cecoeco
Center for Competitiveness of Ecoenterprises
Centro para Competitividad de Ecoempresas

CATIE
Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza

Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras

Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural

Ruth Junkin
Jason Donovan
Dietmar Stoian
Eliécer Vargas

RUTA

DFID Department for International Development

SETEDER
SERVICIOS TECNICOS PARA EL DESARROLLO RURAL

Serie Técnica
Manual Técnico
Colección de Desarrollo
Empresarial Rural No. 1

cecoeco
Center for Competitiveness of Ecoenterprises
Centro para Competitividad de Ecoempresas

CATIE
Centro Agronómico Tropical
de Investigación y Enseñanza

Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras

Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural

Ruth Junkin
Jason Donovan
Dietmar Stoian
Eliécer Vargas

RUTA

DFID Department for International Development

SETEDER
SERVICIOS TECNICOS PARA EL DESARROLLO RURAL

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son: el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2005

ISBN 9977-57-407-3

338.1
O68 Organización empresarial de pequeños productores y productoras: guía para facilitadores de las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural / Ruth Junkin…[et al]. -- Turrialba, C.R. : CATIE. 2005.

100 p. ; 27 cm. – (Serie técnica. Manual técnico / CATIE ; no. 57) (Colección de Desarrollo Empresarial Rural / Centro para la Competitividad de Ecoempresas ; no. 1)

ISBN 9977-57-407-3

1. Empresas rurales 2. Desarrollo empresarial 3. Cadenas productivas I. Junkin, Ruth II. Título III. CATIE IV. Serie

Créditos

Autores: **Ruth Junkin**
Jason Donovan
Dietmar Stoian
Eliécer Vargas

Supervisión General: **Ruth Junkin**

Edición y Supervisión Gráfica: **Alexandra Cortés**

Diseño y Diagramación: **Esteban Montero**

Unidad de Comunicación
Sede Central, CATIE

Este documento se ha desarrollado gracias al apoyo financiero de la Unidad Regional de Asistencia Técnica (RUTA), con fondos del Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno de Reino Unido (DFID) y del proyecto Servicios Técnicos para el Desarrollo Rural (SETEDER), financiado por el Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola (FIDA) y ejecutado por el CATIE.

Contenido

Introducción
Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras en un Ambiente de Creciente Globalización 5

Enfoque de la Guía 7
Etapas y formas de organización empresarial rural 11
¿A quién va dirigida la Guía? 12
Mapa de la Guía 13

Fase 1
Reconocimiento de los Recursos, Capacidades y Estrategias Locales 14

Resumen de los pasos 17
PASO 1. Identificación del territorio y de los integrantes de la iniciativa empresarial 18
Actividades
1. Sondeo rápido de territorios potenciales 18
2. Identificación de emprendedores 21
3. Selección final del territorio 22
4. Primer encuentro empresarial 22
PASO 2. Análisis de los medios de vida de los integrantes de la iniciativa empresarial 24
Actividades
1. Levantamiento de la información del hogar 24
2. Sistematización de la Información Recopilada 30
3. Análisis de resultados 37
PASO 3. Construcción de una visión empresarial común 42
Actividad
1. Taller: conformación del grupo preempresarial 42

Fase 2
Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo con Enfoque Multicadena 46

Resumen de los pasos 51
PASO 1. Identificación del entorno empresarial de las cadenas productivas 52
Actividades
1. Caracterizar las cadenas productivas para los productos priorizados en la FASE 1. 53
2. Recolectar información secundaria sobre el entorno empresarial macro y los mercados finales. 57
PASO 2. Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo 60
Actividades
1. Recopilación de información de los actores en las cadenas productivas para los productos priorizados 60
2. Sistematización de la información obtenida mediante un taller participativo 64

PASO 3. Priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo 68

Actividades
1. Estimar los márgenes de beneficio bruto para las oportunidades de mercado y mercadeo 69
2. Determinar los recursos y las capacidades locales para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo a nivel del grupo preempresarial 70
3. Evaluar las disyuntivas en el hogar para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo 75
4. Priorizar las oportunidades de mercado y mercadeo del hogar 79

Fase 3
Planificación de la Organización Empresarial por Pequeños Productores y Productoras Rurales 82

PASO 1. Definición de las formas organizativas para el desarrollo empresarial rural 86

Actividades 86
1. Identificar las iniciativas empresariales y/o las empresas rurales requeridas para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo y los respectivos requerimientos 86
2. Identificar a los hogares que integrarán las iniciativas empresariales y/o empresas rurales con base en las disyuntivas identificadas. 90

PASO 2. Elaboración del plan de organización empresarial 92

Actividades 92
1. Definir las deficiencias en capacidades para cada iniciativa o empresa a conformarse 92
2. Definir insumos, actividades, productos, responsables y fechas para cumplir con los requerimientos en la formación de las iniciativas o empresas 94

Referencias y literatura recomendada 98

Recursos disponibles en la Internet 99

Introducción

Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras en un Ambiente de Creciente Globalización

En América Latina, los pequeños productores y productoras rurales suelen perseguir estrategias de vida que combinan la agricultura para fines de subsistencia con la agricultura orientada al mercado, sumado a otras actividades realizadas dentro y fuera de su finca. Existe una amplia variabilidad respecto al portafolio de ingresos, abarcando ingresos provenientes de trabajos agropecuarios, forestales y de servicios, así como diferentes formas de remesas u otros generados fuera de la finca. Si bien la generación de ingresos es primordial para satisfacer las necesidades básicas de los hogares rurales, la resiliencia de sus estrategias de vida depende, también, de su producción para el autoconsumo.

Hoy, el balance entre acciones de subsistencia y las orientadas al mercado está sujeto a grandes desafíos por el avance de la globalización económica, con la concomitante exigencia de aumentar la competitividad del sector rural —en general— y de los pequeños productores y productoras —en particular— Al mismo tiempo, la liberalización del comercio internacional está percibida como oportunidad y amenaza. Los pequeños productores (as) no solo enfrentan crecientes opciones para la exportación de productos agropecuarios y forestales, sino también una progresiva competencia por su importación a precios más accesibles para los consumidores. Con el fin de que los pequeños productores y productoras puedan aprovechar las ventajas creadas por la globalización económica y hacer frente a las amenazas generadas por la misma, es crucial identificar mecanismos viables para su organización empresarial.

La organización empresarial aumenta los beneficios económicos y sociales de las actividades productivas orientadas al mercado, puesto que permite reducir costos de producción y comercialización, crear vínculos con otros actores de cadenas productivas y proveedores de servicios, generar conocimientos y agregar valor a los productos. En el caso que la producción se dirija a determinados nichos de mercado, la organización empresarial es imprescindible para cumplir con los requisitos de certificaciones tales como orgánica, forestal o de comercio justo. A la vez, admite definir de forma eficaz su demanda por servicios técnicos, empresariales y financieros para aumentar sus capacidades técnicas, gerenciales y financieras. La organización empresarial y el aumento de dichas capacidades en la organización son prerrequisitos para la exitosa participación de pequeños productores (as) en las cadenas productivas de bienes agropecuarios y forestales.

Dependiente de las respectivas cadenas y de los recursos y capacidades locales disponibles, se deben analizar con cautela los siguientes factores clave para la organización empresarial exitosa:

- Liderazgo con sentido empresarial
- Impulso a la autogestión con capacidades gerenciales mínimas (planificación y administración, mercadeo, control de calidad, monitoreo y evaluación)
- Capacidad financiera mínima para efectuar las inversiones básicas
- Visión empresarial común con estatuto y "reglas del juego" claramente definidas
- Tamaño y forma óptima de un grupo a organizarse
- Disponibilidad de servicios técnicos, empresariales y financieros

En la mayoría de los casos donde se busca impulsar la organización empresarial por pequeños y pequeñas productoras, uno o varios de estos factores no estarán suficientemente representados. Bajo estas circunstancias, es aún más importante disponer de acceso adecuado a los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros para superar las deficiencias.

La forma óptima de organización empresarial para un grupo dado dependerá, entre otras, de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas y de las metas y estrategias de vida de los hogares que conforman el grupo. En este contexto, es vital que los facilitadores (as) de la organización empresarial entiendan que las actividades empresariales de pequeños productores y productoras organizados deben ser compatibles con sus estrategias de vida. En muchos casos existen disyuntivas y altos costos de oportunidad al desarrollar nuevas acciones a expensas de labores actuales. Comprender y responder a las diferentes estrategias de vida de los pequeños productores (as) en términos de generación de ingresos, actividades de subsistencia, división de labores y toma de decisiones según género, es imprescindible para impulsar una organización empresarial exitosa.

"*Organización Empresarial de Pequeños Productores y Productoras: una Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural*" brindará a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial el marco conceptual, metodología y herramientas para facilitar un análisis de los medios de vida de los pequeños productores y productoras, relacionar los hallazgos de este análisis con los de un análisis de las oportunidades y exigencias del mercado, y usar los resultados para definir la mejor forma de organización de una iniciativa empresarial o empresa rural viable. Este proceso de organización empresarial constituye el primer paso en el camino hacia el desarrollo empresarial rural (DER) por pequeños productores (as).

Enfoque de la Guía

La Guía se basa en una revisión exhaustiva de literatura y nuestras experiencias en el DER por pequeños productores (as). Existen varias metodologías[1] para el desarrollo empresarial rural y el análisis de cadenas productivas (ver sección de Bibliografía). Cada una tiene un enfoque diferente, basándose en temas relacionados con el desarrollo rural, agrícola, de empresas forestales comunitarias, empresarial en general o el análisis de medios de vida sostenibles.

Los usuarios de la Guía reconocerán elementos de metodologías existentes. A la vez, notarán diferencias significativas; entre ellas, el ***enfoque en el hogar*** como punto de partida para la toma de decisiones en la organización empresarial, el uso del ***análisis de medios de vida*** como eje transversal en el proceso de organización empresarial, nuestro ***enfoque multicadena*** para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo en múltiples cadenas productivas, y el **análisis de disyuntivas** para la determinación final de la forma idónea de la organización empresarial por pequeños productores (as) en un determinado territorio.

- ***Enfoque en el hogar como punto de partida para tomar decisiones empresariales***
  Las empresas se conforman por personas, quienes forman parte de hogares que disponen de diversos recursos, capacidades y estrategias de vida. La decisión de participar en una iniciativa empresarial y cómo participar en ella, es resultado de un análisis implícito o explícito de las ventajas y desventajas de esa participación en el contexto de la estrategia integral del hogar. Si ignoramos esta realidad, al enfocar en la comunidad o el productor individual como punto de partida, corremos el riesgo de obviar factores clave que pueden contribuir al éxito o fracaso de la iniciativa.

  El hogar existe dentro un contexto mayor, conformado por la comunidad, el territorio y el entorno macro (Fig. 1.). La Guía reconoce la importancia de los vínculos micro y macro que conectan el hogar con los diferentes niveles del ámbito y que inciden sobre las decisiones tomadas por él.

Figura 1. El hogar dentro de su contexto

[1] Metodologías desarrolladas por: Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés), Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV, por sus siglas en holandés) y Comisión para la Cooperación Ambiental (CCA).

En la FASE 1, los usuarios identifican territorios promisorios para el desarrollo empresarial, lo que les permite llevar a cabo un análisis con los hogares interesados para participar en un proceso de organización empresarial.

En la FASE 2, se investigan oportunidades de mercado y mercadeo dentro del contexto del territorio y se comparan los requerimientos para aprovechar estas oportunidades con los recursos, capacidades y estrategias de vida de los hogares interesados. Finalmente, en la FASE 3, se definen las formas organizativas idóneas para aprovechar las ventajas de mercado y mercadeo conforme a los recursos y capacidades locales disponibles y las **disyuntivas** del hogar.

- ***Uso de análisis de medios de vida como marco transversal en el proceso de organización empresarial***
  Consistente con el enfoque del hogar como punto de partida para la toma de decisiones en la formación empresarial rural, esta Guía plantea el marco de medios de vida sostenibles como eje transversal de análisis durante el proceso de organización empresarial. El análisis de los recursos y capacidades de los hogares se basa en los cinco activos de los medios de vida (capital natural, humano, social, físico y financiero).

Este marco permite identificar las **fortalezas** con las cuales cuentan los integrantes de la iniciativa. Las **oportunidades** de mercado y mercadeo se analizan de acuerdo a sus exigencias en términos de los cinco capitales, generando un análisis de **debilidades** del grupo (Fig. 2.).

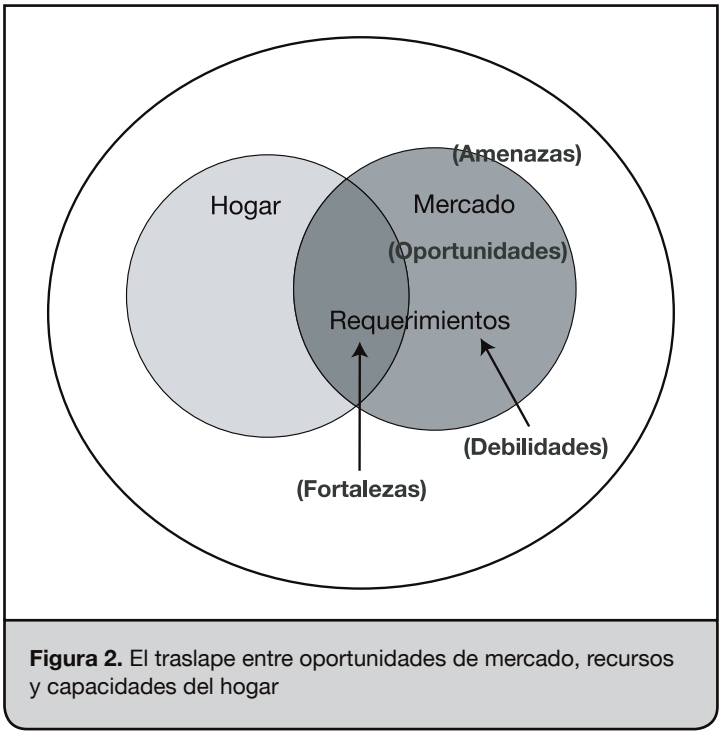


Figura 2. El traslape entre oportunidades de mercado, recursos y capacidades del hogar

El análisis del contexto de vulnerabilidad, utilizado en la metodología de medios de vida sostenibles promovido por el Departamento de Desarrollo Internacional del Gobierno del Reino Unido (DFID) y otros organismos internacionales[2], provee un panorama sobre las **amenazas** que enfrentan el grupo. Estas amenazas pueden surgir en forma de desastres naturales, cambios bruscos del mercado u otros aspectos del entorno en el cual los hogares funcionan. El resultado de este análisis suministra un marco para el desarrollo de un plan de organización empresarial.

- ***Enfoque Multicadena***
  El enfoque multicadena refleja el énfasis en las estrategias integrales de los hogares que participan en la iniciativa. Es evidente que la mayoría de los hogares que conforman los pequeños productores y productoras rurales deriva sus ingresos de una variedad de fuentes. Vende su mano de obra en el campo y/o en la ciudad, recibe transferencias de familiares (que han migrado de forma permanente o temporal) y producen para el autoconsumo. A la vez, los hogares interactúan de diferentes maneras con el mercado, al vender productos agropecuarios y/o forestales desde su finca mediante intermediarios, directamente en mercados locales o indirectamente a través de iniciativas empresariales o empresas rurales en mercados nacionales e internacionales. Independiente de las formas de inserción al mercado, los pequeños productores y productoras rurales suelen estar vinculados con múltiples cadenas productivas, sean ellas de carácter local, regional, nacional o internacional. Esta situación se puede visualizar en la Figura 3.

El enfoque multicadena reconoce esta realidad y propone fortalecerla a través de la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo en las diferentes cadenas para los productos actuales y potenciales, provenientes de los productores (as) rurales. La Guía les permite a los y las facilitadoras y al grupo de interesados identificar las opciones que rendirán beneficios a corto plazo, con mínimas inversiones, y las que requerirán mayor inversión, pero con la perspectiva de rendir mayores ganancias a mediano y largo plazo.

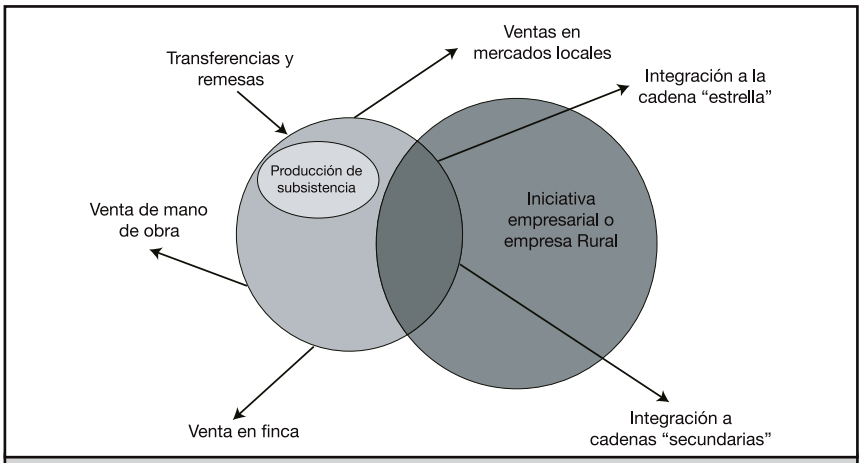


Figura 3. Estrategias de vida rurales con enfoque multicadena

[2] Organismos como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), la Confederación Internacional Oxfam y la ONG CARE.

- ***Análisis de disyuntivas***
  Esta Guía provee oportunidades explícitas para que los participantes analicen y tomen decisiones conscientes de las disyuntivas ("*trade-offs*") que enfrenta el hogar al dedicarse a nuevas actividades económicas. Un *trade-off* implica que para gozar más de algo hay que tener menos de otro; es decir, nuevas actividades solo pueden desarrollarse a expensas de otras.

  En la realidad, las nuevas acciones requeridas para la organización empresarial por pequeños productores (as) no serán compatibles con algunas actividades actuales relacionadas a los medios de vida de un determinado hogar. Ello requiere un análisis de disyuntivas para determinar si la incompatibilidad es parcial o completa, y decidir cuál labor se desarrollará y cuál se dejará parcial o completamente.

  En términos económicos, el **análisis de disyuntivas** ("*trade-off analysis*") implica un análisis de los costos de oportunidad de dejar una actividad a favor de otra nueva. La participación en una iniciativa empresarial significa una inversión de recursos humanos y/o financieros que al mismo tiempo no estará disponible para otras actividades productivas. Por ejemplo, un grupo de horticultores quiere aumentar el valor agregado a sus productos al separar hortalizas de primera con hortalizas de segunda. Una nueva iniciativa empresarial podría suministrar el espacio para aglutinar suficiente producción de primera y de esta forma acceder a otro segmento de mercado. Ello exige trabajar ciertas horas por semana en la segregación de calidades, en la finca o en el centro de acopio de la misma iniciativa. Al mismo tiempo, estas horas no estarán disponibles para la misma producción de hortalizas. Si bien aumenta la ganancia por la oferta de diferentes calidades de hortalizas, los hogares sufren una cierta disminución de producción, lo que conlleva un costo de oportunidad equivalente al valor del volumen reducido de hortalizas.

  Cabe destacar que las disyuntivas van más allá de meras consideraciones económicas. Por ejemplo, nuevas tareas agropecuarias orientadas al mercado pueden producir efectos negativos en la seguridad alimentaria de un hogar debido a una reducción de la producción agrícola para su autoconsumo. Asimismo, nuevas actividades económicas que involucran en especial a hombres, pueden traer consigo efectos adversos con respecto a la división de labores y la toma decisiones en términos de género.

  El análisis de disyuntivas permite aumentar la conciencia sobre los costos de oportunidad y otras manifestaciones de *trade-offs*, y sirve como herramienta para balancear los factores que no son alcanzables al mismo tiempo y determinar cuáles acciones se dejarán a favor de otras. Aplicar esta herramienta, en diferentes etapas del proceso de organización empresarial, minimiza el riesgo de un fracaso por incompatibilidades entre las labores requeridas para el desarrollo empresarial rural y las tareas que sostienen las estrategias de vida en los hogares rurales.

Etapas y formas de organización empresarial rural

Desde hace muchos años, los proveedores de servicios rurales han trabajado en la facilitación de la organización comunitaria. Sin embargo, se han enfocado menos en la organización empresarial de los pequeños productores y productoras. Al empezar procesos de DER, a menudo se han montado actividades con fines empresariales sobre organizaciones comunitarias existentes, o se han formado "organizaciones de desarrollo económico" con las mismas metodologías que se han utilizado para conformar organizaciones con fines sociales. Por desgracia, las probabilidades de éxito de organizaciones empresariales creadas sin una clara visión empresarial tienden a ser bajas. En caso no fracasar después de pocos meses o años, requieren de procesos largos de ajuste y reajuste hasta consolidarse, a menudo solo después de varias décadas.

Esta Guía parte de la convicción que los procesos de DER pueden ser autosostenibles en unos 5 a 10 años, siempre y cuando exista una clara visión empresarial desde el comienzo del proceso, se base en la identificación apropiada de emprendedores, se disponga de recursos y capacidades locales mínimas y exista acceso adecuado para los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros.

Los procesos de DER contemplados por esta Guía prevén tres etapas en la conformación y consolidación de organizaciones empresariales:

1) Grupos preeempresariales
2) Iniciativas empresariales
3) Empresas rurales (Fig. 4.)

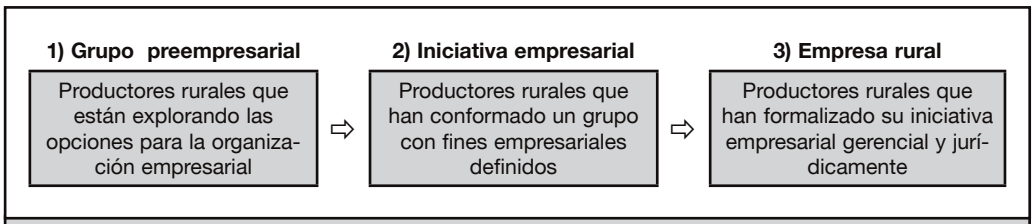


Figura 4. Etapas organizativas en el proceso de desarrollo empresarial rural

El enfoque multicadena reconoce que diferentes oportunidades de mercado y mercadeo requieren distintas formas de organización. Algunas oportunidades podrán ser aprovechadas directamente por los hogares interesados sin la necesidad de agruparse con otros hogares. Otras, en cambio, requerirán una organización formal, con sistemas de gerencia más sofisticados. La participación del hogar en las diferentes opciones dependerá de sus recursos, capacidades y respectivas disyuntivas. Los diferentes tipos de organización empresarial rural exigidos por los requerimientos de mercado y mercadeo también dependerán de la escala de operación prevista y del nivel de formalidad requerido para aprovechar las oportunidades (para más información, ver Cuadro 21 en la página 83).

¿A quién va dirigida la Guía?

Esta Guía está dirigida en particular hacia proveedores de servicios de desarrollo empresarial rural; entre ellos, organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo y empresas proveedoras de servicios.

La Guía les proporciona las herramientas para ser **facilitadores de procesos de organización empresarial**. El proceso descrito aquí va orientado al acompañamiento de grupos en sus primeros pasos de organización empresarial. En este sentido, no pretende llevar a un grupo al desarrollo de un plan de negocios sofisticado. Más bien, apoya en el proceso de análisis y reflexión que es clave para establecer una visión empresarial común y sólida, sobre la cual se irá construyendo una iniciativa empresarial y, a mediano y largo plazo, una empresa rural. El producto principal del proceso facilitado por la Guía es un **Plan de Organización Empresarial** para cada una de las iniciativas empresariales y/o empresas rurales acompañadas por los facilitadores y facilitadoras.

