

**PROMOVIENDO LA TEMÁTICA EMPRESARIAL ENTRE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES:  
INFORME Y REFLEXIONES DE UN TALLER DE  
MERCADEREO**

**Informe de Consultoría para el ‘Taller de Identificación de  
Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores’  
(Fundación Restrepo Barco - Proyecto Agroempresas del  
CIAT)**

**Villa Claver, Turbaco, 16-18 de julio del 2.001**



**Consultor: Carlos Felipe Ostertag Gálvez, MSIM**

**Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales  
Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)**

**Cali, 26 de julio del 2.001**

00008584



**PROMOVIENDO LA TEMÁTICA EMPRESARIAL ENTRE  
PEQUEÑOS PRODUCTORES:  
INFORME Y REFLEXIONES DE UN TALLER DE  
MERCADEO**

**Informe de Consultoría para el 'Taller de Identificación de  
Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores'  
(Fundación Restrepo Barco - Proyecto Agroempresas del CIAT)**

**Villa Claver, Turbaco, 16-18 de julio del 2.001**



**Consultor: Carlos Felipe Ostertag Gálvez, MSIM**

**Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales  
Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT)**

**Cali, 26 de julio del 2.001**





## Contenido

Resumen Ejecutivo	3
1. Antecedentes	5
2. Ejecución y Evaluación del “Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores”	7
3. Informe de las Experiencias y Problemática en Mercadeo de Pequeños Productores	9
4. Análisis y Conclusiones de la Problemática en Mercadeo	13
5. Recomendaciones	15
6. Bibliografía	16
7. ANEXOS (material entregado en carpeta a participantes)	17
7.1. Objetivos y Programa del “Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores”	
7.2. Introducción al Taller IDOP	
7.3. Presentación y Expectativas de Participantes	
7.4. Guía para presentaciones sobre experiencias en mercadeo	
7.5. Ejercicio: Aplicación de conceptos de mercadeo	
7.6. Introducción al Manual IDOP	
7.7. Formato de Evaluación General	

## Resumen Ejecutivo

Las tendencias económicas actuales de globalización, integración, cambios en hábitos de consumo, interés en los productos de la biodiversidad, productos naturales, orgánicos, étnicos, regionales y el crecimiento del mercado alternativo o justo, ofrecen retos y oportunidades al sector de pequeños productores, tanto urbanos (PPUs) como rurales (PPRs). Sin embargo, debido a su precaria competitividad, se hace cada vez más difícil lograr el enlace sostenible de este sector con los mercados en crecimiento. La competitividad de los PPs dependerá de su capacidad de organización y de adoptar una orientación al mercado. Además, las políticas para el desarrollo rural están enfatizando conceptos integrales (cadena agroindustrial) y la promoción de la agroempresa rural y de la generación de valor agregado.

Las entidades de apoyo al sector deben estar listas para apoyar estos procesos sociales, organizativos y empresariales. Tanto el Proyecto Agroempresas del CIAT como la Fundación Restrepo Barco (FRB) están trabajando en este sentido.

El Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores se realizó en Villa Claver en Turbaco (Bolívar), del 16 al 18 de julio del 2001 con la participación de 17 personas de ONGs apoyadas por la FRB miembros del Consorcio, y 2 representantes de la FRB. Los objetivos del Taller fueron (a) capacitar en Mercadeo, (b) analizar la problemática real de algunas empresas económicas de pequeños productores apoyadas por las ONGs participantes, y (c) presentar la metodología para identificar y evaluar oportunidades de mercado para PPRs. El Taller se dividió en tres módulos correspondientes a los mencionados objetivos. La evaluación del Taller por parte de los participantes fue buena en términos generales, de 8.5/10.

Catorce ONGs presentaron experiencias y problemáticas en Mercadeo de empresas que apoyan. La muestra incluyó empresas urbanas y rurales, generalmente vendedoras de bienes y relativamente nuevas: algunas más sofisticadas que otras y todas con retos en la temática de mercadeo. Entre los bienes ofrecidos se mencionaron productos agrícolas primarios como el maíz, arroz, yuca, ñame y hortalizas; productos piscícolas; productos agroindustriales tales como el café orgánico, miel de abejas, queso y suero, conservas y encurtidos, dulces y mermeladas, medicamentos naturales, artesanías, y productos cárnicos; y modistería. La problemática expuesta demostró que es imposible desligar la función de Mercadeo de otros aspectos como el entorno, lo social, lo organizativo y lo empresarial.

