



**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



La metodología de la Escuela – Empresa: una herramienta para fortalecer la gestión empresarial de los pequeños productores

Editado por: Carmen Lucía Jaramillo y Hernando Riveros



MinAgricultura
Ministerio de Agricultura
y Desarrollo Rural

**PROSPERIDAD
PARA TODOS**



La metodología de la Escuela – Empresa:

Una herramienta para
fortalecer la gestión empresarial
de los pequeños productores

Editado por: Carmen Lucía Jaramillo y Hernando Riveros

© Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2013

© Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR)

El Instituto promueve el uso justo de este documento. Se solicita que sea citado apropiadamente cuando corresponda.

Esta publicación también está disponible en formato electrónico (PDF) en el sitio Web institucional en <http://www.iica.int>.

Corrección de estilo: María Teresa Bolaños

Diseño de portada: Carlos Umaña

Diagramación: Carlos Umaña

Impresión: IICA, Sede Central

La metodología de la escuela - empresa: una herramienta para fortalecer las capacidades de los microempresarios rurales en comercialización / Editado por Carmen Lucía Jaramillo y Hernando Riveros -- San José, C.R.: IICA; MADR, 2013. XII, 204 p.; 21.59 x 27.94 cm.

ISBN 978-92-9248-426-2

1. Explotaciones agrarias 2. Empresas pequeñas 3. Mercados
4. Desarrollo rural 5. Gestión del conocimiento 6. Materiales de enseñanza I. Riveros, Hernando I. IICA II. MADR III. Título

AGRIS
E20

DEWEY
338.763

San José, Costa Rica

2013

Contenidos

Siglas	vi
Agradecimientos	viii
Prólogo	x
Presentación	xi
Introducción	1

Capítulo I

Marco de referencia y elementos conceptuales <i>Por Lydda Gaviria Rendón y Carmen Lucia Jaramillo Hoyos</i>	3
Referencias Capítulo I	6

Capítulo II

El modelo de la Escuela - Empresa <i>Por Carmen Lucía Jaramillo Hoyos</i>	7
2.1 Introducción	8
2.2 La metodología: características generales y principales momentos	10
2.2.1 Autodiagnóstico e identificación de expectativas	11
2.2.2 Validación y preparación en campo de las Escuelas – Empresa	13
2.2.3 Formación de tutores empresariales y preparación final de las Escuelas - Empresa	13
2.2.4 Curso teórico-práctico con las organizaciones aprendices y los tutores	17
2.2.5 Elaboración del plan de mejoramiento	18
2.2.6 Lanzamiento del concurso	19
2.2.7 Visita a las Escuelas - Empresa y sus territorios	19
2.2.8 Socialización interna del plan de mejoramiento	20
2.2.9 Asesoría de los tutores	20
2.2.10 Seguimiento de entidades acompañantes	21
2.2.11 Evaluación de resultados y calificación del concurso	21
2.2.12 Seguimiento y documentación de la experiencia	21
2.3 Recapitulación de las condiciones e instrumentos generales para la aplicación de la metodología de Escuela – Empresa	22
Referencias capítulo II	24

Capítulo III

Aplicación de la metodología en el fortalecimiento de capacidades de microempresarios rurales en comercialización <i>Por Marcela Peña Vega y Jesús Elías Rivera Velasco</i>	25
--	----

3.1	Autodiagnóstico e identificación de expectativas	27
3.2	Preselección de potenciales Escuelas - Empresa	27
3.3	Validación y preparación en campo de las Escuelas – Empresa	28
3.4	Formación de tutores empresariales y preparación final de las Escuelas - Empresa	28
3.5	Curso teórico práctico para las empresas aprendices	29
3.6	Concurso “Vendiendo con visión de mercado”	30
3.7	Visita a las Escuelas - Empresa y sus territorios	31
3.8	Socialización interna del plan de mejoramiento	31
3.9	Implementación y seguimiento del plan de mejoramiento	32
3.10	Evaluación de resultados y calificación del concurso	32

Capítulo IV:

Abordaje conceptual y contexto dentro del que se enmarca el fortalecimiento de las capacidades de comercialización 33

Por Hernando Riveros Serrato

4.1	El marco conceptual sobre comercialización en las microempresas rurales	34
4.2	Características y contexto de la comercialización de productos y servicios de las microempresas rurales, en Colombia	35
4.3	Factores de éxito de carácter integral en las Escuelas - Empresa	39
4.4	Logros destacados de la aplicación de la metodología de acuerdo a la percepción de los aprendices	45

Capítulo V

Reflexiones finales 55

ANEXO 57

ANEXO INSTRUMENTAL 58

FORMATO 1. Ficha de inscripción 58

FORMATO 2. Diagnóstico en campo de las potenciales Escuelas - Empresa 60

FORMATO 3. Guía para la presentación de las Escuelas - Empresa 64

FORMATO 4. Guía para orientar el análisis de las Escuelas - Empresa 65

FORMATO 5. Calificación y selección de los tutores empresariales 66

FORMATO 6. Términos de referencia para la contratación de los tutores empresariales 67

FORMATO 7. Guía para orientar la formulación del plan de mejoramiento en comercialización 68

FORMATO 8: Términos de referencia del concurso “Vendiendo con visión de mercado” 71

FORMATO 9: Inscripción al concurso “Vendiendo con visión de mercado” 74

FORMATO 10: Instructivo para el seguimiento de los planes de mejoramiento por parte de los tutores empresariales 75

FORMATO 11: Seguimiento a los planes de mejoramiento por parte de los tutores empresariales 77

FORMATO 12: Seguimiento de las asesorías no presenciales de los tutores empresariales (telefónicas, por correo electrónico y otras) 78

FORMATO 13: Matriz de seguimiento del plan de mejoramiento 78

FORMATO 15: Pautas para el seguimiento a la sostenibilidad de los resultados de la implementación de los planes de mejoramiento 82

ANEXO RELACIÓN DE EMPRESAS-ESCUELA Y ORGANIZACIONES APRENDICES QUE PARTICIPARON. 85

Cuadros

Capítulo II

Cuadro No 2.1. Síntesis pasos metodológicos Cuadros del Capítulo IV	23
Cuadro No. 4.1. Mayores cambios alcanzados en la producción de bienes y servicios en las microempresas aprendices	48
Cuadro No. 4.2. Mayores cambios alcanzados en la promoción de bienes y servicios en las microempresas aprendices	49
Cuadro No. 4.3. Mayores cambios alcanzados en el establecimiento de costos de producción y precios de venta de bienes y servicios en las microempresas aprendices	49
Cuadro No. 4.4. Mayores cambios alcanzados en el conocimiento de los mercados por parte de las microempresas aprendices	49
Cuadro No. 4.5. Mayores cambios alcanzados en la organización comercial de las microempresas aprendices	50
Cuadro No. 4.6. Mayores cambios alcanzados en la organización y administración general de las microempresas aprendices	50

Figuras

Capítulo II

Figura No. 2.1. Los pilares de la metodología	8
Figura No. 2.2. Los momentos de la Escuela - Empresa	9
Figura No. 2.3. La metodología paso a paso	11
Figura No. 2.4. El Plan de Mejoramiento plasmado sobre un árbol	18

Capítulo III

Figura No. 3.1. Institucionalidad de apoyo y actores del proceso de aprendizaje	26
---	----

Siglas

ACOC CAFÉ SANO	Asociación de Caficultores Orgánicos de Colombia, Río Frío, Valle del Cauca
ACUABEL	Asociación de Productores Acuícolas de Belén, Risaralda
APACRA	Asociación de Productores Agroecológicos de la Cuenca del río Anaimé
APIREINA	Asociación de Apicultores de la Serranía de los Yariguíes, Santander
APIS -PAMPLONITA	Asociación de Apicultores de Pamplonita, Norte De Santander
APROCOPIAT	Asociación Agropecuaria de Productores y comercializadores de Piña , Alpujarra, Tolima
APROYCASA	Asociación de Productores de Panela y Cultivadores de Caña Panelera, San Agustín, Huila
ARTE RAMI	Asociación de Artesanos De Ramiriquí, Boyacá
ARTES BARU	Asociación de Artesanos Unidos de Barú, Cartagena, Bolívar
ASOARMASAN LUIS	Asociación de Artesanos de San Luis, Sampués, Sucre
ASOFRIPLAT	Asociación de Frijoleros del Municipio de La Plata, Huila
ASOFRUPAL	Asociación de Fruti Cultores de Palermo, Paipa, Boyaca
ASOLER	Asociación de Líderes y Estudiantes del Municipio de Río Quito
ASOMEMPA	Palo Cabildo, Tolima
ASOMRURAL	Asociación de Mujeres Rurales de Norcasia, Caldas
ASOMUTRAL	Asociación de Mujeres Unidas por El Progreso Alpujarreño, Tolima
ASOPAMUR	Asociación de Pescadores Artesanales del Municipio de Repelón, Repelón, Atlántico
ASOPLAD	Asociación de Productores y Comercializadores de Plátano, Dos Quebradas, Risaralda
ASOPPITHAYA	Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros productos agrícolas tropicales Valle del Cauca
ASOPROCOPIAT	Asociación Agropecuaria de Productores y Comercializadores de Piña de Alpujarra, Tolima
ASOROA	Asociación de Productores Agropecuarios y Usuarios de Distrito de Riego de Roa, Sutamarchán, Boyacá
ASPLABEL	Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano, Belén de Umbría, Risaralda
ASPROLESO	Asociación de Productores Lácteos de Sotará, Cuaca
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
COIMPAS	Cooperativa Multiactiva de Productores Paneleros de Supía, Caldas
COOAGROALBANIA	Cooperativa Agropecuaria de Albania, San Juan de Betulia, Sucre
COOAGROPESUA	Cooperativa Agro Pesquera de Suárez, Ciénaga de Oro, Córdoba
COODHEA	Cooperativa Multiactiva para el Desarrollo Humano y Empresarial de Apia, Risaralda
COOINASS LTDA.	Cooperativa Integral Agropecuaria de San Sebastián de Buenavista, Magdalena
CORPROTAUSA	Corporación de Productores Campesinos de Tausa, Cundinamarca
CRECE	Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FRUTENA	Empresa Asociativa de Trabajo Frutera, Tena, Cundinamarca
FUNDISCOL	Fundación para el Desarrollo Integral del Discapacitado Colombiano , Sucre
IICA	Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura
KUNA YALA	Corporación para el Fomento del Turismo de San Agustín e Isnos, San Agustín Huila
MADR	Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural
MER	Microempresas Rurales
SERANKWA	Asociación Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano, San Agustín, Huila
SUVIDESPAZ	Asociación de Productores y Comercializadores de Productos Orgánicos de Toledo, Norte de Santander

Agradecimientos

Este trabajo fue posible gracias al desarrollo metodológico conjunto con Ricardo Rodríguez del Programa Oportunidades Rurales y la colaboración de Rodrigo de Reyes y Mario García del IICA.

Queremos agradecer también a los tutores empresariales, quienes con su compromiso y dedicación, fueron determinantes en los resultados de la experiencia de formación.

Cielo Esperanza Báez
Alexandra Bohórquez
Henry Fernández
Sandra García
Claudia Milena León
Jhon Fredy Llanos
Sandra Moreno
Arbenz Pérez
Carlos Alberto Piedrahita
Hernán Rodríguez

Un reconocimiento especial hacemos a las organizaciones que documentaron sus experiencias empresariales, nutriendo con ello los ejemplos que se presentan en este documento. Ellas son: Apacra, Acuabel, Arterami y Asoppithaya.

Finalmente, a las Escuela - Empresa que abrieron las puertas de sus organizaciones para compartir sus experiencias, aprendizajes y nuevas preguntas sobre la gestión empresarial:

Agrocomercial del Caquetá Nueva Esperanza SAT
Asociación de Artesanos de Ramiriquí (Boyacá) - Arterami
Asociación de Frijoleros del Municipio de La Plata (Huila)- Asofriplat
Asociación de Productores Acuícolas de Belén (Risaralda) - Acuabel
Asociación de Productores Agroecológicos de la Cuenca del Río Anaime (Tolima) - Apacra
Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros Productos Agrícolas Tropicales (Valle Del Cauca) - Asoppithaya
Asociación de Productores de Leche de Sotará (Cauca) - Asproleso
Cooperativa Multiactiva de Productores Paneleros de Supía (Caldas) - Coimpas

Prólogo

En el Plan de Mediano Plazo del Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) para el periodo 2010-2014, se señala que uno de los productos de los servicios técnicos que se brinda a sus Estados Miembros son los bienes públicos de cooperación, que una vez producidos, validados, difundidos y adoptados, deberían contribuir a fortalecer la institucionalidad pública y privada en aspectos relacionados con la agricultura y la vida rural.

Bajo ese principio, en Colombia se orientaron esfuerzos al diseño y la aplicación de la metodología Escuela-Empresa, que favorece el desarrollo de habilidades y capacidades de gestión en los microempresarios rurales, permitiéndoles mejorar y adquirir conocimientos a partir de una interacción entre los insumos teóricos, aportados por especialistas de las entidades de apoyo, y las buenas prácticas, ofrecidas por otros microempresarios que han alcanzado mayores niveles de evolución y que actúan como tutores en el proceso de enseñanza-aprendizaje e intercambio de experiencias. El caso práctico que se documenta en esta publicación se relaciona con la comercialización de productos agropecuarios (frescos y procesados) y los derivados de procesos artesanales o de servicios vinculados al agroturismo.

Otra de las orientaciones claves en el accionar del IICA es promover el establecimiento de alianzas estratégicas para el desarrollo, la aplicación y la difusión de esos instrumentos. Así, en el caso que se presenta en esta publicación, el Instituto llevó a cabo un trabajo colaborativo con el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) de Colombia, por medio de su Programa Oportunidades Rurales. Dicho trabajo puso en evidencia la necesidad de contar con un medio para la formación de capacidades en los microempresarios que, por una parte, complementara los medios formales aplicados tradicionalmente para ese fin y que, por la otra, fortaleciera la línea de trabajo del Programa de impulsar la identificación, el fortalecimiento y la valorización de talentos locales y del conocimiento y las experiencias prácticas.

Se espera que la sistematización y la difusión de esta experiencia contribuyan a dinamizar los procesos de cooperación sur-sur, entre países de las Américas que tienen potencialidades similares y que enfrentan problemáticas comunes con estrategias y mecanismos equivalentes, los que en muchas ocasiones podrían ser más eficientes si se consideraran lecciones aprendidas de procesos ya implementados en otros países de dicha región.

De esta forma, el IICA, por medio de su Programa en Agronegocios y en asociación con el MADR, contribuye con los sectores público y privado colombianos a plasmar en esta publicación la metodología Escuela-Empresa.

Luis Condines
Representante del IICA en Colombia

Miguel García-Winder
*Gerente del Programa de Agronegocios
y Comercialización*

Presentación

Se presenta en este documento la metodología de Escuela – Empresa desarrollada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia – Programa Oportunidades Rurales- y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) en 2010, como respuesta a los desafíos de fortalecimiento en capacidades de microempresarios rurales en Colombia, con una perspectiva de aplicación circunscrita inicialmente a los temas de comercialización, pero con una proyección de aplicación más allá de esta temática.

A partir de enfoques sobre formas de aprendizaje que favorecen el establecimiento de nexos con los saberes previos, tales como la práctica productiva, la educación popular, la educación no formal de adultos, la valorización del conocimiento local, el aprendizaje colaborativo y el aprendizaje entre pares, se han tomado principios orientadores y herramientas, que han permitido construir y desarrollar un modelo propio que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores, a la vez que propicia la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado, propiciando así el logro de resultados inmediatos en los negocios rurales.

Es una metodología de interaprendizaje a través de la cual se buscan aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos, sobre la base del trabajo participativo que permite la motivación, la inspiración para el cambio -por el intercambio con otros pares- y la asesoría técnica.

El documento está dirigido en particular a técnicos con responsabilidades en acompañar procesos formativos y de fortalecimiento de capacidades con organizaciones de productores rurales de pequeña escala, con el fin de propiciar cambios en su gestión empresarial. Se encuentra organizado en cuatro partes:

Capítulo I: Compartiendo conocimientos

En este capítulo se presenta, en forma sucinta, cómo se comparte el conocimiento, mediante distintas metodologías para la educación de adultos, que buscan un aprendizaje con sentido personal y social. Durante la formación en la Escuela - Empresa, se amplían los conocimientos de los participantes a través de la articulación de conceptos, encontrando semejanzas y reconciliando diferencias, lo que les permite enfrentar la realidad y tomar decisiones en el diario vivir, a partir de sus necesidades y oportunidades.

Es importante señalar que la metodología no fue el resultado de un ejercicio de reflexión teórica, sino la construcción en la marcha de las herramientas que consideramos útiles para el proceso formativo. Por esta razón, los elementos que se presentan en este capítulo buscan ser un referente para iluminar las reflexiones que suscitan las propuestas de la Escuela - Empresa.

Capítulo II: El modelo de la Escuela – Empresa

En este capítulo se describe la metodología y sus herramientas, así como las características del proceso formativo, con el propósito de facilitar su aplicación en diferentes contextos y temáticas.

La metodología parte de un autodiagnóstico y combina espacios de talleres teórico-prácticos, giras para conocer experiencias relevantes de pares, asesorías de tutores que son igualmente productores y un elemento de motivación, que es un concurso para premiar cambios significativos a partir de planes de mejoramiento elaborados por los productores desde sus propios desafíos y con la utilización de los recursos y potencialidades con que cuentan.

Capítulo III: Aplicación de la metodología en el fortalecimiento de capacidades de microempresarios rurales en comercialización.

En este capítulo se describe la experiencia del primer ejercicio piloto de implementación de la metodología Escuela - Empresa realizado durante el segundo semestre de 2010, dando énfasis en la presentación de los instrumentos y recursos aplicados en forma tal que sirvan como referencia para los casos en los que la metodología se quiera adaptar y aplicar en diferentes contextos.

Capítulo IV: Abordaje conceptual y contexto del fortalecimiento de las capacidades de comercialización

En este capítulo se hace una breve reseña del marco conceptual utilizado como referencia en el proceso de capacitación aplicado a la temática de la comercialización. Igualmente, se reseñan las principales características de la oferta y demanda de bienes y servicios de las microempresas rurales de base agrícola en Colombia, a manera de referencia de la problemática por enfrentar y de las oportunidades a aprovechar en ese contexto. Finalmente, se destacan los principales logros alcanzados, a partir del desarrollo y reforzamiento de las capacidades humanas, físicas, financieras, tecnológicas y de información que se llevaron a cabo con los usuarios del Programa Oportunidades Rurales.

Capítulo V: Reflexiones finales

Finalmente, y a manera de conclusión se presentan las seis principales lecciones aprendidas en los procesos tanto de diseño de la metodología, como de su aplicación para el desarrollo de capacidades de microempresarios rurales colombianos en el tema de comercialización.

Introducción

El apoyo técnico provisto a los pequeños productores rurales ha estado cruzado por múltiples interrogantes en torno a la efectiva aplicación práctica de los conocimientos y las técnicas que se trabajen con ellos. Es así como se ha dado una transición importante hacia nuevas modalidades de desarrollo de capacidades que dan mayor relevancia a la producción social de conocimiento, relacionado con la capacidad de innovar y la generación de investigaciones que redunden en conocimientos socialmente útiles.

Señalan Muñoz y Santoyo (2010) que los países, las empresas y los agricultores que obtienen mejores resultados en la economía mundial son justamente aquellos que han sabido potenciar su capacidad de innovación, como resultado final del proceso de producción de conocimientos. Así, se mejorará la capacidad de competir en los mercados locales y globales con equidad social, cuando se logre potenciar las acciones de investigación y desarrollo hacia la innovación, *“es decir, que en los procesos productivos ocurran cambios basados en conocimientos que generen riqueza y bienestar. Ya no basta con demostrar la generación de conocimientos sobresalientes como resultado del financiamiento a proyectos de investigación; resulta necesario demostrar que también están siendo adoptados y por tanto están generando riqueza y bienestar”* (Muñoz y Santoyo 2010:33)¹.

El modelo tradicional de extensionismo, que incluye el desarrollo de capacidades y que en la década de 1980 entró en crisis en América Latina, estuvo basado en la oferta tecnológica de los procesos de enseñanza-aprendizaje, sin considerar las demandas específicas de los productores y mucho menos su acervo de conocimientos. Citan los autores antes mencionados a Engel (2004), quien hace referencia a cinco características de ese tipo de extensionismo que es necesario revertir, a saber:

1. Su carácter lineal:

No es solo el contacto con la ciencia lo que prima en las necesidades del pequeño productor de hoy, sino también el interrelacionamiento con todos aquellos actores sociales con los cuales él o ella puede en un momento dado, formar alianzas estratégicas para definir y realizar propuestas productivas viables y sostenibles. La extensión debería entonces facilitar el “enredamiento” networking de los pequeños productores entre ellos mismos y con todos los otros actores.

2. Su desprecio por los conocimientos no científicos:

La extensión tradicional se perfila como vehículo de transferencia de únicamente conocimientos científicos. En muchos casos se llegaba al extremo de despreciar el aporte de los mismos productores. El rol de la extensión era transferir lo que los agrónomos o técnicos aprendían en la universidad hacia el mundo campesino y no viceversa. La extensión se dirigía tradicionalmente solo a la producción, lo que generaba un mundo de agrónomos netamente técnicos, sin mayor preocupación ni conocimiento de la comercialización, la organización o la gestión empresarial. Hoy cobra mucha importancia, por ejemplo, la experimentación campesina, para lograr una integración del conocimiento campesino con el científico y técnico.

3. Su falta de orientación hacia las demandas de los productores y las exigencias de los mercados:

Hay una obsesión por una oferta tecnológica determinada. Se definen de antemano los contenidos técnicos de los programas con base en una oferta tecnológica que, según los técnicos, es adecuada para la

1. Muñoz y Santoyo (2010). Del extensionismo a las redes de innovación, En: “Del extensionismo agrícola a las redes de innovación rural”. Universidad Autónoma de Chapingo, CIESTAAM, FAO, CYTED.

estrategia de desarrollo agropecuaria adoptada. Luego se implementan los programas en forma rígida y se descalifica a los productores que no quieren adoptar el paquete entero como 'resistentes al cambio'. En un contexto de mercados 'nichos' y temporarios se requiere mucho más flexibilidad en los mensajes técnicos, un ajuste a la demanda y las capacidades de los propios agricultores, por un lado, y a las exigencias dinámicas de los mercados principales, por el otro.

4. Su enfoque paternalista:

Los extensionistas fueron educados para creer que ellos son las fuentes del verdadero conocimiento agrícola y que, por lo tanto, no tenían que guiar, sino dirigir a los campesinos hacia objetivos y métodos que ellos por sí solos no eran capaces de entender. En vez de asesor de un productor, el extensionista se creía maestro de un ignorante. Esto, como lo ha expresado claramente Paulo Freire, no solo inhibe el proceso de aprendizaje del productor mismo, sino también el del extensionista. Y por ende, inhibe un avance rápido hacia nuevos horizontes productivos.

5. Su atención al productor individual:

Es necesario remediar la orientación casi exclusiva de la extensión tradicional hacia el productor individual. En estos días, los productores tienen que ser capaces de organizarse, formar grupos de intercambio e inter-aprendizaje, empresas agro-comerciales y crear alianzas estratégicas con otros actores sociales del campo y de la ciudad para enfrentar la dura competencia por los mercados y los recursos naturales.

Fuente: Engel, citado en Muñoz y Santoyo (2010)

En un contexto en el que se reconocía la importancia de superar las características descritas por Engel sobre la forma tradicional en que se ofrecía apoyo técnico y capacitación a los productores, se desarrolló la metodología de la escuela-empresa que se presenta en este documento. Su diseño e implementación inicial tuvo lugar en 2010, gracias al trabajo mancomunado del Programa Oportunidades Rurales del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) de Colombia con el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA). Se estaban buscando formas innovadoras y efectivas de trabajar con los microempresarios rurales para potenciar sus habilidades comerciales, complementar sus conocimientos e incentivar cambios en su gestión empresarial, ello en el marco de un programa dirigido al fortalecimiento de capacidades de comercialización y mercadeo, tema identificado como crítico para el desempeño de dichos microempresarios en los mercados.

Fue así como se realizó un ejercicio piloto de fortalecimiento de capacidades en prácticas de comercialización entre pequeños empresarios rurales organizados, que involucró a siete empresas modelo o escuelas - empresa y 33 microempresas aprendices, pertenecientes a diferentes rubros o líneas productivas.

Capítulo

1

Marco de referencia y elementos conceptuales

Por Lydda Gaviria Rendón
y Carmen Lucía Jaramillo Hoyos

La gestión de conocimiento es uno de los enfoques orientadores del Programa de Oportunidades Rurales, proponiéndose como fin adquirir, generar, almacenar, compartir y utilizar conocimientos e información, entre otras fuentes, a partir de la experiencia y de la práctica productiva de los microempresarios, interlocutores del programa, para enriquecer y mejorar su trabajo en la lucha contra la pobreza. El aprender y compartir el saber-hacer de las comunidades alimenta continuamente la espiral del conocimiento para optimizar la toma de decisiones.

Este fluir de saberes y prácticas permite a través de procesos, espacios, metodologías y herramientas, construir y fomentar nuevas habilidades, estimular la socialización de experiencias y la reflexión sobre ellas, intercambiar e integrar lo aprendido según sus necesidades y contextos, lo cual contribuye a incrementar la eficiencia y la eficacia en el trabajo cotidiano. Lo anterior se plantea a partir de un principio del Programa que dice “reconocemos que las familias pobres rurales poseen activos basados en sus conocimientos tradiciones culturales y recursos naturales los cuales pueden ser valorizados...”.

Una serie de enfoques y conceptos que permiten implementar en la práctica esas ideas, son los siguientes:

La educación para adultos, que debe:

- Considerar la experiencia como una fuente para profundizar y continuar los procesos de aprendizaje, potenciada por métodos y herramientas que facilitan el análisis, la búsqueda de respuestas a problemas sobre la realidad y el aprendizaje relacionado con necesidades inmediatas y actuales. Tener presente que el aprendizaje se construye a través de un proceso influido por la motivación.
 - Propiciar la participación y por este medio la discusión de ideas, el razonamiento y la reformulación de propuestas ante la confrontación de posiciones.
 - Garantizar la calidad mediante el ofrecimiento de contenidos y modalidades pertinentes, en lo que tiene que ver con competencias, consideración del contexto del aprendizaje y la autonomía de la persona y de la comunidad.
 - Fomentar la horizontalidad para que la experiencia de los aprendices se considere junto con los saberes de los tutores.
 - Considerar el contexto dentro del cual se desenvuelven los aprendices.
 - Orientarse hacia la obtención de resultados, promoviendo la aplicación de lo aprendido para la mejora del contexto y la realidad de los aprendices.
 - Propiciar el trabajo interdisciplinario, en el entendido que los problemas y oportunidades que enfrentan los aprendices son múltiples y distintos.
 - Trabajar con una perspectiva de género, reconociendo que tanto hombres como mujeres son actores del desarrollo, se comportan en formas diferentes en la sociedad, tienen necesidades y expectativas distintas y deben tener igualdad de oportunidades.
 - Compartir la *metodología y las herramientas* que se piensan utilizar y modificarlas con relación al quehacer y a cómo la entienden los interlocutores. Los contenidos deberán priorizarse de acuerdo con las necesidades sentidas de los aprendices, para luego ir incorporando temas relacionados con quehaceres que significan desarrollo tanto personal como técnico y profesional.
- **La práctica productiva**, que considera el trabajo como un espacio educativo y que la educación - formal y no formal- vinculada al mismo, facilita a poblaciones en situaciones marginales, fuera de un sistema educativo, elevar sus competencias laborales conciliando la práctica diaria con el saber teórico.