Los facilitadores (as) deben analizar en qué punto de desarrollo se encuentra la población con la cual considera trabajar. Si un grupo dado ya cuenta con una clara visión empresarial, se podría empezar con el PASO 2 de la FASE 1 de la Guía. En caso de que se disponga de un análisis previo de los medios de vida del grupo, se podría comenzar con la FASE 2. Sin embargo, habría que asegurar que dicho análisis contuviera la información esencial para llevar a cabo el estudio de disyuntivas con los datos de los requerimientos de mercado y mercadeo. De igual manera, se debe asegurar que los mismos participantes hayan efectuado un análisis participativo de esta información en el contexto de la organización empresarial.

Mapa de la Guía

Esta Guía comprende tres FASES interrelacionadas para crear la base de la organización empresarial por pequeños y pequeñas productoras, con base en los análisis de medios de vida, oportunidades de mercado y mercadeo y de disyuntivas. Cada FASE comprende dos o tres PASOS, cada uno de los cuales abarca entre una y cuatro actividades (Fig. 5.).

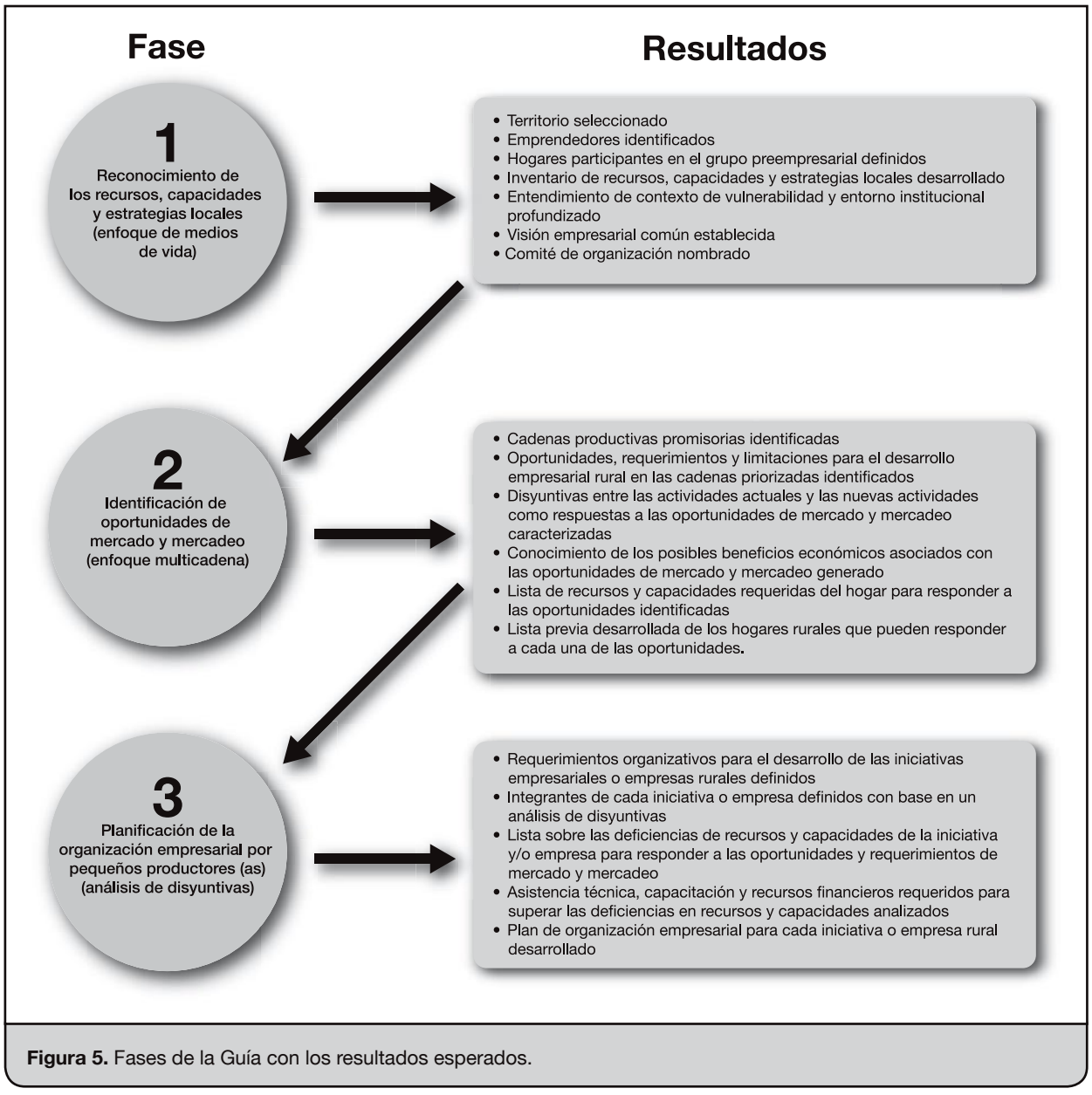


Figura 5. Fases de la Guía con los resultados esperados.

Fase 1

Reconocimiento de los Recursos, Capacidades y Estrategias Locales

Como punto de partida para la planificación de la organización y el desarrollo empresarial rural se analizará la disponibilidad de los recursos locales (tanto del hogar como del territorio) y las capacidades y estrategias de los integrantes de una iniciativa empresarial.

La FASE 1 orienta a los facilitadores (as) y a un grupo preempresarial en los primeros pasos de análisis y reflexión para la organización de su iniciativa empresarial rural, desde la selección de un territorio y de los integrantes del grupo preempresarial, hasta el desarrollo del inventario de recursos, capacidades y estrategias locales, y la definición de una visión empresarial común.

Es posible desarrollar iniciativas empresariales de pequeños productores y productoras en condiciones muy adversas; sin embargo, a menudo será más fácil lograr el éxito empresarial cuando existen ciertas condiciones básicas. En el Cuadro 1 se presentan algunas condiciones favorables y desfavorables para el desarrollo empresarial rural.

Una condición esencial para el éxito de iniciativas empresariales es la participación de ***emprendedores,*** personas ***con visión empresarial y capacidad de acción***. Son aquellas que tienden a adoptar nuevas tecnologías antes que los demás, que experimentan y toman riesgos en sus actividades económicas, y que invierten en sus ideas. Se pueden encontrar no necesariamente entre los líderes de organizaciones comunitarias, más bien, a menudo son personas que han comenzado actividades empresariales y buscan su expansión. Sus experiencias y visiones son valiosas y pueden contribuir de forma significativa al proceso de organizar una iniciativa empresarial y convertirla, con el transcurso del tiempo, en una empresa rural duradera.

Esta Guía utiliza el enfoque de medios de vida para desarrollar un inventario de los activos de medios de vida: recursos y capacidades disponibles en el hogar y el territorio. Los activos de medios de vida se manifiestan en cinco tipos de capital, incluyendo capital natural, humano, social, físico y financiero. Estos activos o capitales son el fundamento sobre el cual se construye una estrategia empresarial (ver detalle en Cuadro 2).

Cuadro 1.
Condiciones favorables y desfavorables para el desarrollo empresarial rural por pequeños productores y productoras

Nivel	Condiciones favorables	Condiciones desfavorables
Hogar	• Experiencia en la producción con fines comerciales • Conocimientos y habilidades más allá de la producción agrícola entre la población local • Espíritu emprendedor entre la población local • Actitud y experiencias positivas respecto al trabajo conjunto • Acceso a centros de educación y salud	• Predominancia de producción con fines de subsistencia • Falta de experiencia en la transformación de productos • Actitud pasiva de la población local • Experiencias negativas en organizaciones locales
Grupo preempresarial	• Cierto nivel de homogeneidad de valores socioculturales • Acceso a la red vial y teléfonos y otros formas de comunicación • Volúmenes mínimos de ciertos productos	• Bajo grado de organización local • Dependencia arraigada de donaciones y proyectos de desarrollo • Insuficiente acceso a infraestructura y servicios básicos • Producción dispersa y errática
Territorio	• Existencia de iniciativa empresarial rural o empresa rural • Existencia de proveedores de servicios técnicos y empresariales • Red vial accesible todo el tiempo • Existencia de una amplitud de organizaciones locales	• Condiciones inadecuadas para la producción • Ningún antecedente en el desarrollo empresarial rural • Falta de proveedores de servicios técnicos y empresariales • Sin acceso a caminos; distante a mercados, falta de comunicaciones y otros servicios básicos

Cuadro 2.
Capitales del hogar para el desarrollo empresarial rural

Capital	Aspectos considerados
Natural	Acceso continuo a recursos naturales (tenencia de tierra), suelos, agua, cultivos anuales y perennes; recursos forestales incluyendo fauna silvestre, ganado mayor y menor y material genético (germoplasma).
Humano	Educación, conocimientos, disponibilidad de mano de obra, habilidades, salud, nutrición.
Social	Integración en organizaciones comunitarias y empresariales; acceso a proveedores de servicios y líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad.
Físico	Acceso a red vial, centros de salud y educación, agua potable y de riego, telecomunicaciones, energía eléctrica, maquinaria, equipo y herramientas para la producción.
Financiero	Fuentes de ingreso (dentro y fuera de la finca, incluyendo remesas), ahorros, préstamos y crédito, deudas.

Otro factor crucial es la consistencia de la visión empresarial entre los integrantes de un grupo preempresarial para garantizar el éxito en la organización empresarial de pequeños productores (as) rurales. Será difícil convertirla en una empresa rural si no existe una visión empresarial común. Si los integrantes persiguen diferentes fines o si no quedan claros los aportes e insumos requeridos por cada uno de ellos, podrían surgir malentendidos y frustraciones en el transcurso del proceso. El diálogo sobre las motivaciones de los integrantes del grupo permite que clarifiquen su visión y que orienten, desde el principio, todo el proceso de organización. El entendimiento de las implicaciones de participar en una iniciativa empresarial junto con otras personas faculta que los participantes tomen las medidas apropiadas para maximizar las ventajas y minimizar las desventajas de esta forma de trabajo conjunto.

Durante este paso, se definirán los *acuerdos preliminares* para la fase de conformación de la iniciativa empresarial. Estas reglas habilitarán al grupo a delimitar las responsabilidades de sus integrantes y servirán de marco para resolver conflictos en caso necesario. Por último, se definirán los integrantes del *comité de organización* que guiará el proceso de conformación de la iniciativa empresarial. Sus integrantes liderarán al grupo en la ejecución de las actividades previstas en las FASES 2 y 3 (Fig. 6.).

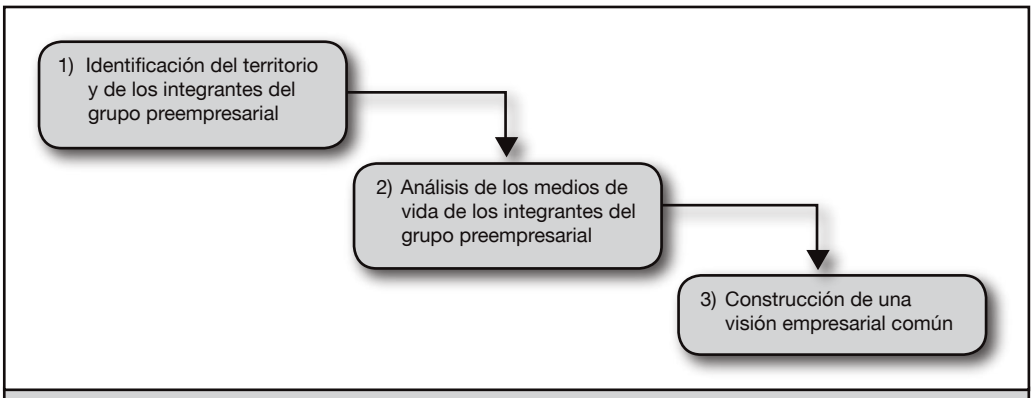


Figura 6. Tres pasos de la FASE 1

Resumen de los pasos

PASO 1. Identificación del territorio y de los integrantes del grupo preempresarial

Este paso brinda consejos a facilitadores que están empezando sus actividades dirigidas al desarrollo empresarial rural o están expandiéndolas a un nuevo territorio. Se identificarán condiciones favorables y desfavorables para la conformación de una iniciativa empresarial rural y se definirán los criterios de selección para identificar, en forma preliminar, a los integrantes del grupo preempresarial. Luego se realizará un primer encuentro empresarial de los posibles participantes. Este encuentro servirá para presentar el proceso de organización empresarial rural, definir su compromiso con el proceso y determinar cuáles hogares incluir en el análisis de medios de vida.

PASO 2. Análisis de los medios de vida de los integrantes del grupo preempresarial

El análisis de medios de vida identificará y valorará los recursos, capacidades y estrategias locales de los hogares que integran al grupo preempresarial. En particular, se buscará identificar la disponibilidad de recursos naturales, humanos, sociales, físicos y financieros que pueden contribuir al esfuerzo del desarrollo empresarial. De igual forma, se analizarán las diversas estrategias de vida de los hogares para determinar las obligaciones y prioridades que se deben tomar en cuenta al desarrollar una estrategia empresarial conjunta. Se agregarán los resultados grupales (mediante la realización de talleres), donde se determinarán los principales riesgos que enfrentan los hogares en sus actividades económicas/productivas. Finalmente, se desarrollará un listado de opciones productivas que servirán para iniciar la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo en la FASE 2. Este paso permitirá crear un inventario de los distintos capitales de los hogares que integran al grupo preempresarial. El inventario servirá como insumo para construir una visión empresarial común (PASO 3) y para el análisis de disyuntivas (FASES 2 y 3).

Este paso incluye la recopilación de información en el hogar, su sistematización y análisis por un equipo facilitador; la retroalimentación y validación de la información en un taller participativo.

PASO 3. Construcción de una visión empresarial común

En este paso, los integrantes examinarán sus motivaciones para participar en el grupo preempresarial analizando las ventajas y desventajas de trabajar en grupo. Se desarrollará una clara visión empresarial entre todos reconociendo las posibles disyuntivas en el hogar al comprometerse con un proceso de organización empresarial. Al final, se buscará un acuerdo sobre el funcionamiento del grupo preempresarial mediante la definición de los acuerdos básicos para el proceso de organización empresarial y el nombramiento de los participantes de la *comisión de organización* que llevará a cabo la FASE 2.

PASO 1
Identificación del territorio y de los integrantes de la iniciativa empresarial

Actividades

1. Sondeo rápido de territorios potenciales
2. Identificación de emprendedores
3. Selección final del territorio
4. Primer encuentro empresarial

Productos esperados

- Territorio seleccionado
- Emprendedores identificados e involucrados
- Hogares participantes en el grupo preempresarial definidos

Actividades

1. Sondeo rápido de territorios potenciales

Los facilitadores y facilitadoras deben analizar sus prioridades institucionales y estrategias para efectuar una preselección de territorios conforme a ellas. Cuando han identificado una zona, con base en los lineamientos institucionales, se realizará un sondeo rápido de los territorios potenciales. El sondeo abarca la recopilación de información secundaria y entrevistas a informantes clave para obtener información acerca de los siguientes puntos:

- Capacidad productiva y ventajas comparativas en la producción
- Características sociales y capacidad de trabajar en forma asociativa
- Antecedentes y calidad de programas de desarrollo
- Antecedentes y calidad de programas crediticios y empresariales
- Calidad de la infraestructura
- Acceso a red vial, mercados, comunicaciones y servicios de educación y salud

Basados en la información recopilada, valorarán las categorías por territorio asignando valores entre 1 y 5, donde 1 denota una situación desfavorable, 2 poco favorable, 3 regular, 4 favorable, y 5 muy favorable, registrando los resultados en la Hoja de Trabajo 1.

Será útil desarrollar algunos lineamientos apropiados al país para guiar el proceso de calificación de cada categoría. Estos lineamientos ayudarán al equipo o equipos que están trabajando en la selección del territorio a ser más consistentes en su valoración. La sumatoria de las calificaciones dará una clara pauta en identificar el territorio con mayor potencial para el desarrollo empresarial rural.

Podría presentarse una situación en la que la sumatoria de las calificaciones indique el alto potencial de un territorio, pero a su vez señale una (o varias) característica(s) desfavorable(s) (valor asignado: 1). Estas características por si solas podrían ser un obstáculo para el desarrollo de una iniciativa empresarial. En este caso, valdría la pena considerar otro territorio con mejor perspectiva de éxito. Eso permitiría ganar experiencia en el desarrollo empresarial rural, antes de entrar en territorios con mayores dificultades. El Cuadro 3 muestra un ejemplo de un ejercicio de preselección de territorios potenciales, llevado a cabo en Costa Rica.

Hoja de Trabajo 1.
Preselección de territorios potenciales

	Territorio 1	**Territorio 2**	**Territorio 3**	**Territorio 4**	**Territorio 5**
Capacidad productiva y ventajas comparativas en la producción					
Características sociales y capacidad de trabajar en forma asociativa					
Antecedentes y calidad de programas de desarrollo					
Antecedentes y calidad de programas crediticios y empresariales					
Calidad de la infraestructura					
Acceso a la red vial, mercados, comunicaciones y servicios básicos					
Total					

Cuadro 3.
Preselección de territorios potenciales, ejemplo en Costa Rica

Este análisis se llevó a cabo por el CATIE, en Turrialba, Costa Rica, para determinar los territorios de mayor potencial para iniciar actividades de desarrollo empresarial rural. Se empezó con el criterio de trabajar en un territorio en el cual el CATIE ya tuviera presencia. Dado el enfoque productivo de la institución, también se enfatizan zonas con potencial productivo en café, cacao, banano y ganadería. Se establecieron los siguientes lineamientos para la calificación de las zonas:

Capacidad productiva y ventajas comparativas en la producción	**Características sociales y capacidad de trabajar en forma asociativa**	**Antecedentes y calidad de programas de desarrollo**
• Énfasis en capacidad productiva en café, cacao, banano, ganadería	• Grupos ya trabajando con el CATIE en forma exitosa (5) • Grupos organizados pero sin relación con el CATIE (3) • No hay grupos, experiencias negativas en grupos organizados (1)	• Existencia de programas de desarrollo y proveedores de servicios empresariales que se pueden vincular a las iniciativas (5) • Existencia de proyectos aislados. Proyectos han funcionado bien en el pasado (3) • Exceso de asistencialismo. Muchos proyectos fracasados (1)
Antecedentes y calidad de programas crediticios y empresariales	**Acceso a la red vial, mercados, comunicaciones y servicios básicos**	**Dinamismo económico**
• Programas han tenido éxito, crecido y consolidado. Servicios todavía existen (5) • Existen programas aislados. Programas han funcionado en el pasado (3) • Programas han fracasado en forma generalizada en el pasado (1)	• Acceso consistente (teléfono, caminos, agua, luz, cercanía a mercados) (5) • Acceso a servicios básicos necesarios para la producción, mercados importantes accesibles entre 2 y 3 horas (3) • Muy limitado acceso a servicios básicos, caminos en mal estado, mercados a más de 3 horas (1)	• Alto crecimiento económico y generación de nuevas oportunidades (5) • Estabilidad económica (3) • Fuerte depresión económica (1)

Continúa

Continuación

Cuadro 3.
Preselección de territorios potenciales, ejemplo en Costa Rica

Preselección de territorios potenciales, CATIE, Turrialba, Costa Rica					
Criterios de análisis	**Pérez Zeledón**	**Talamanca**	**Turrialba**	**Valle Occidental**	**Cuenca Alta Reventazón**
Capacidad productiva y ventajas comparativas en la producción	2	4	3	3	4
Características sociales y capacidad de trabajar en forma asociativa	3	4	4	3	4
Antecedentes y calidad de programas de desarrollo	4	4	4	3	3
Antecedentes y calidad de programas crediticios y empresariales	4	2	3	4	3
Acceso a la red vial, mercados, comunicaciones y servicios básicos	4	2	4	5	5
Dinamismo Económico	5	2	3	4	4
Promedio total	**3,66**	**3**	**3,5**	**3,66**	**3,83**

2. Identificación de emprendedores

Emprendedores
Son personas con visión empresarial y capacidad de acción. Son quienes tienden a adoptar nuevas tecnologías antes que los demás, que experimentan con respecto a sus actividades económicas e invierten en sus ideas. Son claves para el éxito de una iniciativa empresarial.

Al contar con una preselección de territorios prometedores se procederá a identificar a los emprendedores. Los emprendedores (as) pueden trabajar de forma colectiva o individual. Para su identificación se determinarán los grupos de ahorro, bancos comunales, organizaciones de productores (as) y precooperativas existentes en el territorio. Todos estos grupos y sus líderes pueden servir como base para empezar una iniciativa empresarial por contar con capital humano y social relacionado al desarrollo empresarial rural. La identificación de estos grupos y de los emprendedores (as) individuales puede ser facilitada por representantes de instituciones que trabajan en el territorio, así como por integrantes de organizaciones comunitarias y por habitantes de las comunidades en general.

Se conversará con las personas emprendedoras identificadas sobre sus actividades e ideas en cuanto al desarrollo empresarial rural y sus actitudes sobre la posibilidad de trabajar en asociación con otros productores (as) de su comunidad y/o de otras comunidades en el territorio para conformar una iniciativa empresarial. Los facilitadores y facilitadoras

deben presentar en forma clara las motivaciones y planes para la organización empresarial y el proceso propuesto. Las conversaciones deben realizarse en forma abierta para permitir que las personas entrevistadas aclaren sus inquietudes e ideas sobre la posibilidad de participar en la iniciativa.

3. Selección final del territorio

La selección final del territorio para la aplicación de la metodología se basa en la valoración previa (Actividad 1), así como en los siguientes criterios:

- Número mínimo e interés de emprendedores (as) locales para participar en la iniciativa empresarial
- Aspectos logísticos y financieros que determinan la factibilidad de atender a más de una iniciativa empresarial
- Potencial para conformar empresas rurales con base en organizaciones de primer, segundo y tercer grado (Cuadro 4)

Cuadro 4.
Grados de organización empresarial rural

Los facilitadores y facilitadoras deben tomar en cuenta sus objetivos a mediano plazo al seleccionar un territorio. La organización interna de una empresa rural es clave para su viabilidad y solidez. Principalmente existen los siguientes grados para empresas rurales asociativas:

Organizaciones de primer grado
Son organizaciones locales conformadas por productores (as) que se enfocan en la producción y que comercializan sus productos en mercados locales o a través de intermediarios.

Organizaciones de segundo grado
Son organizaciones que aglutinan la producción de organizaciones de primer grado, que se encargan de la comercialización y, en determinados casos, de la transformación primaria o secundaria de los productos.

Organizaciones de tercer grado
Son organizaciones que aglutinan la producción de las organizaciones de segundo grado y que se encargan del mercadeo con una visión al mercado internacional. También pueden encargarse de la transformación secundaria o terciaria.

4. Primer encuentro empresarial

En este encuentro se reunirán los emprendedores (as) individuales y cualquier otra persona interesada en la iniciativa, así como representantes de las organizaciones que trabajan en el campo de desarrollo empresarial rural, tales como ONG, proyectos, agencias estatales, bancos, gremios empresariales y otros representantes del sector privado. Los emprendedores y emprendedoras identificadas pueden facilitar una lista de otros participantes con posible interés en una iniciativa empresarial rural. En el Cuadro 5 se presentan las actividades, responsables y productos relacionados con el primer encuentro empresarial.