El diagnóstico apunta a que las empresas de pequeños productores (EPPs) tienen limitantes causadas principalmente por el entorno y la falta de una orientación empresarial. Las deficiencias organizativas, aunque en menor escala, también son importantes. Esto confirma que el apoyo que se le brinde a las organizaciones comunitarias de desarrollo (OCDs) y a las EPPs debe ser integral.

Las siguientes son las principales causas de la problemática expuesta por las ONGs, según los participantes:

- la crisis y la violencia existentes en Colombia
- la falta de una política estatal frente al pequeño productor
- el conflicto entre la cultura popular y la orientación empresarial
- las organizaciones débiles
- la falta de capacitación en temas empresariales y de mercadeo

La falta de una orientación empresarial se refleja en una baja orientación de mercado y en la poca aplicación de los principios administrativos de planeación, organización, dirección y control. La débil orientación empresarial también se traduce en el poco conocimiento de la estructura de costos, márgenes y parámetros de rentabilidad. La falta de orientación al mercado se traduce en el escaso conocimiento de las estrategias de Mercadeo y del manejo de las variables de Mercadeo, como son el Producto, Precio, Distribución y Promoción. Esto, a su vez, se refleja en la poca preparación y ejecución de Planes de Mercadeo. Por último, en el campo de mercadeo de productos agropecuarios, la mayoría de organizaciones todavía están distantes de ofrecer las calidades, cantidades, continuidad y precios requeridos por el mercado. En el campo organizativo, la principal deficiencia es la falta de sentido de pertenencia de los miembros de las organizaciones.

A continuación se presentan las principales recomendaciones:

- Identificar conceptos que sirvan como puertas de entrada hacia lo empresarial: por ejemplo, se sugiere que el tema de las cuatro Ces (cómo garantizar calidad, cantidad, continuidad y costos) podría ser uno de estos puntos clave de entrada.
- Explorar y desarrollar metodologías para procesos amigables que permitan introducir conceptos empresariales a EPPs y OCDs
- Reforzar las asesorías y capacitaciones que integren los aspectos sociales-organizativos con los temas empresariales para las EPPs y OCDs.
- Promover la aplicación de formatos de autoevaluación socio-empresarial que permitan que las mismas empresas identifiquen sus debilidades
- Capacitar, tanto a los líderes de las EPPs y OCDs como a los funcionarios de las entidades de apoyo, en temas empresariales, especialmente Administración, Mercadeo, Finanzas y Reingeniería (procesos estratégicos).
- Explorar el uso de la Planeación Estratégica como estrategia para incrementar el sentido de pertenencia de los socios con la organización.
- Promover un estudio de las funciones y estrategias de los intermediarios tradicionales en Colombia y divulgarlo ampliamente.
- Promover la preparación de Planes de Negocio y Planes de Mercadeo en las EPPs y OCDs.
- Promover el uso de programas computarizados amigables que faciliten el análisis de costos y rentabilidad.
- Aumentar la capacidad de riesgo de las EPPs y OCDs auspiciando el desarrollo de esquemas locales de ahorro y crédito, capital de riesgo y asesoría técnico-empresarial.



## 1. Antecedentes

Las actuales tendencias globales de la economía se pueden resumir en los siguientes aspectos: la integración y globalización económica: la transformación de hábitos alimenticios en busca de conveniencia y salud: la agregación del 80% del valor de los productos de origen agropecuario fuera de la finca: la caída de precios reales de productos básicos y materias primas como el café y cacao: la concentración de la producción en busca de economías de escala y eficiencia: y la integración vertical y alianzas post-cosecha (Cano, 1998).

Estas tendencias sugieren que la integración a la economía global de los pequeños productores, tanto urbanos como rurales, continua siendo una prioridad. Sin embargo, dada la precaria competitividad de este sector marginado, lograr este vínculo sostenible con las corrientes económicas será cada vez más difícil. Se puede argumentar que esta competitividad se puede incrementar en la medida en que el pequeño productor se organice socialmente y de manera empresarial, adopte una orientación de mercado sin descuidar sus necesidades de seguridad alimentaria, y establezca sistemas de producción sostenibles.