- **La educación popular**, que promueve la participación del aprendiz en la construcción del saber desde la práctica, en un diálogo permanente e incluyente. El educador y el educando aprenden juntos y enseñan juntos a partir de la realidad que entrega temas para la problematización y el aprendizaje y construyen el nuevo conocimiento a partir del contexto, en un ir y venir de la acción a la reflexión.
- **El aprendizaje colaborativo**, en el que los aprendices contrastan sus puntos de vista personales, los analizan, conceptualizan y se apropian del conocimiento, en forma colectiva, aunque el aprendizaje tenga un proceso personal de análisis. El maestro en el proceso, se convierte en otro aprendiz y se desarrolla el inter-aprendizaje.
- **El aprendizaje entre pares** mediante la horizontalidad que se genera entre los participantes que desarrollan diversas actividades como visitas de campo, trabajos en grupos, discusiones. Este enfoque promueve el inter-aprendizaje social entre grupos involucrados, la investigación de los temas generados en discusiones y la aplicación del enfoque en otros entornos.
- **El conocimiento local**, que ha adquirido una importancia creciente, principalmente en el desarrollo de proyectos basados en las capacidades comunitarias y en el fomento de procesos organizativos. El mismo incorpora el saber elaborado, acumulado y compartido por los miembros de una comunidad, así como las prácticas, tradiciones y valores legados por generaciones anteriores (Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales – CRECE (2010)).

Este conocimiento es dinámico, por lo que constantemente es reelaborado y enriquecido e incorpora dentro de sí, la noción de conocimiento campesino. Teniendo en cuenta que los sujetos principales de la metodología de Escuela - Empresa son ciudadanos rurales, muchos de ellos campesinos, es pertinente analizar algunos de los elementos implicados en la revaloración del conocimiento campesino, dentro de los cuales, siguiendo la aproximación conceptual del CRECE, cabe resaltar:

- El acoplamiento entre saberes técnicos modernos y tradicionales que realiza el campesino en las elecciones técnicas cotidianas.
- La generación permanente de conocimiento que realiza el campesino en su actividad productiva, a través de diferentes fuentes de aprendizaje: observación, imitación y, esencialmente, experimentación.
- El carácter eminentemente social de la generación de conocimiento campesino, pues en su lógica de satisfacción de necesidades, no hay competencia entre unidades productivas: el conocimiento no se guarda ni se protege, sino que se comparte.
- El importante papel de los especialistas campesinos, pues éstos acumulan el conocimiento, lo sintetizan, comunican las innovaciones exitosas y fracasadas, y aportan explicaciones (Schmelkes: 2006).

La revaloración del conocimiento local y el reconocimiento de su enorme capacidad para responder acertadamente a los cambios del entorno, no niega sus limitaciones, por lo que la metodología de la Escuela-Empresa promueve la combinación de este con el conocimiento especializado, entendiendo que esta debe ser parte de procesos de intercambio de conocimientos a través de una real participación en la identificación de los factores críticos en el tema de aprendizaje, y en la definición creativa de estrategias y acciones que les permitan mejorar con la utilización de los recursos humanos, técnicos y financieros disponibles.

De esta manera, la integración entre conocimiento local y conocimiento especializado puede contribuir a la conformación de sistemas de conocimiento que se transforman lentamente, constituyendo marcos de referencia y comunicación de los distintos participantes en procesos de experimentación e intercambio; principalmente entre los propios productores, pero

también con los técnicos y otros actores. Así, los sistemas de conocimiento se construyen y cambian a través de la comunicación entre personas que son conocedoras por cuanto tienen y generan, cambian e intercambian conocimientos (Samper: 2005, citado por el CRECE).

La integración y adaptación de estos enfoques y sus herramientas se orienta en la metodología Escuela - Empresa hacia la creación de capacidades para el cambio ligadas a emprendimientos micro-económicos, buscando que los interlocutores en los procesos puedan realizar actividades económicas más allá de su supervivencia, resolviendo necesidades o aprovechando oportunidades específicas. Con nuevas capacidades la comunidad asume procesos conscientes y continuos para dialogar y compenetrarse de situaciones, para tomar decisiones y descubrir y desarrollar sus potenciales.

Aprender es clave para alcanzar la transformación y el cambio social, entendiendo que no solo se trata de igualdad de oportunidades, sino de tener en cuenta la organización de los productores y el actuar en forma colectiva como elementos relevantes y necesarios para la transformación social.

Referencias Capítulo I

- FAO (2006) Género y Población. Agricultura, expansión del comercio y equidad de género. Roma, Italia.
- Sen, A, Kliksberg B. (2008) Una mirada desde la ética del desarrollo a los principales problemas del mundo globalizado. Deusto S. A.
- Calvelo, Manuel. (2003) Comunicación para el cambio social. FAO - Oficina Regional para America Latina, Santiago, Chile.
- Mezirow, J. (1991) Transformative Dimensions of Adult Learning. Jossey-Bass Higher and Adult Education. San Francisco, California.
- S.J. Taylor, R. Bodogan (1984) "La observación participante en el campo". Introducción a los métodos cualitativos de investigación. La búsqueda de significados. Barcelona. Paidós Ibérica.
- Ul Haq, M. (1999) Reflections on Human Development, Oxford Indian Paperbacks, Oxford University Press, Delhi.
- Calivá, J. (2009) Manual de capacitación para facilitadores. Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).
- Mejía, Marco R. (2001) Reconstruir la educación popular en tiempos de globalización. La deconstrucción: una estrategia para lograrlo. Ponencia en XXXII Congreso Internacional Antigua, Guatemala sobre "La educación popular hoy y su concreción en nuestras prácticas educativas formales y no formales".
- Freire, P. (2010) Pedagogía del compromiso: América Latina y educación popular. Hypatia Editorial.
- Freire, P. (1989) La educación como práctica de la libertad. Madrid, Siglo XXI.
- Freire, P. (1992) Pedagogía del oprimido. Madrid: Siglo XXI.

Capítulo

2

El modelo de la Escuela - Empresa

Por Carmen Lucía Jaramillo Hoyos

2.1 Introducción

Teniendo presente que los adultos buscan aprendizajes útiles de acuerdo con sus intereses, los productores de pequeña escala requieren, dentro de los procesos formativos, que los nuevos conocimientos y habilidades puedan ser puestos en práctica de manera inmediata y concreta en sus negocios. De allí que el modelo de Escuela - Empresa, como se adelantó en el Capítulo I, sienta sus bases sobre un conjunto integrado de herramientas de inter-aprendizaje, que facilitan una relación no competitiva y estimulante entre los productores.

En ese sentido, la metodología toma herramientas ampliamente utilizadas de intercambio de conocimientos y experiencias entre pares, tales como los talleres, las giras y las tutorías; integrándolas para configurar un modelo de fortalecimiento de capacidades en gestión empresarial, orientado hacia el logro de resultados inmediatos en los negocios rurales. Adicionalmente, como factor de estímulo hacia la institucionalización de los aprendizajes, se utilizan los concursos que premian los cambios respecto a la situación inicial en que se encuentren los participantes.

Así, la metodología de Escuela - Empresa se ha definido como un conjunto integrado de herramientas de inter-aprendizaje, dirigido al logro de cambios inmediatos y concretos en la gestión empresarial de productores rurales de pequeña escala. Se basa en el fortalecimiento de capacidades de actores claves dentro de las organizaciones, en la gestión de espacios de circulación y creación de nuevo conocimiento, y en la configuración de redes de apoyo mutuo, tal como se aprecia en la figura 2.1.



Figura 2.1. Los pilares de la metodología de la Escuela-Empresa

En su estructuración intervienen cinco actores claves: i) organizaciones rurales con relativo éxito en el tema de interés, ii) tutores empresariales (pares provenientes de dichas organizaciones); iii) instituciones acompañantes; iv) organizaciones interesadas en fortalecer su gestión empresarial y v) otros actores de los territorios con incidencia en las actividades de las organizaciones de productores. En la figura 2.2 presenta de manera sintética los grandes momentos de la metodología Escuela - Empresa:



Figura 2.2. Los momentos de la metodología de la Escuela-Empresa

Como lo refleja la figura, el proceso formativo está orientado a la generación de cambios inmediatos en la gestión empresarial de las organizaciones de productores rurales de pequeña escala, reconociendo que el proceso formativo toma matices diferentes de acuerdo con las características del contexto en que tenga lugar, pese a que la metodología utilizada sea similar.

El punto de partida es el autodiagnóstico de las necesidades e intereses de aprendizaje que reconocen las organizaciones participantes, de tal forma que sirve de referente para orientar los contenidos y temas centrales de formación hacia las demandas de los interesados. El autodiagnóstico busca orientar el proceso hacia un aprendizaje pertinente, que implica tomar conciencia de la situación particular de la organización y visibilizar ante los demás las demandas de apoyo.

Una vez conocido el universo de los participantes y sus requerimientos de apoyo, se pasa a seleccionar y preparar a los tutores empresariales, quienes serán los responsables de guiar el trabajo de campo y asesorar a las organizaciones en la implementación de sus Planes de Mejoramiento, de acuerdo con la temática a la que se aplique la metodología de la Escuela - Empresa.

El desarrollo del proceso de formación requiere también la comprensión de conceptos y herramientas técnicas en el tema de interés, de tal forma que el conocimiento práctico, derivado de la experiencia, pueda ser complementado y profundizado desde el saber técnico, por eso la siguiente fase consiste en el curso teórico práctico. Posteriormente se realiza una gira para conocer experiencias significativas en campo, donde puedan evidenciarse temas relevantes dentro del proceso de aprendizaje.

Una vez finalizadas estas etapas, los participantes regresan a sus unidades micro-empresariales con un Plan de Mejoramiento en el que trazan de forma específica sus estrategias y acciones para dar respuesta a las necesidades y oportunidades de sus negocios, de acuerdo con el autodiagnóstico y los conocimientos adquiridos durante el proceso formativo.

La implementación de los Planes de Mejoramiento demanda de asesoría de los tutores empresariales, quienes realizan visitas a los negocios y se apoyan en los técnicos de las instituciones para responder a los desafíos que resulten.

Como incentivo para la realización de las acciones del Plan de Mejoramiento y la apropiación colectiva de los aprendizajes a nivel organizacional, se convoca a un concurso en el que se premian los mejores resultados. De esta forma, se logran obtener cambios importantes en la gestión empresarial de los negocios, en cortos períodos de tiempo.

Una fase posterior de seguimiento y evaluación de los resultados, permite reforzar los elementos técnicos que se requieran y a su vez, identificar casos de organizaciones y personas que en un siguiente ciclo formativo puedan ser Escuelas - Empresa y tutores.

2.2 La metodología: características generales y principales momentos

El proceso formativo que se adelanta con la metodología de Escuela - Empresa se caracteriza por:

- Ser una estrategia de formación basada en la complementariedad del conocimiento técnico y el aprendizaje entre pares (como agentes dinamizadores o de innovación).
- Generar espacios interactivos de aprendizaje, con intercambio de saberes técnico - prácticos y técnico - teóricos.
- La interacción entre los participantes que permite la construcción de los conocimientos y habilidades, tanto técnicos como microempresarios. Se utiliza la instrucción y la demostración, pero las vivencias son centrales (fase de campo)².
- Estar centrado en la calidad de las interacciones entre los actores y, en especial, de los procesos de aprendizaje social.
- La horizontalidad y participación como condiciones para el relacionamiento en la Escuela - Empresa.
- El tener un incentivo externo como dinamizador de la institucionalización de los cambios (Concurso de implementación de Planes de mejoramiento).
- La combinación de varios elementos en los espacios generados para el aprendizaje:
 - **La motivación.** Surge de la reflexión sobre sus propias necesidades identificadas en el autodiagnóstico y se refuerza con el concurso.
 - **La inspiración para el cambio.** Se potencia por el acercamiento a la experiencia de otros con negocios en condiciones similares. Se propicia en el intercambio con los tutores y en la gira a experiencias significativas o escuelas - empresa, que son las organizaciones con relativo éxito en las áreas de interés, a las cuales pertenecen los tutores.
 - **La internalización de aprendizajes.** Se gesta especialmente durante el período posterior al curso de formación teórico - práctico y la gira, cuando se requiere comunicar los aprendizajes a los demás miembros de la organización. Es un momento esencial para concretar los cambios en la gestión empresarial.
 - **Reafirmación de conocimientos y adopción de nuevas prácticas.** Los saberes propios de la experiencia empresarial de los productores son enriquecidos con los nuevos aprendizajes y transformados en decisiones sobre cambios para mejorar, apoyadas por la asesoría del tutor.

Esas condiciones generales, tal como se presentó en la figura 2.2, se hacen operativos en siete grandes momentos que van desde el autodiagnóstico de las necesidades e intereses de formación, hasta el seguimiento a los resultados del Plan de Mejoramiento.

En este apartado se desarrolla paso a paso cada una de las fases que, consecutiva y escalonadamente, hacen posible el proceso de inter-aprendizaje. Para mayor facilidad, se han identificado por colores dentro de cada uno de los grandes momentos, de acuerdo con la representación de la figura 2.3.

2. El concepto de inter aprendizaje que aquí se expone es basado en el documento "Capacítandonos: una metodología de inter aprendizaje para promover la gestión local del agua de riego", producido por el Instituto de Promoción para la Gestión del Agua - IPROGA de Perú en el año 2000, bajo autoría de Adolfo Parreño Toledo.

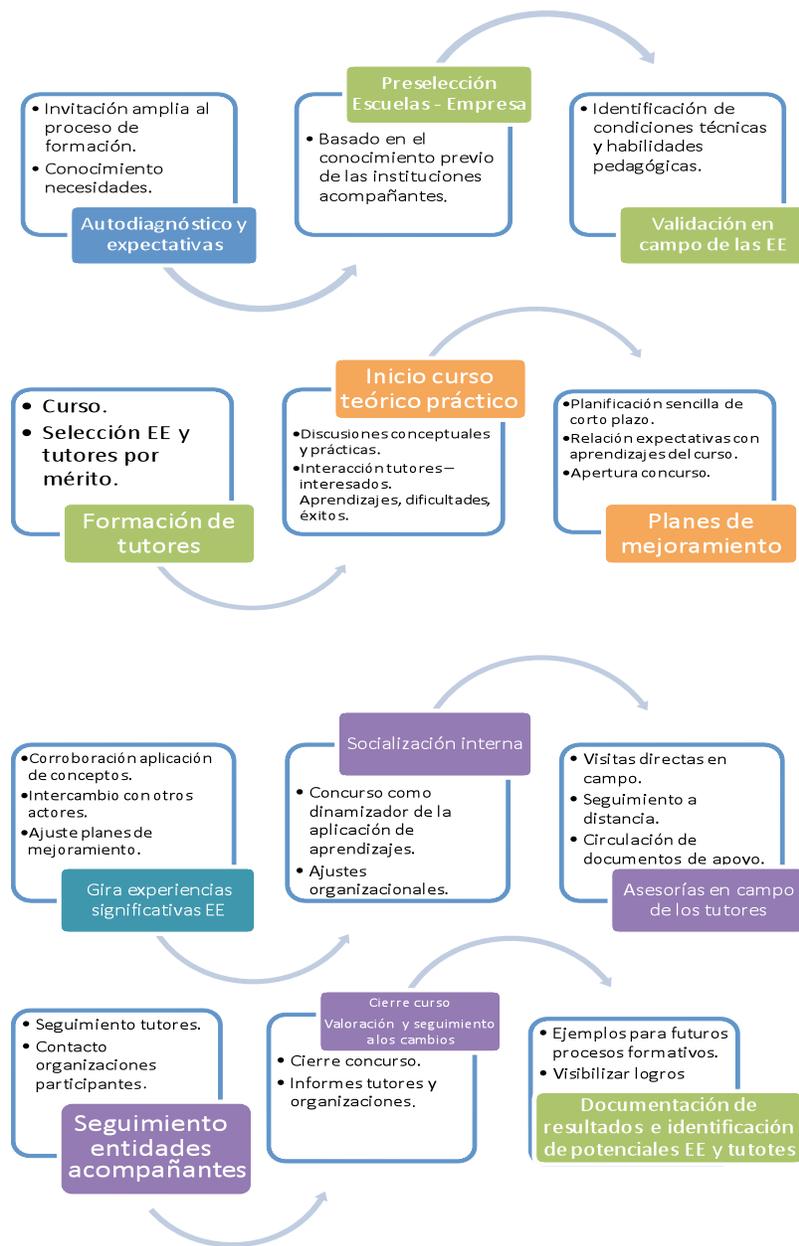


Figura 2.3. Pasos de la metodología de la Escuela-Empresa

2.2.1 Autodiagnóstico e identificación de expectativas

Como se ha mencionado, los procesos de aprendizaje de los productores rurales tienen una clara finalidad práctica, de allí que un factor de motivación para buscar nuevos conocimientos, sea que estos se orienten a dar respuesta a sus necesidades.

Por lo anterior, partir de un autodiagnóstico para el diseño final de los contenidos específicos de la formación en la Escuela - Empresa, es un mecanismo para buscar su pertinencia. Esto implica un ejercicio participativo al interior de las organizaciones que les permita tener una mirada sobre sí mismas y detenerse a reflexionar sobre los aspectos estratégicos que requieren ser trabajados, priorizándolos de manera ordenada.

Es importante conocer, en primera instancia, las necesidades y las expectativas de las organizaciones rurales, de acuerdo con los campos de la gestión empresarial que se vayan a abordar en el proceso de formación. Los resultados son indispensables para orientar y estructurar

los alcances y el contenido temático de las demás fases del proceso, especialmente en lo que tiene que ver con la preparación y la selección de las Escuelas - Empresa, los tutores y el curso teórico-práctico con escuelas aprendices, etapas que más adelante se describen.

Para llevar a cabo este proceso se recomienda realizar una invitación a los potenciales interesados, utilizando instrumentos o formularios sencillos en donde se indague, además de los datos básicos de las organizaciones, su experiencia en el tema y sus expectativas, categorizadas de acuerdo con grandes subtemas que se identifiquen dentro del campo de gestión empresarial sobre el cual se espera trabajar.

Es importante tener en cuenta que no se trata de un autodiagnóstico detallado de todas las esferas de la gestión empresarial, sino que tiene por finalidad ayudar a identificar puntos críticos dentro del tema específico de la capacitación. Por lo tanto, al elaborar el cuestionario se recomienda identificar en primera instancia los grandes subtemas y, dentro de ellos, las preguntas que resulten esenciales y suficientes para tener un panorama general, pero concreto, de la situación actual de las organizaciones. No resulta conveniente elaborar cuestionarios complejos o demasiado largos que desestimen o generen temor en los potenciales interesados. Por otra parte, este es un ejercicio inicial de autodiagnóstico que luego se profundiza en la fase teórico-práctica del curso.

La preselección de las Escuelas - Empresa potenciales parte inicialmente del conocimiento previo de las instituciones acompañantes sobre organizaciones rurales que tengan desarrollos interesantes en los aspectos que se desee trabajar con las empresas aprendices³. Deben seleccionarse con base en los siguientes criterios:

- Experiencia reconocida en las áreas de gestión empresarial de interés.
- Equipo humano comprometido con el negocio y con formas organizativas que posibiliten la participación de los asociados, de modo que realmente sientan el negocio como propio.
- No es conveniente seleccionar experiencias exitosas pero dependientes de una o dos personas que son quienes manejan la organización.
- Organización interna con un grado mínimo de cohesión entre los asociados, que permita evidenciar la importancia del trabajo asociativo.
- Facilidad de acceso: es recomendable que estén localizadas en lugares cercanos a centros poblados del país, de tal manera que se facilite el viaje de los visitantes, sin destinar demasiado tiempo a los desplazamientos, en detrimento de los tiempos de trabajo.
- Interés y apertura a compartir sus experiencias con otras organizaciones, así como facilidad para organizar los aspectos logísticos para la visita. Es recomendable que tengan experiencia en recibir y atender giras.
- Entorno local/regional interesante que pueda servir de complemento a las visitas que se van a realizar a la organización.
- Esto hace referencia a la posibilidad de visitar, por ejemplo, otras experiencias empresariales; instituciones públicas o privadas de apoyo a los pequeños productores; centros de investigación o instituciones educativas con trabajos afines a la temática de la Escuela - Empresa, etc.

Se recomienda contar con un número aproximado entre cuatro y seis organizaciones aprendices por Escuela - Empresa, toda vez que podrían asistir hasta dos participantes por cada una de ellas. Esto en función de la riqueza de los espacios de reflexión que se suscitan durante la visita, que se posibilitan en la medida en que se cuente con un número suficiente de participantes que compartan sus experiencias, pero que requiere no ser demasiado grande, para poder realizar ejercicios colectivos de análisis de casos.

3. En caso de que las instituciones acompañantes directamente involucradas no tengan conocimiento de experiencias pertinentes, se puede recurrir a otras organizaciones o a expertos en el tema.

De esta forma, el número total de Escuelas - Empresa que es necesario preparar o seleccionar, estará en directa relación con el número de aprendices que estarán en el proceso formativo, así como sus áreas de interés. Aunque no es necesario que los aprendices sean de la misma línea productiva que la Escuela - Empresa anfitriona, si es aconsejable que las actividades productivas sean lo más afines posibles, por cuanto se posibilita un aprendizaje mayor al compartir aspectos técnicos, organizacionales, administrativos, comerciales y gerenciales, que tienen particularidades de acuerdo con las características generales de los negocios.

2.2.2 Validación y preparación en campo de las Escuelas – Empresa

Una vez identificadas las potenciales Escuelas - Empresa en el tema de interés, se recomienda que el equipo técnico de las instituciones acompañantes realice una visita de reconocimiento, con el fin de constatar de primera mano las condiciones de la organización, sus integrantes y su entorno, para ser tomadas como ejemplo demostrativo de desarrollo empresarial.

En estas visitas se sugiere entrevistar a varios miembros de la organización, para conocer, además de la disposición para que esta ejerza como Escuela - Empresa, sus principales fortalezas personales en el tema de formación, de tal forma que se identifiquen algunas personas que puedan ser formadas como tutores empresariales (ver paso iv). Las visitas también son claves para conocer las vías de acceso, la infraestructura y recursos con que cuenta la organización para facilitar los espacios de intercambio de experiencias.

Es conveniente apoyar a las organizaciones identificadas como aptas para ejercer como Escuela - Empresa en la preparación de la agenda para recibir a los aprendices, de manera que se contemplen los aspectos técnicos y logísticos y los recursos pedagógicos necesarios. Este punto es esencial para garantizar que la presentación de la experiencia tenga un orden y un rigor orientados a resultados de aprendizaje, y no se convierta en un recuento histórico o anecdótico de las experiencias organizativas.

Para definir la agenda de visita conviene realizar un ejercicio participativo en que se puedan visibilizar y elegir por consenso las estrategias exitosas y buenas prácticas de la organización en los temas de interés. En ocasiones, utilizar herramientas como la construcción de una línea del tiempo, facilita el ejercicio de análisis crítico sobre sus experiencias.

Igualmente importante resulta identificar aprendizajes a partir de los errores en que se ha incurrido o las dificultades experimentadas, pero reinterpretados a modo de lecciones aprendidas, de tal forma que puedan ser compartidos con otras personas.

Poder contar las vicisitudes vividas por las organizaciones en su camino de desarrollo empresarial, resulta estratégico para crear un ambiente de aprendizaje tranquilo, en el que las personas no sientan temor o vergüenza de sus propias dificultades y se pueda conversar abiertamente de las realidades de cada organización.

Finalmente, la visita de validación y preparación en campo de las Escuelas - Empresa debe considerar los recursos pedagógicos, los materiales a entregar y la selección de otros lugares a visitar en el territorio, que puedan complementar el proceso de aprendizaje a partir de conocer la experiencia.

2.2.3 Formación de tutores empresariales y preparación final de las Escuelas - Empresa

Para llevar a cabo esta actividad se recomienda realizar un taller que permita conocer en detalle las capacidades de los tutores empresariales preseleccionados con anterioridad (por conocimiento directo de las instituciones y por la visita de validación en campo de las potenciales Escuelas - Empresa) y además, homogenizar y fortalecer sus conocimientos técnicos en el tema

de que es objeto el proceso de formación que se quiere emprender con los aprendices. Así se realiza un curso-concurso en el que se puede seleccionar al final las personas con mayores aptitudes técnicas y pedagógicas para acompañar y asesorar las organizaciones aprendices.

Los objetivos de esta fase preparatoria son:

- Actualizar a los potenciales tutores empresariales en los conceptos y elementos técnicos básicos, dentro del tema de gestión empresarial sobre el cual versa el proceso de formación a través de la Escuela - Empresa.
- Fortalecer a líderes de las Escuelas - Empresa (tutores empresariales) con medios, herramientas pedagógicas e instrumentos, que les permitan comunicar sus aprendizajes y experiencias a otros productores.
- Reforzar las potencialidades que tienen las Escuelas - Empresa finalmente seleccionadas, mediante la retroalimentación de la agenda de visita prediseñada en la fase anterior y el intercambio de ideas con los otros tutores sobre sus propuestas de trabajo de campo.

A continuación se detallan los aspectos a tratar en cada una de las secciones o módulos del taller, lo que no significa que deban ser desarrollados en ese orden. Se presenta la descripción de los grandes temas que deben ser abordados en el curso-concurso y que pueden ser tratados desde distintas propuestas metodológicas. En el Capítulo III “Aplicación de la metodología para el fortalecimiento de las capacidades de comercialización” se presenta un ejemplo de las actividades y metodologías específicas utilizadas en ese caso.

Fortalecimiento técnico de los tutores empresariales preseleccionados

Partiendo de las expectativas de las organizaciones interesadas en la formación y de las aptitudes de las Escuelas - Empresa preseleccionadas, se definen los contenidos específicos de la temática a abordar con los aprendices y, por tanto, a reforzar con los tutores empresariales.

Es importante que las exposiciones se realicen en un lenguaje sencillo y cercano a la experiencia de los tutores, de tal forma que logren conectar los conceptos técnicos con sus propias prácticas y vivencias. Un lenguaje cercano a su realidad, combinado con ejercicios participativos y prácticos que conduzcan a la unificación de conceptos apropiados por todos, facilita el proceso de aprendizaje de los tutores y su preparación para asesorar a otras personas.

Se recomienda centrarse en el manejo de unos pocos conceptos, pero que sean básicos para el análisis de la temática que se esté trabajando. Es importante tener siempre presente que no se trata de un curso teórico, sino de un curso con finalidad práctica, que se refuerza desde la teoría. Así, el contar con conceptos unificados, contribuye a realizar un análisis de la realidad utilizando el mismo lenguaje, lo que facilita la comprensión y comunicación entre los participantes.

Las metodologías que utilizan tarjetas, mediante preguntas por grupos y luego socializados en plenaria, ha tenido buenos resultados porque permite la discusión y participación de buena parte del público objetivo. No obstante, es importante verificar el nivel de lecto-escritura de los participantes, para no generar situaciones incómodas por dificultades en expresarse por escrito. Igualmente útiles resultan otras herramientas didácticas constructivistas que faciliten la reflexión a partir de los conocimientos previos de los participantes y su relación con preguntas surgidas desde la práctica.

Instrumentos y métodos para transmitir los conocimientos

Uno de los objetivos del taller es proporcionar herramientas a los potenciales tutores empresariales para facilitarles el proceso pedagógico de asesorar y acompañar a las organizaciones

aprendices en la realización de acciones de mejora en sus negocios. No basta con tener una amplia experiencia y conocimientos técnicos sólidos, se requieren habilidades personales y sociales para poner su experticia al servicio de otras personas, especialmente tratándose de realidades diferentes. Es necesario adaptarse a estos nuevos contextos.

Por lo anterior, es importante orientar a los tutores hacia una reflexión sobre sus propios procesos de aprendizaje a partir de la interacción con otras personas. De esta forma, se pueden identificar elementos claves del aprendizaje de adultos, sobre el rol que tienen las personas que prestan una asesoría y algunas pistas sobre “qué hacer y qué no hacer” cuando se trabaja con grupos.

Algunos de los temas que es importante abordar, con el apoyo de documentos y manuales sobre trabajo con organizaciones, son:

- Cómo aprenden los adultos – relación con la finalidad práctica de los aprendizajes.
- Las condiciones para una relación empática y respetuosa con las personas a quienes se presta una asesoría.
- Cómo planificar los diferentes momentos de la asesoría, tanto en campo como a distancia, centrado en los resultados que se espera obtener.
- Técnicas y herramientas didácticas para el trabajo en grupo.
- Cómo apoyar el análisis de problemas y oportunidades, para la construcción participativa de soluciones acordes con la realidad de la organización que se asesora. Cómo evitar llegar con soluciones preelaboradas o tratar de copiar a ciegas soluciones que en el pasado fueron eficaces en su propio contexto.
- Comunicación verbal y no verbal. Problemas en la comunicación.
- Elaboración de informes.