Cuadro 5.
Organización del primer encuentro empresarial

Actividades	Responsable(s)	Producto
Identificar las oportunidades y los requerimientos para iniciar el grupo pre-empresarial	Facilitadores (as), participantes	Conocimiento y conciencia de las oportunidades y limitaciones para la organización y el desarrollo empresarial
Presentar los diferentes pasos a seguir en el proceso de planificación para la organización empresarial, con base en las FASES y PASOS a desarrollarse según esta Guía	Facilitadores (as)	Conocimiento y conciencia sobre los pasos a seguir para la planificación de la organización empresarial
Identificar las expectativas y aclarar dudas sobre el proceso de planificación	Participantes, facilitadores (as)	Listado con las personas interesadas en seguir con el proceso de organización a ser incluidas en el análisis de medios de vida (PASO 2)

PASO 2
Análisis de los medios de vida de los integrantes de la iniciativa empresarial

Actividades

1. Reconocimiento de los recursos, capacidades y estrategias del hogar para el desarrollo empresarial rural
2. Sistematización de la información
3. Taller de retroalimentación y validación

Productos esperados

- Inventario de recursos, capacidades y estrategias locales de los hogares participantes desarrollado
- Mayor entendimiento del contexto de vulnerabilidad y del entorno institucional
- Criterios para el análisis de opciones de mercado y mercadeo desarrollados en base de análisis de medios de vida

Actividades

1. Levantamiento de la información del hogar

La primera actividad en este paso consiste en levantar información sobre los recursos, capacidades y estrategias con los cuales cuentan los integrantes del grupo preempresarial. Para recoger esta información se realizarán entrevistas semiestructuradas con los miembros clave de los hogares que integran la iniciativa empresarial. Estos incluyen el jefe y la jefa del hogar, así como otros adultos o hijos mayores, integrando la unidad que comparte una estrategia de vida y los ingresos generados por sus miembros.

Hogar

Es la unidad socioeconómica que comparte una estrategia de vida. Abarca todas aquellas personas que contribuyen significativamente y/o dependen de los ingresos de la unidad.

Se puede depender solo de los facilitadores y facilitadoras del proceso de conformación de la iniciativa empresarial para realizar las entrevistas o, en el caso de grupos grandes o grupos con buenas relaciones de confianza, se puede incorporar a otros integrantes del mismo grupo preempresarial. Para determinar cuál estrategia es más apropiada, se debe conversar con los emprendedores identificados, explicándoles el tipo de información a recopilar y averiguando sobre normas culturales y relaciones entre el grupo que podrían facilitar o dificultar su participación.

Los equipos de entrevista se conforman con un mínimo de dos y un máximo de tres personas. Una persona se encargará de conducir la entrevista, mientras otra anota los resultados. La tercera persona puede ayudar haciendo preguntas de aclaración, asegurando que todos los puntos importantes sean cubiertos y anotando los resultados en una forma visible para todos los participantes en la entrevista. En ciertas ocasiones, las personas que brindan la información prefieren que en el equipo no estén vecinos porque necesitan expresar sus opiniones con libertad.

Para facilitar el levantamiento de información de los hogares participantes, es necesario usar al máximo métodos participativos que permitan la mayor interacción entre los entrevistados y el equipo facilitador. De esta manera, se mejora la calidad de la información generada y se facilita el análisis posterior por parte de todos los integrantes del grupo preempresarial.

El uso de herramientas como ***diálogo o entrevista semiestructurada*** y el ***calendario estacional de actividades,*** entre otras, apoyará a los facilitadores (as) en este proceso. El Cuadro 6 provee una guía para desarrollar un diálogo semiestructurado. El Cuadro 7 brinda un ejemplo de una guía de entrevista para el diálogo semiestructurado con el hogar. Esta guía está diseñada específicamente para levantar información necesaria y completar el inventario de recursos, capacidades y estrategias a nivel de hogar. Los resultados pueden registrarse en las Hojas de Trabajo que se encuentran a continuación de la guía de entrevista. El calendario estacional de actividades se completa usando las preguntas orientadoras del método participativo “estrategias de vida.”

Cuadro 6.
Diálogo semiestructurado

Objetivo del ejercicio
Recolectar información general o específica mediante diálogos con individuos (informantes clave), grupos familiares (hogares representativos) o grupos focales.

Tiempo necesario
Variable según los casos, a menudo entre 30 y 60 minutos

Material requerido
Cuaderno pequeño y lápiz

Metodología

Paso 1

Establecer una guía de entrevista (máximo 10-15 temas con informantes clave, ó 6 a 7 temas con grupos) donde se encuentran resumidos, en forma clara, los puntos fundamentales que se quieren aclarar. Estos temas (no son preguntas) servirán de guía; los entrevistadores deben memorizarlas y usarlas en forma flexible (secuencia de temas conforme al flujo del diálogo); si es necesario pueden anotarlas. La preparación de la guía debe ser un trabajo de equipo entre todos los involucrados en el trabajo de campo.

Pasos a seguir para establecer la guía de entrevista:

- Determinar cuáles son las necesidades y objetivos de aprendizaje (¿qué queremos saber?)
- Establecer una lista de los temas a tratar para satisfacer estas necesidades
- Discutir la problemática relacionada con cada tema
- Dividir los temas en subtemas, si necesario
- Discutir a quién se dirigirá el ejercicio para formular los temas
- Discutir y seleccionar el/los métodos más apropiado(s) para obtener la información

La guía de entrevista no es una herramienta rígida; ésta debe ser revisada y adaptada constantemente conforme a los resultados de las entrevistas. No debe ser realizada en forma mecánica, el diálogo con la gente debe fluir y abordar temas nuevos que surjan de relevancia para el objetivo.

Paso 2

Determinar cómo se va a hacer la selección de las personas y/o grupos a entrevistar
La selección de los entrevistados es muy importante y por ello es vital evitar sesgos.

Sesgos más comunes en la selección de informantes:

- Sesgo en el acceso: limitarse a la gente más accesible
- Sesgo jerárquico: hablar solo con los líderes y las personas con poder
- Sesgo de género: conformarse con la no participación de la mujer
- Sesgo de heterogeneidad: no tomar en cuenta diferentes grupos existentes
- Sesgo estacional: en algunos periodos del año hay categorías de personas que no están disponibles (trabajadores y migrantes)
- Sesgo del día laboral: en los días y horas laborales de los facilitadores hay mucha gente que no está disponible
- Sesgo de proyecto: limitarse a la gente que ya está involucrada con el proyecto y la institución

Continúa

Continuación

Cuadro 6.
Diálogo semiestructurado

Paso 3

Realización de las entrevistas

Pautas para el comportamiento de los facilitadores y facilitadoras durante el diálogo:

- Poner a la gente en confianza, minimizar la distancia, no parecer oficial, no enseñar disgusto o desprecio con ciertas respuestas de la gente
- Mantener la atención en lo que dice la gente, mirar en la cara, no dejar ver cansancio ni aburrimiento
- No interrumpir ni cambiar bruscamente de tema
- No usar la guía en forma rígida, utilizar nuevos temas interesantes que aparezcan, investigar los temas hasta llegar a conclusiones
- Usar solo preguntas abiertas y claras (no tienen la respuesta incluida y no pueden ser respondidas con sí o no), empezar preferiblemente por: ¿Qué? ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Cuando? ¿Quién? ¿Dónde?
- Profundizar los comentarios con preguntas como ¿Qué quiere decir por esto?, Dígame más sobre esto...
- No usar preguntas muy difíciles o amenazadoras

Paso 4

Análisis de los resultados

Según los casos, se toman notas durante el diálogo o no: si hay dos entrevistadores uno de los dos puede tomar notas. Si se quiere mantener la espontaneidad, es preferible anotar las informaciones inmediatamente después de terminar el diálogo. Es importante reunirse al final de la jornada para analizar los resultados.

Pautas para evaluar las respuestas:

- La persona entrevistada tiene experiencia directa de lo que hablamos ¿Está en condiciones de dar una información confiable?
- ¿La persona reflexiona antes de contestar o parece contestar lo que ella piensa que queremos oír?
- ¿Podría existir una razón que no nos digan la verdad? ¿Hay presentes que podrían influir en las respuestas de la gente?
- Clasificar las respuestas en: 1 (hechos), 2 (opiniones) y 3 (rumores)

Paso 5

Triangulación / verificación

La información obtenida debe ser comparada con otras fuentes: otras entrevistas, resultados de otros ejercicios sobre el mismo tema e información secundaria (publicaciones, documentos e informes de proyectos, etc.).

Fuente: *Adaptado de Geilfus (1997*)

Cuadro 7.
Ejemplo de una guía para la entrevista semiestructurada con el hogar

Capital humano: se refiere a la capacidad de los miembros del hogar para emprender, trabajar en y/o manejar una empresa.

¿Cuántas personas conforman el hogar? ¿Quiénes son?

¿Qué capacidades y habilidades especiales tienen los miembros del hogar?

¿Cuál es su nivel de educación formal?

¿Tienen problemas de salud u otros que les podrían impedir trabajar? ¿Cuáles miembros del hogar cuentan con seguro de salud?

Capital Natural: analiza la cantidad, calidad y seguridad de los recursos naturales con los cuales un hogar puede contribuir al funcionamiento de una empresa.

¿Cuánta tierra trabaja? ¿Son dueños de la tierra? ¿Qué tan seguro son los títulos?

¿Cómo es la fertilidad del suelo? ¿Cómo ha cambiado con el tiempo?

¿Con cuáles otros recursos naturales cuentan?¿Para qué se pueden usar?¿Existen fuentes de agua/riego? ¿Hay acceso a insumos locales para la producción?

¿Cuáles cultivos o productos producían tradicionalmente? ¿Por qué han dejado de producir estos productos?

Capital Físico: detalla los equipos, maquinaria, y servicios básicos que son necesarios para la organización y el desarrollo empresarial.

¿Con cuál maquinaria, equipos y herramientas cuentan los miembros del grupo para poder realizar sus deberes?

¿Tienen acceso a medios de transporte? ¿Es consistente este acceso?

¿Tienen acceso a centros de acopio, instalaciones de almacenamiento o bodegas?

¿Cómo son los servicios públicos (agua, luz, teléfono)?

¿Existen otros servicios de comunicación; por ejemplo, Internet, correo electrónico, radio? ¿Tienen acceso a computadoras?

Capital Financiero: incluye fuentes de dinero que pueden contribuir en forma de inversiones para la empresa o en forma de mantenimiento del hogar mientras la empresa está desarrollándose.

¿Cuáles son las fuentes principales de ingreso? ¿Cuáles son las tendencias respecto a estas fuentes (en aumento, estables o en declino)?

¿Tienen los miembros del hogar acceso a fuentes de financiamiento? ¿Cuáles son las modalidades y condiciones?

¿Cuál es el nivel de endeudamiento actual del hogar?

¿Tienen ahorros? ¿Están seguros estos ahorros?

Continúa

Continuación

Cuadro 7.
Ejemplo de una guía para la entrevista semiestructurada con el hogar

Capital Social: describe la integración en grupos y/o acceso a líderes empresariales, políticos y sociales mediante redes, conexiones, contactos, relaciones de confianza y/o reciprocidad que pueden facilitar el proceso de organización empresarial.

¿Existen organizaciones o experiencias organizativas en la comunidad? ¿Cuál ha sido su papel y sus experiencias en estas organizaciones?

¿Existen relaciones con instituciones de apoyo técnico, empresarial, financiero o social?

¿Existen acciones con los actores en el sector privado, tales como intermediaros, plantas procesadoras, bancos y otros que podrían interesarse en la organización y el desarrollo de la iniciativa?

¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo? ¿A quiénes venden sus productos? ¿Cuáles modalidades de pago existen?

Estrategias de Vida: expresa la combinación de todas las diferentes actividades y decisiones productivas y económicas realizadas o tomadas por los miembros del hogar que contribuyen al logro de sus objetivos de vida. Forman la base de toma de decisiones sobre el desarrollo de nuevas actividades.

¿Cuáles son las cinco principales fuentes de ingreso del hogar (revisar las de todos los miembros del hogar)? ¿Cuál es la importancia relativa y absoluta de cada una (priorizar)? ¿Cuán seguras son estas fuentes?

¿Cuándo se realiza el ingreso (por mes)? ¿Cuándo hay picos, cuándo bajas?

¿Cuáles son los cinco productos agrícolas (forestales, pecuarios) más importantes?

¿Cuáles son los rendimientos de estos productos?

¿Cuáles son los principales egresos por producto y por mes?

¿Cuáles son las principales ventanas de mercado para cada producto?

¿Cuáles son los precios recibidos por cada producto y según tipo de mercado?

¿Quiénes son los socios comerciales de los miembros del grupo? ¿A quiénes venden sus productos? ¿Cuáles modalidades de pago existen?

2. Sistematización de la información recopilada

Los resultados de las entrevistas realizadas con los hogares pueden organizarse en formatos basado en los siguientes ejemplos:

Hoja de Trabajo 2. Detalle del capital humano del hogar										
Miembro										
Edad										
Nivel de estudios										
Ocupación										
Capacidades, habilidades										
Estado de salud										
Otro comentario										

Hoja de Trabajo 3. Detalle del capital natural del hogar			
Tipo de recurso	**Estado de propiedad**	**Cantidad o tamaño**	**Calidad/sostenibilidad**
Productos cultivados o producidos en el pasado	**Principales razones por haber dejado de producir**		

Hoja de Trabajo 4. Detalle del capital físico del hogar	
Tipo de recurso	**Calidad**

Hoja de Trabajo 5. Disponibilidad del capital financiero del hogar			
Tipo de capital financiero	**Monto (aproximado) de capital financiero**	**Condiciones (plazo, tasa de interés, frecuencia de pagos)**	**Facilidad de acceso a nuevos créditos (formal e informal)**

Notas:
- Para fuentes de ingreso, ver Hoja de Trabajo 9.
- Agregar nivel de endeudamiento (valorar entre 1 y 5: muy alto, alto, medio, bajo, muy bajo).

Hoja de Trabajo 6. Detalle del capital social del hogar a. Experiencias de organización local y relaciones comerciales				
Tipo de organización o relación comercial	**Tipo y número de participantes**	**Logros**	**Debilidades**	**Papel en la organización o relación comercial**

Hoja de Trabajo 7. Detalle del capital social del hogar b. Relaciones con instituciones de apoyo		
Nombre de la institución/ empresa	**Servicios brindados**	**Condiciones y calidad de la relación**

Hoja de Trabajo 8. Estrategias de Vida Detalle de las principales fuentes de ingreso y de egresos/inversiones						
Fuente de ingreso	**Nivel de importancia para la economía del hogar (1-5)***	**Miembros del hogar involucrados**	**Meses del ingreso (anotar los meses)**	**Meses de trabajo completo (anotar meses y miembros del hogar)**	**Meses de trabajo parcial (anotar meses y miembros del hogar)**	**Meses de egresos/ inversiones fuertes de dinero (anotar meses)**

* Valorar entre (1 muy bajo, bajo, medio, alto, 5 muy alto)

Hoja de Trabajo 9.
Detalle de las actividades productivas del hogar (llenar uno por cada producto – cinco productos más importantes)

Producto:_____

Área sembrada o cantidad (en caso de ganado por ejemplo): _____

Rendimientos por área (o por unidad) este año o el año pasado: _____

Rendimientos por área (o por unidad) el año pasado o antepasado: _____

Principales problemas y/o riesgos productivos: _____

Punto(s) de venta (o destino final) y precios recibidos el año pasado: _____

Calendario productivo: _____

Principales actividades	**enero**	**febrero**	**marzo**	**abril**	**mayo**	**junio**	**julio**	**agosto**	**septiembre**	**octubre**	**noviembre**	**diciembre**
Siembra (compra)												
Deshierba/ Combate de plagas/ Mantenimiento												
Cosecha												
Transformación												
Almacenaje												
Comercialización												

3. Análisis de resultados

El taller de retroalimentación y validación permitirá al grupo tomar la información sobre recursos, capacidades y estrategias locales generada en el hogar y enriquecerla con información adicional sobre recursos colectivos, comunitarios y territoriales. De igual manera, facilitará que se profundice en el análisis de las estrategias de vida al examinar los riesgos y amenazas que enfrentan los hogares participantes (contexto de vulnerabilidad) y el entorno institucional que puede apoyar o inhibir el desarrollo empresarial rural. Por último, en este taller, se definirán los productos de mayor interés para el grupo como base del análisis de oportunidades de mercado y mercadeo en la FASE 2.

Los puntos de la reunión de retroalimentación y validación incluyen:

- Hallazgos del inventario de recursos, capacidades y estrategias de vida en el hogar
- Discusión de recursos colectivos, comunitarios y territoriales
- Análisis de riesgos y amenazas (contexto de vulnerabilidad)
- Análisis del entorno institucional
- Selección de productos de mayor interés para la FASE 2

Presentación del inventario de recursos, capacidades y estrategias locales

Recursos y capacidades
El análisis de recursos y capacidades nos permite saber con qué contamos para desarrollar la iniciativa empresarial, tanto en el hogar como en el grupo. Realizamos el inventario de acuerdo con los cinco capitales de medios de vida: humano, natural, financiero, social y físico.

Los facilitadores (as) presentarán los objetivos del análisis de los recursos y capacidades para que el grupo comprenda los puntos de análisis y la importancia de los cinco capitales en la toma de decisiones de los hogares sobre su participación en la iniciativa empresarial. Eso le dará más claridad al grupo sobre sus recursos y capacidades disponibles para desarrollar una iniciativa empresarial. Los facilitadores y facilitadoras prepararán una presentación sobre los hallazgos de las entrevistas de los hogares. Esto se puede organizar en el formato mostrado en la Hoja de Trabajo 10, o en hojas separadas (papelógrafo) por capital:

- En la columna *Hallazgos en el hogar*, se presentará un resumen de lo encontrado en las entrevistas con los hogares, permitiendo que los integrantes corrijan las apreciaciones cuando sea apropiado.
- En la columna *Recursos colectivos, comunitarios y territoriales*, se anotarán los recursos disponibles en la comunidad y en el territorio con base en los aportes de los participantes. Estos recursos podrían incluir recursos disponibles para alquilar (bodegas, maquinaria, etc.), áreas naturales disponibles para el uso de la comunidad (bosques, lugares turísticos u otros lugares de interés dentro o cerca de la comunidad), actores con interés en apoyar el desarrollo empresarial rural (ONG, agencias estatales, proyectos de desarrollo, empresas privadas, organizaciones comunitarias, etc.), entre otros.

Hoja de Trabajo 10. Inventario de recursos y capacidades		
Capitales de medios de vida	**Hallazgos en el hogar**	**Recursos colectivos, comunitarios y territoriales**
Humano		
Natural		
Financiero		
Social		
Físico		

Los facilitadores y facilitadoras también presentarán los principales hallazgos sobre las estrategias de vida de los hogares entrevistados. Los participantes tendrán la oportunidad de corregir y/o complementar la información. Los puntos a considerar incluyen:

Estrategias de vida
La estrategia de vida de un hogar consiste en la combinación de todas las diferentes actividades y decisiones productivas y económicas realizadas o tomadas por sus diferentes miembros que contribuyen al logro de sus objetivos.

- Nivel de diversificación de actividades económicas y/o grado de dependencia de actividades específicas
- Roles de los diferentes miembros de los hogares según género en las estrategias de vida
- Semejanzas y/o diferencias entre las estrategias de vida de los diferentes hogares que participan en la iniciativa
- Épocas de mayor y menor ocupación de mano de obra y su disponibilidad para nuevas actividades

Análisis de riesgos y amenazas (contexto de vulnerabilidad)

El análisis del contexto de vulnerabilidad permite visualizar los riesgos y amenazas que enfrentan los integrantes de la iniciativa empresarial con respecto a sus procesos productivos, los mercados y los riesgos institucionales y legales. Para cada una de estas áreas se analizarán las tendencias que pueden representar riesgos (ej. cambio climático, apertura de los mercados), los posibles choques que pudieran ocurrir (ej. desastres naturales, cambios bruscos de precios o del marco político-legal e institucional) y el factor de estacionalidad (ej. épocas de lluvia/sequía, épocas con bajos/altos ingresos, épocas con baja/alta ocupación de mano de obra familiar). A la vez, se analizan las estrategias que los participantes emplean para hacer frente a las tendencias adversas, los choques y las variaciones estacionales. Esta información apoyará el análisis posterior de las opciones de mercado y mercadeo, permitiendo tomar en cuenta la capacidad de resiliencia que tiene el grupo y, consecuentemente, el nivel de riesgo que puede asumir.

El análisis de vulnerabilidad se puede realizar en grupos pequeños, por tema para después presentar en plenaria. Se puede usar la técnica de tarjetas, con grupos alfabetizados. En el caso de grupos no alfabetizados, se puede llevar a cabo una discusión y representar los resultados con dibujos en las distintas categorías. La Hoja de Trabajo 11 provee un formato para estructurar la discusión sobre el contexto de vulnerabilidad.

Hoja de Trabajo 11.
Preguntas orientadoras para el análisis del contexto de vulnerabilidad

	Tendencias	Choques	Estacionalidad
Producción	¿Ha cambiado la productividad de la tierra en el tiempo? ¿Existen cambios en la incidencia de plagas o en los padrones climáticos?	¿Cuán vulnerable es la producción ante fenómenos climáticos puntuales? ¿Cuán vulnerable es la producción ante plagas?	¿Qué tan variable es la producción a través del año?
Nuestras estrategias para minimizar los riesgos			
Mercado	¿Cuáles son las tendencias de los precios de nuestros productos principales? ¿Cómo está cambiando el nivel y calidad de la demanda por nuestros productos? ¿Cuáles cambios hay o habrá en los sistemas de comercialización y mercadeo?	¿Pueden entrar nuevos oferentes al mercado? ¿Se han presentado, en el pasado, cambios bruscos en los precios de nuestros principales productos?	¿Varían los precios según la época?
Nuestras estrategias para minimizar los riesgos			
Marco legal/ institucional	¿Cuáles tendencias políticas o en el marco regulatorio están cambiando la manera en que operamos?	¿Existe la amenaza de cambios bruscos de políticas o regulaciones que nos puedan afectar?	¿Existen ciclos políticos que tienden a afectar la seguridad de nuestras actividades productivas y/o comerciales?
Nuestras estrategias para minimizar los riesgos			

Análisis del entorno institucional

El entorno institucional puede jugar un papel crítico en la facilitación o como barrera al desarrollo empresarial rural. Con base en las discusiones anteriores del marco legal/político en la sección de contexto de vulnerabilidad, los facilitadores (as) deben profundizar el análisis al respecto. Las siguientes preguntas servirán para guiar la discusión:

¿Cuáles barreras legales o institucionales han encontrado en sus emprendimientos empresariales?
¿Cuáles programas del gobierno u otras instituciones podrían facilitar las actividades empresariales?

Listado de opciones productivas

Para concluir el taller de retroalimentación, los participantes desarrollarán un listado de productos de mayor interés para el grupo, como insumo para la *Identificación de Oportunidades de Mercado y Mercadeo con Enfoque Multicadena* (FASE 2). Estos productos pueden encontrarse entre los que están cultivando o produciendo en la actualidad, los que se han cultivado o producido en el pasado y que podrían volver a comercializar, y/o productos nuevos que son viables, tomando en cuenta el inventario de recursos y capacidades de los hogares participantes. Los resultados pueden registrarse en la Hoja de Trabajo 12.