Para promover una adecuada orientación empresarial y de mercado dentro de los pequeños productores, es importante que aquellas organizaciones que apoyen el desarrollo social y empresarial de este sector poblacional tanto a nivel urbano como rural, estén debidamente capacitadas en los temas empresariales. Igualmente, los líderes de las organizaciones comunitarias o económicas, deben tener buenos conocimientos sobre el tema empresarial, incluyendo aspectos de Administración, Contabilidad y Finanzas, y Mercadeo y Ventas.

El Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales (Proyecto DAER) del Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), se fundó en 1996 buscando fortalecer el desarrollo de métodos e información para promover y facilitar la integración sostenible de los pequeños productores, especialmente del sector rural, a mercados en crecimiento. Uno de los temas prioritarios del Proyecto DAER ha sido el tema de gestión en Mercadeo, incluyendo el desarrollo de un manual para la "Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales (PPRs)", el cual se ha aplicado de manera exitosa en tres sitios de referencia en América Latina, incluyendo el norte del Cauca, Honduras y la Amazonía peruana (Pucallpa).

La Fundación Restrepo Barco es una fundación privada, sin ánimo de lucro, cuya misión es la de contribuir a la eliminación de las causas de la pobreza en Colombia. El Programa de Desarrollo Social de la Región Caribe se creó como un fondo común constituido por la InterAmerican Foundation (IAF) y la FRB para contribuir a los procesos de desarrollo en zonas rurales y urbanas de los departamentos de la Región Caribe Colombiana. El programa actúa directamente a través de (a) apoyo a pequeños proyectos productivos mediante donaciones, (b) fortalecimiento organizacional a grupos comunitarios, (c) fortalecimiento organizacional a ONG asesoras de los grupos comunitarios, y (d) apoyo a otras alternativas financieras.

Se agradece la colaboración de Liliana Salcedo y Jaidi Madera, funcionarias de la FRB y de Diego Izquierdo, del Proyecto Agroempresas del CIAI.

## 2. Ejecución y Evaluación del “Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores”

El evento se realizó en Villa Claver, Turbaco del 16-18 de julio del 2.001 con la participación de 17 personas de ONGs apoyadas por la FRB y 2 representantes de la FRB. El programa del taller se presenta en el Anexo 7.1.

Los objetivos del taller fueron los siguientes:

1. El participante podrá explicar la problemática en Mercadeo y Comercialización de los pequeños productores rurales (PPRs)
2. El participante al taller estará en capacidad de explicar los conceptos básicos de Mercadeo que le permitirán mejorar la gestión de la agroempresa o proyecto productivo rural.
3. El participante estará en capacidad de explicar y proponer la implementación de la metodología de “Identificación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales (PPRs)” .
4. El participante estará en capacidad de iniciar el proceso de implementación del concepto de Mercadeo y de la identificación de oportunidades de mercado en su organización.

El taller se dividió en tres módulos. a saber:

1. **“Problemática de la EPP en Mercadeo”**, enfocado en conocer la experiencia de las EPPs en el tema de Mercadeo y los principales problemas que han encontrado. Los participantes, miembros de ONGs que apoyan a éstas EPPs. llenaron un formato que servía como guía para las presentaciones de cada experiencia presentada (Favor ver Anexo 7.4). Al final de este módulo, el director del taller presentó una síntesis de la problemática presentada por las diferentes ONGs. la cual se presenta en el siguiente punto (Punto 3) de este informe.
2. **“La Orientación Empresarial y Fundamentos de Mercadeo”**, en donde se introducen algunos conceptos empresariales claves y se presentan los conceptos básicos del mercadeo.
3. **“Metodología de identificación de oportunidades de mercado para PPRs”**, en el cual se presentan las diversas etapas de la metodología propuesta y cuyo manual de capacitación fue entregado a cada uno de los participantes.

El desarrollo del taller fue altamente participativo. exponiendo a los participantes a las fases de aprendizaje de concientización, conceptualización y contextualización, mediante la formulación de preguntas orientadoras, la preparación de ejercicios en grupo y la posterior presentación y discusión en plenaria.