Posteriormente, para poner en contexto los temas tratados y recibir retroalimentación grupal, es recomendable utilizar técnicas como el juego de roles, donde los potenciales tutores se enfrentan en un ambiente controlado, a las tensiones y dificultades típicas del trabajo con grupos. Así, cada uno tiene la oportunidad de observarse a sí mismo y a los demás en el papel de asesores, identificando puntos críticos.

Selección de los tutores empresariales

Esta se realiza desde el momento que inicia el proceso de capacitación y tiene su fase final en el juego de roles, de tal forma que se han podido observar las fortalezas, destrezas e intereses de los potenciales tutores. Por lo anterior, es conveniente definir un instrumento sencillo de calificación que sea utilizado a lo largo del taller por los facilitadores de las instituciones, donde se pueden ir evaluando las competencias de los tutores en cada uno de los momentos del taller. Así, se puede obtener al final una calificación de proceso, desde la óptica de diferentes personas, quienes luego comparten sus impresiones.

Fundamentalmente son tres los criterios de evaluación de los potenciales tutores empresariales:

- Dominio sobre aspectos técnicos del tema que se va a abordar en el proceso de formación con los aprendices. Es muy importante valorar el conocimiento aplicado, más que la conceptualización teórica que pueda ser fruto de un ejercicio de memorización en el momento.
- Habilidades para expresar y transmitir sus conocimientos y experiencias, apoyado en ejemplos que puedan poner en contexto a las demás personas.
- Habilidades para escuchar y comprender las realidades ajenas, interesándose en facilitar la búsqueda de soluciones, más que en entregar recetas o fórmulas.

Igualmente importante para la selección final de los tutores, resulta la calificación entre pares que se realiza con los potenciales tutores, de tal forma que se cruza con la evaluación

previa de las instituciones acompañantes. Para ello se utiliza un formato de evaluación donde cada uno de los participantes otorga un puntaje a todos sus compañeros, de acuerdo con algunos parámetros como son: claridad para expresarse, conocimiento técnico del negocio, experiencia, calidez en las relaciones humanas, etc. (Ejemplo de la guía utilizada en la implementación de la metodología aplicada al desarrollo de capacidades comerciales de microempresas rurales en Colombia se presenta en el formato 5 del Anexo Instrumental) .

Teniendo en cuenta que los tutores empresariales prestarán un servicio cualificado de asesoría a las organizaciones, se contempla su contratación formal y pago de honorarios. Es muy importante diferenciar las asesorías gratuitas o intercambio de conocimientos que se dan de forma natural entre los productores, de este proceso formativo direccionado por instituciones que disponen en sus presupuestos de rubros para capacitaciones o asesorías. Así, es importante valorizar el saber de los productores y reconocer económicamente su trabajo, pues de otra forma serían costos profesionales que asumirían las instituciones.

Una sugerencia final para agilizar los trámites administrativos de la contratación de los tutores empresariales, es tener elaborado el borrador de términos de referencia y del contrato, de tal forma que puedan ser revisados con los tutores seleccionados, para proceder a su firma y trámite correspondiente. Ello evita demoras posteriores por el envío de la documentación que se requiere en original.

Preparación final de las Escuelas - Empresa

Una vez realizada la visita de validación en campo y llegando al final del curso-concurso para la formación y selección de los tutores empresariales, es importante concluir la preparación de los casos seleccionados como Escuelas - Empresa, con el fin de recibir la gira de los aprendices.

Cabe precisar que es posible contar con varios tutores que acompañen la visita de una misma Escuela - Empresa, aunque siempre es recomendable que una Escuela - Empresa cuente con al menos un tutor de su organización, para que pueda orientar con mayor profundidad la visita.

Dependiendo de la distribución de los grupos para el trabajo de campo (por cercanía geográfica y afinidad productiva), en ocasiones puede resultar más indicado realizar pocas visitas a casos significativamente exitosos y no necesariamente al conjunto de las organizaciones a las cuales pertenecen la totalidad de los tutores. Se puede contar con tutores muy bien preparados, cuyas organizaciones aún no están suficientemente maduras como ejemplos demostrativos.

Por lo anterior, al seleccionar los tutores que realizarán las asesorías, se termina de concretar la preparación de los casos que serán tomados como Escuelas - Empresa. Para ello, es importante realizar una corta presentación de las características y experiencia de las empresas en la temática de interés, bajo unos parámetros previamente enviados a los participantes, de tal forma que se asegure homogeneidad en los parámetros de análisis.

Durante la realización de esas presentaciones por parte de los empresarios, los facilitadores del proceso (equipo técnico de las instituciones acompañantes) deben orientar el proceso de reflexión, para detectar aprendizajes que pudieran ser transmitidos durante el proceso de intercambio tutorial.

Una vez conocido en detalle cada una de las experiencias, se procede a su selección definitiva. Algunos aspectos que se recomienda tener en cuenta en este proceso son:

- La calidad técnica en los procesos empresariales.
- Las prácticas innovadoras en el tema de interés.
- El grado de aprovechamiento de las condiciones del entorno para surgir y sostenerse.
- La vinculación con las organizaciones e instituciones a nivel local, nacional y regional.

- La existencia de certificaciones o reconocimientos.
- La autonomía en el manejo organizacional y empresarial, de tal forma que no sean procesos distorsionados por excesivo intervencionismo de instituciones acompañantes.
- La capacidad para hacer frente a las adversidades de manera creativa.

Como ejercicio final, se sugiere socializar la agenda de visita elaborada durante el trabajo de validación y preparación en campo, de tal forma que se pueda enriquecer a la luz de los conocimientos adquiridos durante el curso de formación de tutores y de la comparación con las otras propuestas de agenda. De esta forma se logra tener parámetros comunes, respetando la diversidad de propuestas de las Escuelas - Empresa.

2.2.4 *Curso teórico-práctico con las organizaciones aprendices y los tutores*

Esta etapa consta de varias fases que se inician con la primera aproximación entre los tutores empresariales y los delegados de las organizaciones aprendices en el taller, y finaliza con la visita de campo a las Escuelas - Empresa.

En un momento previo al taller, se procede a realizar su distribución por grupos, tanto de organizaciones aprendices como de las Escuelas - Empresa y tutores seleccionados, teniendo en cuenta la localización geográfica de los dos tipos de empresas y sus actividades productivas. Es recomendable que se encuentren ubicadas en lugares no muy distantes para evitar costos altos de desplazamientos y aprovechar el conocimiento del entorno. Como ya se mencionó, se recomienda contar con un número aproximado entre cuatro y seis aprendices por Escuela - Empresa y preferiblemente de actividades productivas afines. Así, se conforman los grupos de trabajo que comenzarán sus actividades conjuntas desde el momento del taller.

La duración del curso teórico-práctico para los aprendices se define dependiendo de la profundidad y la complejidad del tema central que es objeto de formación. En todo caso, se recomienda que su duración no sea mayor a dos días y medio, por cuanto se requiere viajar inmediatamente después a las Escuelas - Empresa y, por tanto, el conjunto de la actividad toma seis días, que es un tiempo considerable para que los productores se ausenten de su trabajo.

En cuanto al número de participantes, se recomienda que no sea de más de 40 para facilitar el acompañamiento personalizado de los tutores y facilitadores, en especial para la elaboración del Plan de Mejoramiento. Así mismo, se debe disponer de los materiales y de un lugar adecuado para su desarrollo. Es importante contar también con relatores que vayan registrando los aprendizajes, cambios metodológicos y conclusiones, de tal manera que se facilite su documentación para futuros ajustes.

Las temáticas del taller son similares a las abordadas con los tutores empresariales, ya que responden a las expectativas y necesidades identificadas durante la fase de autodiagnóstico de los aprendices. Las variaciones consisten en los niveles de profundidad y las metodologías utilizadas, ya que se trata justamente de personas con un menor nivel de experiencia y/o conocimientos en la temática en cuestión. De todas formas, se recomienda utilizar metodologías participativas y dinámicas en las cuales los participantes relacionen los aprendizajes con su propia experiencia.

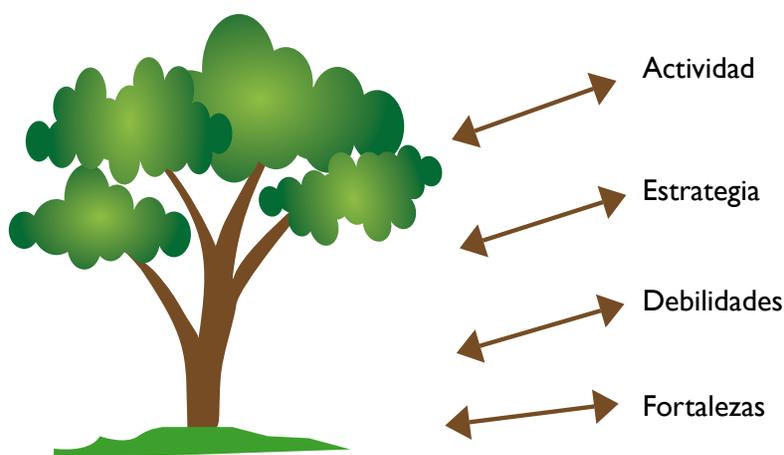
El proceso formativo contempla el inter-aprendizaje y, por ende, los tutores fungen como agentes activos durante el taller, formando equipo con los profesionales de las instituciones acompañantes. Resulta interesante que los tutores realicen análisis, desde su experiencia, de los aspectos conceptuales tratados y que participen como panelistas en foros para dar a conocer su experiencia. Estos ejercicios, conducidos por los profesionales de las instituciones acompañantes, son muy importantes para facilitar el conocimiento mutuo de aprendices y tutores, contextualizando los elementos teóricos del curso en las experiencias concretas de quienes posteriormente guiarán el trabajo de campo en las giras y las asesorías presenciales.

2.2.5 Elaboración del plan de mejoramiento

Un momento central dentro del curso teórico práctico con los aprendices es la elaboración de un plan de mejoramiento en la temática de formación que se esté abordando, con el fin de poner en práctica las bases conceptuales y metodológicas desarrolladas. Se trata de una herramienta sencilla que facilita planificar las estrategias y actividades que le permitan a la empresa mejorar su gestión empresarial, partiendo de la realidad en que se encuentra inmersa y contando con los recursos disponibles. El instrumento que se elija debe ser suficientemente sencillo pero completo, para lograr plasmar de manera concreta la realidad de cada organización y facilitar el análisis lógico para el planteamiento de estrategias viables y pertinentes que den respuesta a sus necesidades. Se debe elaborar un plan de mejoramiento para cada una de las organizaciones aprendices que estén participando y es recomendable contar con un instructivo para facilitar su elaboración. Se sugiere emplear métodos e instrumentos de planificación que resulten cercanos a los productores, evitando la utilización de las clásicas matrices, que si bien son ampliamente manejadas por los profesionales, están poco conectadas a la realidad concreta de los participantes.

Se aconseja utilizar metáforas que faciliten el ejercicio; por ejemplo, el dibujo de un árbol como el que se presenta en la figura 2.4, en el que se plasma el plan de mejoramiento (es importante no confundirlo con un árbol de problemas). Como metáfora es fácil relacionar el suelo con las condiciones propias de la organización (sus fortalezas y debilidades) y, por ende, con las posibilidades reales de plantar uno u otro árbol (un plan de mejoramiento u otro), sin tratar de llevar a cabo acciones de mejora que resulten ilusorias en las condiciones reales de la empresa. De igual forma, las ramas del árbol se asemejan a las estrategias y las hojas a las actividades.

Figura 2.4. El plan de mejoramiento plasmado sobre un árbol



Con una metáfora como la del árbol, es fácil conducir el proceso reflexivo hacia la pertinencia o no de las estrategias, evaluar la cantidad que se defina de ellas (un árbol con demasiadas ramas o muy pocas), revisar el número de actividades que sean suficientes para llevar a cabo las estrategias (una rama con suficientes hojas), mirar el conjunto del plan a la luz de las fortalezas y las debilidades (un árbol muy pesado con un suelo frágil o un suelo muy bueno que se desperdicia con un árbol débil...).

También se puede jugar con el tipo de frutos que se espera del árbol (los resultados), el tiempo que se requiere para que florezca, las acciones complementarias que se requieren para fertilizar el suelo, etc. Estos son sólo ejemplos que buscan evidenciar la importancia de utilizar metáforas que permitan llevar a cabo un ejercicio de planificación didáctico y que

a la vez sea profundo, sin sumergir a los participantes en los pesados instrumentos que tradicionalmente se manejan.

La temporalidad del plan de mejoramiento dependerá de la periodicidad de los cambios según la temática abordada. Este debe ser elaborado, en lo posible, por cada una de las organizaciones aprendices con el apoyo de los tutores, sus compañeros de curso y los facilitadores. Se recomienda posibilitar el ajuste del plan en dos momentos: 1) durante la visita a la Escuela - Empresa, y 2) en la primera asesoría que reciban en campo del tutor empresarial.

En el formato 7 del Anexo Instrumental se presenta la guía para orientar la formulación del Plan de Mejoramiento que se aplicó en Colombia en la implementación de la metodología para el desarrollo de capacidades en comercialización de microempresas rurales. El Plan de Mejoramiento que se elabore es a su vez el documento de inscripción al Concurso, toda vez que refleja los compromisos asumidos por los aprendices para su mejoramiento empresarial.

2.2.6 Lanzamiento del concurso

Previo a la realización del taller, resulta clave la elaboración y precisión de los alcances y objetivos del Concurso, considerando las necesidades y el contexto que llevó a plantear el proceso de formación materializado en la Escuela - Empresa. Así, el fin será la adopción rápida y creativa de acciones de mejora en su gestión empresarial, pero se podrán definir énfasis particulares del concurso, dependiendo de aquello que se desee incentivar.

Es aconsejable contar con un buen número de ganadores, aunque los premios sean más pequeños, en lugar de unos muy buenos premios para pocas organizaciones. Esto en función de motivar la participación en el concurso y por ende, la implementación de los Planes de mejoramiento, por la expectativa de poder resultar ganadores entre un buen número de premios en disputa.

Es aconsejable que los términos de referencia del concurso contemplen pautas claras, al menos en los siguientes aspectos:

- Antecedentes.
- Objetivos.
- Cómo se puede participar. Aquí es importante definir cuál es el instrumento que se va evaluar, que generalmente es el plan de mejoramiento debidamente estructurado.
- Criterios de evaluación. Algunos de ellos pueden ser: calidad y cumplimiento de las actividades del plan; impacto esperado para el negocio en el desarrollo del plan y apropiación y uso de los conocimientos en la temática tratada.
- Quienes conforman el Comité calificador.
- Premios.
- Reglamento interno.
- Fechas de entrega de informes y premiación.

En lo posible, estos términos deben estar en un lugar público, como una página Web, donde además se presenten el conjunto de Planes de Mejoramiento que constituyen la inscripción al concurso.

2.2.7 Visita a las Escuelas - Empresa y sus territorios

Una vez finalizado el taller con todos los aprendices y tutores, se realiza por grupos, la visita de campo a la Escuela - Empresa correspondiente. Los grupos son los mismos que se identificaron previamente y que trabajaron juntos durante el curso. En cuanto al tiempo de recorrido, se recomienda que no sea mayor de tres días.

La agenda de trabajo para la visita, así como los actores participantes y las herramientas pedagógicas a utilizar, son aquellas que se definieron previamente durante la visita de validación y preparación en campo de las Escuelas - Empresa y se ajustaron y completaron en el taller de formación a tutores.

Es importante tener en cuenta que durante estas visitas resulta clave la participación del equipo de apoyo para orientar, apoyar y complementar, tanto a los tutores empresariales como a las empresas aprendices, en la comprensión y aprovechamiento de los aprendizajes derivados de la experiencia. Adicionalmente, para asesorar la realización de los cambios o precisiones que consideren pertinentes en su plan de mejoramiento.

Otras de las razones para la participación de las instituciones acompañantes durante la visita de campo a la Escuela - Empresa son facilitar tanto el intercambio de conocimientos entre pares o de empresario a empresario que –como quiera esta forma de transmitir el conocimiento ha demostrado ser eficiente– como la sistematización y documentación de las lecciones aprendidas en este proceso.

2.2.8 *Socialización interna del plan de mejoramiento*

Esta etapa consiste en la divulgación por parte de los representantes de las organizaciones aprendices, de los aprendizajes y conocimientos adquiridos en el proceso de formación, ante los demás miembros de su organización. Para ello es importante apoyarlos con material que les facilite la socialización de lo aprendido. Adicionalmente, y quizás lo más importante, es la socialización de los compromisos y retos propuesto en el Plan de Mejoramiento.

La socialización interna del Plan de Mejoramiento es un momento determinante para la institucionalización de los aprendizajes, pues solo se lograrán resultados positivos, en tanto se consiga el compromiso decidido de un grupo de personas de la organización y no solo de quien participó en la experiencia formativa. Por esta razón, el concurso resulta estratégico como incentivo para la adopción de cambios, pues motiva a la organización a recibir de su delegado los aprendizajes adquiridos o reforzados durante el proceso formativo.

2.2.9 *Asesoría de los tutores*

Como ya se mencionó, los tutores empresariales son los encargados de prestar asesoría a las empresas aprendices en la implementación del plan de mejoramiento y de dar seguimiento a sus resultados. Para ello, se debe realizar una distribución de la cantidad y el tipo de microempresas que estarán bajo su asesoría de acuerdo con sus competencias, actividad productiva, ubicación geográfica y disponibilidad de tiempo. Se recomienda que un tutor no asesore a más de cuatro o cinco organizaciones aprendices.

Por otra parte, es importante definir el número de visitas que se realizará, dependiendo del tiempo y la disponibilidad de recursos. Para facilitar el desempeño del tutor, es aconsejable que cuente con una guía de orientación y un formato sencillo donde consigne sus recomendaciones y observaciones a la ejecución del plan de mejoramiento. Los informes del tutor son una de las fuentes de evaluación del concurso para valorar los resultados de las organizaciones, por lo que se requiere un informe detallado que dé cuenta de la implementación de las acciones del plan, en el período que evalúa el concurso.

En el formato 10 del Anexo Instrumental se presenta el instructivo para el seguimiento de los planes de mejoramiento por parte de los tutores que se aplicó en Colombia en la implementación de la metodología para el desarrollo de capacidades en comercialización de microempresas rurales. Los Planes de Mejoramiento que se elaboren son a su vez el documento de inscripción al Concurso, toda vez que refleja los compromisos asumidos por los aprendices para su mejoramiento empresarial.

2.2.10 *Seguimiento de entidades acompañantes*

Durante el proceso de implementación de los planes de mejoramiento, las instituciones acompañantes deben estar en permanente contacto con las empresas concursantes y los tutores empresariales, a fin de aclarar dudas, brindar información de respaldo a los tutores y, en general, apoyar y supervisar la calidad técnica del acompañamiento y el apoyo brindados por los tutores. Como se expresó en capítulos anteriores, la metodología de la Escuela - Empresa es una estrategia de formación basada en la complementariedad del conocimiento técnico y el aprendizaje entre pares (como agentes dinamizadores o de innovación), por lo que resulta indispensable generar espacios interactivos de aprendizaje que permitan el intercambio de saberes técnico-prácticos y técnico-teóricos. De allí que no se pueda dejar solos a los tutores en su labor de asesoría y se requiera un estrecho vínculo con los profesionales de las instituciones acompañantes, quienes a su vez pueden servir de canal para la búsqueda de información más especializada o de entidades que puedan apoyar procesos complementarios de fortalecimiento empresarial.

2.2.11 *Evaluación de resultados y calificación del concurso*

En esta etapa se realiza la valoración de los resultados logrados por las empresas aprendices en la implementación de sus planes de mejoramiento. La evaluación está a cargo del comité definido en los términos de referencia del concurso, el cual se recomienda que esté integrado por representantes de las instituciones acompañantes y por uno o dos microempresarios que tengan experiencia en el tema.

Los informes finales de las microempresas aprendices y los tutores son los insumos claves para que el Comité analice y califique las propuestas de acuerdo con los criterios planteados en los términos de referencia. En caso de ser necesario, por la insuficiencia de información o falta de precisión en los resultados y actividades desarrolladas por las empresas concursantes, se recomienda que el Comité contacte al tutor correspondiente para que las aclare.

Un procedimiento que puede ser utilizado para evaluar cada uno de los planes de mejoramiento, es distribuirlos entre los miembros del Comité, para que con base en el mismo sustente o exponga un número determinados de casos y luego se proceda a su calificación, visualizando sucesivamente el Plan de Mejoramiento y los informes sobre su implementación. Finalizada la evaluación, se organizan los puntajes de manera descendente, con la consecuente definición de los ganadores.

2.2.12 *Seguimiento y documentación de la experiencia*

Es recomendable documentar todo el proceso de formación para facilitar su análisis, la realización de ajustes y la socialización de los resultados y, sobre todo, para consolidar una memoria institucional. Para ello, es importante llevar un registro organizado de los documentos, las actas y los videos, entre otros insumos desarrollados en cada una de las fases. Igualmente interesante resulta recopilar las experiencias de los tutores y las Escuelas - Empresa, las cuales deben ser escritas por ellos mismos, con el apoyo de una guía preparada para tal fin.

Posteriormente, se recomienda que esta información sea analizada por los miembros del equipo institucional y compartida y validada por tutores empresariales y representantes de escuelas aprendices.

Por otra parte, al finalizar cada ciclo es importante realizar un seguimiento posterior (unos tres meses después), con el fin de valorar en campo la eficacia y sostenibilidad de los resultados alcanzados por las organizaciones participantes en la Escuela - Empresa, así como recoger aportes que enriquezcan la metodología. Como fruto de las visitas se puede:

- Recopilar evidencias sobre resultados previstos, no previstos y dificultades de la estrategia de fortalecimiento empresarial.
- Evaluar el efecto del concurso en la implementación de los Planes de mejoramiento.
- Identificar desde la perspectiva de los tutores y aprendices, cuáles fueron los factores claves del proceso de aprendizaje y mejoramiento empresarial.
- Identificar potenciales nuevas Escuelas - Empresa y tutores.

2.3 Recapitulación de las condiciones e instrumentos generales para la aplicación de la metodología de Escuela – Empresa

Como se ha reiterado, la metodología de Escuela - Empresa es **un conjunto integrado de herramientas de inter-aprendizaje, orientado a cambios rápidos y concretos en la gestión empresarial de productores rurales de pequeña escala**. Se basa en el fortalecimiento de capacidades de actores claves dentro de las organizaciones, en la gestión de espacios de circulación y creación de nuevo conocimiento, y en la configuración de redes de apoyo mutuo.

En este orden de ideas, es necesario poder contar con al menos cinco actores claves:

- i) organizaciones rurales con relativo éxito en el tema de interés;
- ii) tutores empresariales (pares provenientes de dichas organizaciones);
- iii) instituciones acompañantes;
- iv) organizaciones interesadas en fortalecer su gestión empresarial; y
- v) otros actores de los territorios con incidencia en las actividades de las organizaciones de productores.

Es importante propiciar espacios de encuentro entre estos actores, donde sea posible fortalecer la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado, para buscar aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos en el contexto de los negocios de las organizaciones de productores. Todo ello sobre la base de metodologías de trabajo participativo que permitan la motivación, la inspiración para el cambio (por el intercambio con otros pares) y la asesoría técnica.

Se presenta a continuación un cuadro síntesis donde se retoman los pasos metodológicos, los actores involucrados y algunos instrumentos para su implementación. Algunos de ellos son mencionados ampliamente en el Capítulo III y los formatos pueden verse en los anexos.

Cuadro No 2.1. Síntesis pasos metodológicos

PASOS METODOLÓGICOS	ACTORES INVOLUCRADOS	INSTRUMENTOS
Autodiagnóstico e identificación de expectativas.	Organizaciones de productores de pequeña escala interesadas en el proceso formativo.	Formulario sencillo con los datos básicos de las organizaciones, su experiencia en el tema y sus expectativas, categorizadas en grandes subtemas. Ver ejemplo en formato No 1, Anexos.
Preselección de potenciales Escuelas - Empresa.	Entidades acompañantes.	Matriz de análisis en la que se crucen criterios técnicos de selección y criterios de ubicación geográfica.
Validación y preparación en campo de las Escuelas - Empresa.	Entidades acompañantes, organizaciones identificadas como potenciales Escuela - Empresa.	a) Pauta metodológica para la visita de preparación. b) Matriz para evaluar y calificar condiciones como Escuela - Empresa en lo técnico y operativo. Ver ejemplo en el formato No 2 de los Anexos. c) Formato para registrar datos importantes de posibles tutores y potencialidades de la Escuela - Empresa.
Formación de tutores empresa y preparación final de las Escuelas Empresa.		
<i>Fortalecimiento técnico de los tutores preseleccionados.</i>	Entidades acompañantes, organizaciones pre-seleccionadas como Escuelas - Empresa en la visita de validación.	a) Matriz de tabulación de los formularios de inscripción y expectativas de las organizaciones interesadas en participar como aprendices. b) Pauta metodológica y agenda detallada del taller. c) Presentaciones, videos y material didáctico para el taller. d) Evaluación del taller.
<i>Selección de los tutores empresariales.</i>		a) Pauta para la presentación de experiencias por parte de los posibles tutores y Escuelas - Empresa. Ver ejemplo en el formato No 3 de los Anexos. b) Guía para orientar el análisis de las Escuelas Empresa. Ver ejemplo en el formato No 4 de los Anexos. c) Matriz de calificación de los tutores, que puede incluir calificación entre pares y calificación por parte de los técnicos. Ver ejemplo en el formato No 5 de los Anexos.
<i>Preparación final de las Escuelas - Empresa.</i>		
Curso teórico práctico con las organizaciones aprendices y los tutores.		
<i>Elaboración del plan de mejoramiento.</i>	Tutores empresariales, organizaciones aprendices, entidades acompañantes.	a) Pauta metodológica para la elaboración del plan de mejoramiento. Ver ejemplo en el formato No 7 de los Anexos. b) Materiales para cada plan: cartelera con la plantilla del árbol, cartulinas en forma de hojas, marcadores, cinta de enmascarar.
<i>Lanzamiento del concurso.</i>	Entidades acompañantes.	a) Términos de referencia del concurso. Ver ejemplo en el formato No 8 de los Anexos. b) <i>Material de divulgación del concurso (carteles u otros).</i>
<i>Visita a las Escuelas - Empresa y sus territorios.</i>	Tutores empresariales, organizaciones aprendices, entidades acompañantes.	a) Agenda de visita elaborada por las Escuelas - Empresa. b) <i>Guía e informe de visita para los facilitadores de las entidades acompañantes.</i> c) <i>Planes de mejoramiento elaborados durante el curso.</i>
Socialización interna del plan de mejoramiento.	Organizaciones aprendices.	a) Documento de plan de mejoramiento. b) <i>Cartelera con el plan de mejoramiento en forma de árbol.</i>
Asesoría en campo de los tutores.	Tutores empresariales, organizaciones aprendices, entidades acompañantes.	a) Términos de referencia para contratar a los tutores. Ver ejemplo en el formato No 6 de los Anexos. b) <i>Pautas para seguimiento de los tutores a la implementación de los planes de mejoramiento e instructivos para su registro. Ver ejemplo en los formatos No 10, 11, 12 y 13 de los anexos.</i>
Documentación de casos por parte de las organizaciones participantes como Escuela - Empresa.	Organizaciones Escuela - Empresa.	a) Pautas para la documentación de las experiencias, de acuerdo con la temática específica de que trate el proceso formativo. Ver ejemplo en el formato No 14 de los anexos.

Referencias

Centro de Estudios Regionales, Cafeteros y Empresariales – CRECE (2010), Identificación y caracterización de experiencias de intercambio de conocimientos entre pequeños productores colombianos y otros actores vinculados al sector rural, Manizales (Documento de Trabajo).

Parreño Toledo, Adolfo (2000), Capacitándonos: una metodología de inter aprendizaje para promover la gestión local del agua de riego, Instituto de Promoción para la Gestión del Agua – IPROGA, Lima.

Grundmann, G. y Staht J. (2002) “Como la sal en la sopa. Conceptos, métodos y técnicas para profesionalizar el trabajo en las organizaciones de desarrollo”. Editorial El Búho, Bogotá.