Se debe notar que ésta es una lista preliminar que se usará en la FASE 2 como base del análisis de las opciones de mercado y mercadeo. Para los productos que resultan interesantes desde la perspectiva del mercado, se realizará un análisis de disyuntivas tomando en cuenta la información sobre estrategias de vida generada en esta FASE.

Hoja de Trabajo 12. Listado preliminar de opciones productivas	
Producto	**Experiencia (producto actual, producto del pasado, producto potencial)**

PASO 3.
Construcción de una visión empresarial común

Actividad
1. Taller: conformación del grupo preempresarial

Productos esperados
- Visión empresarial común
- Listado de los integrantes del grupo
- Nombramiento del comité de organización

Actividad
1. Taller: conformación del grupo preempresarial[3]
Se sugiere realizar un taller para la conformación de la iniciativa empresarial. Durante el taller se abordarán los siguientes temas:

- Motivos para conformar una iniciativa empresarial
- Ventajas y desventajas de trabajar en una iniciativa empresarial grupal
- Desarrollo de acuerdos preliminares
- Nombramiento del comité de organización

Motivos para conformar una iniciativa empresarial

Se dividen en grupos pequeños[4] (2-3 personas cada uno) para que conversen sobre: 1) lo que les motiva a organizarse en una iniciativa empresarial o una empresa rural, 2) lo que esperan lograr con dicha iniciativa, y 3) cómo pueden contribuir al funcionamiento de la iniciativa empresarial o empresa rural?

Si el grupo es alfabetizado se pide que escriban sus respuestas en tarjetas (una idea por tarjeta, no más de tres líneas por tarjeta) para presentar en plenaria. Si el grupo no es alfabetizado se puede pedir a una persona que se encargue de exponer las motivaciones, y que otra detalle lo que estarían dispuestos a contribuir ante esta iniciativa o empresa.

Después del trabajo en grupos, se debe volver a plenaria. Los facilitadores y facilitadoras guiarán el proceso de presentación de resultados del las discusiones en grupo. Los representantes del grupo deben presentar los resultados con tarjetas en papelógrafos o en forma oral (en este caso los facilitadores y facilitadoras anotarán las intervenciones, siempre de manera sencilla y utilizando ilustraciones en lo posible).

Al finalizar las presentaciones de todos los grupos, los facilitadores (as) deben guiar una discusión de los resultados con las preguntas orientadoras detalladas en el Cuadro 8.

[3] Se puede realizar un solo taller, o varios talleres, depende de las preferencias del grupo y del tiempo disponible.
[4] Si el grupo es pequeño (cinco personas o menos), se puede trabajar el tema en plenaria.

Cuadro 8. Preguntas orientadoras Motivos para conformar una iniciativa empresarial
¿Qué es lo que más nos motiva a conformar una iniciativa empresarial? ¿Existe alguna contradicción en nuestros motivos?
¿Son compatibles nuestras expectativas? ¿Cómo se diferencian? ¿Existe alguna contradicción?
¿Qué estamos dispuestos a aportar para la iniciativa empresarial? ¿Falta algo? (tiempo, habilidades, inversión en dinero, inversión en especie, edificios o equipos, etc.)

Ventajas y desventajas de trabajar en una iniciativa empresarial

Al tener más claras las motivaciones de los participantes para organizarse en una iniciativa empresarial, se puede proceder en el análisis de las ventajas y desventajas de trabajar conjuntamente. Dependiendo del tamaño del grupo, se puede dividir en grupos o trabajar en plenaria. Se pide a los participantes que conversen primero sobre las ventajas. Los facilitadores y facilitadoras deben anotar las ideas del grupo. Después discuten las desventajas y se anotan las ideas. Si el grupo no tiene muy claro las posibles ventajas y desventajas, los facilitadores (as) puede alimentar la discusión con algunas ideas del Cuadro 9.

Cuadro 9. Posibles ventajas y desventajas de trabajar en una iniciativa empresarial o empresas asociativas	
Ventajas	**Desventajas**
• Los integrantes del grupo pueden compartir habilidades, tiempo y recursos para que la iniciativa empresarial funcione. • El trabajo puede dividirse entre los integrantes del grupo, aprovechando de esta manera el tiempo que cada uno tiene disponible. • A un grupo le resulta más fácil que a un individuo obtener asistencia externa; por ejemplo, capacitación, préstamos y asesoría de agencias de desarrollo, entre otros. • Un grupo brinda a sus integrantes, en especial a las mujeres, más confianza y estatus. • Por lo general, las personas están más dispuestas a intentar algo, si no están solas o si al menos pueden contar con la opinión de otros. • Las decisiones tomadas en grupo suelen ser mejores y más realistas que las individuales. • Las personas tienden a relacionar las ideas con sus propias experiencias. En vista de que las decisiones de grupo se basan en la experiencia de muchas personas, quizá realistas. Si otras personas también están dispuestas a invertir su tiempo y su dinero es posible que tenga mayor probabilidad de éxito.	• No siempre resulta fácil decidir quién hará qué. • Hay muchas tareas que a todo el mundo le gusta hacer; otras nadie las desea. Dividir el trabajo puede suscitar discusiones y problemas entre los integrantes del grupo. • Tomar decisiones en grupo requiere más tiempo que tomarlas individualmente. • Aunque a menudo las decisiones por consenso son mejores, toma tiempo conversar sobre posibles ventajas y desventajas y llegar a un acuerdo. A veces se necesitan decisiones rápidas, lo que no permite un proceso (muy) participativo. • Uno o más integrantes del grupo pueden contribuir menos que otros en términos de tiempo o dinero, pero desean tener igual participación en los beneficios. Si distintos integrantes han colaborado con diferentes cantidades de dinero, tiempo o algún otro recurso, puede ser difícil decidir qué porcentaje de las ganancias recibirá cada uno.

Fuente: FAO, IICA, CCA *s.f*

Al tener la lista preparada, los facilitadores y facilitadoras deben preguntar al grupo ¿qué podríamos hacer para minimizar las desventajas? Al terminar, deben explicar que estos puntos se retomarán cuando se definan algunos acuerdos preliminares sobre la conformación de la iniciativa.

Preparación para la próxima FASE

Los facilitadores y facilitadoras revisarán con el grupo los avances en la aplicación de la metodología y los requerimientos de tiempo y dinero (si aplica) de las próximas dos FASES. Con esta información se procederán a definir algunos acuerdos preliminares sobre el procedimiento en la etapa de conformación. Se puede usar el formato en la Hoja de Trabajo 13 y, a la vez, revisar las ideas generadas en el ejercicio anterior para desarrollar los acuerdos.

Hoja de Trabajo 13. Acuerdos preliminares y formación del comité de organización	
Reuniones y actividades	
¿Cuándo y dónde llevaremos a cabo nuestras reuniones? ¿Con qué frecuencia? ¿Es obligatorio asistir a las reuniones? ¿Cuántas veces se puede faltar sin perder la membresía en el grupo preempresarial?	
Gastos incurridos en la planificación empresarial	
¿Cómo se cubrirán los gastos que implica la planificación empresarial rural? ¿Habrá una cuota de participación en la iniciativa?	
Manejo de información	
¿Con quiénes se puede compartir la información generada en las reuniones? ¿Será confidencial la información de mercado generada?	
Organización interna	
¿Quiénes integrarán el Comité de Organización? ¿Cuáles serán sus responsabilidades?	
Ideas para minimizar posibles desventajas	
¿Cuáles otros acuerdos se deben tomar para minimizar los efectos de las desventajas de trabajar en grupo?	

De igual forma, los participantes pueden definir un plan de acción que les prepare para la FASE 2 de la metodología. Este plan debe incluir una clara división de responsabilidades y fechas para proceder ágilmente con el proceso de organización. La Hoja de Trabajo 14 provee un formato para registrar el plan.

Hoja de Trabajo 14. Plan de acción inmediata			
Tareas	**Responsables**	**Fechas**	**Recursos Necesarios**

Fase 2

Identificación de las Oportunidades de Mercado y Mercadeo con Enfoque Multicadena

Convencionalmente, los pequeños productores y productoras que integran un grupo empresarial, así como muchos proyectos de desarrollo y agencias públicas, tienden a enfocar sus actividades relacionadas al **desarrollo empresarial rural** solo hacia los primeros eslabones de una cadena productiva (producción primaria y transformación primaria) con el supuesto de que ya existe la capacidad del mercado para absorber la producción. En muchos casos, estas actividades se concentran en una sola cadena productiva, sin tomar en cuenta que los hogares rurales suelen participan en múltiples cadenas productivas con origen en el territorio. Dicha situación a menudo conlleva momentos donde los pequeños productores (as) compiten en segmentos de mercado saturados y de retornos relativamente bajos, con pocas oportunidades para dar un mayor valor agregado o para establecer alianzas estratégicas con otros actores en la cadena.

En esta FASE se busca identificar las oportunidades de mercado y mercadeo para lograr un mejor posicionamiento estratégico de los grupos preempresariales en las cadenas productivas de los productos de mayor interés identificados por el grupo en la FASE 1. En términos generales, las oportunidades de mercado incluyen actividades para aumentar las ventas de productos o acceder un nuevo mercado, mientras que las oportunidades de mercadeo implican nuevas relaciones con otros actores de una cadena productiva, con el fin de reducir los costos de producción y comercialización y/o aumentar los beneficios obtenidos por los grupos preempresariales. Algunos ejemplos de las oportunidades de mercado y mercadeo son las siguientes:

- Agregar mayor valor a la producción primaria mediante la mejora de la calidad y mayor transformación del producto, así como nuevas formas de empaque y/o de publicidad.
- Reducir los costos de producción y comercialización+mediante niveles superiores de la organización empresarial, asimilación de nuevas tecnologías de producción y establecimiento de alianzas estratégicas con otros actores en las cadenas productivas.
- Asumir nuevas funciones en la cadena productiva (identificación de compradores, mantenimiento de relaciones empresariales, provisión de servicios de transporte, etc.).
- Desarrollo de nuevos productos o la penetración de nuevos mercados.

Cadena productiva
Representa la articulación (horizontal y vertical) de diferentes actores para el traspaso de un producto o grupo de productos, desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final.

Esta FASE combina el enfoque de medios de vida, utilizado en la FASE 1, con el enfoque de cadena productiva, constituyendo un método integral para analizar a cabalidad las opciones de los hogares rurales para crear estrategias de vida más resilientes ante choques exógenos y endógenos, e impulsar la evolución de iniciativas empresariales hacia empresas rurales competitivas. El enfoque de cadena productiva dirige el análisis de oportunidades de mercado y mercadeo hacia los requerimientos y exigencias de los otros actores (compradores, detallistas, consumidores) en las cadenas para identificar opciones beneficiosas para todos los involucrados. En esta FASE, se seleccionarán las oportunidades más promisorias para el desarrollo empresarial rural del grupo preempresarial en función de los hallazgos del análisis de medios de vida, tomando en cuenta las respectivas disyuntivas en términos de la inversión de los cinco activos o capitales de medios de vida y su interrelación y retroalimentación.

El enfoque de cadena productiva es un marco propicio para el análisis de oportunidades de mercado y mercadeo (ver Gibbon 2000, Kaplinsky y Morris 2001), puesto que la cadena productiva representa la articulación de todos los actores involucrados en la producción, transformación y comercialización de un producto; desde la producción primaria, pasando por diferentes niveles de transformación e intermediación, hasta el consumo final, acompañado por los proveedores de servicios (técnicos, empresariales y financieros) de la cadena (Fig. 7).

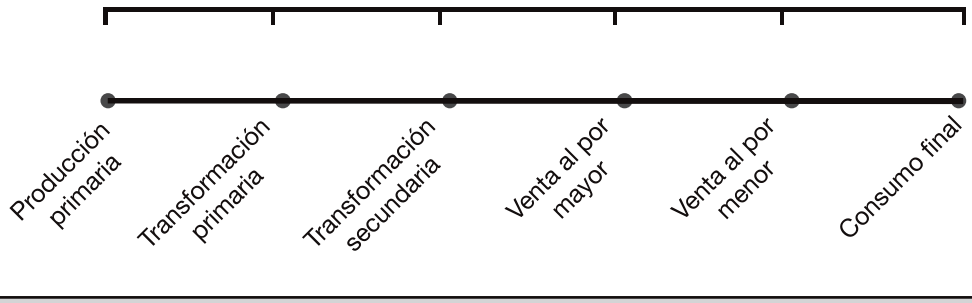


Figura 7. Esquema de una cadena productiva idealizada

Una limitante del enfoque de cadena productiva es que no toma en cuenta de forma explícita el hecho de que la mayoría de los pequeños productores y productoras está insertada en varias cadenas productivas a la vez, como parte integral de sus estrategias de vida. Un hogar puede estar vinculado con una o varias cadenas orientadas a un mercado local, una o varias cadenas dirigidas a un mercado regional o nacional, e incluso una o varias cadenas que lo vinculan con el mercado internacional.

Enfoque multicadena

Incluye la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo a lo largo de diferentes cadenas productivas. Para identificar cómo se puede aprovechar estas oportunidades, se llevará a cabo un análisis de disyuntivas. De esta forma se determinará cuáles actividades actuales tendrían que ser suspendidas o disminuidas para empezar las nuevas acciones requeridas y así responder a las oportunidades.

El número de cadenas tiende a aumentar al agregar la información de varios hogares en la comunidad y ante todo en un territorio (Fig. 8). Cada cadena ofrece diferentes oportunidades de mercado y mercadeo e implica diversos requerimientos para el desarrollo empresarial rural del grupo preempresarial. En algunos casos, existirán oportunidades que se podrían aprovechar en el corto plazo y que implicarían bajos niveles de inversión y beneficios inmediatos; por ejemplo, dar un mayor valor agregado mediante nuevas formas de empaque o presentación. En otros casos, aprovechar las oportunidades requerirá mayor tiempo e inversión de recursos por parte de los integrantes del grupo preempresarial; por ejemplo, el desarrollo y la comercialización de nuevos productos, sobre todo los productos no tradicionales como café orgánico y frutas exóticas. Igualmente, cada cadena está caracterizada por distintos requerimientos respecto a calidad, inocuidad, volúmenes, plazos y tiempos de entrega, desarrollo de alianzas entre actores, y provisión de servicios a la cadena, entre otros factores. Nuestra metodología reconoce que la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo no debe enfocarse solo en cadenas "estrella" con altas tasas de retorno, sino también en otras oportunidades de mercado y mercadeo que puedan implicar beneficios inmediatos para los participantes en una iniciativa empresarial. De igual manera, es imprescindible asegurar la compatibilidad entre las estrategias empresariales y las estrategias de vida de los hogares participantes.

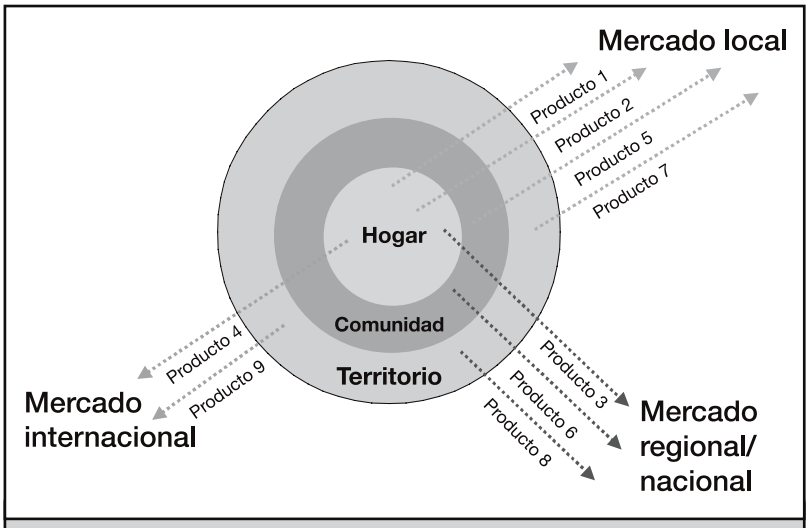


Figura 8. Enfoque multicadena a nivel territorial

Basándose en los elementos básicos para el éxito de una iniciativa empresarial rural (Cuadro 10), esta FASE guiará a los integrantes del grupo preempresarial, junto con los facilitadores (as), para identificar las oportunidades de mercado y mercadeo en las diferentes cadenas productivas con raíz en el territorio. Durante su implementación, los integrantes del grupo se sensibilizarán sobre las exigencias de los consumidores en los diferentes mercados y el rol de los respectivos actores en las cadenas productivas para cumplir con estas exigencias. Durante esta FASE, el grupo preempresarial podrá:

- Identificar las opciones más viables para aumentar el valor agregado de su producción primaria y reducir los costos de producción y comercialización mediante la formación de alianzas estratégicas con otras empresas y proveedores de servicios de desarrollo empresarial.
- Reorientar sus actividades empresariales desde un enfoque basado en la producción (cantidad) hacia uno basado en la demanda (calidad, valor agregado).
- Reflexionar sobre las ventajas de la cooperación interempresarial (formación de alianzas estratégicas) con transformadores, intermediarios, detallistas y consumidores, entre otros, desafiando los estereotipos y prejuicios que a menudo obstaculizan el desarrollo empresarial rural.

Cuadro 10.
Elementos básicos para el éxito de una iniciativa empresarial rural

Hogares productores/grupo preempresarial	Productos	Mercado
• Escala de producción suficientemente amplia para reducir los costos de insumos, transporte y procesamiento • Requerimientos bajos o intermedios respecto a tecnologías y administración • Acceso a servicios técnicos y financieros • Organización de pequeños productores (as) en grupos preempresariales • Diversificación de los medios de vida e inserción en múltiples cadenas productivas • Suficiente disponibilidad de los activos de medios de vida. • Espíritu emprendedor	• Productos poco perecedores • Suficiente calidad, con poca variación • Segregación de productos según calidad. • Diferentes oportunidades para mayor valor agregado	• Exigencias privadas y publicas de calidad • Baja oferta/alta demanda • Suficiente infraestructura de comunicación y transporte • Alto grado de organización y gobernación de la cadena productiva • Acceso a servicios de desarrollo empresarial

El análisis multicadena de oportunidades de mercado y mercadeo se distingue de otras metodologías para el análisis de mercados por su énfasis en:

- Grupo preempresarial como enfoque principal, con énfasis especial en los actores clave en la cadena.
- Enfoque multicadena en la búsqueda de opciones viables de mercado y mercadeo para el desarrollo empresarial rural, incluyendo oportunidades de penetrar nuevos mercados, establecer alianzas empresariales (verticales y horizontales) con actores en cadenas productivas y el aumento del valor agregado mediante nuevas formas de presentación, procesamiento y empaque.
- Bajo costo, puesto que no requiere de la recolección de información primaria por especialistas en mercadeo.
- Uso de métodos participativos para la recolección de información primaria por los integrantes de los grupos preempresariales.
- Análisis de disyuntivas (costos de oportunidad) para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas
- Incorporación de la demanda y la oferta de los servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial.

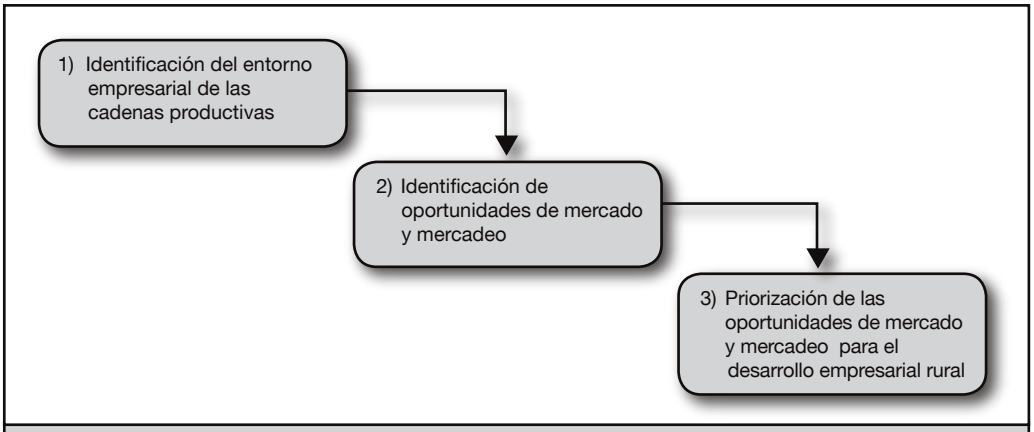


Figura 9. Tres pasos de la FASE 2

Resumen de los pasos (Fig. 9)

PASO 1. Identificación del entorno empresarial de las cadenas productivas

En este paso los integrantes del grupo preempresarial identificarán a los actores clave de las cadenas productivas y las relaciones empresariales existentes mediante el mapeo participativo de la cadena, para los productos seleccionados en la FASE 1. Mediante este ejercicio, se clarificará la información sobre cada etapa y actores en las cadenas y determinará qué información se necesita recolectar y cómo obtenerla. Además, con base en las necesidades de información identificadas, se recolectarán y analizarán datos secundarios sobre los mercados finales abastecidos por las cadenas, el entorno político e institucional, así como los avances recientes en las tecnologías de producción y comercialización.

PASO 2. Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo

Los integrantes del grupo preempresarial identificarán las oportunidades de mercado y mercadeo, al igual que los requerimientos para aprovecharlas, mediante interacciones directas con los actores clave en las cadenas productivas para los productos seleccionados en la FASE 1. Se analizarán, entre otros factores, las oportunidades para establecer alianzas estratégicas, agregar mayor valor a los productos primarios, así como los requerimientos en términos de volumen, calidad, tiempo de entrega, certificaciones, etc.

PASO 3. Priorización las oportunidades de mercado y mercadeo para el desarrollo empresarial rural

Mediante este paso, los facilitadores (as) guiarán al grupo preempresarial a reflexionar sobre los elementos básicos para la planificación de la organización empresarial por pequeños productores y productoras rurales: ¿Cuáles son los posibles beneficios económicos relacionados con las oportunidades de mercado y mercadeo?; ¿cuáles son las inversiones requeridas para responder a estas?; ¿qué se tendría que sacrificar en términos de las actividades actuales para responder eficazmente?; y por último, ¿cuáles de las oportunidades concuerdan más con las estrategias de vida actuales?

PASO 1.
Identificación del entorno empresarial de las cadenas productivas

En las etapas iniciales del proceso de la organización empresarial rural es muy probable que exista poco conocimiento entre los integrantes de grupo preempresarial sobre las diferentes dimensiones de las cadenas productivas en que ellos operan o cómo éstas operan. Por otro lado, es posible que haya mucha información útil acerca de ciertos eslabones o actores de la cadena, disponible a través de centros de investigación, proyectos de desarrollo o la Internet.

El enfoque de cadena productiva se dirige al análisis de los diferentes actores, sus respectivas funciones e interrelaciones, así como los servicios brindados por proveedores de servicios (empresas privadas, organizaciones no gubernamentales, agencias estatales, proyectos de desarrollo, entre otros). En este paso, los integrantes del grupo preempresarial realizarán un mapeo participativo con los actores de las cadenas productivas de los productos priorizados en la FASE 1.

Mediante este ejercicio, se clarificará qué información existe de cada eslabón y actor, qué datos se necesitan recolectar y dónde obtenerlos. Se recolectará y analizará información secundaria sobre los mercados finales abastecidos por las cadenas, el entorno político e institucional, así como los avances recientes en las tecnologías de producción y comercialización.