## **Evaluación del Taller**

La evaluación general del taller por parte de los participantes fue buena, con un promedio de 8.50 en una escala de 0 a 10. La evaluación cualitativa se dividió en tres aspectos, a saber: lo que más le gustó del taller; lo que menos le gustó del taller; y sugerencias para mejorar el taller. A continuación se resumen los comentarios de los participantes:

### *Lo que más gustó*

- el tema de mercadeo y los conceptos presentados
- las herramientas y metodologías presentadas
- compartir las experiencias y problemas de mercadeo de las ONGs
- la dinámica de trabajo y los ejercicios en grupo

### *Lo que menos gustó*

- faltó tiempo para profundizar en los temas
- los problemas logísticos (daño del retroproyector)
- pérdida de tiempo en las mañanas y desfase de horarios
- faltaron dinámicas de grupo

### *Sugerencias para mejorar el taller*

- ampliar el tiempo para el taller
- entregar materiales previamente
- traer el informe de comercialización listo al taller
- tener los equipos probados previamente
- entregar papel y lápiz a participantes
- realizar un ejercicio de todo el proceso para entender mejor

### 3. Informe de las Experiencias y Problemática en Mercadeo de Pequeños Productores

Catorce ONGs presentaron experiencias de mercadeo de empresas de pequeños productores que ellos apoyan, siguiendo la guía que llenaron el primer día del taller. El CUADRO 1 enumera las organizaciones, su localización, productos y problemática comercial.

**CUADRO 1. Las organizaciones y su problemática empresarial y de Mercadeo**

Organización	Localidad	Productos	Problemática
EAT Cordobita Fronteras (CODEPAS)	Corregimiento Canalete	maíz blanco	- precio de venta bajo - vías malas, flete costoso - insumos costosos - falta de trilladora
Apidólogos Efesios (CODESA)	Carmen de Bolívar	miel de abejas	- falta de infraestructura
ASOTEC (PROSIERRA)	Sierra Nevada. Corregimiento Siberia. Ciénaga	miel de abejas. polen. propóleos. núcleos	- baja oferta - miel se cristaliza en Bogotá - falta concientizar sobre lo orgánico
Asociación de Productores (SUNA HISCA)	Sampues. Sucre	yuca, ñame. maíz. cachama y tilapia	- en los peces, exceso de peso - sobreoferta de pescado
Productores Ecológicos de la Sierra	Siberia. Ciénaga	café orgánico	- la Federación no paga bien - falta de apoyo a pequeños exportadores - falta producto para garantizar continuidad de oferta - adecuación de infraestructura
Asociación Comunitaria de Mujeres (Tierra Esperanza)	La Tigra. Santa Marta	dulces. conservas. encurtidos. mermeladas	- no se conoce el mercado - falta de orientación empresarial - la cultura choca con la lógica empresarial - deserción de las asociadas
Empresa Asociativa Vivir Mejor (Tiempos de Vida)	Barbosa. Bolívar	elaboración de vestidos sobre pedido	- falta mayor capacitación en confección - falta mejorar la calidad del producto

<b>Organización</b>	<b>Localidad</b>	<b>Productos</b>	<b>Problemática</b>
Grupo de Mujeres AMUZANA (PRODESAL.)	Resguardo Indígena San Andrés de Sotavento (Córdoba)	medicamentos naturales (jarabes, pomadas repelentes)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta capital de trabajo</li> <li>- falta orientación empresarial y de mercado</li> <li>- hay que mejorar formulación</li> <li>- falta posicionar el producto en base a calidad y no en base a precio</li> </ul>
Asociación de Trabajadores del Incora (CODESCAC)	Tumba toros. Sucre	ganadería. queso. suero. yuca. maíz. ñame	<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta información de mercados</li> <li>- bajo precio de la yuca</li> <li>- el verano</li> </ul>
ASOCOVILLA (Pastoral Social – SEPAS)	Villa del Carmen, Magdalena	hortaliza de patio (ají, cebolla, col. tomate, pepino, lechuga, ñame, yuca)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- no presentan mayores problemas ante la buena demanda de sus productos</li> </ul>
Asociación de Mujeres de Betulia (Sierra Flor)	Betulia	cárnicos (carne molida y chorizos)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- violencia</li> <li>- daño de red eléctrica</li> <li>- infraestructura demasiado grande y costosa para su nivel de ventas</li> </ul>
Grupos organizados (ASOCORDIM)	Montería	maíz y maracuyá	<ul style="list-style-type: none"> <li>- precio bajo</li> <li>- dependencia en intermediario</li> <li>- vías en mal estado</li> <li>- falta de organización de comunidades</li> </ul>
Fenalce – Organización de productores (Semilla de Vida)	Sucre	maíz seco y verde	<ul style="list-style-type: none"> <li>- precio bajo frente a costos de producción</li> <li>- dependencia en el intermediario para capital de trabajo</li> <li>- no venden directamente</li> </ul>
Comunidad el Castillo (FUNCARIBE)	San Bernardo del Viento	arroz de agua y tienda comunitaria	<ul style="list-style-type: none"> <li>- alto costo del anticipo de molino</li> <li>- estacionalidad de la producción (falta de continuidad)</li> </ul>