Aplicación de la metodología en el fortalecimiento de capacidades de microempresarios rurales en comercialización

Por Marcela Peña Vega y Jesús Elías Rivera Velasco

La comercialización y el mercadeo de productos y servicios agropecuarios y artesanales, fueron las temáticas seleccionadas para la implementación de la metodología, debido a las dificultades y desaciertos que enfrentan los emprendedores rurales en acceder a los mercados por diferentes aspectos, tales como los altos niveles de intermediación, problemas en la misma oferta de los productos y la deficiencia en información de precios para la toma de decisiones, entre otros.

En este ejercicio participaron como Escuelas - Empresa, ocho organizaciones de productores con relativo éxito en el acceso a mercados, diez tutores empresariales, treinta y tres empresas aprendices y un grupo de profesionales de las instituciones acompañantes (Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural (MADR) –Programa Oportunidades Rurales-, e Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)). Una representación de este grupo de personas e instituciones vinculadas con el proceso, se observa en la figura 3.1.

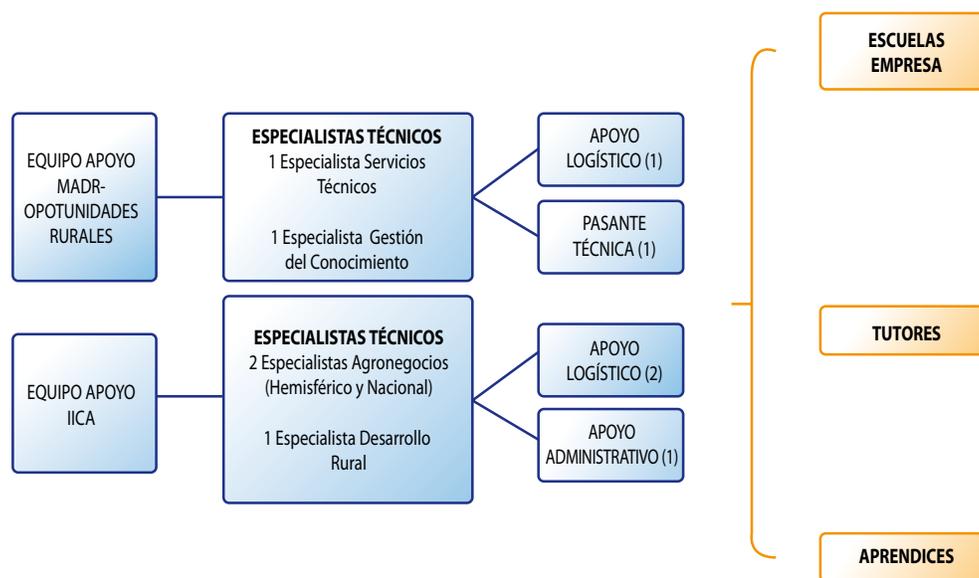


Figura No. 3.1. Institucionalidad

Las Escuelas - Empresa se caracterizan por tener diferentes líneas productivas, siendo las frutas, las hortalizas y las especies menores, específicamente peces, las más comunes. En cuanto a su localización, están concentradas principalmente en la región central del país; características de ellas, con énfasis en las prácticas de comercialización, se presentan en el Capítulo IV de esta publicación; el detalle de su identificación se muestran en el anexo 3 del documento.

Las unidades empresariales aprendices funcionan bajo diversas figuras jurídicas de carácter asociativo: cooperativas, asociaciones, empresas asociativas de trabajo y fundaciones. Están localizadas en diferentes regiones del país y elaboran y ofrecen una amplia gama de productos y servicios tales como: frutas y verduras, frescas y procesadas; raíces frutas y procesadas; derivados lácteos; panela; café verde y procesado; miel de abejas y otros productos de la apicultura; animales vivos y beneficiados (peces, aves, cerdos, carneros); artesanías de fibras vegetales, cuero y madera y servicios turísticos. Su identificación aparece en el anexo de esta publicación.

La iniciativa también incluyó el concurso denominado “Vendiendo con visión de mercado”, en el cual fueron premiadas diez microempresas rurales, en función de los resultados en la implementación de los Planes de Mejoramiento y las evidencias que se obtuvieron en innovaciones en acceso a mercados, diferenciación de productos, manejo de precios y estrategias de promoción.

A continuación se describe, de manera esquemática, la forma, los procesos y los instrumentos empleados, así como los recursos utilizados para la aplicación de la metodología al caso de formación de capacidades de comercialización en microempresario rurales en Colombia.

3.1 Autodiagnóstico e identificación de expectativas

Para el desarrollo del autodiagnóstico e identificación de las expectativas de potenciales empresas interesadas en mejorar su vinculación con los mercados, se realizó una invitación, vía correo electrónico, a empresas rurales que habían sido previamente usuaria de algunos de los servicios del Programa Oportunidades Rurales. Como resultado de esta acción se obtuvo información sobre microempresas rurales interesadas en la capacitación que se ofrecía mediante la modalidad de Escuela - Empresa, así como necesidades específicas con esa temática. A continuación se presentan de manera esquemática los procesos e instrumentos utilizados; los recursos humanos empleados y los resultados alcanzados en aplicación de esta primera etapa de la metodología.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración de formulario para captura de información sobre demandas de capacitación en comercialización. - Envío, vía e-mail, de invitación y consulta sobre necesidades a empresas que habían participado previamente en acciones del Programa Oportunidades Rurales. - Recepción de información y análisis para precisar puntos en común y definir contenidos de cursos de capacitación y lineamientos del concurso. 	<ul style="list-style-type: none"> Formato de autodiagnóstico (formato I del Anexo Instrumental). Bases de datos de microempresarios rurales. 	<ul style="list-style-type: none"> Profesionales de apoyo logístico (1). Especialistas técnicos -5- (agro negocios, desarrollo rural, servicios técnicos, gestión del conocimiento). Asistente administrativo (1). Pasante de apoyo técnico (1). 	<ul style="list-style-type: none"> Identificación de expectativas en capacitación en aspectos de comercialización clasificadas en: estimación y manejo de precios, conocimiento de mercados donde se quieren o se ofrecen los productos, estrategias de promoción y desarrollo y gestión de la calidad de productos.

3.2 Preselección de potenciales Escuelas - Empresa

Derivado de la experiencia en acompañamiento socio-empresarial a pequeños productores rurales, del equipo técnico de Oportunidades Rurales y el IICA, se realizó una preselección de diez potenciales Escuelas - Empresa, teniendo en cuenta criterios como experiencia exitosa en el acceso a varios canales de comercialización, la venta conjunta de los productos y servicios, diferenciación y diversificación de los productos, tenencia de registro sanitario, cohesión de los asociados, facilidad de acceso y ubicación geográfica, entre otros. El número de Escuelas - Empresas se definió en función de la expectativa que se tenía de ofrecer el programa de capacitación a unas 40 empresas aprendices, previendo que cada Escuela - Empresa sirviera de ejemplo demostrativo para aproximadamente cuatro aprendices. Específicamente, ésta etapa implicó y significó los procesos, instrumentos, recursos y resultados que se presentan a continuación:

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Preselección de potenciales Escuelas -Empresa, teniendo en cuenta criterios como: experiencia exitosa en el acceso a varios canales y clientes, comercialización conjunta, diferenciación y diversificación, registro sanitario, cohesión asociados, facilidad de acceso y ubicación geográfica, entre otros.	Base de datos de Escuelas - Empresa de Oportunidades Rurales con experiencia en el tema comercial.	Profesionales de apoyo logístico (1). Especialistas técnicos -5- (agro negocios, desarrollo rural, servicios técnicos, gestión del conocimiento). Pasante de apoyo técnico (1).	10 potenciales Escuelas - Empresa preseleccionadas en función del cumplimiento de criterios de selección.

3.3 Validación y preparación en campo de las Escuelas – Empresa

Debido a limitaciones de tiempo y recursos, el proceso de verificación en campo se realizó mediante consultas telefónicas, sin visitas a terreno, en donde se precisaron, entre otros, los siguientes aspectos: costos del transporte local, condiciones de las vías de acceso, instalaciones, maquinarias y equipos y ayudas audiovisuales a disposición de la organización. Para una posterior etapa se propone emplear un instrumento como aparece en el formato 2 “Diagnóstico en campo de las potenciales Escuelas - Empresa”, del Anexo Instrumental.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Se realizaron consultas telefónicas en donde se revisaron los siguientes aspectos: costos transporte local, condiciones de las vías de acceso, instalaciones, maquinarias y equipos y ayudas audiovisuales a disposición de la organización.	No se desarrollaron.	Profesionales de apoyo logístico (1).	Características de tipo logístico, geográficas, de infraestructura empresarial constatadas de las 8 Escuelas - Empresa.

3.4 Formación de tutores empresariales y preparación final de las Escuelas - Empresa

Esta etapa involucró la selección de los potenciales tutores empresariales (personas que no necesariamente son profesionales pero que tienen experiencia en aspectos de comercialización y mercadeo) y el diseño y desarrollo de un curso teórico práctico para complementar y homogenizar conocimientos en comercialización de productos agrícolas basado en el concepto de las 4P (precio, producto, plaza, promoción), considerando el enfoque de cadenas e incluyendo el proceso de selección de las Escuelas - Empresa. De lo anterior se obtuvieron como resultados: la selección de los diez tutores y ocho casos de Escuelas – Empresa. La reseña de estos resultados, así como la de los diferentes instrumentos o herramientas utilizados se presentan a continuación:

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Preselección de potenciales tutores empresariales.	Bases de datos de microempresarios rurales.	Profesionales de apoyo logístico (1).	Tutores empresariales preseleccionados.
Diseño y desarrollo del curso taller para homogenizar y fortalecer los conocimientos y experiencia en comercialización.	Presentaciones sobre aspectos de comercialización. Herramientas didácticas y pedagógicas de capacitación: tarjetas, papelógrafos para sintetizar las respuestas.	Especialistas técnicos -5- (agro negocios, desarrollo rural, servicios técnicos y gestión del conocimiento). Pasante de apoyo técnico (1).	Tutores empresariales actualizados en los conceptos y elementos técnicos básicos de comercialización y con habilidades en el uso de herramientas e instrumentos pedagógicos.
Selección los tutores empresariales con las mejores aptitudes técnicas y pedagógicas para acompañar y asesorar las organizaciones aprendices.	Guía para juego de roles. Guía de presentación de las Escuelas - Empresa (formato 3 del Anexo Instrumental).	Papelería (tarjetas, papel periódico) y marcadores, entre otros elementos.	8 Escuelas - Empresa seleccionadas y contratados los tutores por sus desarrollos en comercialización y mercadeo.
Presentación de la trayectoria y experiencias de las Escuelas - Empresa por los tutores.	Guía para orientar el análisis de las Escuelas - Empresa (formato 4 del Anexo Instrumental).		Escuelas - Empresa preparadas en aspectos logísticos y técnicos para recibir a las empresas aprendices.
Preparación final de las Escuelas -Empresa, sobre la base del conocimiento a profundidad de sus características.	Formato de calificación y selección de los tutores (formato 5 del Anexo Instrumental). Términos de referencia para la contratación de los tutores (formato 6).		

3.5 Curso teórico práctico para las empresas aprendices

Es el evento central del proceso en donde confluyen todos los actores del proceso; incluye desde la distribución de las escuelas aprendices que conocerían, aprenderían y reflexionarían sobre las experiencias de sus respectivas Escuelas - Empresa afines, así como de los tutores empresariales que estarían a cargo de cada grupo; pasando por la definición de los contenidos y la metodología del cursos de capacitación y la elaboración de los Planes de Mejoramiento en Comercialización, por parte de los representantes de las empresas aprendices.

Dicho Plan, como se explicó en la presentación de la metodología en el Capítulo II, contempla la identificación de las necesidades y fortalezas de las empresas, de donde se derivan las estrategias y acciones priorizadas para desarrollar en un año y las actividades que pueden ser realizadas en el lapso de dos meses, ya sea para enfrentar los requerimientos o para potenciar los baluartes de la microempresa. Así mismo, en el marco del evento se realizó la convocatoria al concurso por medio del cual se incentiva la implementación de los Planes de Mejoramiento, el cual se describe en la etapa siguiente. Como resultado de este proceso, se logró la elaboración de los treinta y cinco Planes de Mejoramiento, así como el acercamiento entre tutores empresariales y aprendices. Los detalles operativos de la implementación de esta etapa se presentan en el siguiente cuadro.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Distribución por grupos, tanto de organizaciones aprendices como de las Escuela - Empresa y tutores que van a servir de referencia y apoyo en el proceso.	Bases de datos de escuelas empresas y empresas aprendices, con su localización geográfica.	Profesionales de apoyo logístico (1). Especialistas técnicos -5- (agro negocios, servicios técnicos, desarrollo rural y gestión del conocimiento).	Matriz de distribución de 10 Escuelas - Empresa y las 35 empresas aprendices elaborada.
Elaboración de la agenda del taller.	Presentaciones y documentos de contenido del curso.	Asistente administrativo (1). Pasante de apoyo técnico (1).	Cerca de 50 participantes capacitados en aspectos básicos de comercialización y mercadeo, herramientas para conocer los mercados, principios para definir estrategias para mejorar las condiciones de acceso a los mercados y lineamientos para la elaboración de los Planes de mejoramiento en comercialización y mercadeo.
Definición de los contenidos y ejecución del curso teórico práctico.	Guía para orientar la formulación de los Planes de Mejoramiento en comercialización (formato 7 del Anexo Instrumental).	Tutores empresariales (10). Papelería (tarjetas, papel periódico) y marcadores, etc.	35 Planes de Mejoramiento formulados.
Elaboración del Plan de Mejoramiento a cargo de los aprendices con el apoyo de tutores y entidades de acompañamiento.			Interacción entre tutores empresariales y representantes de las empresas aprendices.

3.6 Concurso “Vendiendo con visión de mercado”

Al finalizar el curso de capacitación de las empresas aprendices, luego de la elaboración de los Planes de Mejoramiento en Comercialización por parte de éstas, se les invitó públicamente a participar en el concurso denominado “Vendiendo con visión de mercado”, cuyo objetivo era estimular la implementación de los Planes de Mejoramiento, por medio del cual se premia a las microempresas que demuestren los resultados más sobresalientes en la adopción de acciones de mejora en el campo comercial, a partir de sus aprendizajes. Al Concurso se inscribieron las treinta y cinco empresas. En el formato 8 se detallan los términos de referencia de dicho concurso que se aplicaron en Colombia en la implementación de la metodología para el desarrollo de capacidades en comercialización de microempresas rurales. Los Planes de Mejoramiento que se elaboran son a su vez el documento de inscripción al Concurso, toda vez que refleja los compromisos asumidos por los aprendices para su mejoramiento empresarial.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Definición y publicación de los Términos de Referencia del Concurso.	Términos de Referencia del Concurso (formato 8 del Anexo Instrumental). Inscripción al Concurso “Vendiendo con visión de mercado” (formato 9 del Anexo Instrumental).	Profesionales de apoyo logístico (1). Especialistas técnicos -5- (agro negocios, desarrollo rural, servicios técnicos y gestión del conocimiento).	35 empresas aprendices inscritas en el Concurso.

3.7 Visita a las Escuelas - Empresa y sus territorios

Una vez finalizado el curso para las empresas aprendices, se puso en marcha el plan de desplazamiento para llegar a los sitios donde están localizadas las instalaciones, cultivos y explotaciones pecuarias de las Escuelas - Empresa, o de los socios o asociados de las mismas, así como visitas a instituciones de apoyo, Con las giras se buscaba: a) continuar con el proceso de formación de capacidades en los representantes de las empresas aprendices, incluyendo la consideración de la influencia del entorno en los desarrollos y logros alcanzados, b) realizar un análisis y ajuste a los planes de mejoramiento formulados y c) programar las visitas de asesoría y seguimiento a dichos planes por parte de los tutores empresariales.

Para el desarrollo de este paso metodológico se aplicaron instrumentos, elaborados de manera práctica y sencilla, para facilitar la documentación del proceso. La experiencia resulta enriquecedora para todos los participantes, independientemente del papel que desempeñen en el ejercicio. Los aprendices concursantes, planean con interés, adaptar a su realidad varias de las prácticas, insumos, cultivos e infraestructura que conocen de sus pares empresarios. Se destaca la importancia de las visitas a la institucionalidad de apoyo a las Empresas - Escuela, que motiva a los aprendices a buscar acercamientos y respaldos en su entorno local.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Recorridos por las Escuelas - Empresa y visitas a instituciones de apoyo, todo ello como insumo para ajustar los Planes de Mejoramiento.	Instructivo para el seguimiento de los Planes de Mejoramiento por parte de los tutores empresariales. Formato de seguimiento a los Planes de mejoramiento.	Profesionales de apoyo logístico (1). Especialistas técnicos -5- (agro negocios, servicios técnicos, desarrollo rural y gestión del conocimiento). Asistente administrativo (1). Servicios de transporte.	Recomendaciones para el ajuste de los Planes de Mejoramiento. Programación de las visitas de los tutores empresariales a las empresas aprendices. Intercambio de conocimiento, entre tutores y aprendices. Acercamientos de las empresas aprendices a la institucionalidad local en búsqueda de respaldo en la ejecución del Plan de Mejoramiento.

3.8 Socialización interna del plan de mejoramiento

En este punto, los representantes de las empresas aprendices, procedieron a socializar a los otros miembros de las organizaciones, los compromisos, acuerdos y retos consignados en el Plan de Mejoramiento. En seguimiento a esto, internamente se asignaron tareas para cumplir con las metas trazadas en el Plan. El proceso es muy interesante porque reactiva, en muchos casos, la dinámica de los grupos.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Divulgación, por parte de los aprendices, del proceso, los resultados y las tareas propuestas para implementar aprendizajes.	Presentaciones, memorias de los eventos de capacitación. Registros sobre las consultas realizadas por parte de las organizaciones aprendices en cuanto al Plan de Mejoramiento.	Profesionales de apoyo logístico (1). Asistente administrativo (1).	Multiplicación de los conocimientos obtenidos. Répica de las lecciones aprendidas en relación al Plan de Mejoramiento al interior de las empresas rurales.

3.9 Implementación y seguimiento del plan de mejoramiento

Durante esta etapa se realizó, por parte de los tutores, el acompañamiento y seguimiento a las empresas aprendices participantes en el concurso, de la implementación de los Planes de Mejoramiento. En paralelo, las entidades acompañantes están en comunicación por diferentes medios con los tutores y los aprendices para orientarlos y animarlos en el proceso.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Implementación del Plan de Mejoramiento por las empresas aprendices.	Esquemas utilizados para documentar el Plan de Mejoramiento.	Profesionales de apoyo logístico (1).	33 Planes de mejoramiento implementados de acuerdo a los objetivos.
Visitas de seguimiento y acompañamiento de los tutores.	Reporte de las asesorías brindadas por parte de las entidades acompañantes a los aprendices y tutores (formatos 10 y 11 del Anexo Instrumental).	Especialistas técnicos -3- (agro negocios, desarrollo rural y gestión del conocimiento).	
Comunicación vía correo electrónico, o telefónica para brindar el soporte necesario a los tutores así como a los aprendices.	Guía de seguimiento de las asesorías no presenciales de los tutores empresariales (telefónicas, por correo electrónico y otras) (formato 12 del Anexo Instrumental).	Asistente administrativo (1). Tutores empresariales.	

3.10 Evaluación de resultados y calificación del concurso

El proceso de evaluación de los planes de mejoramiento se realizó con la participación del equipo técnico del proyecto, de un representante de los empresarios y un especialista en desarrollo rural, externo al proceso. El insumo fundamental para este ejercicio fueron los informes de visitas de los tutores empresariales y los de las mismas empresas participantes. En algunos casos, se recurre a entrevistas telefónicas con los tutores para precisar algunos resultados y aclarar dudas. Cabe reseñar que la totalidad de las empresas que iniciaron el curso concurso lo finalizaron.

Como resultado final del concurso, se premiaron a las diez organizaciones que realizaron las mejoras más innovadoras en su plan de mejoramiento, teniendo en cuenta su condición inicial, en cuanto a producto, acceso a nuevos mercados y estrategias de promoción.

Procesos	Instrumentos	Recursos	Resultados
Recopilación de los informes de los tutores empresariales y las empresas aprendices.	Formato de seguimiento de los planes de mejoramiento por parte de los tutores empresariales (formato 13 del Anexo Instrumental).	Especialistas técnicos -5- (agro negocios, servicios técnicos, desarrollo rural y gestión del conocimiento).	Planes de mejoramiento en comercialización implementados con resultados exitosos en aspectos de diferenciación de productos, acceso a nuevos canales de comercialización, política de precios y publicidad.
Desarrollo de la evaluación.		Empresarios exitosos (1).	
Publicación de resultados y entrega de premios.	Matriz de calificación.	Especialistas en Desarrollo Rural (1).	

Abordaje conceptual y contexto dentro del que se enmarca el fortalecimiento de las capacidades de comercialización

Por Hernando Riveros Serrato

En este Capítulo se presenta la experiencia de la aplicación del modelo de aprendizaje Escuela –Empresa en Colombia, para la formación de capacidades en comercialización en microempresarios rurales del Programa Oportunidades Rurales, durante el año 2010, dividida en tres partes: la primera es una breve reseña del marco conceptual que se utilizó como referencia en el proceso de capacitación; la segunda, presenta las principales características y el contexto de la comercialización de la microempresa rural en el país; la tercera muestra la aplicación del enfoque para fortalecer las capacidades de los microempresarios y los logros alcanzados.

4.1 El marco conceptual sobre comercialización en las microempresas rurales

El concepto de comercialización aplicado al sector agropecuario y al sistema agro-productivo en general, ha evolucionado en los últimos años, desde cuando se concebía como el proceso de trasladar físicamente los productos desde la finca o agroindustria al mercado, hasta una visión más amplia que incluye un conjunto de actividades dirigidas a satisfacer necesidades y deseos de un consumidor que tiene exigencias de calidad, funcionalidad, oportunidad y precio.

En este sentido, se puede definir la comercialización como la suma de actividades por medio de las cuales se identifica a un comprador o a un consumidor de un producto, que se cultiva o procesa, se fija el precio, se decide cómo se va a distribuir y como se va a promocionar.

En ese contexto, la comercialización implica, no solo la transacción asociada con la compra y venta de productos, sino la realización de funciones físicas (clasificar, empaquetar, almacenar, transportar), y la facilitación del proceso, que es cada vez más complejo y especializado (establecimiento de normas y requisitos, el financiamiento, la cobertura de riesgos, la información del mercado, la promoción del producto, los trámites administrativos y contables, los despachos).

Lo anterior representa un gran desafío para cualquier organización empresarial y mucho más para las de carácter microempresarial. Es difícil para ellas realizar todas esas funciones de forma eficiente, y para hacerlo es fundamental desarrollar capacidades humanas, físicas, financieras, tecnológicas y de información.

Una de las estrategias que las empresas aplican para enfrentar el desafío de la comercialización de sus productos o servicios, es el que la teoría denomina el MIX de la comercialización o las 4P, que consiste en considerar de manera simultánea los siguientes elementos: plaza o destino, producto, precio y promoción. Esta estrategia se empleó como eje central en los procesos de capacitación en comercialización, en el marco de este caso de aplicación de la metodología Escuela - Empresa.

La aplicación de las 4P busca generar información y conocimientos que permitan crear capacidades o la posibilidad de acceder a recursos que permitan:

- Definir el mercado al que se quiere acceder (localización, perfil del consumidor)
- Seleccionar el canal de distribución más adecuado para llegar a ese mercado (medios propios, intermediarios, tiendas minoristas o canales de supermercados, exportadores, importadores, proveedor de insumos para industrias diversas, tiendas especializadas)
- Hacer una aproximación sobre el tamaño del mercado potencial.
- Desarrollar y/o adecuar el producto a las exigencias, expectativas, características y oportunidades que presentan esos mercados y esos canales de distribución. El producto debe reunir una serie de características tangibles (cualidades organolépticas, empaque,

- tamaño) e intangibles (señales que despierten afectos y sensaciones) capaces de satisfacer la demanda de los consumidores, lo que presupone un conocimiento previo de los gustos, pretensiones y necesidades del cliente.
- Hacer una estimación de los costos de producción, los márgenes de comercialización y los niveles de precios a los que se puede ofrecer el producto, tomando como referencia los de la competencia.
 - Hacer una estimación sobre la cantidad de ese producto que puede ofrecer el emprendimiento empresarial y los requerimientos de recursos materiales, humanos y financieros necesarios para ello.
 - Prever cambios que afecten la oferta y demanda de los productos en factores tales como: tecnologías; hábitos, gustos y preferencias de los consumidores; competencia; costos de capital; mano de obra y regulaciones.
 - Definir los medios que utilizará la empresa para informar y comunicar sobre las características y atributos de sus productos y para persuadir a los consumidores a adquirirlos.

Uno de los retos más grandes que existen, es la formación de capacidades de comercialización en microempresas rurales, dado que en esta actividad se valorizan o se pagan las fortalezas o las debilidades de todos los procesos productivos, administrativos y gerenciales de la organización, que normalmente se traducen en fortalezas o debilidades en la calidad, cantidad, precio y oportunidad en la oferta de los productos o los servicios.

4.2 Características y contexto de la comercialización de productos y servicios de las microempresas rurales en Colombia

El programa de fortalecimiento de capacidades en comercialización para microempresarios rurales, según la metodología de Escuela-Empresa, se orienta para dar una respuesta a la situación de ese sector económico, la cual fue identificada a partir de los siguientes estudios realizados en el marco de la Estrategia de Comercialización del Programa Oportunidades Rurales, con el apoyo del IICA:

- Encuesta sobre la comercialización en microempresas rurales en Colombia, 2009.
- Seis estudios de caso en comercialización, 2009.
- Caracterización y análisis de las Escuelas - Empresa, realizados durante el taller de preparación y selección de las Escuelas - Empresa, desarrollado en el marco del Concurso "Vendiendo con visión de mercado", 2010.
- Diagnóstico de microempresas del Concurso "Vendiendo con visión de mercado", 2010.

Se presentan, a continuación, los aspectos más destacados de estos trabajos, tomando como referencia las mencionadas 4P (plaza-destino, producto, precio, promoción), haciendo diferencias entre cuatro tipos de microempresas: agropecuarias, agroindustriales, artesanales y turísticas y resaltando estrategias y mecanismos utilizados por las microempresas que actuaron como Escuela - Empresa.

Características generales relacionadas con la comercialización en microempresas rurales

La información que se presenta es una síntesis esquemática de la encuesta antes mencionada, que fue respondida por 89 microempresas, de las cuales un 43% son agroindustrias y un 38% corresponden a unidades cuya actividad principal está relacionada con algún rubro agrícola. La distribución territorial de la muestra, refleja en forma razonable el universo de microempresarios rurales que han sido atendidos por el Programa Oportunidades Rurales.

1. Los resultados de este estudio se pueden apreciar en: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Programa Oportunidades Rurales e IICA, 2009. Programa Oportunidades Rurales, Acciones en Comercialización 2009
2. Los resultados de este estudio se pueden apreciar en: Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, Programa Oportunidades Rurales de IICA, 2009. Programa Oportunidades Rurales, Acciones en Comercialización 2009

Consideraciones para las microempresas rurales que desarrollan actividades agrícolas y agro industriales

- Ofrecen a los mercados productos “genéricos” en los que los factores más importantes de competencia son el precio y el volumen.
- Tienen una oferta poco diversificada: el 74% de las agroindustrias rurales ofrecen entre 1 y 3 productos, proporción que sube al 83% en el caso de las microempresas rurales agropecuarias. Solo un 6% de las agroindustrias rurales ofrecen más de seis productos.
- Los mercados locales son el destino más importante de su oferta (65%) y tiene alguna incidencia en otros departamentales (20%), mientras que a nivel nacional accede sólo un 15%.
- Aún teniendo como destino el mercado local, se relacionan comercialmente de manera importante con los intermediarios si se observa que el 33% de las agroindustrias rurales canalizan sus productos por esta vía, proporción que llega a un 40% en el caso de las MER agropecuarias.
- Los tenderos y los supermercados locales son otros actores relevantes en la comercialización de los productos: 22% de las agroindustrias que respondieron la encuesta mencionan a los tenderos como su cliente principal, proporción que baja a 11% en el caso de las MER agropecuarias. Por su parte, los supermercados locales son mencionados por el 14% de las agroindustrias y el 6% de las MER agropecuarias.
- El 28% considera que el precio es su mayor debilidad en el mercado; el 22%, considera los volúmenes de producción; el 13%, considera la maquinaria y el 11%, la calidad.
- Dos de cada tres microempresarios no ha podido atender, en algún momento, los requisitos que le imponía un comprador. Un 50% de los que no pudieron cumplir los requisitos, fue por razones de calidad y un 34%, por aspectos de inocuidad.
- Así mismo, el 70% de los empresarios señala, que en algún momento, no pudo atender el compromiso de un pedido; un 43% indica que esto se debe a falta de capital; un 36% señala que se debió a limitaciones en la capacidad de producción, y un 14% a falta de materia prima.