Actividades

1. Caracterizar las cadenas productivas para los productos priorizados en la FASE 1
2. Recolectar información secundaria sobre el entorno empresarial macro y los mercados finales

Productos esperados

- Mapas de las cadenas productivas, incluyendo información sobre actividades principales, alcances geográficos, los actores involucrados y sus interrelaciones, así como la importancia relativa de los respectivos eslabones
- Mayor conocimiento del entorno institucional para el desarrollo empresarial rural por los integrantes del grupo preempresarial
- Mercados finales identificados con información sobre los consumidores y sus características socioeconómicas, así cómo las condiciones de oferta y demanda, etc.
- Plan elaborado para el análisis rápido de oportunidades de mercado (AROM) para los productos priorizados

Actividades

1. Caracterizar las cadenas productivas para los productos priorizados en la FASE 1

El grupo preempresarial, junto con algunos informantes clave del sector privado y de las agencias públicas, caracterizarán las cadenas productivas relacionadas con la transformación y comercialización de los productos seleccionados en la FASE 1. Para cada cadena, se buscará identificar a los actores en lo largo de la cadena, las actividades productivas principales, el alcance geográfico de las diferentes ramificaciones de la cadena, y la importancia relativa de los diferentes eslabones.

Mapeo de cadena productiva

El mapeo es una técnica sencilla para estimular una reflexión sobre los vínculos empresariales tanto horizontales (entre empresas del mismo eslabón de una cadena) como verticales (entre empresas que representan diferentes eslabones) (Cuadro 11). En forma genérica, el mapeo consiste en la construcción de un diagrama de flujo de las etapas logísticas de una cadena, junto con la provisión de los servicios a los diferentes eslabones (Fig. 7). Mediante el mapeo se analizarán los siguientes aspectos de la cadena:

- Actores involucrados, incluyendo los proveedores de servicios
- Productos, mercados finales y alcance geográfico de la cadena
- Estimación de la importancia relativa de los actores en la cadena
- Estimación del valor general de la cadena para el desarrollo empresarial rural.

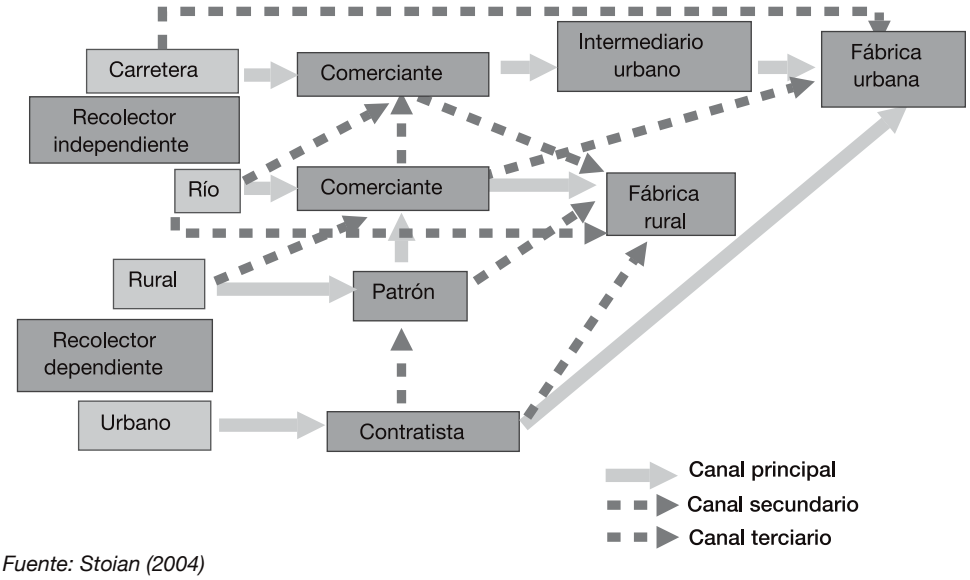
Mediante la técnica de diálogo con informantes clave (Cuadro 12) se realizará un mapeo de las cadenas de los diferentes productos seleccionados en la FASE 1. Para reducir el tiempo requerido para el mapeo, es importante que los facilitadores y facilitadoras ayuden al grupo enfocarse en las cadenas de los productos más prometedores. Los informantes clave deberían tener un amplio conocimiento de las cadenas y los mercados finales para los productos priorizados. Pueden ser comerciantes, empresarios, investigadores, productores grandes, representantes de proyectos, ONG y de agencias estatales. En vista de que una sola cadena puede incorporar varios productos, es esencial considerar su agrupación; por ejemplo, verduras frescas como cebolla, zanahoria y repollo por un lado, y frutas frescas por el otro. Al mismo tiempo será vital distinguir entre diferentes grados de importancia en cuanto a las ramificaciones de una cadena. Las Figuras 10 y 11 destacan las diferencias entre los volúmenes comercializados en las diferentes etapas de la cadena de palmito silvestre entre Bolivia y Brasil, distinguiendo entre canales principales, secundarios y terciarios. No siempre estarán disponibles datos exactos al respecto, pero a través de los informantes clave se logrará una aproximación conveniente.

Las oportunidades de mercado y mercadeo no necesariamente se presentarán en los canales principales, sino también en los canales secundarios o terciarios, dependiente del tipo de mercado final y de la interacción entre los respectivos actores.

El mapa de una cadena provee un marco apto para realizar una primera reflexión sobre las oportunidades y requerimientos para el desarrollo empresarial rural por el grupo preempresarial. Para estimular un diálogo fructífero, se puede responder en forma grupal a las siguientes preguntas para cada cadena productiva seleccionada:

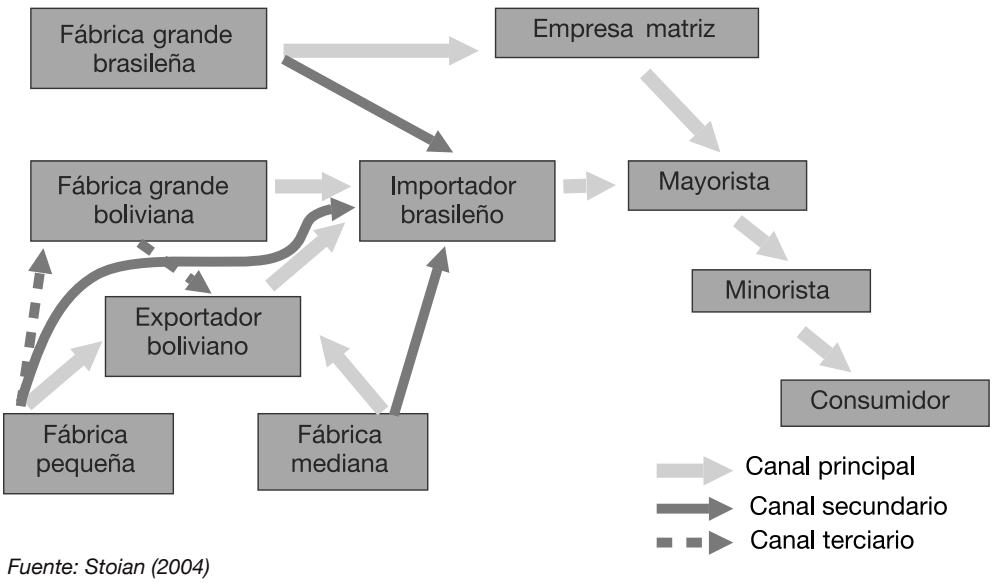
- ¿Cuáles son los diferentes mercados (locales, nacionales e internacionales) abastecidos por la cadena? ¿Cuáles son las exigencias de los consumidores en términos de calidad, presentación y disponibilidad a lo largo del año en estos mercados?
- ¿Qué sabemos sobre la función de los diferentes actores en las cadenas y sus necesidades y requerimientos (incluyendo los consumidores finales)? ¿Qué información nos hace falta?
- ¿Cuáles son las oportunidades para agregar valor a un producto a través de mejoras en la calidad, empaque, presentación, etc.?
- ¿Cuáles son los cuellos de botella entre los diferentes eslabones y actores de las cadenas? ¿Cuáles son las posibles oportunidades para establecer nuevas (fortalecer existentes) relaciones de confianza entre actores en la cadena?

Para esta etapa de análisis preliminar, no será necesario responder en detalle a todas las preguntas. El propósito principal es identificar el conocimiento que existe entre los integrantes de grupo preempresarial y los informantes clave, y estimular una reflexión sobre la función de cada actor en las cadenas. En el siguiente paso se buscará analizar a cabalidad las oportunidades de mercado y mercadeo.



Fuente: Stoian (2004)

Figura 10. Cadena productiva del palmito silvestre del norte amazónico de Bolivia, producción de materia prima a puesto en fábrica en Bolivia



Fuente: Stoian (2004)

Figura 11. Cadena productiva del palmito del norte amazónico de Bolivia, puesto en fábrica en Bolivia hasta consumidor final en Brasil

Cuadro 11.
Mapeo de cadena productiva

Objetivo
Aumentar el conocimiento mutuo sobre las relaciones empresariales actuales a lo largo de una cadena productiva, con el fin de identificar posibles oportunidades para lograr una mayor integración de la misma.

Tiempo necesario
Variable según los casos, no más de 2,5 horas continuas

Material requerido
Pizarra, papelógrafo, marcadores, cuaderno y lápiz para tomar apuntes (suficiente para cada participante)

Metodología

Los integrantes del grupo preempresarial, junto con los informantes clave del sector privado y público realizarán los siguientes pasos:

Paso 1
Dibujar un cuadro para cada eslabón (etapa logística) de la cadena: debajo de cada cuadro anotan las funciones (actividades) que se realizan. Ejemplos de eslabones son obtención o producción de materia prima, distribución, transformación, almacenaje, transporte, exportación, importación, venta al por mayor, venta al por menor, provisión de insumos, provisión de servicios financieros, empresariales y técnicos. En algunos casos, una empresa puede cumplir con varias funciones en la cadena. Por ejemplo los beneficios de café a menudo realizan el tostado, se encargan de la exportación y proveen servicios técnicos y financieros.

Paso 2
Identificar y reflexionar sobre la participación en cada eslabón de la cadena: ¿quiénes están involucrados en cada eslabón? ¿cuáles servicios proveen los actores y quiénes reciben estos servicios? ¿cuáles son las diferentes características socioeconómicas que existen entre los actores (por ejemplo: género, edad, nivel de educación o ingresos, etc.)? Es importante anotar los contactos clave en la cadena.

Paso 3
Conectar los diferentes cuadros (eslabones) con líneas que indican el tipo de relación empresarial: se distinguen con una línea sólida las relaciones de confianza, donde los actores están dispuestos a compartir información, experiencias, etc., y con una línea quebrada las relaciones menos profundas, donde se coordinan y comunican solo lo necesario para realizar el traspaso del producto.

Paso 4
Planificar el levantamiento de información más detallada: en las próximas actividades y pasos, se complementará la información obtenida mediante el mapeo preliminar, con datos más detallados. Para facilitar la identificación de las necesidades de investigación, se recomienda contestar, mediante la herramienta diálogo con informantes clave las siguientes preguntas: ¿cuáles preguntas requieren de información cualitativa, cuantitativa o investigación participativa? ¿qué nivel de precisión o detalle es necesario para que la información obtenida sea suficientemente fidedigna?, ¿quiénes pueden facilitarnos la información requerida?

Fuente: adaptado de Mayoux (2003)

Cuadro 12.
Diálogo con informantes clave

Objetivo
Obtener en forma rápida información sobre un tema donde existen puntos de vista diferentes.

Tiempo necesario
Variable según los casos, no más de 2 horas continuas con una persona

Material requerido
Pizarra, papelógrafo, marcadores, tarjetas

Metodología

Paso 1
Elaborar una guía de entrevista (máximo 6 a 7 temas) con la herramienta diálogo semiestructurado (ver Cuadro 6)

Paso 2
Seleccionar los informantes clave: deben ser representantes de los diferentes eslabones de las respectivas cadenas

Paso 3
Presentación: explicar con claridad, el objetivo de la entrevista. Antes de solicitar un acuerdo hay que explicar por qué se realiza la entrevista, porqué se ha seleccionado dicho informante, cuál es la institución responsable, cómo se utilizará la información obtenida, cuáles acciones se pueden esperar. La claridad es fundamentalmente porque los informantes comentarán con otros actores y es preciso evitar crear confusión y expectativas erróneas.

Paso 4
Realización del diálogo: ver diálogo semiestructurado (Cuadro 6).

Fuente: adaptado de Geilfus (1997)

2. Recolectar información secundaria sobre el entorno empresarial macro y los mercados finales.

Antes de comenzar la investigación sobre las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas productivas priorizadas, se recomienda recolectar y analizar información secundaria; es decir, información disponible en revistas, informes técnicos, periódicos y otro tipo de publicaciones, ante todo con respecto a las condiciones y tendencias que puede tener un impacto sobre la producción y comercialización de los productos seleccionados. Por lo general, la recolección de datos secundarios cuesta menos en términos de tiempo y recursos que la aplicación de entrevistas, aunque nunca reemplaza la verificación de los hallazgos a través de la información primaria obtenida de los entrevistados.

Existen varias fuentes de información secundaria disponibles en el territorio y fuera del mismo a través de la Internet. Es importante verificar la fuente y su credibilidad, situación que debe consultarse con técnicos de experiencia. A continuación se presentan posibles fuentes secundarias:

- ONG y proyectos de desarrollo (estudios de línea base, informes técnicos)
- Universidades y centros de investigación
- Ministerios y otras agencias estatales (en especial para investigar aspectos legales, impuestos, etc.)

- Cámaras de comercio (informes de importaciones, exportaciones, tratados, aranceles, etc.) y otros gremios profesionales
- Revistas técnicas, informes técnicos, boletines, etc.
- Internet (sistemas de información de mercado)

Los integrantes del grupo preempresarial jugarán un rol importante en la recolección y análisis de la información secundaria. Dependiendo del número de integrantes del grupo y los productos seleccionados, se puede dividir el grupo en equipos de 2-3 personas y asignar a cada grupo un número de los productos seleccionados para recolectar información en lo local, nacional e internacional. Una alternativa es que el grupo preempresarial se divida en tres equipos (local, nacional e internacional) y que cada equipo se encargue de recolectar datos para todos los productos seleccionados. En cuanto a la información sobre los mercados internacionales, se debe tomar en cuenta que mediante los sistemas de inteligencia de mercados basados en la Internet, se puede obtener material puntual sobre los mercados internacionales y los diferentes regímenes de estrategias y calidad para la exportación de productos agrícolas y forestales. En casos donde la logística presente mayores dificultades para los integrantes del grupo preempresarial, se recomienda que los facilitadores (as) se encarguen de levantar la información o que se contraten servicios de consultoría. En la Hoja de Trabajo 15 se presenta un formato para organizar el levantamiento de la información secundaria.

El análisis de la información secundaria obtenida busca responder a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las tendencias en los mercados de los productos priorizados? ¿Cuáles son las exigencias con respecto a calidad, inocuidad, sanidad, volúmenes, precios, etc.? ¿Cuáles de estos mercados muestran exigencias manejables y tasas de crecimiento favorables? ¿Cuáles nichos de mercado existen en el campo local, nacional e internacional para los productos seleccionados? ¿Hay algunos productos seleccionados que se pueden descartar por no contar con condiciones de mercado favorables?
- ¿Existen leyes y regulaciones que debemos conocer para los productos de importancia para nosotros? (comercio justo, amigable a los pájaros, producido bajo sombra, etc.)
- ¿Hay sistemas o requerimientos de certificación para los productos que nos pueden interesar?
- ¿Existen algunas restricciones en términos de género para la producción y/o comercialización de los productos?
- ¿Quiénes son los principales vendedores de insumos para la producción? ¿Quiénes son los principales compradores en las cadenas productivas?
- ¿Cuáles son las fuentes de información de mercados más útiles?
- ¿Cuáles innovaciones en las tecnologías de producción y comercialización podrían impulsar un mejor posicionamiento del grupo preempresarial en las cadenas productivas?

Hoja de Trabajo 15.
Formato para la planificación del levantamiento de información secundaria

Información requerida	Fuentes de información		Recursos requeridos para obtener la información	Responsables	Fechas
	Información secundaria				
	Fuentes (revistas, informes técnicos, etc.)	Ubicación			

PASO 2.
Identificación de oportunidades de mercado y mercadeo

En el paso anterior, el grupo preempresarial identificó a los actores en las cadenas productivas para los productos priorizados, incluyendo sus interrelaciones empresariales. Además, aumentó el conocimiento sobre los mercados finales para estos productos, así como el marco político e institucional donde las cadenas operan. Con base en esta información, se seleccionarán los actores clave para la organización y el desarrollo empresarial del grupo preempresarial. Se identificarán las oportunidades de mercado y mercadeo, al igual que los requerimientos para aprovechar estas oportunidades, mediante entrevistas semiestructuradas con los actores clave. Se analizarán, entre otros factores, las oportunidades para establecer alianzas estratégicas, agregar mayor valor a los productos primarios, y los requerimientos en términos de volumen, calidad, tiempo de entrega, certificaciones y las capacidades locales para cumplir con estos.

Actividades

1. Recopilación de información de los actores en las cadenas productivas para los productos priorizados
2. Sistematización de la información obtenida mediante un taller participativo

Productos esperados

- Oportunidades, requerimientos y limitaciones identificadas para el desarrollo empresarial rural en las cadena(s) productiva(s) seleccionada(s)
- Disyuntivas caracterizadas entre las actividades actuales y las nuevas actividades requeridas para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo

Actividades

1. Recopilación de información de los actores en las cadenas productivas para los productos priorizados

Se recopilará información primaria sobre las oportunidades de mercado y mercadeo y los requerimientos correspondientes, mediante entrevistas semiestructuradas y la observación directa (Cuadro 13) con actores clave de las cadenas de los productos priorizados. Los actores se pueden clasificar en los siguientes seis grupos:

1. Productores/productoras innovadores
2. Transformadores
3. Intermediarios
4. Detallistas
5. Consumidores
6. Proveedores de insumos o de servicios (transporte, financieros, técnicos y de desarrollo empresarial, etc.)

Para asegurar que la información recopilada por los integrantes del grupo preempresarial sea útil...
… es vital que los integrantes del grupo dominen las técnicas de la entrevista semiestructurada (Cuadro 6 de la FASE 1).

Con base en la información obtenida por el mapeo de la cadena y el análisis de información secundaria, se seleccionan los actores clave para entrevistar y/o observar según los siguientes criterios:

- Vínculo clave con mercados nacionales y/o internacionales crecientes y de relativamente alto valor (intermediarios locales, regionales e internacionales; proveedores de servicios de desarrollo empresarial, y transformadores)
- Posibles compradores directos de productos de mayor valor agregado (consumidores y detallistas; por ejemplo, supermercados, pulperías, verdulerías, restaurantes)
- Posibles aliados para la formación de alianzas estratégicas horizontales (entre actores del mismo eslabón) y verticales (entre actores de diferentes eslabones: productores/productoras innovadores, transformadores, intermediarios, detallistas y consumidores)

Cuadro 13.
Observación directa para la investigación de mercados

Objetivo
Obtener información en forma rápida sobre la oferta y demanda por productos agropecuarios y forestales en los mercados finales. Aspectos que se pueden considerar incluyen: formas de organización empresarial, estacionalidad de los productos vendidos, presentación, precios, características socioeconómicas de los consumidores, etc.

Tiempo necesario
2-3 horas, pero variable según los casos

Material requerido
Cuaderno y lápiz

Metodología

Paso 1
Elaborar un marco de observación en colaboración con todo el equipo de trabajo. Este marco permitirá que varios integrantes del grupo preempresarial puedan concentrar sus observaciones y comparar entre ellos lo que han aprendido. Usar la guía siguiente:

- ¿Sobre qué queremos aprender?
- ¿En qué actividad y con cuáles personas debemos observar para buscar respuestas?
- Establecer "hipótesis de trabajo" sobre los temas; es decir, respuestas que nos parecen probables y que queremos comprobar
- Ponerse de acuerdo sobre la forma de participación de los facilitadores (as)

Paso 2
Observar la actividad durante un periodo especificado.

Paso 3
Sistematizar las observaciones, comparando con el marco y las hipótesis de trabajo. Reunir los diferentes observadores e intercambiar sobre las lecciones que han aprendido.

Nota: Se debe interpretar con cuidado las observaciones directas (consumidores finales, comerciantes y productores (as)) en los mercados finales o puntos de venta. Por ejemplo, en las ferias agrícolas las ventas pueden variar según la hora, el día de la semana y la temporada. Algunos aspectos interesantes para observar en las ferias incluyen: ¿las mujeres preferían comprar más a vendedoras femeninas o vendedores masculinos? ¿Cuáles son los productos que más compran las mujeres u hombres, respectivamente? ¿Cuáles son las diferentes formas de agregar valor a los productos agrícolas (empaque, procesamiento, etc.)? ¿Cómo los productores (as) se organizan para vender y promocionar sus productos?

Fuente: adaptado de Stefan et al. *(2004), Geilfus (1997)*

El número de actores que será entrevistado dependerá del tiempo y recursos disponibles. En general, se considera conveniente obtener información de 3-5 actores clave por eslabón. En caso de que los actores estén ubicados fuera del territorio, se pueden realizar las entrevistas por teléfono, correo electrónico o fax. Se puede empezar las entrevistas semiestructuradas en cualquier orden, comenzando con los productores (as) o con los consumidores finales o viceversa.

A continuación se presentan diferentes aspectos que se pueden incorporar en las guías para las entrevistas semiestructuradas, según eslabón:

Productores (as) innovadores

- Los productos cultivados, transformados y comercializados
- Requerimientos agroecológicos (suelo, altura, agua, etc.) para la producción.
- Requerimientos de mano de obra: intensidad de trabajo (¿cuántos trabajadores?, ¿por cuánto tiempo? y ¿durante cuáles épocas?) y habilidades especiales requeridas para la producción y el manejo poscosecha
- Insumos requeridos (fertilizantes orgánicos y sintéticos, plaguicidas y sustancias y agentes biológicos, etc.) y sus respectivos proveedores
- Requerimientos de equipo e infraestructura
- Exigencias de los diferentes compradores (intermediarios, detallistas) en términos de precios, calidad, volúmenes y tiempo de entrega
- Oportunidades y requerimientos para establecer alianzas estratégicas (incluyendo productores (as) organizados)
- Reglas y normas que pueden tener un impacto en la producción y comercialización; por ejemplo, requerimientos de rastreabilidad del producto
- Servicios obtenidos y sus respectivos proveedores (empresas privadas, ONG, agencias estatales, proyectos de desarrollo) y los impactos de los servicios obtenidos
- Servicios que se consideran importantes pero que no son ofrecidos

Transformadores

- Fuentes de abastecimiento con materia prima o productos semielaborados
- Preferencias por materia prima o productos semielaborados en términos de calidad, volumen y precio
- Preferencias de sus clientes respecto a productos semielaborados o elaborados
- Calidades y volúmenes producidos
- Precios de compra y venta
- Frecuencia de compra y venta y fluctuaciones a lo largo del año
- Relaciones con los otros actores de la cadena, tipo de arreglos y posibles fuentes de fricción
- Servicios ofrecidos (tecnologías, información, financiamiento y crédito, entre otros)

Intermediarios **(local, regional e internacional)**

- Servicios adicionales ofrecidos a sus clientes (vendedores y compradores); por ejemplo, crédito, información, insumos de producción, etc.
- Fluctuaciones en la compra y venta de los productos durante el año
- Comportamiento general de la demanda y los precios durante los años recientes
- Tendencias (actuales y futuros) en los precios (demanda y oferta) durante el año
- Problemas con sus abastecedores actuales de productos (calidad, volúmenes, entrega a tiempo, entre otros)
- Interés en productos de mayor valor agregado (mejor presentación, empaque, etc.)
- Diferentes compradores de los productos y sus requerimientos en términos de calidad y volumen

Los intermediarios...