### **Comentarios generales**

Dieciséis ONGs presentaron experiencias y problemáticas en Mercadeo de empresas que apoyan. La muestra incluyó empresas urbanas y rurales, generalmente vendedoras de bienes y relativamente nuevas; algunas más sofisticadas que otras y todas con retos en la temática de mercadeo. Entre los bienes ofrecidos se mencionaron productos agrícolas primarios como el maíz, arroz, yuca, ñame y hortalizas; productos piscícolas; productos agroindustriales tales como el café orgánico, miel de abejas, queso y suero, conservas y encurtidos, dulces y mermeladas, medicamentos naturales, artesanías, y productos cárnicos; y modistería.

Vale la pena destacar el proyecto de café orgánico del Grupo de Productores Ecológicos de Siberia en la Sierra Nevada. el cual ya consiguió la certificación orgánica y está comercializando su grano con la Federación de Cafeteros. 120 toneladas orgánicas y 160 en transición. Este grupo ha tenido éxito en mejorar su precio de venta y está buscando nuevos canales de exportación para su producto para obtener mejores precios.

Antes de clasificar los problemas planteados por los diversos expositores en el taller, es justo reconocer que algunas ONGs y EPPs han avanzado hacia una orientación más empresarial, aunque no en la medida en que se requiere. Este avance se refleja en algunos casos que mencionan actividades centradas en el desarrollo de nuevos productos. Sin embargo, estos esfuerzos todavía exhiben una debilidad en el tema de mercadeo.

Aunque el tema central del taller era el Mercadeo, la problemática expuesta demuestra que es imposible desligar esta función de otros aspectos de la organización y/o empresa, como son lo social y organizativo, lo empresarial y el entorno. Es así como los problemas se pueden clasificar en 'Propios del entorno', 'Organizativos', 'Empresariales', y 'Mercadotécnicos', tal como lo muestra el CUADRO 2.

**Cuadro 2. Inventario y clasificación de la problemática de las EPPs**

Categoría	Problema
Propios del entorno	<ul style="list-style-type: none"> <li>• violencia</li> <li>• vías en mal estado y fletes costosos</li> <li>• falta de apoyo a los pequeños exportadores</li> <li>• exceso de oferta de ciertos productos en tiempos de cosecha</li> <li>• barreras culturales y de género</li> <li>• baja concientización sobre beneficios de productos orgánicos</li> <li>• bajo nivel educativo</li> <li>• falta de energía eléctrica</li> </ul>
Organizativos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• deserción de los afiliados</li> <li>• falta de organización en general</li> <li>• falta de continuidad en la oferta</li> </ul>
Empresariales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de orientación empresarial</li> <li>• altos costos de los insumos</li> <li>• falta de infraestructura</li> <li>• falta de capital de trabajo y dependencia de anticipos del intermediario</li> <li>• falta de tecnología</li> <li>• debilidad en gestión de recursos</li> <li>• baja oferta productiva</li> <li>• falta de información sobre el proceso de exportación</li> <li>• falta de energía eléctrica</li> <li>• falta de continuidad en la oferta</li> </ul>
Mercadotécnicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• falta de orientación al mercado</li> <li>• deficiente calidad y empaque de los productos</li> <li>• falta de acceso a información de mercados</li> <li>• venta a través de intermediarios y no directa</li> <li>• falta de estrategias y planes de mercadeo</li> <li>• bajo precios de venta</li> </ul>

### **Causas de la problemática de las EPPs en la región Caribe**

Las siguientes son las causas de la problemática expuesta por las ONGs, según los participantes: la crisis y la violencia existentes en Colombia; la falta de una política estatal frente al pequeño productor; el conflicto entre la cultura popular y la orientación empresarial; las organizaciones débiles; la poca inversión en infraestructura de servicios básicos; la falta de subsidios para el pequeño productor; la falta de capacitación en temas empresariales y de mercadeo, y la falta de una visión empresarial



#### 4. Análisis y Conclusiones de la Problemática en Mercadeo

El CUADRO 2 demuestra que la mayoría de los problemas en la región Caribe no son propiamente de Mercadeo, sino más bien propios del entorno y de una carencia de orientación empresarial. Esto confirma que el apoyo que se le brinde a las EPPs y OCDs debe ser integral. Quizás no tenga sentido para una entidad de apoyo, concentrarse en mejorar el aspecto comercial cuando existen grandes vacíos en el orden social, organizacional y empresarial.