Consideraciones para las microempresas rurales que desarrollan actividades artesanales y turísticas

- Ofrecen a los mercados productos “diferenciados” en los que los factores más importantes de competencia son la calidad y el servicio.
- Tienen en los niveles departamentales y nacionales a sus principales clientes.
- Ofrecen sus productos y servicios directamente a los clientes finales.

Factores que más limitan la comercialización de las microempresas rurales

De acuerdo con los resultados de la encuesta señalada anteriormente, estos factores son:

- La falta de información práctica relacionada con temas como: precios, normas y exigencias de los mercados y costos asociados con la llegada a esos mercados (transporte, manejo de cartera, publicidad).
- La limitada oferta de servicios financieros específicamente los orientados a facilitar la comercialización, como por ejemplo, para cubrir los plazos de pago, o para satisfacer las necesidades de inventarios de materias primas, empaques, insumos y productos terminados.
- El alto costo y la deficiente calidad de los empaques, así como deficiencias en el etiquetado, son señalados como una limitación de su producto por el 43% de las empresas de artesanías, por el 39% de las agropecuarias y por el 31% de las agroindustriales.
- La falta de registro sanitario y de registro de marca, son identificados como limitación por el 29% de las empresas agropecuarias, por el 28% de las agroindustriales y por el 14% de las turísticas y de artesanías.
- Los bajos volúmenes de producción.
- Las deficiencias en calidad del producto.

El mercado o destino de los productos y servicios que ofrecen las microempresas rurales y características diferenciadoras de las que fueron seleccionadas como Escuela - Empresa en el ejercicio de fortalecimiento y desarrollo de capacidades.

Como se identificó en la encuesta señalada anteriormente, para las microempresas agropecuarias y agroindustriales, los mercados locales son el destino más importante de su oferta, siguiéndole en importancia los mercados regionales y los nacionales. Cuando se trata de artesanías y de empresas de turismo, adquieren mayor relevancia los mercados regionales y los nacionales, debido en parte a que el mercado local es muy reducido o poco valora este tipo de iniciativas.

Por otro lado, los mercados regionales parecen ser un destino interesante para las microempresas ya que sus volúmenes están más cercanos a la potencial oferta de ellas y los márgenes de precios son en algunos casos mayores que en los nacionales y locales.

Llama la atención que aunque para buena parte de las empresas el mercado local es su principal demandante, se relacionan comercialmente de manera importante con los intermediarios.

Otros segmentos importantes son las tiendas y los supermercados locales, y el mercado institucional, representado principalmente por entidades gubernamentales regionales y locales, colegios y organizaciones empresariales, entre otras.

La mayoría de las microempresas rurales - MER que desempeñaron el papel de Escuela - Empresa manejan diversos mercados geográficos y canales de comercialización o clientes, buscando con esto distribuir el riesgo.

Las estrategias de cooperación-competencia, plasmadas en la creación de alianzas para atender mercados, recibir asistencia técnica, conseguir volúmenes e intercambiar información de precios regionales, han sido claves para la diversificación de mercados que presentan las Escuela - Empresa.

La mayor parte de las microempresas rurales - MER, sólo logran identificar a grandes rasgos cuáles son sus principales competidores, a nivel local, ya sean otros productores o los intermediarios, o los mayoristas. Así mismo, aun cuando buena parte de las microempresas consideran que sus productos son diferentes a los de la competencia, la variable de diferenciación que más señalan es el precio, y en un segundo nivel, los volúmenes de producción, lo que pone de manifiesto que la oferta se maneja más a modo de productos genéricos, que de bienes o servicios realmente diferenciados. Sólo en el sector turismo, la calidad presenta cierto nivel de importancia como elemento de distinción en la oferta.

Los productos que ofrecen las microempresas rurales y características diferenciadoras de las que fueron seleccionadas como Escuela - Empresa en el ejercicio de fortalecimiento y desarrollo de capacidades.

Además de la limitante que representa a los microempresarios el bajo volumen de sus ofertas, los otros grandes escollos para acceder a nuevos mercados, relacionados con los productos que ofrecen, son la heterogeneidad de la calidad y la poca diversificación y diferenciación, ocasionados por factores como:

- Débil organización.
- Calidad heterogénea.
- Falta de registros sanitarios en productos alimenticios procesados.
- Costo y disponibilidad de envases y empaques adecuados a sus características.
- Ausencia de servicios de asistencia técnica y mecanismos de financiamiento, y
- La limitada capacidad de gestión para acceder a recursos y servicios que ofrecen ciertas instituciones.

Por otro lado, es preciso indicar que es más fácil la estandarización y la homogenización de la calidad en productos procesados que en frescos, dado que en los procesos

En la mayoría de las Empresas - Escuela, el conocimiento de los mercados locales y la experiencia derivada de su atención, les ha permitido incursionar en mercados regionales y posteriormente nacionales.

Las microempresas que en el ejercicio actuaron como Escuela – Empresa han diversificado y añadido valor a sus productos, estrategia que ha sido motivada en parte por los mismos empresarios que buscan por medio de esta práctica mejorar su flujo de caja o disminuir el riesgo⁷. Estos esfuerzos han sido promovidos generalmente por las asesorías y capacitaciones dadas por las instituciones que los han apoyado.

Algunos factores o instrumentos que han favorecido la innovación y diversificación de los productos y servicios de esas unidades empresariales son:

- La gestión de la calidad asociada con la obtención de certificaciones y sellos;
- La realización de estudios de mercado relacionados con el desarrollo de productos;
- La utilización de los recursos locales poco aprovechados como oportunidad para bajar costos de producción y equilibrar ganancias ante la fluctuación de precios;
- El desarrollo de la línea agroindustrial como proceso de aprendizaje autogestionado, con base en el ensayo y error y la convicción de tener un producto de buena calidad;
- El desarrollo de la capacidad productiva de los asociados para el mejoramiento y desarrollo de nuevos productos;
- El desarrollo de productos de calidad asociada a la protección del medio ambiente.

productivos de los productos procesados, están claramente identificadas las condiciones y medios de control, mientras que buena parte de la producción agropecuaria, sobre todo a nivel de micro y pequeños productores adolece de protocolos para la aplicación de buenas prácticas agrícolas y están altamente expuestas a las condiciones del ambiente.

Para el caso de las artesanías, la heterogeneidad de los productos no se considera un factor que limite el acceso a los mercados; por el contrario, muchos de los consumidores prefieren tener artículos únicos y no necesariamente homogéneos. Sin embargo, se requiere implementar ciertos sistemas básicos de gestión de la calidad sobre todo cuando los clientes solicitan altos volúmenes, entendiéndose que este es un tema difícil en ésta actividad donde la creatividad y diferenciación son factores directamente relacionados con los procesos de elaboración.

Los precios de los productos y servicios que ofrecen las microempresas rurales y características diferenciadoras de las que fueron seleccionadas como Escuelas - Empresas en el ejercicio de fortalecimiento y desarrollo de capacidades.

La mayoría de las microempresas rurales - MER analizadas, reportan dificultades para competir con precios en los mercados. Los principales factores que ocasionan esta situación son:

- Altos costos de las materias primas a nivel local.
- Alta incidencia de los costos de transporte y tiempo para la adquisición de insumos fuera del territorio.
- Falta de conocimiento de sus estructura de costos, lo que les resta capacidad de negociación.⁸
- La pequeña escala de producción que, sobre todo en el caso de los productos procesados, coloca a los microempresarios en desventaja frente a la oferta de las grandes empresas.
- La presencia en el mercado de productos de contrabando o adulterados.

7. Normalmente, los emprendimientos se inician alrededor de productos tradicionales del territorio, sobre los que existe una cierta experiencia en su proceso de producción y que se ofertan con poco valor agregado. Poco a poco, se le va añadiendo valor, ya sea empacándolo, clasificándolo por tamaño, adoptando formas de producción amigables con el medio ambiente o haciendo un proceso de limpieza, etc. Generalmente, estos cambios se dan más, cuando las microempresas acceden a mercados regionales.

8. Existe una gran debilidad en buena parte de las organizaciones analizadas, relacionada con la estimación y registro de los costos unitarios de producción, incluyendo aspectos como la subvaloración de la mano de obra, el desconocimiento del valor del saber hacer, la falta de previsión de los gastos de reposición de equipos e instalaciones. Esto no permite fijar unos precios de venta que respondan a la real situación de las empresas y disminuye su margen de maniobra en las negociaciones.

La promoción de los productos y servicios que ofrecen las microempresas rurales y características diferenciadoras de las que fueron seleccionadas como Escuelas - Empresas en el ejercicio de fortalecimiento y desarrollo de capacidades.

La gran mayoría de las microempresas analizadas cuentan con elementos publicitarios para posicionar sus productos, siendo las etiquetas, las tarjetas de presentación y los portafolios de productos, los más usuales. También es común que algunas MER recurran a mecanismos alternativos como el apoyo a proyectos sociales o el patrocinio a equipos deportivos, entre otros. Sin embargo, esto no hace parte de una estrategia clara de promoción y existen grandes dudas sobre el impacto de estos esfuerzos; tampoco se tienen referencias sobre cuánto han invertido en esta actividad.

La participación en ferias y eventos a nivel local, regional y nacional, es una actividad aplicada por microempresarios que tienen recursos o han contado con apoyo para ello. Estas experiencias, además de acercarlos a los consumidores, les permiten compartir experiencias con otras MER, lo que en algunos casos se ha traducido en innovación y ampliación de la perspectiva de los negocios.

Las microempresas rurales, seleccionadas para ser Escuela - Empresa con el fin de aplicar la metodología, utilizan para desarrollar sus actividades, mecanismos de promoción tales como: degustaciones y giras de consumidores y medios de comunicación local como radio, televisión y periódicos

4.3 Factores de éxito de carácter integral en las Escuelas - Empresa

Se reconoce en las Escuelas - Empresa, la aplicación de prácticas empresariales, sin las cuales las estrategias comerciales por sí solas, no podrían haber dado frutos. Entre ellas, se destacan:

- El desarrollo de una visión empresarial.
- La gestión financiera de la organización.
- La planificación de la producción con base en el conocimiento de los mercados.
- La implementación de estrategias para buscar la fidelidad de los clientes.
- El registro de procesos para la toma de decisiones.
- La innovación permanente de productos.
- El manejo de inventarios.

Otros factores que han incidido rotundamente en su desempeño, están relacionados con aspectos actitudinales como la perseverancia por alcanzar metas comunes y el sentido de pertenencia hacia la organización, lo que crea en algunos casos, hasta lazos familiares y de solidaridad.

En las Escuelas - Empresa se aplican diferentes modalidades para fijar los precios:

- listas de precios en función de volúmenes, frecuencia de compra, formas de pago;
- márgenes de comercialización diferenciados según precios de venta;
- precios pisos y techos, como acuerdo que disminuye riesgos tanto para vendedor como para comprador;
- precios diferenciados según calidades de producto – productos de combate y productos con atributos especiales de calidad y,
- contratos de venta a futuro.

En varias Escuelas – Empresa se han identificado acciones, individuales y colectivas, para reducir los costos de producción. Dentro de estas se destacan:

- compras conjuntas,
- instalación de talleres comunales para uso colectivo de maquinaria e insumos, y
- la integración, hacia atrás, en la cadena productiva como se evidencia en la cría de reinas madres en apicultores, la producción de alevinos en piscicultura y la elaboración y utilización de abonos orgánicos en cultivos de frutas y hortalizas.

Un último factor que se ha determinado, en el caso específico de las empresas atendidas por Oportunidades Rurales, es la existencia de fondos rotatorios para financiar capital de trabajo, y la compra y gestión común de maquinaria y equipo, promovidas por el mismo Programa, lo que ha contribuido a cohesionar a las organizaciones y ampliar su capacidad de producción, permitiendo en algunos casos, acceder y permanecer en mercados más dinámicos.

Ciertas características específicas que destacan en algunas de estas organizaciones, de acuerdo con sus propios testimonios, aparecen en los siguientes recuadros:

ACUABEL

Somos una organización sin ánimo de lucro dedicada a la satisfacción de nuestros clientes, tanto internos como externos, mediante la producción y comercialización de productos piscícolas además de ofrecer servicios dedicados al sector.

Organización para la venta y canal de comercialización

Cada piscicultor asociado tiene su propia unidad productiva. Muchos, tienen sus propios clientes y venden con la marca ACUABEL en su sitio de producción. Los que entregan producto a la Asociación lo hacen bajo las condiciones técnicas exigidas por la misma, siendo trasladado el producto en cavas, en fibra de vidrio o de icopor con el respectivo hielo o refrigerante hasta los cuartos fríos del punto de venta. Allí se vende a granel, en bolsas de 1kg.

La gestión de la calidad

Hemos obtenido los permisos para el normal funcionamiento de todas las explotaciones piscícolas de la Asociación, así como el permiso de comercialización para el punto de venta otorgado por el INCODER. A nivel local contamos con el permiso de sanidad para el expendio de carne de pescado, de acuerdo con el Decreto 3075 de 1996.

Se tiene previsto montar el sistema de mejoramiento continuo, lo que nos permitirá obtener las certificaciones de gestión de calidad BPP y BPM, HAZARD o HACCP, que nos permitirán garantizar un producto inocuo e incursionar en otros mercados.

La fijación de precios

Los precios base para los productos ante el público, son fijados por los miembros de la organización, teniendo en cuenta los costos de producción, los precios de la competencia y el tipo de cliente. Los pagos son de contado para evitar pérdidas de clientes y de capital, pues la mayoría de los compradores llegan por temporadas.

El hacer descuentos especiales, se hace sobre todo a nivel de cada productor, de manera individual, en sus ventas directas, de acuerdo con el cliente.

La promoción

Hemos desarrollado estrategias publicitarias encaminadas a promocionar el nombre de la asociación, su marca ACUABEL y sus diferentes productos y servicios. Hemos hecho:

- publicidad radial en la emisora local Belén FM estéreo.
- publicidad televisiva en el canal local PROTV.
- reparto de volantes en el municipio, incentivando el consumo de pescado por sus bondades nutricionales e invitando a comprar los productos ofrecidos por la Asociación en el punto de venta.

Estrategias para garantizar la fidelidad de los socios con la organización empresarial

Nuestros asociados reciben asistencia técnica, les comercializamos sus productos (tilapia roja y plateada, trucha, cachama y carpa) en nuestro punto de venta; hacemos compras de alevinos y concentrados, para entregar a los asociados a un mejor precio que el existente en el mercado; les alquilamos equipos para medición de parámetros fisicoquímicos de las explotaciones; les prestamos el servicios de procesamiento en una procesadora comunal y otorgamos pequeños préstamos manejados por un fondo rotatorio y hacemos gestión de recursos ante las entidades públicas y privadas para apoyar el desarrollo de la actividad.

Gestión financiera

Para poder desarrollar nuestra actividad económica y social nos financiamos de varias formas:

- Recursos propios. Nuestros socios deben aportar mensualmente la suma de \$ 20.000, de los cuales el 10% es para el fortalecimiento del fondo rotatorio.
- Ingresos por venta de productos. De la ganancia de la comercialización en el punto de venta, el 10% se destina a fortalecer el fondo rotatorio.
- Venta de “stickers” (adhesivos). La asociación desarrolló un “sticker” el cual identifica las bolsas donde se empaican nuestros productos. Los piscicultores que venden sus productos con la marca ACUABEL, deben pagar \$ 300 por cada “sticker” utilizado. Ayudas gubernamentales.
- Créditos. Se está tramitando un crédito por valor de \$ 20.000.000 para compra de concentrado.
- Otros, como rifas y eventos para adquirir fondos con los cuales solventar nuestros gastos.

La planificación de la producción con base en el conocimiento de los mercados

A partir de un estudio de mercado que permite ubicarnos en el contexto comercial de nuestra actividad, nos dispusimos a planear la producción y se toma la decisión de abrir un local comercial para la venta de nuestros productos.

Frente al problema de la falta de planificación en las siembras a nivel del municipio para tener una oferta constante a los mercados, se hizo necesaria la implementación de estrategias, mediante actas firmadas por los productores, por medio de las cuales se comprometían con cuotas de producto en unas fechas estipuladas.

El registro de información para la toma de decisiones

El registro de los diferentes procesos nos ha permitido tener mejor claridad para el futuro, pues podemos comparar lo que éramos con lo que tenemos hoy e ir trabajando en función de lo que queremos lograr, como lo hemos hecho en los casos de la introducción de las variedades más productivas y de la comercialización en grupo.

Además, los registros nos han permitido tener un sistema de trazabilidad. Un día un consumidor informó que el sabor del pescado que había comprado en una fecha específica, no era el mejor. Se tomó nota de la queja, se investigó de acuerdo a la trazabilidad que se lleva en el punto de venta y se encontró que el productor que había hecho la entrega, tenía problemas con su lago debido a la acumulación de lodos. Se hicieron los correctivos necesarios y el caso sirvió de experiencia para todos los productores.

ASOPPITHAYA

Inició los procesos de comercialización en diciembre del 2002; en el 2003 vendió 25.625 kg, con incrementos permanentes importantes permanentes. En 2007 se logró el mayor volumen de ventas: 152.490 kg y en 2009 se vendieron 98.110 kg. Hasta el año 2010 se ha vendido un total de 598.882,36 kg. El 100% de los productores asociados colocan el 100% de sus producciones de pitahaya en la organización.

La importancia de los estudios de mercado

ASOPPITHAYA valora de manera especial la importancia de los estudios de mercado pues permiten identificar oportunidades, definir condiciones de negociación, calidades, cantidades, frecuencias y por su puesto precios. De hecho la Asociación fue el resultado de un estudio del mercado canadiense, en donde se encontró una gran aceptación para la pitahaya y se determinó que a nivel nacional la oferta estaba muy dispersa y por lo tanto era necesario implementar una estrategia para unificarla y estandarizar la calidad.

Como resultado de la observación de los mercados, a partir del año 2004 se inició el proceso de sensibilización e implementación de BPA -Globalgap- mucho antes de que fuera una norma de obligatorio cumplimiento para los exportadores de frutas con destino a Europa. En igual sentido, ha permitido planificar la expansión de la comercialización interna a otras regiones del país como la costa del Caribe, luego de un estudio que arrojó resultados muy promisorios en cuanto al interés y la frecuencia potencial de compra de pitahaya.

El desarrollo de productos

ASOPPITHAYA reconoce la importancia de invertir en tecnología y adoptar normas de calidad. En este sentido, junto con instituciones de investigación como la Universidad Nacional de Palmira y la Universidad del Valle se ha planteado el desarrollo e innovación de productos a base de pitahaya, en presentaciones en conserva, liofilizada, en rodajas empacada al vacío y deshidratada, entre otras. Todo lo anterior, pensando en romper con la estacionalidad de producción y poder ofrecer a los clientes producto todos los días del año. Así mismo, proyectando en la gama de productos que producen sus asociados y las necesidades de los mercados, tanto nacionales como internacionales, ha considerado la ampliación de su portafolio de productos, con otras frutas tropicales incluyendo, inicialmente, el aguacate.

La planificación de la oferta

Dada la estacionalidad de la producción de la pitahaya, la Asociación promueve siembras en tierras ubicadas en los pisos térmicos diferentes a los que se tienen actualmente para prolongar la cosecha un poco más. También se ha promovido la coordinación de la recolección de la fruta, lo que ha generado un impacto muy positivo, porque se ha garantizado la entrega a los clientes sin saturar el mercado, mejorando las condiciones de negociación.

Al mismo tiempo, los asociados pueden distribuir los tiempos, conscientes de que se tiene un programa en el centro de acopio para la recepción de la fruta. Cada productor tiene un cupo de entrega por semana y cada uno se comunica con la Asociación para informar que va a cumplir con él y así proceder a cosechar y entregar la fruta.

La gestión de la calidad

Los procesos de implementación y certificación de Buenas Prácticas Agrícolas con certificación en Globalgap han sido contundentes en el desarrollo y consolidación de la Asociación y sus unidades productivas, ya que con éstas se ha logrado un avance importante en:

- Mejoramiento de las prácticas culturales y por ende de la productividad.
- Fortalecimiento organizacional y empoderamiento de los asociados teniendo mejor conciencia de la calidad.
- Mejoramiento de la calidad de productos y servicios ofrecidos por la asociación tanto a los clientes externos como internos.
- Credibilidad y confianza en las relaciones de cliente – proveedor.
- Conquista de nuevos clientes.
- Apertura de mercados (comercio internacional).
- Competitividad.
- Mejoramiento de procesos logísticos.
- Valorización de sus fincas.

El sistema de planificación de la oferta, está enmarcado en una permanente retroalimentación comenzando por la información que se le suministra a cada productor sobre la calidad y la oportunidad con la que ha entregado la fruta. Esto es posible, porque cada venta tiene seguimiento por parte de ASOPPITHAYA: a cada cliente se le llama y se le toman las observaciones en cuanto a los tiempos de entrega y la calidad de la fruta, información que es documentada en cada soporte de despacho y facturación. Las observaciones del cliente que así lo ameritan, son gestionadas con el equipo técnico de la organización, con el apoyo del sistema de trazabilidad que se tiene, y con el que se busca reducir los peligros asociados a la producción y comercialización del producto. Para ello se dispone de una codificación por medio de la cual los productores son debidamente identificados, y permite tener información desde la siembra hasta la postventa; todos los procesos se planifican y se documentan.

La fijación de precios de venta y de compra

ASOPPITHAYA con el paso del tiempo ha utilizado, como referencia de negociación de precios, a nivel del mercado interno en Colombia, la información consignada en el reporte de precios diario del SIPSA de la Corporación Colombia Internacional.

Para los mercados internacionales se fijan precios fijos por año, soportados en contratos de suministros. En la negociación se consideran aspectos como los volúmenes de compra, la frecuencia y la forma de pago. Su cumplimiento de parte y parte, ha permitido establecer relaciones de tiempo y no de ocasión.

Con algunos clientes se han trabajado precios con banda de fluctuación, previendo cambios imprevistos y tratando de reducir riesgos para las dos partes. Sin embargo, los clientes prefieren un precio estable para todo el año, bajo condiciones de fidelidad de ambas partes; esto hace pensar que se podría considerar el establecimiento de contratos a futuro con la Bolsa Nacional Agropecuaria.

Por su parte, los precios de sustentación al productor asociado se establecen según los precios de las ventas de cada semana, tomando el promedio por categoría de calidad de la fruta, menos un costo de comercialización que actualmente está en un 25% del precio de venta. Para el productor no asociado este porcentaje es de 35%.

ARTE RAMI

Asociación de Artesanos de Ramiriquí, que como producto de los trabajos conjuntos han logrado que el 80% de los asociados hayan mejorado sus ingresos en un 50%, dependiendo de la dedicación a la actividad, llegando a obtener más de un salario mínimo en temporadas de ferias y fiestas decembrinas. Los asociados valoran además, el reconocimiento y satisfacción que les da el desarrollo de actividades relacionadas con la gestión de la asociación, que no están directamente relacionadas con la generación inmediata de ingresos, tales como: realización de encuestas, dictado de talleres, brindar capacitación a niños-jóvenes y mujeres.

Los estudios de mercado como base para toma de decisiones sobre productos y canales de comercialización.

El estudio de mercados que se realizó con el primer proyecto - perfil de negocios- dio como resultado que los productos que en esa época se elaboraban en la Asociación (bolsos de fique, tejidos en crochet) no eran aconsejables porque se encontraban en todos los puntos de venta que se investigaron y a un precio mucho más económico. Por ello, se cambió al bolso en tela de fique, con diseños novedosos, coloridos y modernos que se aprendieron a hacer con el asesoramiento de una diseñadora que capacitó en tinturado de fibra, producción por procesos, diseño y en elaboración de carta de colores.

Posteriormente, a través de la investigación de mercados, se identificó la oportunidad que brinda el mercado institucional o corporativo en razón al volumen, precio y continuidad de sus demandas para atender eventos y celebraciones institucionales. Por ello, se lanzó una estrategia de comercialización dirigida a ese mercado.

Además, cada vez que se participa en un evento o feria, se analizan las ventas de los productos y las sugerencias y deseos de los clientes, lo que orienta el cambio periódico de diseños, colecciones y combinación de materiales, teniendo en cuenta las tendencias de la moda.

El desarrollo de productos y la gestión de la calidad.

El proceso de desarrollo de nuevos productos se planifica en ARTE RAMI, analizando el gusto y deseos de los clientes, las tendencias de la moda y las oportunidades que se identifican en los mercados. El fuerte de la Asociación es la elaboración y comercialización de alpargatas en fique, producto que se innovó utilizando colores vivos, con aplicaciones en cuero y bordados en hilo de fique, las que gustaron en diferentes grupos de la población, especialmente en niños y adolescentes, y que fue la base para que se diseñaran y elaboraran botas en tela de fique las que causaron curiosidad y deseos de calzarlas a raíz de un video informativo que resultó ser promocional para la Asociación. Las iniciativas van surgiendo de los asociados y de los clientes.

La gestión de la calidad, se va adquiriendo en el quehacer diario, cada vez los asociados se exigen más, se preocupan por mejorar los productos, por presentarlos de mejor manera, por adaptarles un empaque, por dejarlos mejor terminados. Todos los asociados se autocritican y realizan un mejoramiento continuo en todos los aspectos: tanto en la producción, en la comercialización como al servicio al cliente.

La promoción

ARTE RAMI ha participado en varias ferias locales, departamentales y nacionales. Las más importantes en cuanto a ventas, vitrina de negocios y aprendizaje, han sido: Expoartesanas, Encuentros Boyacenses, Festival Artesanal y Gastronómico Local- feria de la alpargata-, Cadefique y Expoempresaria. En estos eventos de se brinda a los visitantes información no sólo sobre la Asociación, sus productos principales, procesos de producción, formas y cuidados en el uso, sino también sobre el municipio (Ramiriquí), localización geográfica, actividades económicas, sociales, culturales y turísticas y vías de transporte.

En estas actividades son factores de éxito el conocimiento de lo que se hace y de lo que se tiene y la facilidad y carisma para entablar una conversación y para brindar confianza y facilitar el acercamiento de los clientes. En cambio, son limitantes la falta de compromiso de las personas que atienden los stands, el llevar niños y otras tareas y no tener conocimiento de su Asociación, de sus productos o de su región.

La implementación de estrategias para buscar la fidelidad de los clientes

Para ARTE RAMI la atención postventa al cliente es fundamental. Se realiza de manera personalizada; la asociada que realizó la venta pregunta al cliente o mira el producto para conocer como le ha salido, que problemas ha tenido, si hay algún defecto o daño, en cuyo caso se le repara. Si el producto está sin usar y no le gustó al cliente, se le da la opción de cambiarlo por otro.

La información que suministran los clientes acerca del producto es importante para tomar medidas correctivas y mejorar el producto, por lo que el servicio posventa permite la retroalimentación y es una información de doble vía, que hace posible que surjan otros contactos o se que creen nuevos o productos más funcionales.

4.4 Logros destacados de la aplicación de la metodología de acuerdo a la percepción de los aprendices

La metodología y los enfoques descritos en el Capítulo II de este documento, se aplicaron al caso del fortalecimiento de capacidades en el tema de la comercialización, desarrollando las acciones haciendo uso de los instrumentos y recursos descritos en el Capítulo III en un grupo de microempresas rurales colombianas, distribuidas en cinco categorías, como se observa en este cuadro:

Quince microempresas agroindustriales.

Seis microempresas agrícolas.

Cinco microempresas pecuaria/ pesqueras.