… se encargan del traspaso de productos agropecuarios y forestales y proveen una serie de otros servicios a las cadenas productivas. Sin embargo, existe la percepción general que ellos explotan a los pequeños productores (as). La identificación de las oportunidades de mercado y mercadeo requiere un análisis sin prejuicios de las funciones y servicios

Detallistas **(supermercados, pulperías, restaurantes, vendedores ambulantes, verdulerías)**

- Productos comprados y sus respectivos proveedores
- Volúmenes, frecuencia de compra y fluctuaciones a lo largo del año
- Exigencias de los consumidores finales en términos de calidad, precios y presentación
- Precios de compra y venta
- Relaciones con los otros actores de la cadena, tipo de arreglos y posibles fuentes de fricción
- Exigencias en términos de precio, calidad y volumen
- Problemas con sus abastecedores en términos de calidad, volumen, entrega a tiempo, etc.
- Servicios ofrecidos (información, financiamiento y crédito, entre otros)

Consumidores

- Poder adquisitivo
- Preferencias por productos en términos de calidad, precio, presentación, entre otros
- Fluctuaciones de su demanda a lo largo del año
- Proyección de la futura demanda

Proveedores de insumos o de servicios

- Insumos o servicios ofrecidos y tipos de clientes atendidos
- Fuentes de financiamiento y relaciones contractuales con sus clientes
- Acceso a información sobre tecnologías y mercados
- Casos de éxito
- Limitaciones para responder eficazmente a la demanda por servicios de los actores en la cadena
- Capacidad/disponibilidad de ampliar su portafolio de clientes

Pasos a seguir:

1. *Formación de grupos de trabajo*: dividir a los integrantes del grupo preempresarial en grupos pequeños de dos a tres personas y determinar quién se encargará de las preguntas y quién tomará apuntes durante las entrevistas. Es recomendable que se haga una división de labores dentro del equipo de manera que exista una (máximo dos) persona(s) designada(s) para recolectar información durante la entrevista y una persona para tomar apuntes. Se pueden rotar estas funciones entre los integrantes del grupo después de cada entrevista para que todos tengan la misma experiencia de aplicación y aprendizaje.
2. *Preparación de las herramientas de análisis:* elaborar la guía para el diálogo semiestructurado y la aplicación de otras herramientas participativas. Es importante que los facilitadores y facilitadoras dediquen suficiente tiempo para la formación de los grupos en recoger información mediante las técnicas de diálogo semiestructurado (Cuadro 6) y de observación participativa (Cuadro 13). Si los integrantes de los grupos actúan sin estar debidamente preparados, es posible que la información recolectada sea inapropiada y poco confiable y confusa o imposibilite el proceso de toma de decisiones posterior.
3. *Levantamiento de información*: en algunos casos será necesario hacer citas o escoger la hora de la visita. Es fundamental para el sondeo rápido que se incorpore participación activa de los integrantes del grupo preempresarial en el proceso de entrevistas en los mercados, en vista de que es recomendable que conozcan las dinámicas de venta y comercialización que se generan. De igual forma su participación favorece un rápido entendimiento y apropiación del proceso.

2. Sistematización de la información obtenida mediante un taller participativo

Mediante un taller de retroalimentación y validación, los integrantes del grupo preempresarial sistematizarán la información recopilada durante las entrevistas con los actores clave en las cadenas productivas de los productos seleccionados. Como resultado final, se espera una lista de oportunidades de mercado y mercadeo (Cuadro 14) y sus respectivos requerimientos a corto (menos de un año), mediano (entre 1-2 años) y largo plazo (más de 3 años).

En los Cuadros 15 y 16 se presentan ejemplos de las oportunidades de mercado y mercadeo identificados por los productores de hortalizas en Cot de Cartago, Costa Rica.

Cuadro 14.
Ejemplos de oportunidades de mercado y mercadeo

Oportunidades de mercado incluyen, entre otras:
- Colocar un producto en un mercado "nuevo"
- Colocar un nuevo producto en los mercados "tradicionales" y/o "nuevos"
- Incrementar e intensificar la participación en los mercados “tradicionales”
- Organizarse para lograr economías de escala y aumentar su poder de negociación

Oportunidades de mercadeo incluyen, entre otras:
- Agregar mayor valor a la producción primaria a través del procesamiento, empaque, etiquetado y/u otros arreglos comerciales
- Lanzar campañas publicitarias para el mejor posicionamiento de los productos
- Diferenciar el producto ante los productos convencionales con base en atributos especiales (orgánico, justo, producto *gourmet*, marca colectiva, denominación de origen, etc.)
- Crear alianzas estrategias con empresas más cercanas a los consumidores finales, por ejemplo transformadores o detallistas (Cuadro 17)
- Producir y mercadear productos de valor agregado, sobre todo cuando existen pocas oportunidades para beneficiarse de economías de escala

Cuadro 15.
Sistematización de los resultados del análisis rápido de las oportunidades de mercado y mercadeo: hortalizas provenientes de Cot de Cartago, Costa Rica

Oportunidades	Requerimientos	Pasos a seguir
Oportunidades de Mercadeo: a corto plazo		
1 **Seleccionar el producto de primera** y vender el producto a las verdulerías en Cartago, con el fin de obtener mayor precio para los productos de calidad superior	• Acuerdos con las verdulerías sobre cantidad, calidad, presentación y modalidad de entrega de productos • Servicio de transporte • Disponibilidad de mano de obra	• Aumentar entendimiento de los beneficios y exigencias de vender productos de primera • Determinar la demanda de verdulerías y abastecedores y la oferta de productos de primera, identificando compradores • Definir mejor modalidad del servicio de transporte
2 **Diferentes empaques** - Canasta - Mallas - Bolsas plásticas - Etiquetado	• Cumplimiento con los reglamentos de los Ministerios de Salud y de Economía • Disponibilidad de facilidades / equipo para el empaque • Acceso a diferentes materiales para empaque • Disponibilidad de mano de obra	• Determinar la demanda y oferta de productos con diferentes empaques, identificando compradores • Analizar relación costo-beneficio del empaque • Analizar disponibilidad de mano de obra para el empaque
Oportunidades de Mercadeo: mediano a largo plazo		
3 **Procesamiento mínimo de los productos:** - Verdura picada para sopa - Remolacha rallada y en rodajas - Cebolla en aros - Mezcla de lechugas - Papas para freír	• Cumplimiento con los reglamentos del Ministerio de Salud • Disponibilidad de facilidades / equipo para el procesamiento mínimo • Disponibilidad de mano de obra	• Determinar la demanda y oferta de productos procesados, identificando compradores • Analizar relación costo-beneficio del procesamiento mínimo • Analizar disponibilidad de mano de obra para el procesamiento mínimo

Cuadro 16.
Sistematización de los resultados del análisis rápido de las oportunidades de mercado y mercadeo: hortalizas provenientes de Cot de Cartago, Costa Rica

Oportunidades de Mercado: a corto plazo		
4 **Incrementar e intensificar la participación en las ferias** Productos seleccionados - Productos empacados - Productos semiprocesados - Productos elaborados (tamales, pasteles)	• Registro de participación en la Feria • Servicio de transporte • otros requerimientos: ver punto 5 2-3	• Dirigirse al Comité Agrícola Cantonal (o al MAG) para obtener carné de productor • Definir mejor modalidad del servicio de transporte
5a Producir **nuevos productos** - Hortalizas: alfalfa, vainitas, zucchini, berenjena - Especias/saborizantes: romero, albahaca, salvia, tomillo, orégano - Condimentos secos	• Conocimiento técnico • Adaptabilidad de nuevos productos a la zona • Acceso a insumos (semillas) • Contar con servicios de apoyo para la producción (Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG), Instituto Nacional de Aprendizaje (INA), entre otros)	• Determinar la demanda por nuevos productos, identificando compradores • Analizar relación costo-beneficio de la producción • Identificar fuentes de insumos y servicios
Oportunidades de Mercado: a mediano y largo plazo		
5b Producir **nuevos productos** - Frutas de altura: melocotón, aguacate, ciruela, nectarinas, durazno, pera - Derivados de leche: queso, yogurt, cremas, etc.	• Conocimiento técnico • Adaptabilidad de nuevos productos a la zona • Acceso a insumos (semillas) • Contar con servicios de apoyo para la producción (MAG, INA, etc.)	• Determinar la demanda por nuevos productos, identificando compradores • Analizar relación costo-beneficio de la producción • Identificar fuentes de insumos y servicios
6 Producir **hortalizas orgánicas** y venderlos a "Automercado" u otros supermercados, con el fin de obtener un sobreprecio	• Convertir a producción orgánica • Acceso a insumos alternativos (bioplaguicidas, abonos orgánicos) • Contar con servicios de apoyo para la conversión (INA, Corporación Educativa para el Desarrollo Costarricense, CATIE, etc.) • Contar con certificación • Disponibilidad de mano de obra	• Intercambio con productores orgánicos (Zarcero, Turrialba, etc.) • Determinar demanda por productos orgánicos • Analizar relación costo-beneficio de la conversión a la producción orgánica • Identificar fuentes de insumos y servicios

Cuadro 17.
Estableciendo alianzas estratégicas exitosas

Una alianza o red estratégica entre dos o varios actores de una cadena productiva implica que ellos estén dispuestos a colaborar para identificar objetivos, metas y estrategias comunes, compartir riesgos y beneficios, e invertir tiempo, energía y recursos en mantener estrechas relaciones comerciales. Las alianzas o redes pueden ser creadas de forma horizontal (vinculación entre actores del mismo eslabón) y/o vertical (vinculación entre actores de diferentes eslabones).

A diferencia de las relaciones comerciales convencionales, donde los diferentes actores compiten entre ellos para optimizar sus beneficios económicos, el objetivo primordial de una alianza o red estratégica es la optimización sistémica, para lograr las metas inalcanzables de manera individual a través de cooperación, comunicación y coordinación.

Para las empresas rurales de pequeños productores (ERPP), una alianza o red estratégica permite, entre otras cosas, reducir los costos de transacción, lograr mayor seguridad en las relaciones comerciales, y mejor acceso a nuevas tecnologías de producción, información y comunicación.

Al mismo tiempo, mejorar la competitividad de las ERPP mediante su vinculación exitosa con las cadenas productivas implica retos, tanto para las empresas como para los proveedores de servicios de desarrollo empresarial. Con el fin de superar estos, es importante que las ERPP:

- Identifiquen sus necesidades propias en cuanto al desarrollo empresarial y los socios propicios para la conformación de alianzas y redes estratégicas
- Asumen una visión sistémica para reconocer las necesidades de otros actores a lo largo de la cadena para el desarrollo de la misma
- Inviertan en el fortalecimiento de sus capacidades productivas y gerenciales
- Aprovechen las nuevas tecnologías de información y comunicación para reducir sus costos de transacción

Por su parte, el desarrollo de una cadena de valor requiere de proveedores de servicios de desarrollo empresarial:

- Con una clara orientación a la demanda de ERPP por estos servicios, con base en conceptos, metodologías y herramientas eficaces
- Con enlaces a promotores del comercio alternativo que proveen crédito e información oportuna de ecomercados internacionales

Fuente: Donovan et al. *(2004)*

PASO 3
Priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo

Antes de asignar recursos escasos, para responder a una oportunidad de mercado o mercadeo, se recomienda que los representantes de los hogares rurales que conforman el grupo preempresarial reflexionen sobre los posibles beneficios y costos que representa cada oportunidad, así como las disyuntivas correspondientes. Mediante este paso, los facilitadores y facilitadoras guiarán al grupo preempresarial a reflexionar y conversar sobre preguntas clave para la planificación de la organización empresarial por pequeños productores (as), tales como: ¿cuáles son los posibles beneficios económicos relacionados con las oportunidades de mercado y mercadeo?; ¿cuáles son los recursos e inversiones requeridas para responder a estas?; ¿qué se tiene de sacrificar en términos de las actividades actuales para responder eficazmente?; y finalmente, ¿cuáles de las oportunidades concuerdan más con las estrategias de vida identificadas en la FASE 1?

Actividades

1. Estimar los márgenes de beneficio bruto para las oportunidades de mercado y mercadeo
2. Determinar los recursos y las capacidades locales para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo a nivel del grupo preempresarial
3. Evaluar las disyuntivas del hogar para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo
4. Priorizar las oportunidades de mercado y mercadeo del hogar

Productos esperados

- Mayor conocimiento de los posibles beneficios económicos asociados con las oportunidades de mercado y mercadeo
- Recursos y capacidades necesarios en el hogar para responder a las oportunidades priorizadas de mercado y mercadeo identificados
- Mayor conocimiento de las disyuntivas que implica la respuesta a las oportunidades de mercado y mercadeo
- Lista previa de los hogares rurales que pueden responder a cada una las oportunidades priorizadas de mercado y mercadeo

Actividades

1. Estimar los márgenes de beneficio bruto para las oportunidades de mercado y mercadeo

Como primer paso, los facilitadores (as) y el grupo preempresarial determinarán la viabilidad económica de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas. Una manera sencilla para ello es calcular el margen de beneficio bruto (Sullivan y Creer 2002); es decir, el dinero que sobra después de restar los nuevos ingresos generados por todos los costos adicionales. Se toma en cuenta solo los *nuevos costos variables*, los cuales se incurrirían al responder a una oportunidad de mercado o mercadeo. Se asume que cualquier nuevo costo fijo será pagado de los ingresos netos futuros. Por ejemplo, si el grupo necesita un tractor para para aprovechar una oportunidad de mercado, el costo de obtener y poseer el tractor (impuestos, seguros, etc.) es considerado como costo fijo. Pero el gasto directo de utilizar el tractor (combustible, mantenimiento) debe ser incluido en los costos variables para responder a la oportunidad. El margen bruto se obtiene restando estos costos variables del valor de las ventas totales. El margen de beneficio bruto debe ser positivo para que una iniciativa sea económicamente viable.

Costos variables
Son los costos que varían directa o proporcionalmente de acuerdo al volumen de la producción.

Costos fijos
Son aquellos costos que no varían con la producción. Permanecen constantes independientemente de la variación en la producción.

El Cuadro 18 presenta el cálculo del margen de beneficio bruto para iniciar la producción de un nuevo cultivo: berenjena. En este ejemplo, se ve que solo los costos directamente relacionados con esta oportunidad se incluyen en el análisis del margen de beneficio bruto. El alquiler de la tierra se podría incluir también, pero si la tierra ya se posee o es hipotecada se debe dejar fuera de este análisis y considerarlo como un costo fijo. Con esta oportunidad de berenjena se obtendría US$3.578 beneficio bruto para pagar los costos fijos y proporcionar una ganancia.

Cuadro 18. Análisis de margen de beneficio bruto, ejemplo de berenjena Cot de Cartago, Costa Rica	
Estimado ingreso total	**Monto ($/ha)**
Ingreso bruto	5.506
Costos variables	
Mano de obra	317
Semilla	10
Fertilizantes	729
Control de malezas	22
Uso de maquinaria	71
Cosecha	81
Transporte	42
Total	656
Margen bruto por hectárea	**US$ 3.578**

2. Determinar los recursos y las capacidades locales para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo a nivel del grupo preempresarial

En esta actividad se evaluará la compatibilidad entre los requerimientos para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo y la disponibilidad de los recursos y capacidades identificadas en el PASO 2 de la FASE 1.

Análisis de los recursos físicos y naturales

Capital natural

- ¿Las tierras son adecuadas (tipo de suelo, fertilidad, drenaje, área total)?
- ¿Cuáles son los requerimientos de agua durante el año?
- ¿Producimos o podemos producir los cultivos, animales o productos exigidos conforme a la oportunidad?
- ¿Cuán vulnerables son mis tierras a desastres naturales (inundación/sequía/etc.)? y ¿cómo afectaría esta vulnerabilidad las actividades previstas?

Capital físico

- ¿La maquinaria, equipo y edificios que tenemos son adecuados?
- ¿Qué maquinaria, equipo o edificios adicionales necesitaremos?
- ¿Se puede alquilar maquinaria, equipo o instalaciones de almacenaje?
- ¿Hay recursos de agua disponibles para el riego (en caso que sea necesario)?
- ¿Qué tan necesarias son las telecomunicaciones y electricidad? ¿Tenemos acceso a estos servicios?

Con base en las repuestas, se llena para cada hogar presente en el grupo preempresarial la Hoja de Trabajo 16 para cada una de las oportunidades identificadas antes.

Hoja de Trabajo 16. Análisis de los recursos físicos y naturales				
Recurso	**Cantidad/capacidad requerida**	**Disponible actualmente**	**Cantidad adicional requerida**	
			Fuente	**Costo**
Tierra				
Cultivos/animales/ productos				
Agua				
Infraestructura (bodegas, caminos, etc.)				
Agua				
Equipo y Maquinaria				
Otros…				

Análisis de la disponibilidad y los requerimientos del capital humano

Para este análisis, los representantes de cada hogar llenarán la Hoja de Trabajo 17, con el fin de identificar la mano de obra disponible y la compatibilidad de las nuevas labores con las actividades actuales.

Hoja de Trabajo 17.
Análisis de la disponibilidad y de los requerimientos de mano de obra

Mano de obra	**ene**	**feb**	**mar**	**abril**	**mayo**	**junio**	**julio**	**ago.**	**sep.**	**oct.**	**nov.**	**dic.**
Cantidad total de mano de obra disponible entre miembros del hogar para realizar las actividades productivas (horas)												
Tiempo dedicado a actividades productivas actuales (ver FASE 1, PASO 2)												
Saldo para invertir en nuevas actividades (tiempo)												
Requerimientos para responder a las oportunidades (tiempo)												
Saldo												

Para completar este análisis del capital humano los representantes del hogar responderán a las siguientes preguntas:

- ¿La mano de obra familiar alcanza tanto para las actividades actuales como para las nuevas? ¿Existe un conflicto de tiempo entre las actividades propuestas y las actuales en alguna época del año o en general?
- En caso que sea necesario contratar mano de obra ajena, ¿cuánto costará?
- ¿Existen restricciones económicas, sociales y/o de género que no permitan a un miembro del hogar o varios participar en una nueva actividad?

Análisis de los requerimientos y la disponibilidad del capital social

Para este análisis, se buscará respuestas a las siguientes preguntas, entre todos los hogares que conforman el grupo preempresarial:

- ¿Cuáles son los requerimientos organizativos para responder eficazmente a la oportunidad? ¿El grupo preempresarial cuenta con un nivel de organización suficientemente alto para cumplir con los requerimientos de mercado?
- ¿Cuáles son los contactos, redes (formales e informales) con otros actores (individuos, asociación de productores (as), cooperativa, etc.)?¿Quiénes podrían estar interesados en apoyar al grupo preempresarial? y ¿Cómo?
- ¿Existen proveedores de servicios (ONG, agencias estatales, proyectos, empresas privadas) que podrían facilitar el aprovechamiento de la oportunidad? ¿Quién? y ¿Cómo?
- ¿Existen intermediarios y/o transformadores dispuestos a colaborar con el grupo preempresarial? ¿Quién? y ¿Cómo?

Análisis de los requerimientos y la disponibilidad del capital financiero

En la mayoría de los casos habrá que invertir recursos financieros y/o contar con el acceso a servicios financieros para responder a oportunidades de mercado y mercadeo. En este análisis, se determinará la inversión necesaria para el hogar y las posibles fuentes de financiamiento (Hoja de Trabajo 18). Este análisis se puede realizar con cada hogar y/o junto con todos los integrantes del grupo preempresarial (algunos servicios financieros corresponden a grupos organizados, no a individuos).

Hoja de Trabajo 18. Análisis de los requerimientos y de la disponibilidad del capital financiero			
Descripción de las inversiones necesarias, incluyendo el monto	**Capital propio que se podría invertir** (ahorros, ganacias, o ingresos actuales)*	**Posibles fuentes de crédito** (formales e informales)	**Condiciones de pago** (tasa de interés, plazo)

Nota:
* Para el análisis de capital propio, se puede revisar el análisis de margen de beneficio bruto de la Actividad 1 de este PASO. ¿Sería suficiente el margen de beneficio bruto para cubrir los pagos de interés y capital de los préstamos o cumplir con los abonos de compras a pago sobre el tiempo?

Análisis de los requerimientos y acceso a información

Acceso a información oportuna es un factor clave para cualquier iniciativa o empresa rural, ya sea grande o pequeña, puesto que ella permite identificar a nuevos proveedores de insumos, anticipar cambios en los mercados y diversificar los contactos de mercado, entre otras cosas. Mediante la Hoja de Trabajo 19 se analizarán las necesidades de información para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo, las posibles fuentes para obtener esta información, así como los posibles costos relacionados. Se realizará este análisis junto con todos los integrantes del grupo preempresarial.

Hoja de Trabajo 19. Análisis de los requerimientos y acceso a información		
Necesidades de información (tecnología de producción y transformación, información de mercado, capacidades gerenciales)	**Posible fuentes** (Internet, revistas, radio, boletines, vecinos, intermediarios, empresas, proyectos, ONG y otros proveedores de servicios de desarrollo empresarial)	**Costo** (si no es accesible gratuitamente)

3. Evaluar las disyuntivas del hogar para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo

Esta evaluación de las disyuntivas para el hogar dará un panorama claro sobre la viabilidad de una nueva oportunidad de mercado y mercadeo, con base en nuevas actividades organizativas, productivas y/o procesadoras (y/o la intensificación de actividades actuales). Para determinar posibles disyuntivas, los representantes de cada uno buscarán contestar las siguientes preguntas clave:

- ¿Responder a una oportunidad de mercado y mercadeo se realizará a expensas de otras actividades con fines comerciales? En caso afirmativo, que nos da la seguridad que la relación costo-beneficio de la nueva actividad será más favorable que la de la actividad actual?
- ¿Responder a una oportunidad de mercado y mercadeo se realizará a expensas de actividades de subsistencia (por ejemplo, el aumento de ingresos por una nueva actividad orientada al mercado traerá consigo mayor inseguridad alimentaria por negar la producción agrícola con fines de subsistencia)?
- ¿Responder a una oportunidad de mercado y mercadeo se realizará a expensas de actividades sociales y culturales (por ejemplo, el tiempo adicional requerido ya no estará disponible para labores sociales o actividades culturales)?
- ¿Las nuevas actividades generadoras de ingresos por parte de mujeres implicarán menores aportes de los hombres a la economía del hogar?
- ¿Las nuevas actividades generadoras de ingresos por parte de hombres implicarán efectos adversos en términos de género; por ejemplo, cambios en los padrones de división de labores y de la toma de decisiones?

La conversación y reflexión sobre estas preguntas se pueden realizar mediante la técnica presentada en el Cuadro 19.

La Hoja de Trabajo 20 presenta un formato para la sistematización de los hallazgos del análisis de disyuntivas a nivel de hogar. En las primeras dos columnas del cuadro, los representantes del hogar indicarán la inversión necesaria para responder a una oportunidad de mercado y mercadeo y las posibles disyuntivas que esta inversión implicaría en términos de las actividades actuales. En la última columna se evaluará la viabilidad general de responder a una oportunidad, asignando un valor entre 1 y 5 (donde 1 indique "muy baja", 2 "baja", 3 "media", 4 "alta", y 5 "muy alta").

Podría presentarse una situación en la que la evaluación indique el alto potencial de responder a una oportunidad de mercado y mercadeo, pero a su vez existen una (o varias) característica(s) "desfavorables(s)" (con valor asignado 1). Esta(s) característica(s) por si sola(s) podría(n) implicar un gran obstáculo para el desarrollo de una iniciativa empresarial. En este caso valdría la pena considerar otra oportunidad de mercado y mercadeo con mayor probabilidad de éxito.