Es improbable que los problemas del entorno se puedan solucionar por parte de una organización, o hasta por una comunidad. Sin embargo, todos sabemos que la violencia y la deficiencia en la infraestructura básica de servicios, como luz, vías y comunicaciones, pueden ser nefastas para cualquier esfuerzo de desarrollo empresarial.

Igualmente, es imposible obtener logros significativos en el campo empresarial si no contamos con una organización sólida, con alta cohesión social, con liderazgo, que sepa para dónde va y cuyos socios estén altamente comprometidos con las metas comunes.

Por último, el tema empresarial es muy amplio, siendo la función del Mercadeo y Ventas una de varias funciones concebidas dentro del proceso empresarial, tales como Producción, Finanzas, Manejo de Recursos Humanos. Quizás el Mercadeo es la función más importante, debido a que se enfoca en conseguir y mantener los clientes, lo que se refleja en el hecho que la sección más determinante de cualquier Plan de Negocios es precisamente el Plan de Mercadeo.

Sin embargo, para tener una orientación de mercados, primero hay que alcanzar una orientación empresarial. Esta aseveración está ampliamente apoyada por el CUADRO 2, que muestra una amplia gama de problemas que son externos a la función de Mercadeo, incluyendo aspectos administrativos, de planeación, financieros y de enfoque de cadena.

##### Conclusiones

El diagnóstico es bastante sencillo: la mayoría de las EPPs y OCDs todavía tienen deficiencias en (a) en su orientación empresarial, (b) en su orientación al mercado, y (c) en el campo organizativo. Esto, sin desconocer que algunas han progresado en uno o más aspectos empresariales.

La falta de una orientación empresarial se refleja de múltiples maneras en una organización, pudiéndose destacar la baja orientación de mercado, lo que se analizará más adelante en esta sección. También se alcanza a captar por la poca aplicación de los principios básicos de la Administración, o sea la Planeación, la Organización, la Dirección y el Control. La aplicación de importantes herramientas de planeación, tales como Planeación Estratégica y Planes de Negocio, también tiende a ser bastante escasa.

Así mismo, el conocimiento y aplicación de las funciones empresariales tales como Producción, Finanzas, Manejo de Personal, y Mercadeo tiende a ser rudimentario, al igual

que el enfoque integrado o de cadena. El concepto de 'procesos estratégicos' tampoco se maneja.

La débil orientación empresarial también se traduce en el poco conocimiento de la estructura de costos, de los márgenes brutos y netos y de los parámetros de rentabilidad. La falta de capital de trabajo se puede considerar también como un indicador de un bajo grado de orientación empresarial, aunque se debe reconocer que el entorno ofrece un acceso y oferta deficiente de créditos para EPPs y OCDs.

La falta de orientación al mercado se traduce en que la mayoría de las organizaciones no estudian el entorno para captar las demandas del mercado: en otras palabras, la ejecución de investigaciones de mercado, aunque sean de bajo costo, es bastante escasa. Adicionalmente, el acceso y uso de información del mercado es débil, y no se percibe un proceso sistemático para identificar oportunidades para aplicar estrategias de crecimiento, tales como la Penetración, Desarrollo de mercados, Desarrollo de nuevos productos y Diversificación. Aunque han habido adelantos, éstos han sido bastante tímidos.

Adicionalmente, se capta un escaso conocimiento y aplicación de las estrategias de Mercadeo y de manejo de las variables de Mercadeo, como son el Producto, Precio, Distribución y Promoción. Esto, a su vez, se refleja en la poca preparación y ejecución de Planes de Mercadeo, componente esencial del Plan de Negocio.

Por último, en el campo de mercadeo de productos agropecuarios, la mayoría de organizaciones todavía están distantes de ofrecer las calidades, cantidades, continuidad y precios requeridos por el mercado.