Tres microempresas artesanales.

Una microempresa de turismo.

Resulta muy interesante y enriquecedor sistematizar y documentar las manifestaciones de los usuarios directos de la metodología, sobre lo que consideran los principales resultados de su aplicación y contrastarla con las percepciones y evidencias tanto de los tutores como del grupo técnico facilitador del proceso. Para el caso de la aplicación que se realizó en

Colombia, para este ejercicio se utilizó la guía que se presenta en el formato 14 de los anexos; los logros alcanzados se han organizado para este documento en diversas categorías:

La validación de diagnósticos previos y la generación de nuevo conocimiento relacionado con la problemática de la comercialización en microempresas rurales

- Las principales necesidades de las microempresas rurales que desempeñan actividades de conservación y transformación de productos de origen agropecuario, son:
 - o Puesta a punto de la oferta, en términos de calidad y presentación, es prioridad en el 80% de las microempresas de estas características que participaron en el ejercicio.
 - o Mejorar los aspectos administrativos generales de las microempresas y de su organización comercial, es reconocido por el 73% de las organizaciones aprendices, principalmente en aspectos de solidez de la organización, planificación y definición de funciones en la comercialización, financiamiento y registro de las operaciones.
 - o Organizar e implementar acciones de promoción de los productos para mejorar su posicionamiento y diferenciación en los mercados, es prioridad para el 67% de las microempresas que participaron en el proceso de fortalecimiento de capacidades.
 - o Establecer costos de producción como base para la definición y negociación de precios de venta de los productos y los servicios, es indicada como necesidad por el 53% de los aprendices.

- En el caso de las microempresas que desarrollan actividades agrícolas, se tiene un perfil similar, con una mayor necesidad en la condiciones de oferta de los productos en los mercados, tal como se observa en el siguiente detalle:
 - o El 100% de las microempresas aprendices consideran que necesitan mejorar en aspectos tales como: planificación de la producción, registro de actividades y procesos, técnicas de producción y agregación de valor.
 - o El 67% de las microempresas rurales - MER agrícolas, consideran como prioridades, la necesidad de organizar la función de la comercialización y la implementación de planes de promoción de los productos.
 - o Un 50% señalan como prioridad, mejorar la organización general de empresa en términos de fortalecimiento de la asociatividad, establecimiento de reglamentos e implementación de incentivos.
 - o Una proporción similar de microempresas (50%) indican como necesidad a atender en el corto plazo, el establecimiento, revisión y actualización de sus costos de producción.

- Las microempresas rurales dedicadas a la cría de aves, cerdos, carneros y peces, concentran sus mayores necesidades, en dos aspectos:
 - o Mejoramiento de la oferta, principalmente en volumen y oportunidad de entrega a los mercados (100%), y
 - o Establecimiento de costos de producción como base para la definición y negociación de precios de venta de los productos (60%).

- Por su parte, el 100% de las microempresas que diseñan, producen y comercializan artesanías, señalan entre sus necesidades, la atención inmediata en todas las categorías del análisis: administración general, productos, costos de producción y precios, conocimiento de los mercados, mejoramiento de la actividad comercial y promoción.

- La microempresa turística señaló cuatro prioridades: organización general para enfrentar el problema de la competencia desleal de parte de operadores informales, el

rediseño de productos y servicios, la ampliación de los canales de comercialización y la promoción.

Logros estratégicos y de carácter general

- Un primer logro, en el que coinciden la mayoría de los microempresarios y los técnicos que orientaron el proceso, es que **el bosquejo del Plan de Mejoramiento y sus mejoras y complementaciones** a lo largo del ejercicio resultan muy valiosos, porque permite ordenar ideas, hacerlas visibles en un documento, establecer metas de corto plazo y actividades requeridas para alcanzarlas, lo que genera interés y motivación en los participantes.
- Un segundo producto, valorizado en los informes y testimonios, obtenidos en el proceso, es la **identificación o reconocimiento de los principales problemas y limitaciones de las organizaciones empresariales**, facilitada con los instrumentos y estrategias de la metodología, incluidas las orientaciones de los facilitadores y tutores en el taller de capacitación, su complementación en la visita a la Escuela - Empresa al observar esa realidad y comentarla con tutores y compañeros de aprendizaje, su ajuste en el momento de socializarla con los miembros de la organización y su afinamiento en la primera visita del tutor.
- Un tercer elemento a destacar, es **el carácter catalizador del Plan de Mejoramiento y su gestión**, que permite acelerar la toma de decisiones para enfrentar limitaciones y aprovechar oportunidades, que existían de tiempo atrás, que en una u otra forma estaban visualizadas y sobre las cuales ya se vislumbraban acciones a seguir. Por ello se alcanzan logros, que de otra forma requerirían mucho más tiempo que el comprendido en este proceso.

Logros relacionados con la aplicación de conceptos, estrategias e instrumentos

- Resulta evidente **el aprovechamiento de conceptos e instrumentos presentados y discutidos en el taller** de capacitación, cuya aplicación se visualiza en el Plan de Mejoramiento y se evidencia en los resultados alcanzados. Se presenta principalmente con relación a:
 - o El establecimiento de **vínculos con la institucionalidad pública** y privada con presencia en el territorio, como parte de la gestión empresarial.
 - o El diseño y la utilización de **formatos para registrar información** sobre aspectos productivos, comerciales y administrativos, base para el establecimiento de sistemas de gestión de la calidad, de atención al cliente, de prestación de servicios a los miembros de una organización y para la obtención de cualquier tipo de certificación.
 - o **La concepción de la comercialización como una acción en la que se integran múltiples elementos** relacionados con el producto, el precio, los destinos de los productos y los canales por medio de los cuales se accede a ellos, el precio, la promoción y la gestión administrativa y no sólo como un proceso de negociación y venta de un bien o un servicio.
 - o El diseño e implementación de sistemas de organización y planificación de la oferta y la producción como mecanismos que permiten mejorar las condiciones de negociación y la atención a las necesidades de los mercados.
 - o El cálculo de costos de producción reales sobre los cuales se puedan hacer definiciones confiables de precios de venta.

Logros relacionados con la identificación y caracterización de necesidades y de acciones para atenderlas

Se registran avances interesantes a este nivel, y aun tienen más valor, si se comparan con la situación que tenían al frente cuando comenzó el proceso. Se ejemplifican algunos casos a continuación:

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses
<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la producción y calidad de la leche. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar cronograma de actividades. • Convocar a productores, mediante visitas y avisos, a reuniones para incentivar la producción regional de leche y lograr asociatividad. • Realizar flujograma de procesos. • Implementar sistemas de registros de procesos.

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses
<ul style="list-style-type: none"> • Identificación del producto en el mercado, por su procedencia, para diferenciarlo de la competencia que ofrece productos con menor grado de maduración y mayor maltrato por el transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar apoyo para la caracterización de la piña variedad manzana (alpujarra).

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses
<ul style="list-style-type: none"> • Calcular de manera precisa los costos de fabricación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer costos de materia prima, mano de obra, logísticos, gastos administrativos. • Registrarlos y hacer cálculos mediante tabla Excel.

Logros relacionados con la aplicación de nuevas capacidades en el diseño e implementación del Plan de Mejoramiento

En los cuadros siguientes se presentan de manera esquemática, los logros más mencionados por parte de los aprendices y sus tutores, clasificados según tipo de microempresa y categoría establecidas para clasificar las necesidades, acciones y productos obtenidos en el proceso. Se destaca que en la totalidad de las organizaciones se obtuvieron logros, en una u otra de las categorías. Los porcentajes se refieren a los cambios alcanzados frente al total de microempresas dentro de cada tipo, que no corresponde al número de microempresas que planificó acciones en esa categoría.

Cuadro No. 4.1.

Mayores cambios alcanzados en la producción de bienes y servicios en las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Establecimiento de registros de producción (27%).	Establecimiento de registros de producción (33%).	Innovaciones en procesos (60%).	Mejoramiento de procesos de diseño (66%).	Diseño de nuevos productos (100%).
Desarrollo de nuevos productos (20%).		Planificación de la producción (40%).	Desarrollo de nuevos productos (66%).	Establecimiento de alianzas para oferta de productos (100%).
Adecuación de plantas de proceso (20%).		Establecimiento de registros de producción (40%).	Cambios en procesos productivos (33%).	
Mejoras en gestión de la calidad (20%).		Diseño de diagramas de flujo de proceso (20%).		
Mejoras en presentación de los productos (20%).				

Cuadro No. 4.2.

Mayores cambios alcanzados en la promoción de bienes y servicios en las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Organización de degustaciones (40%). Participación en ferias (27%). Participación en ruedas de negocios (20%). Elaboración de folletos y volantes (20%).	Establecimiento de servicio al cliente y atención post-venta (33%). Elaboración de folletos y volantes (17%). Participación en ferias (17%). Anuncios en radio (17%). Anuncios en TV (17%). Pasacalles (17%). Vehículos con amplificación (17%).	Producción de portafolio de productos (40%). Establecimiento de servicio al cliente y atención post-venta (20%).	Mejoramiento de procesos de diseño (66%). Desarrollo de nuevos productos (66%). Cambios en procesos productivos (33%).	Establecimiento de un plan de publicidad (100%).

Cuadro No. 4.3.

Mayores cambios alcanzados en el establecimiento de costos de producción y precios de venta de bienes y servicios en las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Diseño de formatos (27%). Cálculo de costos (27%).	Diseño de formatos (33%). Registro de datos (33%). Cálculo de costos (33%).	Diseño de formatos (40%). Cálculo de costos (20%).	Diseño de formatos (33%). Cálculo de costos (33%).	

Cuadro No. 4.4.

Mayores cambios alcanzados en el conocimiento de los mercados por parte de las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Realización de estudios (27%). Directorio de clientes y base de datos (13%).	Realización de estudios (17%).	Realización de estudios (20%). Identificación de potenciales clientes (20%).	Realización de estudios (66%). Identificación de destino con potenciales clientes (33%).	

Cuadro No. 4.5.

Mayores cambios alcanzados en la organización comercial de las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Establecimiento de comité de comercialización (20%).	Establecimiento de comité de comercialización (17%). Diseño de una nueva estrategia (17%).	Establecimiento de acuerdos para acceder a nuevos mercados (40%). Diseño de una nueva estrategia (20%).	Establecimiento de comité de comercialización (33%). Diseño de una nueva estrategia (33%).	Establecimiento de comité de comercialización (100%). Diseño de una nueva estrategia (100%).

Cuadro No. 4.6.

Mayores cambios alcanzados en la organización y administración general de las microempresas aprendices

MER Agroindustriales	MER Agrícolas	MER Pecuarias y Pesqueras	MER	MER Turísticas
Establecimiento y reactivación de diversos comités (20%).	Establecimiento y adecuación reglamentos (17%).	Acuerdo con socio capitalista (20%).	Alianzas institucionales (66%). Alianzas para adquisición de materia prima (33%).	Acuerdos y alianzas con operadores privados (100%).

Como se observa hay amplios e interesantes cambios. Se destaca que:

- Los cambios mayores se dieron alrededor de la adecuación de los productos y la producción a las necesidades de los mercados y de la utilización de instrumentos para la promoción de los productos y servicios; por un lado, porque las empresas tienen sus mayores antecedentes en la parte de procesos y es donde más oferta de servicios de apoyo existe y de otro, la producción y la contratación de medios de promoción es más fácil, hay una mayor oferta de proveedores y Oportunidades Rurales tiene una línea de crédito específica para este rubro.
- La menor cantidad de cambios se dieron, como era de esperar, en aspectos más complejos, donde las microempresas rurales tienen menos experiencia y donde no hay una oferta importante de servicios de apoyo, como sucede en lo relacionado con las investigaciones de mercados y en la organización comercial y administrativa de las empresas.
- A nivel de productos se observan los principales cambios en el establecimiento de registros de producción, el desarrollo de nuevos productos y la adecuación de plantas de proceso, resultando además interesante las mejoras alcanzadas en la planificación y ordenamiento de la producción en las microempresas rurales que desarrollan actividades pecuarias o pesqueras.
- Respecto a la promoción, el cambio más notorio se observa en el establecimiento de servicios al cliente y atención post-venta, en unidades empresariales agrícolas, pecuarias/pesqueras y artesanales. Además, resulta notoria la aplicación de prácticas tradicionales como la participación en ferias y en ruedas de negocios. En esta categoría, resulta destacable la producción de un portafolio de productos, en una microempresa pesquera y el establecimiento de un plan de publicidad, en una microempresa que presta servicios turísticos.

- Un cambio importante se dio en lo referido al diseño y adopción de formatos para llevar registros de costos y establecer el total de ellos como base para estimar en forma más confiable, los precios de venta y los márgenes de negociación, referenciados en todos los tipos de microempresas aprendices.
- Un mayor conocimiento de los mercados, derivado de la aplicación de encuestas y el desarrollo de estudios realizados en un número importante de microempresas participantes.
- El establecimiento de Comités de Comercialización como una manera de establecer responsabilidades, asignar funciones y definir canales y metas para la venta de los productos y los servicios.

Logros relacionados con la gestión del Plan de Mejoramiento

Para finalizar el análisis y la documentación de la experiencia, parece importante destacar los siguientes casos de identificación tanto de necesidades como de acciones a seguir y de logros alcanzados que pueden servir como referencia para posteriores aplicaciones de la metodología.

Microempresa agro-industrial rural 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento del mercado actual. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estudio de mercado para nuevos productos transformados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se identificó un nuevo producto a desarrollar: néctar (de mora, lulo y durazno), que tiene una mayor rentabilidad. • Elaboran encuesta para el mercado de néctar. • Elaboración de muestras de néctar.
<ul style="list-style-type: none"> • Establecimiento de precios y de estrategias de negociación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realización de cálculo de costos, precios y rentabilidades de diferentes presentaciones de productos (bolsa, botella de plástico y vidrio). 	<ul style="list-style-type: none"> • Precios establecidos para negociar diferentes presentaciones de producto. • Ventaja demostrada de comercializar de forma asociativa. • Antes el 60% de mora en fresco se vendía al intermediario individual ahora todo se comercializa en forma asociativa.

Microempresa agro-industrial rural 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> • Registro gustativo del vino para poder posicionarlo en el mercado diferenciándolo de otros. • Mejorar la imagen del producto y la presentación en cuanto a la etiqueta. • Cumplir exigencia para tramitar el registro del producto ante INVIMA. 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar reunión con la persona encargada del área técnica para establecer características del vino para diferenciarlo de otros productos. • Socializar el diseño de la etiqueta de presentación del vino con los socios para su aprobación final. • Adecuación de la planta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaboración del documento de caracterización del vino. • Diseño de la etiqueta. • Adecuada la planta de procesamiento de acuerdo con las especificaciones de INVIMA.

Microempresa agrícola 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> • Control de calidad. • Presentación final del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer un listado de socios activos que se comprometan a vender su frijol con unas condiciones de calidad definidas. • Realizar un día de campo para mostrar a esos productores como se hace el manejo postcosecha y cual es la calidad que se requiere para comprarlo. • Implementar sistema de registro (Hoja de Vida de cada productor, proveedor, record de visita, volumen de venta de cada socio). • Diseñar tabla de precios por calidades para comprar el producto. • Escribir manual de operaciones para programa de incentivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Concientización a socios sobre importancia de entregar producto de calidad para poder vender a buen precio. • Se lleva record de visitas y registro de siembras. • Se crea un plan de incentivos, que incluye tabla de precios por calidad.
<ul style="list-style-type: none"> • Organización de la comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar y aprobar en la asamblea generar la creación del comité de comercialización y definir su manual de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Manual de funciones del Comité de Comercialización, que tiene un responsable. • Se paga el frijol según calidad y el precio en el mercado. • Comercialización de productos sin intermediarios.

Microempresa agrícola 2

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> • Oferta de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Generar un formato e iniciar programa de siembra teniendo en cuenta la ubicación geográfica y la experiencia del agricultor en el cultivo del producto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Se planifica siembra de productos según pisos térmicos, y cada productor se compromete a llevar productos de calidad en un tiempo requerido.
<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado a los productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar sistema de clasificación del producto (primera, segunda). 	<ul style="list-style-type: none"> • El producto se clasifica, por los productores y en el punto de venta, de acuerdo a tamaño, calidad y el grado de madurez.
<ul style="list-style-type: none"> • Los costos y utilidades. 	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar registros de compras, mano de obras, gastos de funcionamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cada productor lleva registro de costos, egresos e ingresos de los productos que maneja en su finca.

Microempresa rural piscícola 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> Precios de venta diferenciados considerando volúmenes y tiempo de pago. 	<ul style="list-style-type: none"> Establecer un cuadro de costos de producción en relación con volúmenes de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado cuadros de costos de producción. Establecidos precios diferenciados de acuerdo a los volúmenes de producción.
<ul style="list-style-type: none"> Logística de proceso y transporte. 	<ul style="list-style-type: none"> Determinar el tiempo de cada proceso (producción, cosecha y transporte). 	<ul style="list-style-type: none"> Elaborado una base de datos y un flujo grama de procesos de la microempresa.

Microempresa rural piscícola 2

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> Conservación del producto desde la pesca hasta la venta Aumento de la producción y mejora de la oferta. 	<ul style="list-style-type: none"> Gestionar con el SENA un curso de conservación y manipulación de alimentos. Implementar sistemas básicos de conservación del producto en la pesca, el almacenamiento y la comercialización. Gestionar asistencia técnica para los socios para establecer producción escalonada. 	<ul style="list-style-type: none"> Capacitación de INCODER en manipulación de alimentos y manejo postcosecha. Implementación de cadena de frío en almacenamiento y conservación. Se elaboró cronograma de siembra y cosechas con método escalonado incluido cachama, tilapia y bocachico.

Microempresa rural de artesanías 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> Disminuir costos. 	<ul style="list-style-type: none"> Visitar y formar alianza comerciales y para compra de materias primas con otros artesanos de la región. 	<ul style="list-style-type: none"> Se creó una alianza con FUNDISCOL para provisión de telas.
<ul style="list-style-type: none"> Diseño y desarrollo de nuevos productos. 	<ul style="list-style-type: none"> Organizar un grupo de diseño. Hacer pruebas prácticas para crear nuevos productos con base en nuevos diseños. Crear nuevos productos para aprovechar materias primas a las que no se les ha dado valor. 	<ul style="list-style-type: none"> Se organizó un grupo de diseño. Diseño y prueba de productos nuevos. Elaboración de nuevos productos a partir de los resultados de las encuestas. Creación de nuevos productos para aprovechar material al que no se le ha dado valor (manillas, estuches para celular, carteras).

Microempresa de servicios turísticos 1

Necesidades de mejoramiento de corto plazo	Acciones a realizar en dos meses	Logros
<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de nuevos productos y servicios arqueológicos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar al menos un lugar de atractivo turístico en San Agustín que cumpla con las características que exigimos para crear una alianza y complementar nuestro paquete turístico. • Visitar operadores turísticos que manejen otros atractivos para crear alianza. • Aplicar una encuesta sobre los posibles nuevos paquetes para ver su aceptación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Agregaron al producto turístico, visitas a fincas agroecológicas y cafeteras y visitas a artesanos. • Comparten con otros operadores turísticos atractivos y planes y comparten ventas.
<ul style="list-style-type: none"> • Ampliar canales de comercialización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Visitar hoteles y restaurantes para que ofrezcan nuestros productos y coloquen nuestra publicidad. • Conformar comité para ampliar alianza y ventas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creado comité de comercialización con otras empresas. • Elaboración del manual de funciones del comité de comercialización.

Capítulo

5

Reflexiones finales

Por: Hernando Riveros y
Carmen Lucía Jaramillo

Para finalizar este documento, se resaltan a continuación las principales lecciones y aprendizajes derivados del diseño de la metodología de Escuela Empresa y de su aplicación para el desarrollo de capacidades en comercialización de microempresarios rurales colombianos:

1. En la metodología de la Escuela - Empresa, se aplican enfoques pedagógicos probados en la educación de adultos que reconocen el valor de los conocimientos previos, de la experiencia y del potencial del desarrollo de capacidades mediante el intercambio entre pares. A ello se añadan elementos como la complementación de esos conocimientos empíricos con los especializados y académicos, el desarrollo y reconocimiento de capacidades en expertos que actúan como tutores y la motivación que resulta de la implementación de concursos entre los participantes.
2. Su aplicación práctica presenta diversas ventajas, entre ellas su clara orientación a la solución de problemas y limitaciones puntuales de las unidades empresariales aprendices y a la búsqueda de resultados de corto plazo que generen confianza en los actores.
3. Su implementación es exigente en aspectos de planificación, desarrollo y seguimiento, en razón a las características que tienen que tener actores claves en el proceso como las Escuelas Empresas, los tutores, las instituciones de apoyo, así como en el entorno en el que se aplica.
4. Son factores de éxito en su aplicación:
 - a. la selección de las Escuelas - Empresas y tutores,
 - b. las capacidades técnicas de las instituciones de apoyo,
 - c. las habilidades y fortalezas de las entidades que se encarguen de los aspectos administrativos y logísticos del proceso, y
 - d. los mecanismos de seguimiento y evaluación.
5. Los resultados alcanzados muestran que el modelo permite la obtención, a muy corto plazo con inversiones bajas, de cambios positivos por la aplicación de conocimientos en un proceso de aprendizaje.
6. La metodología no ha sido probada aún en procesos de investigación, desarrollo e innovación, pero puede vislumbrarse como una herramienta útil en ellos, en tanto facilita la vinculación del saber técnico-práctico y el saber técnico-teórico en la aplicación concreta de medidas para el mejoramiento de los negocios rurales de pequeña y mediana escalas. Una nueva fase de su implementación podría darse en esos otros ámbitos, que están en el centro de las discusiones sobre las estrategias aplicables en procesos de extensión e innovación.

Anexo

El anexo a este documento se ha dividido en tres grupos: a) el anexo instrumental, compuesto por los distintos formatos elaborados por el equipo de trabajo conjunto Programa Oportunidades Rurales e IICA y aplicados en las diferentes fases de implementación de la metodología para la formación de capacidades en comercialización a microempresarios rurales en Colombia, b) Guías para el seguimiento y la documentación general del proceso y c) Relación de Empresas-Escuela y Empresas-Aprendices que participaron.

ANEXO INSTRUMENTAL

FORMATO 1. Ficha de inscripción

Serán seleccionadas para obtener una beca, aquellas organizaciones que demuestren mayor interés y potencial para incorporar los aprendizajes en sus propias organizaciones. La beca cubre todos los costos para participar en el Programa Oportunidades Rurales. Debe enviarse antes de la fecha de la convocatoria al correo electrónico señalado en la misma.

FICHA DE INSCRIPCIÓN

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN	
Nombre de la organización	
Nombre de las personas que postulan para la beca	Número de teléfono celular
Dirección de la organización	Correos electrónicos
Municipio	Departamento
Teléfono fijo	
Actividad productiva de la organización	

Por favor responda las siguientes preguntas marcando con una X en cada una de las preguntas de selección múltiple y luego explique su interés por aprender de cada uno de los grandes temas:

a. ¿Cómo fijamos el precio de venta de los productos y/o servicios? – Marque solo una opción	
A) No fijamos el precio de venta	1
B) Con algunos clientes podemos negociar el precio y algunas condiciones comerciales	2
C) Podemos fijar los precios directamente con los clientes	3

¿Qué les interesa aprender sobre la determinación de los precios de venta de los productos o servicios?

b. ¿En qué forma vendemos? – Marque solo una opción	
A) Cada productor vende su producción en forma individual	1
B) Tenemos algunos grandes clientes y se hacen algunas ventas en conjunto	2
C) Trabajamos conjuntamente para atender negocios en los que vendemos en conjunto	3

¿Qué les interesa aprender sobre las diferentes modalidades de venta?

c. ¿Cómo conseguimos los clientes? – Marque solo una opción –	
A) Los clientes nos buscan y compran los productos	1
B) Identificamos algunos clientes para disminuir la intermediación	2
C) Conocemos el mercado y buscamos clientes constantemente	3

¿Qué les interesa aprender sobre la manera de conseguir clientes?

d. ¿Hemos desarrollado nuevos productos? – Marque solo una opción –	
A) No desarrollamos nuevos productos	1
B) Hemos visto oportunidad de desarrollar nuevos productos, pero no tenemos la tecnología necesaria	2
C) Hemos desarrollado nuevos productos solicitados por los clientes	3

¿Qué les interesa aprender sobre el desarrollo de nuevos productos o servicios?

e. ¿Cómo damos a conocer nuestros productos a los clientes? – Marque solo una opción –	
A) Contamos a las personas conocidas sobre el producto que tenemos	1
B) Tenemos catálogo de productos, pero falta desarrollar más material	2
C) Hacemos promoción de los productos por diferentes medios (publicidad, ferias, entre otros)	3

¿Qué les interesa aprender sobre la forma de dar a conocer sus productos o servicios?

FORMATO 2. Diagnóstico en campo de las potenciales Escuelas - Empresa

INFORMACIÓN GENERAL

Fecha entrevista: _____ Organización: _____
 Departamento: _____ Municipio: _____ Vereda: _____
 Personas entrevistadas: 1. _____ Cel: _____
 2. _____ Cel: _____
 3. _____ Cel: _____

INFORMACIÓN SOBRE LA ORGANIZACIÓN MICROEMPRESARIAL Y ANTECEDENTES

- Año en que se estableció?:
- Número de socios fundadores:
- Número de socios actuales:
- ¿Que esperaban obtener cuando decidieron organizarse?:
- ¿Por qué ha crecido, o ha disminuido el número de socios, o porqué se ha mantenido igual?
- ¿Han alcanzado los objetivos que se plantearon cuando se organizaron?
- ¿Qué cosas les han facilitado alcanzar los objetivos que se habían planteado?
- ¿Qué circunstancias les han dificultado alcanzar los objetivos que se habían planteado?
- ¿Qué organizaciones o instituciones los han apoyado durante los últimos 3 años y en que temas

Institución/programa	Fecha intervención	Temas	Valor del apoyo

INFORMACIÓN SOBRE EL DESEMPEÑO COMERCIAL (Dos últimos años)

Indagar por los productos principales de la organización los siguientes puntos:

Productos servicios	Valor anual de las ventas \$		Volumen / cantidad anual vendida*		Localidad, región o departamento		Canal de distribución**	
	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2	Año 1	Año 2

*Especificar la unidad de medida (Kg., toneladas, cajas etc.).

**Intermediario, tendero, supermercado, mayorista, agroindustria, escuela, plaza de mercado, individual, hoteles, otros:

- ¿Cuáles son los productos o servicios estrella (los más vendidos) que produce la asociación?
- ¿Qué porcentaje (%) del total de la oferta de los miembros de la organización se comercializa de manera independiente (socios) y que porcentaje (%) se hace de manera colectiva?

Independiente: _____ Colectiva: _____

- ¿Hace cuánto tiempo comercializa sus productos o servicios en estos mercados?
- ¿Cuántos clientes fijos (con contratos formales) tiene actualmente?

Menos de 5 De 6 a 10 10 a 20 20 a 30 más de 30

- ¿Cuál estrategia aplicó la organización para su desarrollo comercial?. Para cada una de las posibles respuestas precisar, cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades que han tenido, y por último, cómo lo harían si lo tuvieran que hacer de nuevo.

- Aumentar las ventas en el mismo mercado
- Ingresar a nuevas localidades o a nuevo canales de comercialización
- Desarrollar y lanzar al mismo mercado nuevos productos o servicios
- Desarrollar y lanzar en nuevos mercado nuevos productos o servicios
- Ninguna de las anteriores

- ¿Cómo han variado las utilidades de la organización durante el último año y por qué?

Aumentado Disminuido Han permanecido igual

- En caso de que hayan aumentado o disminuido, dentro de las siguientes opciones, señale las que considera han influido para tener ese resultado. Para cada una de las posibles respuestas precisar, cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades que han tenido y por último, cómo lo harían si lo tuvieran que hacer de nuevo.

- Aumento o disminución en las ventas
- Aumento o disminución en los costos
- Aumento o disminución en las pérdidas
- Aumento o disminución en la eficiencia de la productividad

Otras: Cuáles _____

- ¿Cómo han variado las ventas de la organización durante el último año y por qué?