Es preferible ir ganando experiencia en el desarrollo empresarial rural con base en nuevas actividades con requerimientos no muy altos y perspectivas relativamente seguras, antes de dedicarse a actividades dirigidas a cadenas y mercados con mayores exigencias.

Cuadro 19.
Técnica para el análisis de disyuntivas en el hogar

Objetivo del ejercicio
Los representantes de un hogar rural identificarán y caracterizarán, en forma rápida, las posibles disyuntivas relacionadas con una nueva iniciativa empresarial o la intensificación de una existente.

Tiempo necesario
Variable según los casos; típicamente no más de 2-3 horas para no agotar a los representantes de los hogares

Información y material requerido
- Resultados del análisis de medios de vida (FASE 1, PASO 2)
- Resultados de los siguientes análisis de la FASE 2, PASO 3:
  - Requerimientos y disponibilidad de los recursos físicos y naturales
  - Requerimientos y disponibilidad del capital social
  - Requerimientos y disponibilidad de la mano de obra (a nivel de hogar)
  - Requerimientos, disponibilidad y acceso al capital financiero
  - Requerimientos y acceso a información
- Pizarra, papelógrafo, cuaderno y lápiz para tomar apuntes, tarjetas

Metodología

Paso 1
Formar pequeños grupos de trabajo entre los integrantes del grupo preempresarial, asegurándose que todos los representantes de un hogar estén en el mismo grupo. Cada grupo estará acompañado por un(a) facilitador(a). Los grupos de trabajo constarán con cerca de 5-8 participantes.

Paso 2
Explicar con claridad el objetivo del ejercicio. Hay que explicar el porqué del análisis de disyuntivas (en particular con respecto a la compatibilidad entre las diferentes actividades que sostienen las estrategias de vida de los hogares en la actualidad y las nuevas actividades requeridas para la iniciativa o empresa rural), el uso de la información existente, y las posibles acciones resultantes del ejercicio. La claridad es importante para evitar malentendidos y expectativas erróneas.

Paso 3
Realización del diálogo, con base en las preguntas clave del análisis de disyuntivas (ver páginas anteriores). Las respuestas pueden ser visualizadas en la pizarra o con tarjetas para fomentar la reflexión y conversación.

Paso 4
La información obtenida será sistematizada por hogar usando el formato presentado en la Hoja de Trabajo 20.

Hoja de Trabajo 20. Análisis de disyuntivas en el hogar con respecto a la oportunidad de mercado o mercado			
Activos de los medios de vida	**Activos requeridos para responder a la oportunidad de mercado o mercadeo**	**Disyuntivas para responder**	**¿Qué capacidad tiene el hogar de aprovechar la oportunidad? ***
Capital humano		¿Cuáles cambios implicaría en el uso de la mano de obra?	
Capital físico		¿Se tendría que redistribuir el uso de equipos, maquinaria, e instalaciones? ¿Se tendría que comprar o alquilar equipos, maquinaria e instalaciones nuevas?	
Capital social		¿Cuánto tiempo se tendría que desviar de actividades organizativas, sociales o culturales?	
Capital financiero		¿Hay gastos que se tendrían que prescindir? ¿Se tendría que asumir nuevas deudas?	
Capital natural		¿Habría que cambiar o reemplazar algunas áreas de producción, cultivos o productos? ¿Afectaría la sostenibilidad sus recursos naturales?	
	Cuáles cambios provocaría?	¿Cómo enfrentaría el hogar los cambios?	¿Qué capacidad tiene el hogar de aprovechar la oportunidad? *
Contexto de vulnerabilidad			
Estrategias de vida			

* Valorar entre (1 muy baja, baja, media, alta, 5 muy alta)

4. Priorizar las oportunidades de mercado y mercadeo del hogar

En esta última actividad de la FASE 2, los representantes de los hogares que conforman el grupo preempresarial priorizarán las diferentes oportunidades de mercado y mercadeo, con base en los posibles beneficios económicos, los costos de inversión de los cinco activos o capitales de los medios de vida y las disyuntivas correspondientes. El Cuadro 20 presenta una técnica para la facilitación de la priorización de oportunidades de mercado y mercadeo. Después de haber priorizado las oportunidades de mercado y mercadeo, se apuntará la priorización según los formatos presentados en las Hojas de Trabajo 21 a la 23.

Cuadro 20.
Matriz de priorización de oportunidades de mercado y mercadeo

Objetivo del ejercicio
Establecer un diagrama con una priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo en las cadenas productivas de los productos seleccionados dentro de un territorio.

Tiempo necesario
1-2 horas

Información y material requerido
Materiales relacionados con 1) el análisis de medios de vida (FASE 1, PASO 2) y 2) los análisis de las capacidades disponibles para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo (FASE 2, PASO 3); papelógrafos y plumones o pizarra y tiza.

Metodología

Paso 1
Dividir el grupo preempresarial en pequeños grupos, asegurando que los representantes de un hogar estén en el mismo grupo y que cada grupo tenga un(a) facilitador(a). El/ella explicará a los/las miembros del grupo de trabajo que se buscan determinar entre todos las oportunidades identificadas aquellas que sean más compatibles con las estrategias de vida de los hogares.

Paso 2
Para cada hogar presente, preparar una matriz de doble entrada con el número de líneas y columnas equivalente al número de oportunidades de mercado y mercadeo. Usar los encabezados de las columnas para listar las oportunidades de la izquierda a la derecha, y los encabezados de las filas para listar las oportunidades en el mismo orden desde arriba hacia abajo.

Paso 3
Empezar por la celda donde se cruza la oportunidad número 1 (encabezado de la 2da fila) con la oportunidad #2 (encabezado de la 3ra columna). Preguntar a los participantes: ¿cuál de las oportunidades # 1 y # 2 les parece más importante en términos de las estrategias de vida de su hogar? Después de lograr consenso entre los miembros del hogar (en caso que haya más de un representante del hogar presente), escribir en la celda la oportunidad más importante.

Paso 4
Repetir el ejercicio comparando todas las oportunidades (#1 con #3, #1 con #4, #1 con #5, #2 con #3, #2 con #4, etc.). Al final, se tendrá la mitad de la matriz llena (Hoja de Trabajo 21).

Paso 5
Para cada oportunidad, contar cuántas veces aparece en la matriz y ordenar por orden de frecuencia. La oportunidad que aparezca más veces será la más importante (Hoja de Trabajo 22). En caso que dos o más oportunidades aparezcan con la misma frecuencia, se determina la más importante a través de la comparación directa entre ellas. Esta comparación por pares es menos subjetiva que cualquier otro método de priorización.

Paso 6
Resumir los resultados de los diferentes hogares en una sola matriz (Hoja de Trabajo 23) y pedir a los participantes opinar sobre el resultado agregado. Anotar el resultado y entregar el papelón o una copia del resultado a los representantes del hogar.

Fuente: adaptado de Geilfus (1997)

Hoja de Trabajo 21.
Matriz de doble entrada para priorizar las oportunidades de mercado y mercadeo, según hogar

	Oportunidad # 1	Oportunidad # 2	Oportunidad # 3	Oportunidad # 4	Oportunidad # 5
Oportunidad # 1	- - -	# 2	# 1	# 4	# 1
Oportunidad # 2	- - -	- - -	# 2	# 4	# 2
Oportunidad # 3	- - -	- - -	- - -	# 4	# 5
Oportunidad # 4	- - -	- - -	- - -	- - -	# 4
Oportunidad # 5	- - -	- - -	- - -	- - -	- - -

Hoja de Trabajo 22.
Formato para la priorización de las oportunidades de mercado y mercadeo, según hogar

Oportunidad	Frecuencia	Priorización
Oportunidad # 4	4	1
Oportunidad # 2	3	2
Oportunidad # 1	2	3
Oportunidad # 5	1	4
Oportunidad # 3	0	5

Hoja de Trabajo 23. Formato para Priorización de oportunidades de mercado y mercadeo, según hogar	
Hogar	**Priorización de oportunidades de mercado y mercadeo**
1	1. 2. 3. 4. 5. Etc.
2	1. 2. 3. 4. 5. Etc.
3	1. 2. 3. 4. 5. Etc.

Fase 3

Planificación de la Organización Empresarial por Pequeños Productores y Productoras Rurales

La FASE 3 permite al grupo preempresarial procesar todos los insumos desarrollados en las FASES 1 y 2, y traducirlos a un plan de organización empresarial. En la FASE 1, se identificaron los integrantes del grupo preempresarial, se analizaron los medios de vida de sus hogares y se construyó una visión empresarial común. En la FASE 2, se identificaron oportunidades de mercado y mercadeo, se evaluaron los recursos y capacidades disponibles para responder a estas oportunidades y se priorizaron las oportunidades más prometedoras y viables. Al final de la FASE 2, se estableció una lista de hogares que cuentan con la capacidad de participar en cada una de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas. En la FASE 3, se determinará la forma de organización empresarial más apropiada, tomando en cuenta los requerimientos para aprovechar las oportunidades y las disyuntivas que existen en el hogar para participar en una o varias iniciativas empresariales y/o empresas rurales. Se desarrollará un plan de organización empresarial, definiendo las actividades a corto, mediano y largo plazo, los productos esperados, las respectivas fechas y los responsables.

La forma de organización empresarial más apropiada dependerá de las oportunidades de mercado y mercadeo y de mantener los respectivos requerimientos. Distintas oportunidades requerirán distintos volúmenes, niveles de calidad, capacidades empresariales y capital físico (maquinaria, equipo, entre otros), y por ende diferentes formas de organización. El Cuadro 21 muestra una tipología de organizaciones empresariales rurales, con pautas conforme a la escala de operación y el grado de formalización requerido.

Cuadro 21.
Tipos de organización empresarial rural de pequeños productores (as)

		Escala de operación		
		Micro	**Pequeña**	**Mediana**
Grado de formalización	**Iniciativa Empresarial**	No existen ventajas en organizarse dado que los hogares interesados pueden responder independientemente a la oportunidad de mercado o mercadeo	Hogares productores (as) pueden responder de forma conjunta a una oportunidad de mercado y mercadeo sin requerir un mayor grado de formalización. Esta forma de organización es aconsejable cuando los requerimientos administrativos y gerenciales son bajos	
	Empresa Rural	A menudo el marco político-legal no provee incentivos para formalizar una microempresa rural, pero existen situaciones cuando sí es provechoso	La respuesta conjunta de hogares productores a una oportunidad de mercado o mercadeo requiere mayor grado de formalización y/o un sistema de gerencia y administración más desarrollado	Agrupa un número mayor de pequeños productores (as) o varias iniciativas empresariales rurales y empresas rurales para realizar economías de escala en la producción, procesamiento y/o comercialización. La mediana empresa rural se encarga de organizar la producción, del acopio y la transformación del producto, y establece y mantiene relaciones comerciales con los compradores. Requiere mayor grado de formalización y de un sistema de gerencia y administración consolidado

Es esencial recordar que la organización de pequeños productores y productoras en empresas rurales es un proceso cuya velocidad y rumbo son determinados por los mismos productores (as), con acompañamiento por parte de los facilitadores (as). Aunque se haya definido la necesidad de formalizar la empresa para aprovechar algunas oportunidades de mercado y mercadeo, no se puede esperar que esta formalización se efectúe de forma inmediata. En su plan de organización empresarial, los integrantes de las iniciativas establecerán los pasos concretos para un desarrollo de sus capacidades hacia el logro de la actividad empresarial deseada, con una visión de corto, mediano y largo plazo.

Muchos programas de desarrollo empresarial tienen como objetivo central formalizar las iniciativas empresariales en empresas con personería jurídica. A veces, estos programas tienen una predefinición de la figura legal a ser promovida. En esta Guía, sugerimos que la definición de la figura jurídica sea en función de los requerimientos de las oportunidades de mercado y mercadeo definidas, y según las potencialidades y preferencias de las respectivas iniciativas empresariales.

En muchos casos, puede ser perjudicial anticipar la gestión de una personería jurídica antes de que la iniciativa empresarial haya tenido oportunidad de desarrollar una capacidad organizativa básica y haya definido su visión de crecimiento. La falta de claridad del rumbo empresarial puede conducir a optar por una forma jurídica no apropiada y/o causar gastos innecesarios.

Pese a esto, si obtener de una personería jurídica es requerimiento para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo definidas, el grupo preempresarial analizará las diferentes modalidades y opciones jurídicas con el apoyo de un asesor externo. Las leyes y formas disponibles para la formalización de una empresa rural varían entre países. Sin embargo, las formas básicas, sobre las cuales se basan la mayoría de las figuras, se encuentran en el Cuadro 22.

Cuadro 22.
Figuras básicas de formalización empresarial rural

Forma Organizativa	Objetivo Principal	Principales ventajas	Principales desventajas
Cooperativa	Busca el bien común de sus socios	• Control democrático (un voto por cada miembro) • Responsabilidad limitada • Distribución de ganancias a sus socios	• Procesos de toma de decisión demorados • Requiere la participación de los miembros para garantizar éxito • Poco incentivo para invertir capital adicional
Asociación	Busca el bien común de sus socios sin perseguir fines de lucro o ganancia	• En muchos casos facilidad de constitución • Facilidad para recibir donaciones y financiamiento para actividades sociales	• No puede distribuir las utilidades de cada gestión, ni el patrimonio neto en caso de disolución • Problemas en trámites específicos donde se exigen credenciales empresariales
Sociedad Comercial	Con fines de lucro. Busca la mayor ganancia para los accionistas	• Posibilidad de distribuir parte de las utilidades de cada gestión y el patrimonio neto en caso de disolución • Los accionistas con mayor inversión tienen mayor voz en la toma de decisiones. • Incentivos claros para fomentar la rentabilidad de la empresa	• Dependiendo de la forma de sociedad que se asuma, la responsabilidad económica de cada socio puede llegar a extender más allá del capital social aportado a la empresa • El control en la empresa depende del monto de capital social aportado y no de procesos democráticos, lo que difiere con la experiencia organizativa en el área rural

Fuente: Adaptado de Mendoza 2002.

Para más información sobre las formas jurídicas más apropiadas en su país, se pueden visitar los sitios Web que se encuentran en la sección de Bibliografía.

No se pretende que las iniciativas o empresas a conformar limiten sus actividades a una sola oportunidad de mercado y mercadeo. Pero para iniciativas que recién han iniciado a trabajar de forma conjunta con una visón empresarial común, es aconsejable enfocarse en pocos productos y una estrategia de mercadeo sencilla. Conforme el avance de su capacidad gerencial y el éxito empresarial, buscarán consolidar y ampliar sus actividades. Será vital volver periódicamente al análisis de las oportunidades de mercado y mercadeo para identificar nuevas tendencias, oportunidades y exigencias y las posibles respuestas por parte de la iniciativa empresarial rural o empresa rural (proceso iterativo).

La FASE 3 abarca los siguientes dos pasos (Fig. 12):

PASO 1. Definición de las formas organizativas para el desarrollo empresarial rural

Los participantes definirán cuál(es) iniciativa(s) empresarial(es) o empresa(s) rural(es) conformarán y cuáles personas representarán a los respectivos hogares en cada una de ellas. La definición se basará en un análisis de disyuntivas en el hogar. Se partirá de las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas para determinar cuáles requerirán de una iniciativa y/o empresa propia y cuáles pueden ser aprovechadas mediante una sola iniciativa o empresa.

PASO 2. Elaboración del plan de organización empresarial

Los participantes analizarán las lagunas entre los requerimientos para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo por un lado, y los recursos y capacidades disponibles por el otro. Este análisis se hará desde la perspectiva de la iniciativa empresarial o empresa rural. La definición de las lagunas servirá de insumo para determinar los resultados esperados a corto y mediano plazo. Luego se definirán las actividades para los próximos 12 meses, el respectivo cronograma y los responsables.

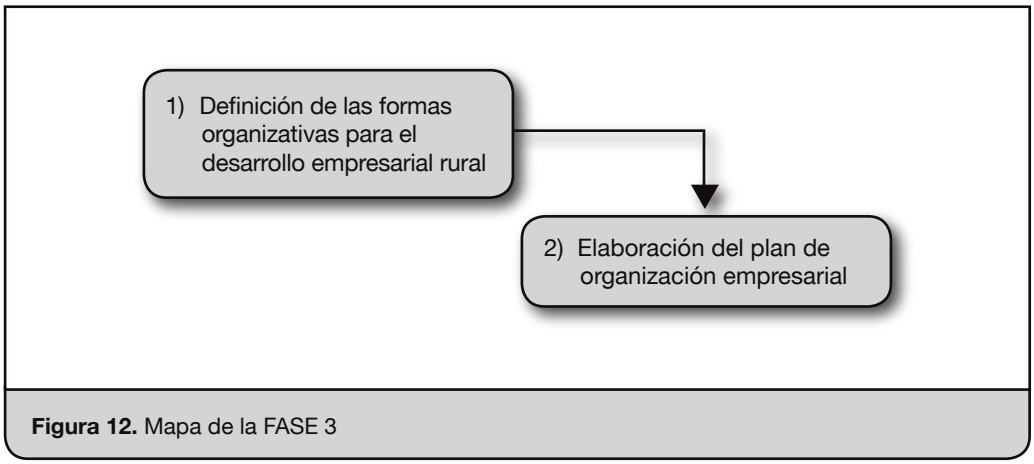


Figura 12. Mapa de la FASE 3

Resultados esperados

- Requerimientos organizativos para el desarrollo de las iniciativas empresariales o empresas rurales definidos
- Integrantes de cada iniciativa o empresa definidos con base en un análisis de disyuntivas
- Lista de deficiencias de recursos y capacidades de la iniciativa y/o empresa para responder a las oportunidades y requerimientos de mercado y mercadeo
- Demanda por asistencia técnica, capacitación y recursos financieros definida para superar las deficiencias en recursos y capacidades
- Plan de organización empresarial definido para cada iniciativa o empresa identificada

PASO 1.
Definición de las formas organizativas para el desarrollo empresarial rural

Actividades

1. Identificar las iniciativas empresariales y/o las empresas rurales requeridas para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo y los respectivos requerimientos
2. Identificar a los hogares que integrarán las iniciativas empresariales y/o empresas rurales con base en las disyuntivas identificadas

Productos esperados

- Determinación de las iniciativas empresariales y/o las empresas rurales a conformar
- Definición de los requerimientos organizativos para el desarrollo de las iniciativas empresariales o empresas rurales
- Definición de los integrantes de cada iniciativa o empresa

Aunque los dos pasos descritos a continuación están diseñados para realizarse de forma cronológica, en muchos casos será necesario tener un proceso iterativo, en el cual se puede retomar las decisiones de la primera actividad usando datos de la segunda y viceversa. Dada la importancia de la toma de decisiones, se debe permitir una amplia discusión de las propuestas generadas.

Actividades

1. Identificar las iniciativas empresariales y/o las empresas rurales requeridas para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo y los respectivos requerimientos

Para cada oportunidad de mercado y mercadeo identificada, los participantes en el proceso deben complementar la identificación de los requerimientos para aprovechar la oportunidad con un análisis de diseño organizativo. Este análisis ayuda a definir el tipo de organización empresarial necesaria para participar exitosamente en la actividad. Participar

en una oportunidad con exigencias mínimas podría realizarse sin establecer una empresa formal. Sin embargo, algunas acciones podrían requerir la conformación de una empresa con personería jurídica. A la vez, algunas oportunidades requerirán aglutinar volúmenes de producción a través de la formación de alianzas con otros grupos empresariales o socios comerciales. La Hoja de Trabajo 24 facilitará la determinación del tipo de organización requerido para aprovechar una oportunidad de mercado y mercadeo. Al aplicar la herramienta, los facilitadores y facilitadoras deben establecer parámetros apropiados a la situación en su país o la región para la asignación de los puntajes.

Los análisis desarrollados en la FASE 2-PASO 3 sobre recursos y capacidades locales para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo proveerán insumos directos para llenar la Hoja de Trabajo 24.

Hoja de Trabajo 24.
Determinación del tipo de organización empresarial rural requerido para responder a oportunidades de mercado y mercadeo

Oportunidades de mercado y mercadeo identificadas en la FASE 2	Requerimientos para responder a las oportunidades *					
	Volumen **	Calidad	Capacidades empresariales	Maquinaria, equipos y medios de transporte	Promedio ***

* Asignar 1 "muy bajo", 2 "bajo", 3 "regular", 4 "alto" ó 5 "muy alto"
** Menor a 4 → pequeña empresa; mayor o igual a 4 → mediana empresa
*** Menor a 4 → iniciativa empresarial rural; mayor o igual a 4 → empresa rural

Con esta información será imprescindible definir si algunas de las opciones podrían funcionar bajo solo una iniciativa o empresa, o si funcionaría mejor por separado. Por ejemplo, si dos opciones involucran la misma materia prima (caso de la transformación y comercialización directa de un solo cultivo), o si involucran un mismo punto de venta final (caso de la comercialización de diferentes hortalizas en el mismo mercado final), se podría considerar una sola iniciativa o empresa. Por otro lado, si una opción implica abastecer diferentes mercados con productos muy distintos, valdría la pena conformar diferentes iniciativas y/o empresas, siempre y cuando se cuente con suficientes integrantes con los respectivos recursos y capacidades requeridas. Se finaliza esta actividad con una definición de las organizaciones empresariales a conformar, llenando la Hoja de Trabajo 25.

Hoja de Trabajo 25.
Definición de las iniciativas o empresas a conformar

Oportunidad(es) de mercado y mercadeo	Tipo de organización empresarial (Iniciativa empresarial o empresa rural)

Es importante recordar que a mediano y largo plazo las iniciativas conformadas o las empresas a conformar no tendrán que limitarse a trabajar solo las oportunidades de mercado y mercadeo identificadas en este momento. Podrán diversificar sus productos y estrategias de mercadeo conforme fortalecen sus capacidades y conocen nuevas oportunidades. Los Cuadros 23 y 24 muestran los resultados de un ejercicio de definición de las iniciativas o empresas a conformar en Puerto Cabezas, Nicaragua.

Cuadro 23.
Determinación del tipo de organización empresarial rural requerido para responder a oportunidades de mercado y mercadeo, Puerto Cabezas, Nicaragua

Oportunidades de mercado y mercadeo identificadas en la FASE 2 según producto(s)	Requerimientos para responder a las oportunidades *				
	Volumen **	Calidad	Capacidades empresariales	Maquinaria, equipos y medios de transportes	Promedio ***
Quequisque y plátano verde					
Establecer un puesto de venta en el mercado municipal	3	2	3	4	3
Venta en finca y colocar producto en el mercado durante épocas de altos precios	2	2	2	2	2
Vender plátano verde a supermercados	4	4	4	2	3,5
Vender plátano verde a los comedores y restaurantes	5	4	4	2	3,75
Pescado					
Venta a empresas transformadoras	2	2	2	3	2,25
Venta a restaurantes	3	3	2	3	2,75

Cuadro 24.
Definición de las iniciativas o empresas a conformar,
Puerto Cabezas, Nicaragua

Oportunidades de mercado y mercadeo	Tipo de organización empresarial (Iniciativa empresarial o empresa rural)
Producción y comercialización de plátano y quequisque	Empezar con una iniciativa empresarial y avanzar hacia una empresa rural
Pesca y comercialización de pescado de agua dulce	Iniciativa empresarial

2. Identificar a los hogares que integrarán las iniciativas empresariales y/o empresas rurales con base en las disyuntivas identificadas

A final de la FASE 2, se identificó a los hogares que cuentan con los recursos disponibles para responder a cada oportunidad de mercado y mercadeo priorizada. Es necesario ahora usar esta información para tomar decisiones sobre las prioridades del grupo como tal o de posibles subgrupos.