## 5. Recomendaciones

A continuación se proponen una serie de recomendaciones, consecuentes con el análisis de la problemática vista en el taller. Conviene hacer notar que es difícil plantear fórmulas mágicas puntuales que solucionen problemas prioritarios. Más bien se piensa que el progreso vendrá como resultado de un proceso de capacitación, aprendizaje y de cambio de actitudes por parte tanto de las EPPS y OCDs como de las entidades de apoyo. Sin embargo, se incluyen algunas recomendaciones que podrían acelerar los cambios a mediano plazo.

- Identificar conceptos que sirvan como puertas de entrada hacia lo empresarial; por ejemplo, se sugiere que el tema de las cuatro Ces (cómo garantizar calidad, cantidad, continuidad y costos) podría ser uno de estos puntos clave de entrada.
- Explorar y desarrollar metodologías para procesos amigables que permitan introducir conceptos empresariales a EPPs y OCDs
- Reforzar las asesorías y capacitaciones que integren los aspectos sociales-organizativos con los temas empresariales para las EPPs y OCDs.
- Promover la aplicación de formatos de auto evaluación socio-empresarial que permitan que las mismas empresas identifiquen sus debilidades.
- Capacitar, tanto a los líderes de las EPPS y OCDs como a los funcionarios de las entidades de apoyo, en temas empresariales, especialmente Administración, Mercadeo, Costos y Finanzas.
- Capacitar a funcionarios de entidades de apoyo en los conceptos básicos de Reingeniería, incluyendo el de 'procesos estratégicos'. El 'diseño de procesos' ha reemplazado el concepto de la organización empresarial alrededor de las funciones (Hammer y Champy).
- Capacitar a funcionarios de entidades de apoyo en el enfoque integrado de cadena agroindustrial, muy similar al concepto de los Proyectos Productivos Integrados (PPIs).
- Explorar el uso de la Planeación Estratégica como estrategia para incrementar el sentido de pertenencia de los socios con la organización.
- Promover un estudio de las funciones y estrategias de los intermediarios tradicionales en Colombia y divulgarlo ampliamente.
- Aumentar la capacidad de riesgo de las EPPS y OCDs auspiciando el desarrollo de esquemas locales de ahorro y crédito, capital de riesgo y asesoría técnico-empresarial.
- Las ONGs, EPPs y OCDs deben de actuar como mecanismos de presión hacia el Estado para lograr una política coherente hacia el pequeño productor urbano y rural y el mejoramiento de la infraestructura de servicios básicos.
- Promover el uso de programas de computación amigables que permitan calcular la estructura de costos y márgenes, y parámetros de rentabilidad y otros indicadores financieros, de manera fácil (Mafla, Ostertag y Rojas).
- Promover una mayor orientación al mercado mediante las siguientes opciones. (Favor ver el Documento No.2 en el Anexo 7.3).
  - Financiar investigaciones de mercado puntuales
  - Financiar sistemas locales de inteligencia de mercados

## 6. Bibliografía

Cano, Carlos G. 1998. Un proyecto de desarrollo agroempresarial, sustitución de cultivos ilícitos y reforma agraria para la paz. Colección Documentos IICA. Serie Proyectos Especiales no. 1. Le Print Club Express. 88 p.

Fundación Restrepo Barco. Folleto.

Fundación Carvajal. 1992. Principios de Administración. Serie de temas administrativos para pequeñas empresas. Cali. 46 p.

Hammer, Michael y J. Champy. 1994. Reingeniería. Grupo Editorial Norma. Cali. 226 p.

Kotler, Philip y G. Armstrong. 1996. Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamérica. México. 850 p.

Mafla, Sergio A., Ostertag, C. F. y F. Rojas. 2001. Software para calcular rentabilidad financiera. CD Rom con manual. Proyecto Agroempresas y Sistemas. CIAT.

Ogliastri, Enrique. 1997. Manual de Planeación Estratégica. Tercer Mundo. Bogotá. 257 p.

Ostertag, Carlos F. 1999. Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para PPRs. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de recursos naturales. CIAT. 191 p.

## 7. Anexos

### 7.1 Objetivos y Programa del “Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores”

#### Objetivos

1. El participante podrá explicar la problemática en Mercadeo de los pequeños productores urbanos y rurales.
2. El participante al taller estará en capacidad de explicar los conceptos básicos de Mercadeo que le permitirán mejorar la gestión de la agroempresa o proyecto productivo rural.
3. El participante estará en capacidad de explicar y proponer la implementación de la metodología de “identificación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales (PPRs)” .
4. El participante estará en capacidad de iniciar el proceso de implementación del concepto de Mercadeo y de la identificación de oportunidades de mercado en su organización.