Aumentado Disminuido Han permanecido igual

- En caso de que hayan aumentado o disminuido, dentro de las siguientes opciones, señale las que considera han influido para tener ese resultado. Para cada una de las posibles respuestas precisar, cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades que han tenido y por último cómo lo harían si lo tuvieran que hacer de nuevo.

- Aumento o disminución en los precios
- Aumento o disminución en cantidades vendidas
- Promociones
- Participación en eventos comerciales.
- Procesos de asociatividad (comercialización en conjunto)

Otros: Cuáles _____

- Algunos de los elementos que favorecen el acceso a nuevos canales de comercialización son: mejores precios, conocimiento previo del mercado, formas de pago, facilidad de acceso, cumplimiento de condiciones de calidad, sellos de calidad certificada, procesos de asociatividad o comercialización en conjunto entre otros, según esto ¿explique cuáles elementos utilizó la organización porque y de qué manera lo hizo?. Para cada una de las posibles respuestas precisar, cuáles han sido los factores de éxito, las dificultades que han tenido y por último, cómo lo harían si lo tuvieran que hacer de nuevo.
- ¿Mejoraron en el último año la gestión de calidad para sus productos o servicios? Si la respuesta es afirmativa explique de qué forma, además, precise cuáles son los factores de éxito y las dificultades que han tenido, por último cómo lo harían si lo tuviera que hacer de nuevo.

Si

No

- ¿Cuál de los siguientes instrumentos o acciones ha utilizado la organización para agregar valor a sus productos o servicio? Explique cuáles cree que han sido los factores de éxito y las dificultades que han tenido, por último, cómo lo haría si lo tuviera que hacer de nuevo.

- Procesos de conservación que permitan aumentar la vida útil del producto
- Procesos de transformación de materias primas
- Marcas
- Registros
- Sellos de calidad
- Etiquetas con información nutricional o técnica
- Empaques
- Servicios post-venta

Otros, cuáles? _____

- Han pensado en diversificar aun más, sus productos o servicios? Si la respuesta es afirmativa de qué forma lo harían? Si la respuesta es negativa, por qué?

Si

No

- Llevan registros de costos de producción y ventas?. Si la respuesta es afirmativa, explique para qué les ha servido.

Si

No

- ¿En cuales de las siguientes áreas de la comercialización se consideran fuertes y por qué?
- Comercialización conjunta
- Innovación de productos
- Consecución de nuevos clientes en el mercado local
- Consecución de nuevos clientes mercado regional
- Manejo de sistemas de precios

Por qué?

- La asociación tiene sistemas para planificar la producción? Explicar cuáles son las ventajas o desventajas por hacerlo o no.

Si

No

¿Qué estrategias o herramientas han utilizado desde la organización para la comercialización colectiva?

¿Cuáles han sido los principales obstáculos o problemas que se han presentado en la comercialización colectiva?

¿Cuáles han sido los elementos facilitadores de la comercialización colectiva?

INFORMACIÓN SOBRE EL ÁREA ADMINISTRATIVA

¿La comercialización de los productos o servicios es realizada por personas de fuera de la organización o por los mismos socios de la organización?

- Si es realizada por personas de fuera de la organización, explique cómo funciona ese acuerdo.
- Si es realizada por la misma organización, explique cómo se desarrollan esas actividades.

FORMATO 3. Guía para la presentación de las Escuelas - Empresa

Productos servicios	Valor anual de las ventas \$	Volumen / cantidad anual vendida*	Localidad, región o departamento	Canal de distribución**

*Especificar la unidad de medida (Kg, toneladas, cajas etc.).

**Intermediario, tendero, supermercado, mayorista, agroindustria, escuela, plaza de mercado, individual, hoteles, otros:

- **Productos y servicios que comercializan:**
 - Descripción de los productos o servicios
 - Presentaciones
 - Volúmenes vendidos

- **Mercados que atienden y canal de distribución que utilizan**
 - Local, regional, nacional
 - Intermediario, agroindustria, exportador, tienda, supermercado, restaurante, programa gubernamental, otro

- **Política de precios**
 - Precios se establecen de acuerdo con: costos reales de producción, costos estimados de producción, precios de la competencia,
 - Precios de acuerdan de acuerdo con volúmenes, formas de pago, tipo de clientes,
 - Utilización de los precios como mecanismo de acceso a los mercados: precios de introducción, promociones

- **Estrategias de promoción y posicionamiento de los productos**
 - Marcas, etiquetas, empaques
 - Participación en ferias, eventos
 - Promoción con volantes, folletos y similares
 - Promoción haciendo uso de medios masivos de comunicación: radio, periódico, televisión, Internet

- **Estrategias utilizadas y lecciones aprendidas en su aplicación para incrementar sus ventas:**
 - Con los mismos productos se busca aumentar las ventas en los mismos mercados o canales de comercialización
 - Con los mismos productos se busca aumentar las ventas en otros mercados o canales de comercialización
 - Con nuevos productos se busca aumentar las ventas en los mismos mercados o canales de comercialización
 - Con nuevos productos se busca aumentar las ventas en otros mercados o canales de comercialización

FORMATO 4. Guía para orientar el análisis de las Escuelas - Empresa

NOMBRE DE LAS EMPRESA: _____

FECHA: _____

ELEMENTOS DE ANALISIS	LECCIONES, EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS	COMO VISUALIZARLOS, TESTIFICARLOS EN EL EJERCICIO EN LAS EMPRESAS
1. Los factores externos a la organización empresarial.		
¿Cuáles han favorecido el desarrollo comercial?.		
¿Cómo se identificaron?.		
¿Cómo se aprovecharon?.		
¿Cuáles han desfavorecido el desarrollo comercial?.		
¿Cómo se identificaron?.		
¿Cómo se superaron?.		
2. Experiencia en el desarrollo de productos.		
Estrategia empresarial permanente? o es asunto coyuntural?.		
¿Cómo se identifican oportunidades o necesidades?.		
¿Qué factores han favorecido los procesos?.		
¿Qué factores han limitado los procesos?.		
3. Experiencia en el acceso a nuevos mercados / canales de distribución:		
¿La estrategia empresarial permanente? o es asunto coyuntural?.		
¿Cómo se identifican oportunidades o necesidades?.		
¿Qué factores han favorecido los procesos?.		
¿Qué factores han limitado los procesos?.		
4. Experiencia en la negociación de precios.		
¿Política de precios? O ¿se maneja según el caso?.		
¿Cómo se establecen precios y condiciones mínimas?.		
¿Qué factores han favorecido el establecimiento de acuerdos satisfactorios?.		
¿Qué factores han limitado la posibilidad de llegar a acuerdos satisfactorios?.		

ELEMENTOS DE ANALISIS	LECCIONES, EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS	COMO VISUALIZARLOS, TESTIFICARLOS EN EL EJERCICIO EN LAS EMPRESAS
5. Experiencia en campañas y acciones de promoción:		
¿Estrategia empresarial permanente? ○ es asunto coyuntural?		
¿Cómo se identifican oportunidades. ○ necesidades?		
¿Qué factores han favorecido los procesos?		
¿Qué factores han limitado los procesos?		
6. Procesos de crecimiento:		
¿Se pueden identificar etapas de crecimiento?		
¿Hay que ir pasando de circuitos locales a regionales y luego, nacionales/ internacionales?		
¿Se pueden acelerar los procesos?		

FORMATO 5. Calificación y selección de los tutores empresariales

No.	NOMBRE	ORGANIZACION	TÉCNICOS ACOMPAÑANTES					PUNTAJE PROMEDIO
1								
2								
3								
4								

Calificación entre pares:

ORGANIZACIÓN	NOMBRE DEL PARTICIPANTE	Califique la capacidad de los expositores para transmitir su experiencia y conocimientos (1 calificación mínima y 5 máx).					QUÉ ORGANIZACIONES LE GUSTARIA CONOCER (máximo 3 organizaciones).
		1	2	3	4	5	

FORMATO 6. Términos de referencia para la contratación de los tutores empresariales

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO:

Tutor Empresarial acompañante de organizaciones atendidas por el Programa Oportunidades Rurales, para el fortalecimiento de sus estrategias de comercialización.

OBJETO:

Brindar apoyo técnico a las microempresas del Programa Oportunidades Rurales seleccionadas en el Curso – Concurso “*Vendiendo con visión: Microempresas competitivas que conocen el mercado*”; en especial en el diseño e implementación de sus planes de mejoramiento comercial.

El Tutor Empresarial, será seleccionado de acuerdo con la metodología diseñada por el Programa Oportunidades Rurales y el IICA en el marco del taller de habilitación a realizarse en las fechas señaladas.

ACTIVIDADES ESPECÍFICAS:

- Participar en el taller de habilitación de Talentos Locales, organizado por el Programa Oportunidades Rurales y el IICA a desarrollarse en las fechas señaladas.
- Participar en el Curso – Concurso: “*Vendiendo con visión: Microempresas competitivas que conocen el mercado*”, organizado por el Programa Oportunidades Rurales y el IICA a desarrollarse en las fechas señaladas.
- Atender y acompañar la visita de las organizaciones de microempresarios rurales que le sean asignadas, a las Escuelas - Empresa de acuerdo con la distribución hecha en el marco del Curso – Concurso: “*Vendiendo con visión: Microempresas competitivas que conocen el mercado*”.
- Apoyar la elaboración en campo de los Planes de mejoramiento comercial de las organizaciones de microempresarios rurales a su cargo, de acuerdo con la metodología establecida por el Programa Oportunidades Rurales y el IICA.
- Presentar un cronograma de trabajo para el acompañamiento a las microempresas rurales a su cargo.
- Realizar al menos dos (2) visitas a las organizaciones de microempresarios rurales a su cargo, para el seguimiento a la implementación de los Planes de mejoramiento comercial.
- Presentar un informe técnico de las visitas realizadas a cada una de las microempresas rurales a su cargo.
- Presentar un informe final de actividades y resultados del trabajo realizado, de acuerdo a las pautas dadas por el Programa Oportunidades Rurales.
- Asistir a la premiación de las microempresas rurales que resulten ganadoras en el marco del Curso – Concurso: “*Vendiendo con visión: microempresas competitivas que conocen el mercado*” de acuerdo con las pautas dadas por el Programa Oportunidades Rurales.

DURACIÓN:

Las acciones de acompañamiento se formalizarán a través de una carta contrato suscrita por cada Tutor Empresarial y el IICA. La duración de estas acciones será a partir del perfeccionamiento de la carta contrato hasta la fecha señalada.

FORMATO 7. Guía para orientar la formulación del plan de mejoramiento en comercialización

PLAN DE MEJORAMIENTO EN COMERCIALIZACIÓN

INTRODUCCIÓN

Como parte del ejercicio Escuela - Empresa y con el fin de poner en práctica las bases conceptuales y metodológicas desarrolladas en el presente taller se formularán planes de mejoramiento en comercialización para cada una de las MER participantes, dicho “Plan de Mejoramiento en Comercialización” surge como parte de la aplicación de metodologías de “aprendizaje entre pares” y “aprender haciendo”.

Este Plan de Mejoramiento será elaborado por cada una de las MER aprendices con el apoyo de los tutores, sus compañeros de curso de comercialización y los facilitadores. El plan se diseñará durante el curso en Bogotá y se podrá ajustar en dos momentos: 1) durante la visita a la escuela - empresa y 2) en la primera asesoría que reciban en campo del tutor empresarial.

Será también el tutor empresarial el encargado de asesorar a las MER en la implementación del plan y de hacer seguimiento a sus resultados.

¿QUÉ ES EL PLAN DE MEJORAMIENTO COMERCIAL?

Es una herramienta que facilita planificar las estrategias y actividades que le permitan a la empresa mejorar su gestión comercial y de mercadeo.

En este caso se hará un plan a un año con unas actividades prioritarias para los dos meses siguientes, teniendo en cuenta el apoyo que recibirán de los tutores y los propios recursos con los que cuenta la empresa.

¿CUÁLES SON LOS PASOS PARA ELABORAR EL PLAN?

Día 1. 4:00 – 5:00 p.m.

Paso 1:

En forma individual, lea el formulario de inscripción de su empresa para participar en este programa de formación en comercialización y vaya subrayando los aspectos más importantes que debe mejorar su empresa, teniendo en cuenta lo aprendido durante estos días del curso.

Paso 2:

En las cartulinas rosadas, escriba las principales necesidades que usted subrayó en el paso anterior (escriba una necesidad por tarjeta) y complete con otras necesidades nuevas que usted haya identificado durante el curso. Como material de apoyo, revise las presentaciones en Power Point que se les entregaron.

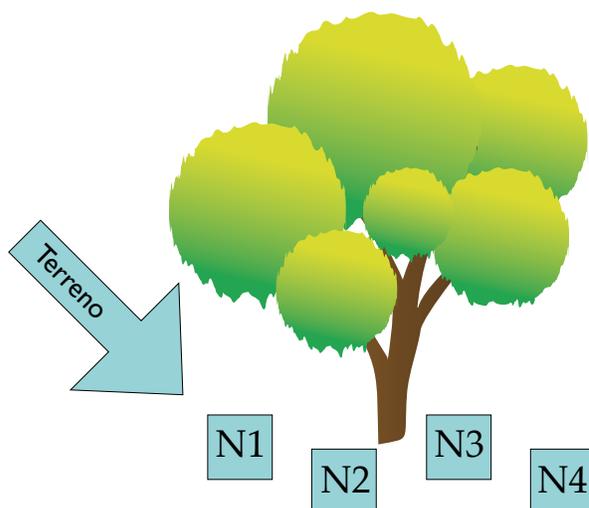
Tenga en cuenta que se deben priorizar las más importantes y aquellas en las que la empresa pueda trabajar en el plazo de un año con sus propios recursos, con resultados alcanzables.

No olvide tener en cuenta, entre otros aspectos, los siguientes:

- Aumento de clientes.
- Clientes fieles o Conservación de clientes o mayor satisfacción de estos.
- Cambios que generen mayores utilidades.
- Concretar contratos y alianzas.
- Mejoramiento de productos y servicios.
- Organización interna de la empresa para la comercialización.
- Estándares de calidad.
- Mercadeo y publicidad.
- Investigación de mercados.

Paso 3:

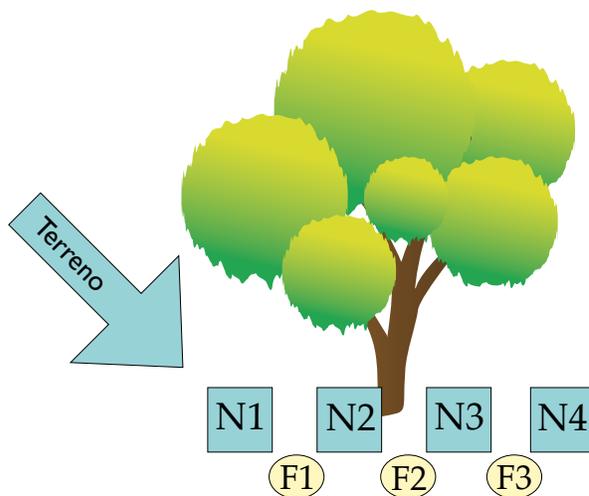
Pegue las cartulinas en el sitio que se indica, en la cartelera que se le entregará. Deben ser cinco (5) tarjetas, máximo.



Paso 4:

Analice las fortalezas de su empresa para superar esas debilidades o necesidades identificadas. Tenga en cuenta también los apoyos con los que cuenta hoy su empresa. Ejemplo: recurso humano, alianzas, apoyos institucionales, recursos financieros, etc.

Escriba en máximo cinco (5) cartulinas amarillas las fortalezas (una por cada una). Péguelas en la base del dibujo, donde se indica.



Día 2. 8:00 a.m. – 12m

Paso 5:

En los grupos se analizará “el terreno” de cada una de las empresas (necesidades y fortalezas) y a partir de allí se definirán máximo cuatro estrategias para hacer frente a las necesidades comerciales en cada uno de los negocios.

Estas estrategias se escribirán en las ramas del árbol y deben corresponder a lo que es prioritario para un período de un año.

Paso 6:

En forma individual, cada persona debe definir las actividades a realizar en los próximos dos meses para avanzar en el desarrollo de las estrategias planteadas en las ramas del árbol.

Estos serán los compromisos concretos del Plan de Mejoramiento, van a ser también el foco principal del acompañamiento que realice el tutor y con base en estos compromisos, se evaluarán los resultados en el Concurso “Vendiendo con visión de mercado”.

FORMATO 8: Términos de referencia del concurso “Vendiendo con visión de mercado”

Introducción

Los campesinos cuentan con una capacidad para proponer ideas de negocios, definir sus necesidades de fortalecimiento y movilizar recursos para su co-financiación. Por eso los concursos públicos son la base del Programa y los propios microempresarios sustentan sus propuestas ante comités evaluadores conformados por representantes públicos y privados del sector, y por delegados de microempresas exitosas que no estén concursando.

¿Cuál es el objetivo de este Concurso?

Estimular la implementación de los Planes de mejoramiento de los microempresarios que participen en el programa de formación en comercialización a través de la estrategia de Escuela – Empresa, premiando aquellos que demuestren los resultados más sobresalientes en la adopción de acciones de mejora en el campo comercial, a partir de sus aprendizajes.

En este marco, el concurso tiene la función de ser un incentivo a la formación y adopción de cambios en las prácticas comerciales y de mercadeo de las empresas participantes, por lo que forma parte integral de la estrategia de fortalecimiento de capacidades de los usuarios del Programa Oportunidades Rurales.

¿En qué consiste el Concurso?

El concurso inicia con la formulación de un plan de mejoramiento comercial como resultado del curso teórico-práctico y la visita a la Escuela Empresa. El Plan contempla la identificación de las necesidades y fortalezas fundamentales de las empresas, de donde se derivan unas estrategias prioritarias para desarrollar en un año y las actividades que pueden ser realizadas en el lapso de dos meses, período en el que contarán con la asesoría de los tutores empresariales.

Dicho plan de mejoramiento, que podrá tener un ajuste en la primera visita del tutor a la empresa concursante, es la inscripción formal al Concurso “Vendiendo con visión de mercado”. Por esta razón, es fundamental que se envíen al Programa Oportunidades Rurales los ajustes que eventualmente llegan a tener el Plan durante la primera visita del tutor empresarial. El envío debe hacerse al Ministerio de Agricultura.

Una vez finalizado el tiempo para realizar la segunda visita de asesoría a las empresas por parte de los tutores, éstos deben presentar su segundo informe de seguimiento a los Planes de mejoramiento y las empresas concursantes también deberán enviar su propio informe de resultados al Programa Oportunidades Rurales. Estos informes deben llegar al Ministerio de Agricultura en la fecha señalada.

Con estos dos informes, tanto el de los tutores como el de las empresas concursantes, se reunirá en Bogotá el jurado calificador, quien establecerá el puntaje final que reciba cada una de las empresas. Posteriormente se organizarán los puntajes de mayor a menor y así se otorgarán los diez premios del Concurso, siendo la empresa con la calificación más alta la que obtenga el primer premio y así sucesivamente se asignarán los demás premios en el orden descendiente de los puntajes.

¿Quiénes pueden participar?

Todas las empresas que participan en el curso de formación en comercialización y mercadeo a través de la estrategia de Escuela – Empresa y elaboran su Plan de Mejoramiento durante el curso.

Para recibir formalmente la inscripción es requisito indispensable que al finalizar la visita a la Escuela – Empresa, en la fecha señalada, los facilitadores del Ministerio de Agricultura y

Desarrollo Rural puedan contar con el Plan de Mejoramiento definido por el representante de cada una de las empresas participantes.

Estos planes serán publicados en la página Web del Programa en la sección de convocatorias de Gestión del Conocimiento.

Reglamento del concurso

- No se consideran postulaciones de organizaciones microempresariales que, habiéndose inscrito en el programa de formación en comercialización, no hayan participado en el curso teórico – práctico ni en la visita a la Escuela – Empresa.
- Es indispensable que el Plan de Mejoramiento esté debidamente firmado por las personas que lo elaboraron o ajustaron.
- Los casos en que las organizaciones no demuestren interés ni un buen desempeño durante la visita a las Escuela - Empresa o durante las asesorías del tutor empresarial y por tanto queden por fuera del proceso formativo, automáticamente se suspenderá su inscripción al concurso.
- Luego de su diseño durante el curso, el Plan de Mejoramiento sólo podrá ser ajustado en la primera visita del tutor empresarial y estos ajustes deben ser enviados al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural en la fecha señalada, en un documento firmado por el tutor empresarial y las personas de la empresa concursante que participaron en el ajuste.
- Los ajustes al Plan de Mejoramiento que sean recibidos luego de la fecha señalada, no serán tenidos en cuenta para el Concurso y por lo tanto, continuará teniéndose en cuenta como inscripción, el plan inicial que se tenga en el Programa Oportunidades Rurales.
- No obstante lo anterior, se recomienda que las empresas utilicen el Plan de Mejoramiento comercial como una herramienta de planificación y por lo tanto, para su uso interno, podrán hacer todos los ajustes que consideren necesarios, complementando con otras actividades que consideren importantes para su desarrollo como negocio. De todas formas, los usuarios deben tener claridad sobre los compromisos que quedaron inscritos para el Concurso “Vendiendo con visión de futuro”.
- Las empresas inscritas se comprometen a realizar las acciones propuestas en el Plan y a recibir la visita de asesoría del tutor empresarial.
- Las empresas concursantes se comprometen a enviar al Programa Oportunidades Rurales su informe sobre el desarrollo de las actividades del Plan de Mejoramiento comercial, en la fecha señalada al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. El formato para dicho informe aparece al final de estos Términos de Referencia del Concurso.
- En caso de no recibir oportunamente el informe de las empresas concursantes, la evaluación se realizará solamente con la información que se reciba del tutor empresarial.
- El jurado calificador podrá contactar telefónicamente a los tutores o empresas concursantes para solicitar aclaraciones respecto a los informes recibidos.
- Las empresas concursantes podrán informar al Programa Oportunidades Rurales cualquier anomalía que se presente en las tutorías empresariales, toda vez que están diseñadas como un apoyo o asesoría para las empresas, pero se debe respetar la autonomía de las organizaciones.
- El Programa Oportunidades Rurales adelantará las acciones necesarias para que las propuestas ganadoras reciban el premio.
- En caso de presentarse empates entre las organizaciones al momento de evaluar el concurso, se sumará el monto correspondiente al premio en disputa y el premio que le siga hacia abajo, dividido entre dos y así se le entregará a cada organización el 50%.
- El dinero recibido como premio no se podrá destinar al pago de bonificaciones, honorarios o cualquier otra distribución entre personas; debe ser invertido en el fortalecimiento de las organizaciones ganadoras.

¿Cuáles son los premios?

Primer lugar:	\$6.200.000
Segundo lugar:	\$5.200.000
Tercer lugar:	\$4.200.000
Cuarto lugar:	\$3.500.000
Quinto lugar:	\$3.000.000
Sexto lugar:	\$2.500.000
Séptimo lugar:	\$2.000.000
Octavo lugar:	\$1.500.000
Noveno lugar:	\$1.100.000
Décimo lugar:	\$ 800.000

Además, las experiencias ganadoras serán presentadas y promocionadas por el Programa Oportunidades Rurales como ejemplos demostrativos a nivel nacional.

¿Cómo se realizará la evaluación y con qué criterios?

Una vez finalizada la asesoría de los tutores empresariales, éstos enviarán al Programa Oportunidades Rurales su último informe de seguimiento al desarrollo de los Planes de mejoramiento de las empresas concursantes. Igualmente, las empresas remitirán al Programa su propio informe en el formato que se indica en estos Términos de Referencia.

Con base en estos dos informes, el jurado calificador procederá a calificar la implementación de los Planes de mejoramiento con los siguientes criterios:

Calidad y cumplimiento de las actividades del Plan de Mejoramiento (hasta 30 puntos)

Se calificará teniendo en cuenta el porcentaje de avance en la realización de las actividades previstas hasta la fecha señalada y que éstas se hayan realizado adecuadamente. Tendrá como base los informes enviados por el tutor y la empresa concursante.

Impacto esperado para el negocio de los resultados alcanzados con el desarrollo del Plan de Mejoramiento en comercialización (hasta 40 puntos).

A través de la visitas de seguimiento por los tutores y del informe realizado por cada una de las empresas, se valorarán los resultados que se tengan o que ya se evidencie que se tendrán, como fruto de las actividades realizadas. Se tendrá en cuenta el número de beneficiarios directos de las mejoras y los efectos a largo plazo que puedan tener los resultados en beneficio del negocio.

Apropiación y uso de los aprendizajes en comercialización y mercadeo por parte de la organización (hasta 30 puntos).

Se evaluará la participación de los asociados en la realización de las actividades y su compromiso frente al desarrollo comercial de la empresa. Se espera que los aprendizajes en materia de comercialización y mercadeo no se queden solamente en las personas que asistieron al curso, sino que trasciendan a la organización y se incorporen en sus prácticas comerciales con una visión de mercado.

¿Cómo se conforma el Comité calificador?

El Comité evaluador estará compuesto por dos (2) profesionales del IICA con experiencia en el tema de comercialización y mercadeo (2) profesionales del Programa de Oportunidades Rurales, (1) profesional del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural, (2) Microempresarios con experiencia en comercialización, que no estén participando en el concurso.

Fechas del Concurso

- Entrega del Plan de Mejoramiento en su diseño inicial en la fecha señalada, al finalizar la visita a las Escuelas – Empresa. Los facilitadores designados por el MADR y el IICA deben recoger los planes de mejoramiento para ser entregados al Programa Oportunidades Rurales.
- Publicación en la página Web del Programa de los Planes de mejoramiento inscritos: en la fecha señalada.
- Plazo para realizar ajustes a los Planes de mejoramiento que serán inscritos en la fecha señalada en el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural. Deben venir firmados por el tutor y los representantes de la empresa que realizaron los ajustes.
- Plazo para recibir los informes de las empresas concursantes y de la segunda visita de los tutores empresariales, según fecha señalada.
- Evaluación de la implementación de los planes de mejora en las fechas señaladas
- Publicación en la página Web del Programa de las organizaciones ganadoras en la fecha señalada.

FORMATO 9: Inscripción al concurso “Vendiendo con visión de mercado”

PLAN DE MEJORAMIENTO EN COMERCIALIZACIÓN CONCURSO “VENDIENDO CON VISIÓN DE MERCADO”

DATOS DE LA ORGANIZACIÓN

Nombre de la organización:	Correo electrónico:
Municipio:	Departamento:
Persona de contacto de la organización:	Celulares:
Nombre del tutor:	Correo electrónico:
Celular:	Teléfono fijo (indicativo y número):
Productos:	Número de asociados:
Canales donde los vende:	Fecha:

PRINCIPALES NECESIDADES:

PRINCIPALES FORTALEZAS:

ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES:

Estrategias a un año	Actividades a dos meses

Nombre y firma del representante de la MER

Nombre y firma del facilitador del MADR o del IICA

FORMATO 10: Instructivo para el seguimiento de los planes de mejoramiento por parte de los tutores empresariales

Presentación

Este instructivo tiene por finalidad dar algunas pautas básicas a los Tutores empresariales para realizar el acompañamiento y asesoría a la implementación los planes de mejoramiento de las microempresas a su cargo y que están participando en el Concurso “Vendiendo con visión de mercado”. Cabe señalar que ésta actividad de acompañamiento se realiza con el propósito de garantizar el cumplimiento de estos planes y facilitar la transferencia de capacidades y conocimientos entre los mismos microempresarios en el tema de comercialización.

Actividades a realizar

Este proceso de acompañamiento por cada visita se ha dividido en tres etapas:

- i) Etapa previa a la visita
- ii) Etapa durante la visita y
- iii) Etapa posterior a la visita

Etapa previa a la visita

- Asegúrese de haber contactado con anticipación a los responsables del Plan de Mejoramiento de la empresa a visitar, para garantizar que las personas tengan el tiempo suficiente para trabajar con usted.
- Revise la información de la MER consignada en el formulario de inscripción al curso, donde se presenta un diagnóstico inicial y las expectativas sobre el tema de comercialización. Esto le facilitará el conocimiento de la realidad comercial de las empresas a visitar.
- Lea con anticipación el Plan de Mejoramiento de las empresas a visitar, para que tenga claridad de las estrategias y actividades que va a desarrollar la microempresa.