Para determinar las prioridades del conjunto de participantes, se toma la lista de la definición de las iniciativas o empresas a conformar (Hoja de Trabajo 25) y las Hojas de Trabajo 20 y 22 de la FASE 2. Los facilitadores y facilitadoras apoyarán a los hogares al analizar las disyuntivas relacionadas con la participación en las diferentes iniciativas o empresas a conformar. Se puede guiar el análisis de las disyuntivas con las siguientes preguntas:

- ¿Existen suficientes recursos (tierra, mano de obra, recursos financieros, equipos y maquinaria) para participar en más de una iniciativa o empresa a la vez? Si no, ¿cuál combinación de iniciativas/empresas sí es factible?
- ¿Participar en más de una iniciativa/empresa se realizará a expensas de actividades de subsistencia? ¿Aumentarían así los riesgos enfrentados por el hogar? ¿Es aceptable este nivel de riesgo?
- ¿Participar en más de una iniciativa/empresa se realizará a expensas de actividades sociales, culturales? ¿El hogar está dispuesto a aceptar este sacrificio?
- ¿Se tendría que sacrificar actividades prioritarias para el hogar como la educación de los hijos mayores?
- Tomando en cuenta los puntos mencionados, ¿cuál es la mejor combinación de iniciativas/empresas en las cuales participarán los diferentes miembros del hogar?

Cada hogar definirá si participará en múltiples opciones o si limitará su participación a una o dos opciones. Con base en estas decisiones, se obtendrá una lista final de los hogares que integrarán la(s) iniciativa(s) y/o empresa(s). Como parte del proceso de toma de decisión, los hogares deben indicar cuáles individuos estarán participando directamente en cada iniciativa o empresa. Los resultados se registran en la Hoja de Trabajo 26.

Hoja de Trabajo 26. Definición de los integrantes de cada iniciativa/empresa a conformar			
Iniciativas o empresas a conformar (de la Hoja de Trabajo 4-2)	**Hogares que cuentan con las condiciones para responder (de las Hojas de Trabajo 3-6- y 3-7)**	**Hogares que se comprometen a participar en la iniciativa o empresa**	**Individuos que participarán en la iniciativa o empresa, según hogar**

Con base en esa información, se tomará una decisión final sobre las iniciativas o empresas a conformar en el corto plazo y los individuos que participarán en cada una de ellas. Puede ser que pocos hogares tengan interés en una iniciativa dada. En este caso sería crucial determinar el número mínimo de integrantes para asegurar la viabilidad de la iniciativa. En caso de no ser viable la conformación de esta iniciativa o cuando existan otras alternativas que generen más interés, se podría considerar prescindir del proceso de conformación por el momento y enfocarse en la formación de otra iniciativa.

PASO 2.
Elaboración del plan de organización empresarial

Actividades

1. Definir las deficiencias en capacidades para cada iniciativa o empresa a conformar
2. Definir insumos, actividades, productos, responsables y fechas para cumplir con los requerimientos en la formación de las iniciativas o empresas

Productos esperados

- Descripción de las deficiencias en recursos y capacidades de cada iniciativa o empresa a conformar
- Demanda por asistencia técnica, capacitación y recursos financieros requeridos para superar las deficiencias en recursos y capacidades identificadas
- Plan de organización empresarial para cada iniciativa o empresa

Actividades

1. Definir las deficiencias en capacidades para cada iniciativa o empresa a conformar

Todo el análisis desarrollado por los participantes de la iniciativa empresarial hasta este momento servirá de insumo para desarrollar un plan de organización empresarial. Este plan describe las acciones concretas que los participantes deben tomar para realizar beneficios a corto plazo, con el fin de consolidar su iniciativa y garantizar mayores beneficios a mediano y largo plazo.

Este trabajo se realiza en cada grupo formado en los pasos anteriores. En una reunión de los integrantes de cada iniciativa o empresa, **se debe revisar el cuadro de *Identificación de disyuntivas a nivel de hogar para responder a las oportunidades de mercado y mercadeo*** (Hojas de Trabajo 16 y 20), que aplica al grupo. Específicamente, se estará enfocando en los recursos/capitales necesarios para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo que ha seleccionado la inciativa o empresa. Dado que el análisis de viabilidad de participación en la oportunidad se llevó a cabo con enfoque en el hogar, se tendrá que retomar el análisis para determinar las capacidades de la iniciativa como grupo de varios hogares para responder a los requerimientos. El propósito de este análisis es determinar las deficiencias en recursos y capacidades como insumo para el plan de organización empresarial.

Se recordarán a los participantes que es importante tomar en cuenta los resultados del inventario de los recursos, capacidades y estrategias locales, incluyendo el análisis del entorno institucional (FASE 1) y las Hojas de Trabajo 16 y 20. Sería oportuno tener los resultados de ese análisis disponibles en papelógrafo u otra forma de visualización.

Para llenar la Hoja de Trabajo 27, según cada iniciativa o empresa rural a conformar, se debe responder a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuáles son los requerimientos en cuanto a los cinco activos o capitales de los medios de vida para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo por parte de la iniciativa o empresa?
2. ¿Con cuáles recursos y capacidades para responder a estos requerimientos cuentan cada uno de los integrantes del grupo y el grupo en sí?
3. ¿Cuáles son las debilidades o lagunas que existen entre los requerimientos y los recursos y capacidades disponibles?
4. ¿Quién puede ayudar al grupo a superar estas debilidades o lagunas para poder aprovechar exitosamente las oportunidades existentes?

Hoja de Trabajo 27.
Identificación de deficiencias en recursos y capacidades locales para el la organización empresarial por pequeños productores (as)

Recursos	Requerimientos para aprovechar las oportunidades (FASE 2)	Recursos y capacidades locales disponibles (FASE 1 y FASE 2)	Lagunas o debilidades (alimentado por Hojas de Trabajo 16 a 20)	Posibles fuentes de recursos para superar las deficiencias	
				Internos (Integrantes del Grupo)	Externos
Humano (educación, conocimientos, habilidades)					
Social (organización interna y externa, liderazgo, alianzas, mecanismos de participación)					
Natural (tierra, suelos, agua, cultivos, recursos forestales, ganado, material genético)					
Físico (red vial, telecomunicaciónes, medios de transporte y vehículos, edificios, sistemas de riego, equipo y herramientas)					
Financiero (ahorros, crédito, deudas)					

2. Definir insumos, actividades, productos, responsables y fechas para cumplir con los requerimientos en la formación de las iniciativas o empresas

En este momento, los grupos preempresariales están listos para definir los pasos concretos que deben tomar a corto y mediano plazo para la organización de su iniciativa empresarial o empresa. El primer paso para la elaboración de su plan de organización empresarial es la definición de sus objetivos a corto y mediano plazo: ¿qué espera lograr el grupo en un año?, ¿qué espera lograr en tres años? El objetivo de la iniciativa o empresa rural puede incluir el grado de organización o formalización logrado, nivel de producción o ventas, acceso a clientes o grupos de clientes específicos o cambios en los ingresos de los integrantes de la iniciativa o empresa. A continuación se provee un ejemplo de objetivos de corto y mediano plazo de una iniciativa empresarial que apunta a convertirse en una empresa rural:

> ***Corto plazo:*** *lograr colocar consistentemente nuestra producción de plátano verde en al menos 10 restaurantes locales.*
>
> ***Mediano plazo:*** *como empresa formal, nos convertiremos en un proveedor importante de plátano verde para supermercados y restaurantes en el país.*

Se pueden definir los objetivos en una reunión entre todos los integrantes del grupo. Dependiente de su tamaño, pueden repartirse en subgrupos para generar mayor diálogo y sugerencias de los diferentes integrantes, como insumos para una plenaria. Para los grupos alfabetizados, se pueden usar tarjetas para anotar las diferentes ideas, presentarlas a la plenaria y discutir las semejanzas y diferencias entre ellas. En grupos no alfabetizados, el facilitador o facilitadora jugará un papel vital en guiar la discusión y asegurar que se capturen las ideas de todos los integrantes antes de llegar a un consenso final.

Los objetivos servirán de base para definir los resultados esperados a corto (menos de un año) y mediano (entre 1 y 3 años) plazo. Los resultados en su conjunto conducirán al cumplimiento de los objetivos. Después se detallarán las acciones previstas para cada trimestre durante el primer año, detallando los responsables para cada acción. Las acciones incluirán investigación más detallada de ciertos mercados, establecimiento de contacto con instituciones de apoyo, investigación sobre equipos, instalaciones o tecnologías necesarias para aprovechar las oportunidades, entre otras. Es importante definir en detalle las acciones requeridas durante los primeros tres meses. En este sentido, es recomendable realizar una planificación trimestral con el grupo durante la fase de desarrollo de la iniciativa. Esto significa que el facilitador (a) se reunirá con el grupo por lo menos una vez al mes para facilitar el monitoreo y la autoevaluación del cumplimiento de las actividades planificadas en el período anterior, el análisis de los éxitos logrados y los problemas que han surgido, y la elaboración de un plan detallado de los pasos a seguir durante el próximo trimestre. El grupo debe definir su programa de reuniones (semanales, quincenales o mensuales) para dar seguimiento a las actividades detalladas en el plan y se debe clarificar el papel que tendrán los facilitadores y facilitadoras del proceso de organización empresarial en apoyar la ejecución del plan.

Las Hojas de Trabajo 28 y 29 servirán para anotar los detalles del plan de organización.

Hoja de Trabajo 28.
Cuadro de planificación empresarial a mediano plazo

Objetivo de la iniciativa o empresa:

Recursos	Resultados esperados a mediano plazo (1-3 años)	Acciones para los próximos 3 años			Responsable(s) (Diferenciar según año, si es necesario)
		Año 1	Año 2	Año 3	
Humano (educación, conocimientos, habilidades)					
Social (organización interna y externa, liderazgo, alianzas, mecanismos de participación)					
Natural (tierra, suelos, agua, cultivos, rec ursos forestales, ganado, material genético)					
Físico (red vial, telecomunicaciones, medios de transporte y vehículos, edificios, sistemas de riego, equipo y herramientas)					
Financiero (ahorros, crédito, deudas)					

Hoja de Trabajo 29.
Cuadro de planificación empresarial a corto plazo

Objetivo de la iniciativa o empresa:

Recursos	Resultados esperados a corto plazo (dentro de 12 meses)	Acciones para los próximos 12 meses (según trimestre)				Responsable(s) (Diferenciar según trimestre, si es necesario)
		I	II	III	IV	
Humano (educación, conocimientos, habilidades)						
Social (organización interna y externa, liderazgo, alianzas, mecanismos de participación)						
Natural (tierra, suelos, agua, cultivos, recursos forestales, ganado, material genético)						
Físico (red vial, telecomunicaciones, medios de transporte y vehículos, edificios, sistemas de riego, equipo y herramientas)						
Financiero (ahorros, crédito, deudas)						

El plan de organización empresarial provee un mapa para la primera etapa del desarrollo empresarial del grupo. Ayuda a programar en forma sistemática los insumos necesarios para establecer las bases de la iniciativa o empresa a conformar. El plan servirá tanto para usos organizativos internos del grupo como para comunicarse con posibles aliados y proveedores de servicios sobre los objetivos y necesidades del grupo.

Un plan escrito no resultará en logros del grupo si no se ejecuta. El facilitador o facilitadora tendrá un papel importante para asegurar que los planes sean realistas, concretos y que conlleven a resultados tangibles en el corto plazo. Durante esta primera etapa de organización empresarial, la meta es ganar experiencia trabajando en conjunto con fines empresariales. Pequeños logros en mejoras de precios de venta, introducción de un nuevo producto o rebajas en los costos de comercialización por coordinación de servicios de transporte dan confianza al grupo para enfrentar retos más grandes y con mayores retornos en el futuro. Estos pequeños éxitos también mantienen el interés de los integrantes del grupo.

Conforme el grupo gane experiencia y cree capacidades, estará listo para abarcar oportunidades de mercado y mercadeo más sofisticadas. En estos casos, será necesario utilizar herramientas como el análisis de cadenas productivas para aumentar la competitividad de cadenas (Lundy *et al.* 2001) y análisis detallado de costo-beneficio de las nuevas inversiones. Con base en los primeros logros de la iniciativa empresarial o empresa rural y conforme a la escala de operaciones, podrá ser necesario el desarrollo de un *plan de negocios* a presentarse a posibles financiadores.

Las capacidades adquiridas durante el proceso de organización, al igual que las alianzas con proveedores de servicios empresariales que se formen durante la primera etapa de organización, serán clave para que la empresa proceda con pasos firmes en las próximas etapas de desarrollo. Conforme a la consolidación y ampliación de la iniciativa empresarial o empresa rural, se buscarán profundizar las capacidades gerenciales (planificación, administración, contabilidad, control de calidad, mercadeo, monitoreo y evaluación) de los líderes de dichas iniciativas o empresas, con el fin de que el proceso de desarrollo empresarial rural brinde beneficios económicos y sociales a los pequeños y las pequeñas productoras rurales.

Referencias y literatura recomendada

Boomgard, J; Davies, S; Haggblade, S; Mead, D. 1992. A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research. *World Development* 29 (2): 199-212.

Department For International Development (DFID). Hojas Orientativas Sobre los Medios de Vida Sostenibles. Disponible en línea: http://www.livelihoods.org/info/guidance_sheets_rtfs/SP-GS1.rtf

Donovan; J; Stoian, D; Junkin, R. 2004. Cadena de Valor como Estrategia para el Desarrollo de Eco-PyME en América Tropical. En: CATIE (ed.): Memorias de la Semana Científica 2004. CATIE, Turrialba, Costa Rica, pp. 17-18.

FAO. 1995. Participatory Approaches to Planning for Community Forestry. Forest, Trees and People Programme, Forestry Department. Working Paper No. 2. Disponible en línea: http://www.fao.org/documents/show_cdr.asp?url_file=/DOCREP/006/X2103E/X2103E00.HTM)

_____, IICA, CCA. Guía para el Desarrollo de Empresas Grupales. Disponible en línea: http://www.fao.org/sd/SPdirect/PPre0018.htm

Geilfus, Frans. 1997. 80 Herramientas para el Desarrollo Participativo, IICA-GTZ, San Salvador, El Salvador. 208 p. Disponible en línea: http://www.livelihoods.org/info/tools/Spanishppn.html

Gibbon, P. 2000. Global Commodity Chains and Economic Upgrading in Less Developed Countries. Working Paper Subseries on Globalisation and Economic Restructuring in Africa VIII / CDR Working Paper 00.2. Center for Development Research (CDR), Copenhagen. Disponible en línea: http://www.cdr.dk/working_papers/wp-00-2.pdf

Holmlund, M; Fulton, M. 1999. Networking for Success: Strategic Alliances in the New Agriculture. Centre for the Study of Co-operatives, University of Saskatchewan, Canada. Disponible en línea: http://coop-studies.usask.ca/pdf-files/Networking.pdf

Kaplinsky, R.; Morris, M. 2000. A Handbook for Value Chain Research. IDRC, London. Disponible en línea: http://www.ids.ac.uk/ids/global/pdfs/vchnov01.pdf

Lecup I.; Nicholson, K. 2001. Empresas comunitarias de productos del bosque Análisis y desarrollo de mercado (AyDM). Guía metodológica. Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), Roma.

Lundy, M.; Gottret, M; Cifuentes, W; Ostertag, C; Best R. 2001. Diseño de Estrategias para Aumentar la Competitividad de Cadenas Productivas con Productores de Pequeña Escala. Manual de campo, Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT, Cali, Colombia. Disponible en línea: http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/pdf/manual_de_campo_final_sept04.pdf

Mayoux, L. 2003. Trickle-Down, Trickle-Up or Puddle? Participatory Value Chains Analysis for Pro-Poor Enterprise Development. Consultancy report prepared for WISE Development Ltd., Cheshire, U.K. Disponible en línea: http://www.enterprise-impact.org.uk/informationresources/toolbox/valuechainsanalysis.shtml

Mendoza, M; Ton Giel. 2002. Manual de Procedimientos Jurídicos y Tributarios para Organizaciones Económicas Campesinas, CIOEC-Bolivia-SNV, Sucre. 108 p.

Poole, N. 2004. Perennialism and Poverty Reduction. *Development Policy Review* 22 (1): 49-74.

Stefan, J; Schaltenbrand, H; Schmidt, P. 2002. Clients First: A Rapid Market Appraisal Tool Kit, Publication No. 3, Helvetas, Zurich, Switzerland.

Stoian, D. 2004. Todo lo que sube tiene que bajar: La Economía del Palmito (*Euterpe precatoria*) en el Norte Amazónico de Bolivia. En: Alexiades, M.N. & Shanley, P. (eds.): Productos Forestales, Medios de Subsistencia y Conservación: Estudios de Caso sobre Sistemas de Manejo de Productos Forestales no Maderables. Vol. 3 – América Latina. CIFOR, Bogor, Indonesia, pp. 117-140.

_____; Donovan, J. 2004. Articulación del Mundo Campesino con el Mercado: Integración de los Enfoques de Medios de Vida y Cadena Productiva. En: CATIE (ed.): Memorias de la Semana Científica 2004. CATIE, Turrialba, Costa Rica, pp. 14-16.

Sullivan, P; Creer, L. 2002. Evaluating a Rural Enterprise: Marketing and Business Guide. National Center for Appropriate Technology (ATTRA), Fayetteville, Arkansas. Disponible en línea: http://attra.ncat.org/attra-pub/evalrural.html

Woods, T; Isaacs, S. 2000. A Primer for Selecting New Enterprises for Your Farm. Agricultural Economics Extension Serires – No. 2000-13, University of Kentucky, Lexington, Kentucky. Disponible en línea: http://www.uky.edu/Ag/AgEcon/pubs/ext_aec/ext2000-13.pdf

Recursos disponibles en la Internet

Biocomercio Sostenible http://www.humboldt.org.co/biocomercio/: ofrece en formato digital análisis de mercados para productos tropicales no-tradicionales, al igual que información sobre en marco político e institucional para el desarrollo de pequeñas empresas rurales.

EcoNegocios Forestales www.catie.ac.cr/econegociosforestales: centro de recursos empresariales en línea (bilingüe) del CATIE para los proveedores de servicios y empresas rurales que buscan promover la organización y el desarrollo de PPR en mercados para productos forestales no-tradicionales.

EcoNegocios Agrícolas www.catie.ac.cr/econegociosagricolas: centro de recursos empresariales en línea (bilingüe) del CATIE para los proveedores de servicios y empresas rurales que buscan promover la organización y el desarrollo de PPR en mercados agrícolas no-tradicionales.

CIAT- Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales http://www.ciat.cgiar.org/agroempresas/espanol/inicio.htm*:* este sitio contiene metodologías para el análisis de mercados y de cadenas productivas, entre otras, así como varias publicaciones sobre el desarrollo empresarial rural por pequeños productores en América Latina y África.

FAO: Empresas Comunitarias de Productos Forestales www.fao.org/forestry/site/25497/en: este sitio presenta varios estudios de caso sobre el desarrollo de empresas forestales, así como la metodología Análisis y Desarollo de Mercado (AyDM) para la organización y desarrollo de empresas forestales (disponible en español e inglés).

Recursos sobre Opciones de Personería Jurídica

Argentina	http://www.mipyme.com
Bolivia	www.cioecbolivia.org http://www.mipyme.com
Chile	http://www.mipyme.com
Colombia	http://www.mipyme.com
Costa Rica	http://www.mipyme.com
Ecuador	http://www.pymes-ecuador.com/nuevo-sitio/inicio.htm
El Salvador	http://www.mag.gob.sv/html/servicios/servicios.htm http://conamype.gob.sv http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=2114 http://www.mipyme.com
Guatemala	http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=3082 http://www.mipyme.com
Honduras	http://www.hondurasinfo.hn/esp/establecer/legal_information.asp http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=3067
México	http://www.mipyme.com
Nicaragua	http://www.infomipyme.com/Main.ASP?T=P&P=2380
Panamá	http://www.mipyme.com
Perú	http://www.propyme.gob.pe http://www.mintra.gob.pe
República Dominicana	http://www.ccpsd.org.do/legal/deinteres.htm
Venezuela	http://www.mipyme.com

Colección Desarrollo Empresarial Rural

El avance de la globalización, reflejado en acelerados flujos internacionales de capital, información, mano de obra, y bienes y servicios, conlleva una serie de retos y oportunidades para el sector rural en América Latina y el Caribe. En la actualidad, el sector está caracterizado por altos índices de pobreza y una carencia generalizada de competitividad en mercados cada vez más globalizados. Existe el desafío de identificar soluciones viables para aumentar su competitividad y reducir la pobreza rural, sin comprometer la base de los recursos naturales.

La *Colección Desarrollo Empresarial Rural*, publicada por el Centro para la Competitividad de Ecoempresas (CeCoEco) del Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE), pretende contribuir a la competitividad del sector rural y a la reducción de la pobreza rural a través de la divulgación de publicaciones que incluyen:

- Conceptos, metodologías y herramientas innovadoras para la organización y el desarrollo empresarial rural de pequeños productores y productoras
- Estudios de caso sobre el desarrollo integrado de cadenas productivas de ecoproductos agrícolas y forestales
- Lecciones aprendidas en la organización intra e interempresarial y el desarrollo de empresas rurales en los sectores agropecuario, forestal y turístico

"***Organización Empresarial de Pequeños Productores: Guía para Facilitadores de las Etapas Iniciales del Desarrollo Empresarial Rural***" brinda a los proveedores de servicios de desarrollo empresarial la base conceptual y una metodología y herramientas participativas para facilitar las etapas iniciales del desarrollo empresarial rural por pequeños productores y productoras. Mediante un análisis de sus medios de vida, se determinarán los recursos y capacidades locales disponibles para aprovechar las oportunidades de mercado y mercadeo para productos agropecuarios y forestales actuales o potenciales, así como posibles disyuntivas entre las actividades actuales y las actividades requeridas para la organización empresarial. De esta manera, se define la mejor forma de organización de una iniciativa empresarial o empresa rural viable.

Esta Guía se diferencia de otras herramientas de organización empresarial por el ***enfoque en el hogar*** como punto de partida para la toma de decisiones en la organización empresarial, el uso del ***análisis de medios de vida*** como eje transversal en el proceso de organización empresarial, un ***enfoque multicadena*** para la identificación de oportunidades de mercado y mercadeo en múltiples cadenas productivas, y el **análisis de disyuntivas** para la determinación final de la forma idónea de la organización empresarial por pequeños productores y productoras.

La Guía incluye una serie de hojas de trabajo y ejemplos prácticos que facilitan la obtención de información primaria y secundaria así como la reflexión conjunta entre facilitadores y los pequeños productores y productoras interesadas en iniciar un proceso de organización empresarial. Con base en una secuencia lógica de análisis y reflexión, los pequeños productores y productoras desarrollarán una visión empresarial común y sólida, sobre la cual irán construyendo una iniciativa empresarial y, a mediano y largo plazo, una empresa rural. El producto principal del proceso participativo facilitado por la Guía es un **Plan de Organización Empresarial** para iniciativas empresariales y/o empresas rurales conformadas por los pequeños productores y productoras.

CATIE Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza

Sede Central 7170 CATIE, Turrialba, Costa Rica
Tel. (506) 556-2543 • Fax: (506) 556-8514

www.catie.ac.cr