Etapa durante la visita

- Tómese su tiempo para conocer, a través de las personas con quienes se reúna, detalles de la empresa, antes de entrar en materia en el tema del Plan. Recuerde que esto forma parte de “romper el hielo” y crear un ambiente de confianza.
- Durante la primera visita, revise con los encargados de la empresa el Plan de Mejoramiento y si es necesario hacer algunos ajustes, realícelos con ellos. Es fundamental que elaboren un documento con estos ajustes y sea firmado, tanto por el tutor como por los representantes de la empresa, puesto que esto modifica la inscripción al Concurso. Si esta información no se envía al Programa Oportunidades Rurales, no será válido.
- Solicite información sobre las acciones realizadas para dar cumplimiento al Plan, de acuerdo con el formato. Sintetice los puntos centrales de la visita en el formato de seguimiento a los Planes de mejoramiento. En caso de presentarse dificultades en algunos aspectos, mencione lo que según su criterio y experiencia se podría hacer para solucionar el problema.
- Procure llevar un registro fotográfico de las acciones claves realizadas por la empresa.

Etapa posterior a la visita

Luego de la visita y pasados máximo tres días y de acuerdo con los Términos de Referencia, debe elaborar un informe técnico en donde se dé constancia de las actividades realizadas. Para ello, utilice el Formato de seguimiento a los Planes de mejoramiento y se debe enviar al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Recomendaciones metodológicas

Repase e interiorice los siguientes aspectos que debe tener un facilitador:

- confianza en sí mismo,
- fe en la gente y en sus capacidades,
- crear una atmósfera de confianza,
- paciencia para escuchar,
- ser consciente de sus límites y siempre dispuesto a aprender,
- respeto por las opiniones y no tratar de imponer las suyas,
- ser creativo a la hora de expresar sus ideas,
- ser flexible,
- ser sensible al estado de ánimo y a la sensibilidad de los asesorados.
- Otras recomendaciones claves son: tratar de ser imparcial y no dejarse influenciar por conflictos internos de la organización.
- Es importante que luego de la primera visita brinde apoyos puntuales de manera no presencial por medios como: Internet y teléfono. Para esto se les solicita llevar un registro del tipo de inquietudes que le plantean los MER y las respuestas ofrecidas por el tutor (Formato de seguimiento a los Planes de mejoramiento).
- Ante las dudas o preguntas recuerde que puede contar con el apoyo técnico del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Recomendaciones administrativas y de logística

- Recuerde que, de acuerdo con los Términos de Referencia, cada una de las empresas a su cargo deben ser visitadas dos veces; la primera visita se realiza según fecha señalada después de unas cuantas semanas; y la segunda visita según fecha señalada, después de unos cuantos meses, después de la primera visita.
- El tiempo por visita debe ser de un día de trabajo efectivo con cada microempresa.

FORMATO 11: Seguimiento a los planes de mejoramiento por parte de los tutores empresariales

Información General

Nombre del Tutor:	Organización visitada:
Fecha:	Lugares visitados:
Municipio:	Departamento:
Fecha inicio: Fecha de finalización:	Fecha del informe:
Personas con las que se reunió:	Secuencia de visita (marque una x): primera segunda

Síntesis de la labor realizada

Explique brevemente las actividades que realizó durante la asesoría.

Observaciones. Escriba los comentarios que le parezcan importantes.

Ajustes al plan de mejoramiento

Si durante la primera visita se hicieron ajustes al Plan de Mejoramiento, deben enviar un documento en el que expliquen los cambios realizados. Debe estar firmado, tanto por el tutor como por los representantes de la empresa, puesto que esto modifica la inscripción al concurso. Enviarlos al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Matriz de seguimiento. Registre los avances de las actividades en la Matriz de seguimiento que se anexa en Excel.

Anexos. Adjunte fotos de las visitas y otra información que considere importante.

FORMATO 12: Seguimiento de las asesorías no presenciales de los tutores empresariales (telefónicas, por correo electrónico y otras)

Fecha:		
Llamada telefónica	Correo electrónico	Otro
Persona contactada:		
Temas tratados:		
Recomendaciones dadas por el tutor:		
Compromisos de las MER:		
Compromisos del tutor:		

FORMATO 13: Matriz de seguimiento del plan de mejoramiento

Estrategias.	Actividades del plan de mejoramiento.	Avance actividades (%).	Situación encontrada.		Recomendaciones realizadas.	Compromisos - MER.	Compromisos Tutor.
			Avance descripción.	Dificultades.			
Estrategia 1.	Actividad 1 Actividad 2						
Estrategia 2.							
Estrategia 3.							

Firma del tutor

GUÍAS PARA EL SEGUIMIENTO Y LA DOCUMENTACIÓN GENERAL DEL PROCESO

FORMATO 14: Guía para la documentación de las experiencias de las Escuelas - Empresa

Introducción

Reconociendo la variedad y riqueza de las experiencias de las microempresas rurales participantes en el proceso, surgió la propuesta de documentar cada uno de los casos desde la perspectiva de los propios asociados, con dos fines:

- Visibilizar y resaltar sus logros más significativos en el desarrollo comercial de los negocios.
- Contar con información suficiente sobre las experiencias para poder utilizarlas a manera de ejemplos en futuros procesos formativos. Así, se podrá contar con insumos que permitan desarrollar la metodología de Escuela – Empresa en proceso de aprendizaje a través de estudios de caso, sean estos presenciales o no.

En este contexto se presentan a continuación las pautas para la elaboración del documento que recoja la información más relevante de cada una de las organizaciones. Se recomienda que este documento no tenga más de 20 páginas, en letra arial 12.

Tabla de contenido y guía de preguntas

El documento deberá estar estructurado en los siguientes tres grandes capítulos.

1. **Información básica y antecedentes de la organización.**
2. **Historia y evolución de la organización a la luz del contexto:** Recoje la historia y evolución de la organización a la luz del contexto (político, social, ambiental, institucional, económico), presentando en una línea del tiempo los principales hitos o momentos vividos por la empresa.
3. **Estrategias de comercialización:** Profundiza en los hechos más destacables de las estrategias de comercialización utilizadas por la organización. En este punto se toman como referencia las principales categorías de análisis que surgieron durante la presentación de experiencias en el taller de formación, de tal forma que se cuenta con elementos comunes entre las organizaciones, que es interesante profundizar.

Capítulo 1: Información básica y antecedentes de la organización

Este capítulo debe dar cuenta de las principales características de la organización, especialmente en cuanto a su forma de asociatividad, integrantes, objetivos, origen, líneas de especialización, etc. Específicamente se deberá mencionar los siguientes aspectos de manera narrativa en el documento.

- Nombre de la organización, del representante legal y datos de contacto.
- Año de constitución. En caso de haber iniciado labores como organización en una

fecha diferente a la de su constitución legal, señalar ambas y explicar.

- Número de socios fundadores: _____
- Número de socios actuales: _____
- Por favor describa las principales características socio-económicas de los miembros de la organización.
- ¿Que esperaban obtener cuando decidieron organizarse?
- ¿Cuáles son los objetivos que tiene actualmente la organización y quienes pueden pertenecer a ella?
- Describan las actividades, productivas o de servicios, a las que se dedica la organización y también las funciones sociales que cumple con sus asociados (algunas prestan diferentes servicios a sus asociados, mencionarlos)
- ¿Esta actividad es la que genera los únicos ingresos para las familias de los socios de la organización? ¿Qué % de los ingresos puede representar? ¿con que otras actividades complementan los ingresos las familias de los socios?
- ¿Cuál es el porcentaje de miembros que vende a través de la organización?
- ¿Los miembros de la organización han mejorado sus ingresos desde que ésta se conformó? ¿Describa cómo se evidencia esa mejoría? ¿Puede calcular en promedio cuanto han mejorado sus ingresos, mirado en porcentaje del salario mínimo?
- ¿Cómo se financia la organización?. Por ejemplo, aportes de los socios, ingreso de proyectos, rendimientos por ventas, etc?.
- ¿Qué organizaciones o instituciones los han apoyado y en que temas?
- ¿Tienen proyectos que permitan financiar algunas actividades de la organización? ¿Cuáles y qué financian?
- ¿Tienen créditos u otros productos financieros que les permitan obtener recursos para la organización?

Respecto al contexto:

- ¿Tienen ustedes relación con otras organizaciones productivas o de servicios para apoyarse en procesos de capacitación, asesoría y comercialización?
- Por favor describa cómo son las relaciones de su organización con el sector público en el territorio. ¿En qué acciones ha habido cooperación?. Destaque las que den o se hayan dado en el aspecto de comercialización?
- Por favor explique cómo son las relaciones de su organización con entidades del sector privado en el territorio. ¿En que acciones ha habido y hay cooperación? Destaque las que se den, o se hayan dado en el aspecto de comercialización.
- ¿La experiencia de ustedes como organización ha servido de ejemplo para impulsar otras propuestas de desarrollo productivo en el territorio?

Capítulo 2: Historia y evolución de la organización a la luz del contexto (político, social, ambiental, institucional, económico)

Este capítulo busca profundizar en los momentos claves que ha vivido la organización, denominados también hitos, pero siempre relacionándolos con los hechos importantes del contexto ocurridos en el período cuando se dieron. Se espera construir la línea de tiempo a partir de la recuperación de la información y apreciaciones que tienen los actores relevantes sobre su trayectoria. Con esto también se busca determinar cuáles son las principales lecciones aprendidas durante este proceso.

Para lograr mayor riqueza y precisión en la información que se recoja, es importante trabajar este punto en un taller con las personas claves en la historia de la organización, incluso si ya no pertenecen a ella.

Si tienen fotografías o videos que puedan ilustrar los cambios en la organización, es importante anexarlas, señalando claramente el hito o momento clave al cual corresponde.

A continuación se explican los pasos para la construcción de la línea del tiempo⁹:

1. Organizar un taller para esta finalidad. El diseño del taller debe considerar dinámicas que estimulen la efectiva contribución de los participantes y el amplio intercambio de sus percepciones.
2. Listar un grupo de actores directos (y si fuera posible, indirectos) que hayan tenido un papel central en la historia de la organización e invitarlos a participar del taller. No se recomienda que sean grupos de más de 15 personas.
3. Reconstruir la historia de la experiencia a partir de las siguientes preguntas:
 - ¿Cuándo, cómo y por qué se inicia la experiencia?. Exponer las razones y motivaciones que le dieron lugar y el contexto en el que se produjo la experiencia.
 - ¿Quiénes se involucraron en la misma, de manera directa e indirecta, y cuáles han sido sus respectivos roles?.
 - ¿Cuál fue la secuencia cronológica de los hechos que: a) marcaron cambios importantes (buenos o malos) para el desarrollo de la organización y b) los que significaron cambios importantes (buenos o malos) para la comercialización de los productos y servicios que ofrece la organización (a manera de hitos). Se debe evitar el simple listado de actividades realizadas, pues no se trata de describir todo lo que se hizo, sino de identificar los marcos en la trayectoria de la experiencia y las circunstancias presentes.
 - ¿Por qué estos hechos fueron importantes? ¿Qué consecuencias trajeron para la experiencia?
4. Establecer los consensos respecto a los hitos y señalar las manifestaciones coincidentes y discrepantes.
5. Representar gráficamente la línea de tiempo de la experiencia, añadiéndole las informaciones y percepciones emergidas del taller.

Se envía a manera de ejemplo una línea del tiempo construida dentro de la sistematización de experiencias con algunas organizaciones paneleras y de frutas durante 2009. Ejemplos similares encontrarán en el documento que se les entregó durante el taller, titulado: “Unidos abriendo puertas. La Asociatividad, una salida comercial para las microempresas rurales”.

Luego de construir la línea del tiempo, que presenta de forma sintética la historia de la organización, es importante describir con mayor profundidad algunos temas, y para ello se debe dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Por qué ha crecido, o ha disminuido el número de socios, o porqué se ha mantenido igual?
- ¿Han alcanzado los objetivos que se plantearon cuando se organizaron?
- ¿Qué factores les han facilitado alcanzar los objetivos que se habían planteado?
- ¿Qué circunstancias les han dificultado alcanzar los objetivos que se habían planteado?

Capítulo 3: Estrategias de comercialización

Este capítulo busca profundizar en los hechos más destacables de las estrategias de comercialización utilizadas por la organización, identificados durante el taller de formación como escuelas - empresa y agrupados dentro de las categorías comunes con otras organizaciones.

Para cada uno de los temas, es importante explicar lo más amplio y claro posible, cómo se desarrollan en su organización.

⁹ Estas pautas fueron tomadas del siguiente documento: Berdegué, J.; Escobar, G.; Ocampo, A. (2007.) Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo Rural. Guía Metodológica y Guías de Terreno. Versión revisada y aumentada, Fidamérica y Preval.

FORMATO 15: Pautas para el seguimiento a la sostenibilidad de los resultados de la implementación de los planes de mejoramiento

Objetivo general

Valorar, en campo, la eficacia y sostenibilidad de los resultados alcanzados por las organizaciones participantes en la Escuela - Empresa, con el fin de recoger aportes que enriquezcan la metodología e identificar desafíos para la continuidad del apoyo a las organizaciones participantes, a las Escuelas - Empresa y a la formación de los tutores.

Objetivos específicos

1. Recopilar evidencias sobre resultados previstos, no previstos y dificultades de la estrategia de fortalecimiento comercial y de mercadeo.
2. Evaluar el efecto del concurso “Vendiendo con Visión de Mercado” en la implementación de los planes de mejoramiento.
3. Identificar desde la perspectiva de los microempresarios (tutores y aprendices), cuáles fueron los factores claves del proceso de aprendizaje y mejoramiento comercial / empresarial y su continuidad.
4. Identificar potenciales nuevas Escuela – Empresa, tutores y temas para servir como referentes en la formación de microempresarios rurales en el ciclo a desarrollarse en 2011.

Temas de análisis y preguntas

Se condensan en dos grandes partes, aunque no se aborden necesariamente en ese orden:

- a) Los aspectos del proceso de enseñanza / aprendizaje, la metodología y el papel de los tutores como acompañantes y asesores.
- b) Los aspectos técnicos (en lo comercial y productivo), que se abordarán desde las grandes áreas que se identificaron en la relatoría del primer taller de Escuela – Empresa:
 - Experiencias en el desarrollo de productos
 - Experiencias en el acceso a canales de comercialización y mercados
 - Experiencias en la negociación de precios
 - Experiencias en campañas y acciones de promoción
 - Experiencias en la gestión empresarial

A continuación se relacionan los principales temas de análisis y preguntas claves correspondientes, para orientar el trabajo que se realizará en campo. No obstante, para el caso específico de las organizaciones que se visitarán, se revisará previamente su plan de mejoramiento y los informes del tutor, de tal forma que se pueda indagar sobre el proceso particular de implementación del plan de mejoramiento comercial.

Temas de análisis	Preguntas claves
Implementación del plan de mejoramiento comercial.	¿Cuáles fueron los factores que facilitaron o limitaron la apropiación y compromiso de los asociados para implementar el plan de mejora?.
	¿Qué significó para la organización participar en el concurso “Vendiendo con visión de mercado”.
	¿Cómo utilizaron el instrumento de planeación (árbol) para implementar el plan de mejoramiento? ¿Lo siguen utilizando?.
	¿Qué otras acciones complementarias realizaron para mejorar sus estrategias comerciales? ¿Qué resultados no previstos surgieron del proceso formativo y el acompañamiento de los tutores?.
Experiencias en el desarrollo de productos.	Si han tenido diversificación o innovación de los productos ¿cómo ha sido la estrategia?.
	¿Cómo han utilizado los recursos locales como una oportunidad para bajar costos de producción y equilibrar ganancias?.
	¿Han utilizado el registros de procesos como base para la toma de decisiones, cómo lo han hecho?.
	Si lo hacen, ¿Cómo se planifica y desarrolla en su organización el proceso de desarrollo de nuevos productos y su prueba en los mercados?.
	¿Cómo se desarrolla en su organización el aspecto de investigación de mercados?.
Experiencias en el acceso a canales de comercialización y mercados.	Si las han tenido, ¿Cómo han sido las estrategias de cooperación – competencia: creación de alianzas entre empresarios para atender mercados, fortalecimiento organizacional y técnico, conseguir volúmenes e intercambiar información de precios regionales?.
	Diversificación: Si la tienen, ¿cómo han logrado la diversificación de mercados y canales de comercialización (locales, regionales, nacionales; ventas directas, intermediarios, supermercados, tiendas propias, cuentan con sellos de calidad, marcas colectivas)?.
Experiencias destacables en la negociación de precios.	¿Cómo han adaptado los precios a las condiciones del mercado?.
	Describan de manera resumida la forma en que su organización calcula y aplica las siguientes estrategias de negociación: <ul style="list-style-type: none"> o Adaptación de precios a las condiciones de los mercados. o Descuentos en los precios de venta en función de: volúmenes de compra, frecuencia de compra y formas de pago. o Establecimiento de precios pisos y techos, para disminuir riesgos tanto para la organización como para sus clientes.
	¿Cuáles considera que son los factores de éxito para lograr buenos resultados con la aplicación de estas estrategias, así como los factores críticos que un microempresario debe tener en cuenta para cuando quiera aplicarlas?.
Experiencias en campañas y acciones de promoción.	Describa su experiencia en: participación en ferias, degustación de productos, educación al consumidor (tener en cuenta género y edad).
	¿Qué otros medios no convencionales han utilizado para hacer conocer el producto?.
	¿Cuáles considera que son los factores de éxito para lograr buenos resultados con la aplicación de esas estrategias, así como los factores críticos que un microempresario debe tener en cuenta para cuando quiera aplicarlas?.

Temas de análisis	Preguntas claves
Experiencias en la gestión empresarial.	<p>Si lo hacen, ¿Qué incidencia ha tenido en la comercialización la programación de siembra y cría de animales, así como de cosecha, distribuyendo la responsabilidad para atender el mercado?.</p> <p>¿Cómo es la estrategia de seguimiento a las ventas, para identificar aspectos a mejorar y satisfacción del cliente?</p> <p>¿Cómo se planifica y desarrolla en su organización el proceso de atención al cliente con posterioridad a la venta? ¿Qué acciones se toman a partir de esa información? ¿Puede señalar algún ejemplo que le parezca importante destacar?.</p> <p>¿Cómo manejan los riesgos en el proceso productivo y de comercialización?. ¿Qué medidas de prevención y mitigación toman?.</p>
Proceso de aprendizaje en los diferentes momentos del proceso: taller en Bogotá, visita a la Escuela – Empresa, asesoría de los tutores.	<p>¿Qué elementos de lo aprendido en los talleres han tenido mayor aplicación en la práctica?.</p> <p>¿Qué fue lo más útil de la gira realizada a las Escuela Empresa? ¿Qué fue menos importante?.</p> <p>¿Cómo fue la labor de los tutores en dos aspectos: técnico (en lo comercial y productivo) y como acompañantes del proceso de aprendizaje?.</p> <p>¿Cómo fue la relación con el tutor? En qué consistió su propuesta de acompañamiento.</p> <p>Identificar las cualidades y requisitos de un buen tutor.</p> <p>¿Se han ido tejiendo redes con los compañeros de Escuela – Empresa y los tutores?. Si es así, cómo se han ido creando y en qué se han apoyado mutuamente?.</p> <p>¿De lo vivido en Escuela – Empresa, qué mantendrían igual para futuros procesos de formación y qué cambiarían?.</p> <p>PREGUNTAS PARA TODOS LOS TUTORES Y ESCUELA – EMPRESA QUE SE COMPLETARÁ CON ENTREVISTA TELEFÓNICA A QUIENES NO SE VISITE.</p> <p>Para los tutores: ¿qué organizaciones de las acompañadas consideran que podrían prepararse para ser nuevas Escuela – Empresa en 2011 y qué personas podrían ser tutores?. ¿Cuáles son sus puntos más fuertes?.</p> <p>Para los tutores: en lo personal y empresarial ¿qué les aportó el haber participado en Escuela – Empresa?. ¿Qué sugerencias tienen para futuras fases de trabajo?.</p> <p>Para las Escuela – Empresa: ¿Qué significó para la organización haber sido seleccionada como Escuela – Empresa?.</p> <p>Para las Escuela – Empresa: ¿Qué recomendaría para nuevos ciclos de formación? ¿Qué mantendrían igual y qué cambiarían?.</p>

Microempresas rurales aprendices en la aplicación de la metodología de Escuela - Empresa para el fortalecimiento de capacidades en comercialización de productos y servicios

Categoría	Nombre	Localización	Productos y Servicios	Destino y Canal de Comercialización
Agro-industria	Cooperativa Agropecuaria de Albania COAGROALBANIA.	San Juan de Betulia - Albania.	Yuca, pelada y seca.	Local y regional. Intermediarios, clientes mayoristas.
	APROYCASA.	San Agustín, Huila.	Panela pulverizada.	Local y regional.
	ASOMEMPA.	Palo Cabildo, Tolima.	Panela pulverizada.	Local y regional.
	COODHEA. Cooperativa Multiactiva para el desarrollo humano y empresarial.	Apia, Risaralda.	Derivados lácteos.	Local, Punto de venta propio.
	Grupo Asociativo Los Innovadores.	Colombia, Huila.	Derivados lácteos de leche de cabra.	Local, Punto de venta propio.
	Asociación de Agricultores y Ganaderos.	Tangua, Nariño.	Derivados lácteos.	Local y regional.
	Asociación de Fruti cultores de Palermo ASOFRUPAL.	Palermo, Huila.	Mora en fresco y derivados.	Local y regional.
	COOINASS LTDA. Cooperativa integral agropecuaria.	San Sebastián de Buena Vista, Magdalena.	Pulpas, jugos, néctares, mermeladas.	Local.
	Asociación Red de Reservas Naturales de la Sociedad Civil del Macizo Colombiano SERANKWA.	San Agustín, Huila.	Vino de mora.	Local.
	Empresa Asociativa de Trabajo FRUTENA.	Tena, Cundinamarca.	Pulpas y vinos de frutas.	Local.
	Asociación Mujeres Unidas por el Progreso Alpujarreño ASOMUTRAL.	Alpujarra, Tolima.	Café tostado y molido.	Local y regional.
	ASOPLAD Asociación de productores y comercializadores de plátano.	Dos Quebradas, Risaralda.	Plátano fresco y procesado.	Local, regional y nacional.
	Asociación Nacional Agropecuaria de Productores de Plátano ASPLABEL.	Belén de Umbria, Risaralda.	Plátano fresco y procesado.	Regional y nacional.
	Asociación de Apicultores APIS Pamplonita.	Pamplonita, Norte de Santander.	Miel de abejas, polen, propóleo, jalea, ceras, cremas, champú.	Local y regional.
	Asociación caficultores orgánicos de Colombia ACOC Café.	Riofrío, Valle del Cauca.	Café verde y procesado.	Local, regional y nacional.
Pecuaria / Pesquera	Asociación de Mujeres Rurales de Norcasia ASOMRURAL.	Monte bello, Norcasia, Caldas.	Aves y cerdos.	Local.
	Asociación Agropecuaria de Salamina.	Salamina, Caldas.	Cerdos y carneros Proyección: peces.	Local y regional.
	Cooperativa Agropesquera de Suarez COOAGROPESUA.	Suárez, Ciénaga de Oro, Córdoba.	Peces (tilapia y mojarra).	Local y regional.
	Asociación de Jóvenes Emprendedores.	La Dorada, Caldas.	Tilapia.	Local y regional.
	ASOPAMUR Asociación de pescadores artesanales.	Repelón, Atlántico.	Mojarra de criadero.	Local y regional.

Categoría	Nombre	Localización	Productos y Servicios	Destino y Canal de Comercialización
Agrícola	ASOPROCOPIAT Asociación agropecuaria de productos y comercializadores de piña.	Alpujarra, Tolima.	Piña y frutos amazónicos.	Local e Intermediarios a mercado regional.
	ASOPROCOPIAT.	Río Quito, Choco.	Lulo, banano y otros.	Regional. Plaza de mercado.
	Asociación de Productores Agropecuarios y Usuarios de Distrito de Riego de Roa -ASOROA.	Sutamarchán, Boyacá.	Cebolla de bulbo, pimentón, tomate y habichuela.	Local Intermediarios.
	Asociación Ambiental Cinco Ríos.	San Agustín, Tambo Robado, Huila.	Frijol, arveja, maíz, café, frutales y servicios ambientales.	Local.
	SUVIDESPAZ – Asociación de productores y comercializadores de productos orgánicos.	Toledo, Norte de Santander.	Frutas, hortalizas y abono orgánico.	Local y regional Punto de venta, plaza de mercado y ferias.
	ASOLER - Asociación de Líderes y Estudiantes del Municipio de Río Quito.	Río Quito, Chocó.	Achiote.	Local Intermediarios.
Artesanías	Asociación de artesanos de San Luis, ASOARMASANLUIS.	San Luis; Sampués, Sucre.	Hamacas, bolsos, ponchos, caminos de mesa, cubre lechos.	Almacenes de artesanías locales y regionales.
	Fundación para el desarrollo integral del discapacitado colombiano FUNDISCOL.	Galeras, Sucre.	Calzado.	Local, Punto de venta, minoristas, asociados.
	Asociación de Artesanos Unidos de Barú.	Barú Cartagena, Bolívar.	Collares, sandalias, artesanías en madera, dulces.	Local y regional. Punto de venta y distribuidores.
Turismo	Kuna Yala.	San Agustín, Huila.	Servicios turísticos.	Local, Punto de venta y hoteles.

Microempresas que participaron como Escuelas - Empresa en la aplicación de la metodología para el fortalecimiento de capacidades en comercialización de productos y servicios

Categoría	Nombre	Localización	Productos y Servicios	Destino y Canal de Comercialización
Agro-industria	APIREINA –Asociación de Apicultores de la serranía de los Yariguíes.	San Vicente de Chucurí, Santander.	Apicultura, miel.	Local y regional.
	APACRA – Asociación de productores agroecológicos de la cuenca del río Anaimé.	Cajamarca, Tolima.	Frutas, tortas, otros.	Local, puntos de venta propios (Cajamarca, Ibagué, Armenia) Regional.
	COIMPAS – Cooperativa Multiactiva de productores paneleros de Supía.	Supía, Caldas.	Panela.	Local, regional, nacional.
	CORPROTAUSA – Corporación de Productores campesinos de Tausa.	Tausa, Cundinamarca.	Lácteos.	Local y regional.
Pecuaria / Pesquera	ACUABEL – Asociación de Productores Acuícolas de Belén.	Belén de Umbría, Risaralda.	Especies menores, piscicultura.	Local, punto de venta propio.
Agrícola	ASOPPITHAYA – Asociación de Productores y Comercializadores de Pitahaya y otros productos agrícolas tropicales.	Roldanillo, Valle del Cauca.	Frutas y Pitahaya.	Internacional (Japón) Nacional.
	ASOFRIPLAT – Asociación de Frijoleros del Municipio La Plata.	La Plata, Huila.	Hortalizas, frijol.	Local, punto de venta propio, regional y nacional.
	Agrocomercial del Caquetá Nueva Esperanza SAT Comité.	Valparaíso, Caquetá.	Frutas y frutales amazónicos.	Local y regional.
	APROCOPIAT – Asociación agropecuaria de productores y comercializadores de piña de Alpujarra.	Alpujarra, Tolima.	Frutas y piña.	Local, rural con destino al Huila.



El libro presenta la metodología de Escuela – Empresa desarrollada por el Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural de Colombia – Programa Oportunidades Rurales y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura – IICA, como respuesta a los desafíos de fortalecimiento en capacidades de microempresarios rurales en Colombia. Es una metodología de interaprendizaje que facilita una relación no competitiva y estimulante entre los productores, a la vez que propicia la interacción entre los conocimientos locales y el conocimiento especializado. Se buscan aproximaciones innovadoras a problemas no resueltos en el contexto de sus negocios, sobre la base del trabajo participativo que permite la motivación, la inspiración para el cambio y la asesoría técnica.

“Lo que necesitamos nosotros son oportunidades, oportunidades para salir adelante, oportunidades para comercializar, oportunidades para hacer nuestro trabajo como nosotros lo concebimos y como nosotros creemos y lo hemos experimentado toda la vida en nuestras fincas. Esas oportunidades de las que hablamos son las que da este programa del Ministerio de Agricultura”.

APACRA