#### Metodología

Este taller se propone en un formato de tres días y en tres módulos, a saber:

- Problemática de las EPPs en Mercadeo
- Orientación empresarial y Fundamentos de Mercadeo
- Metodología de identificación de oportunidades de mercado para PPRs

Los participantes estarán expuestos a las fases de aprendizaje de la siguiente manera:

Concientización:	planteando preguntas de orientación, trabajo en grupos y plenaria
Conceptualización:	preguntas orientadoras, exposiciones con fuerte apoyo visual, presentación y discusión sobre problemática en Mercadeo
Contextualización:	ejercicios en grupo con presentaciones en plenaria, presentación y discusión sobre problemática en Mercadeo

- Cada participante recibirá un manual de capacitación sobre la mencionada metodología y una carpeta con copias de las presentaciones y ejercicios. La evaluación del taller será la última actividad a realizar.

### Programación

#### 'Taller de Identificación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores'

Fundación Restrepo Barco/Proyecto Agroempresas del CIAT

Villa Claver, Turbaco, 16-18 de julio 2.001

Instructores: Carlos F. Ostertag y Diego Izquierdo, Proyecto Agroempresas (CIAT)

#### DÍA 1: ANALIZANDO NUESTRAS EXPERIENCIAS

8:30 AM	1. Apertura del Taller
8:45 AM	2. Introducción al Taller
9:00 AM	3. Presentación y expectativas de los participantes
10:00 AM	<i>Refrigerio</i>
10:15 AM	4. Presentaciones: Experiencias en Comercialización ( <i>preguntas</i> )
12:30 PM	<i>Almuerzo</i>
2:00 PM	4. Presentaciones: Experiencias en Comercialización ( <i>preguntas</i> )
4:00 PM	<i>Refrigerio</i>
4:15 PM	4A. Síntesis de la problemática
5:00 PM	4B. Reflexión: Causas y soluciones
6:00 PM	Fin de la primera jornada

#### DÍA 2: INTRODUCCION AL MERCADERO Y AL MANUAL IDOP

8:30 AM	5. La Orientación Empresarial y de Mercados ( <i>discusión</i> )
9:15 AM	6. Fundamentos del Mercadeo ( <i>discusión</i> )
10:15 AM	<i>Refrigerio</i>
10:30 AM	7. Ejercicio en grupos: Aplicación del Mercadeo
12:30 PM	<i>Almuerzo</i>
2:00 PM	8. Introducción al Manual IDOP
2:15 PM	9. El perfil biofísico y socioeconómico ( <i>discusión</i> )
3:00 PM	10. El Estudio rápido de mercados ( <i>discusión</i> )
4:00 PM	<i>Refrigerio</i>
4:15 PM	11. Ejercicios grupales: Requerimientos de instrumentos de investigación
6:15 PM	Fin de la segunda jornada

#### DÍA 3: MANUAL IDOP

8:30 AM	12. Caracterización de opciones de mercado ( <i>discusión</i> )
9:15 AM	13. Ejercicio en grupos: Matriz de Mercadeo
10:00 AM	<i>Refrigerio</i>
10:15 AM	(Cont.) Ejercicio en grupos: Matriz de Mercadeo
11:30 AM	14. Evaluación participativa de opciones de mercado
12:30 PM	<i>Almuerzo</i>
2:00 PM	15. Ejercicio en grupos: Diseño de una ficha de producto
4:00 PM	<i>Refrigerio</i>
4:15 PM	16. Presentación: Aplicación de metodología en 3 sitios de referencia
5:15 PM	17. Discusión general
5:30 PM	18. Evaluación del Evento
6:00 PM	19. Entrega de certificados
6:30 PM	Fin del Taller

## 7.2. Introducción al Taller IDOP

- **Importancia del tema de Mercadeo**
  - Globalización , Apertura económica
  - Cambios en hábitos de consumo
  - Interés en los productos de la biodiversidad. productos naturales y orgánicos, y productos étnicos y regionales
  - Crecimiento del comercio alternativo. comercio justo
  - Tendencias actuales en desarrollo rural sostenible
    - Enfoque integrado o de cadena agroindustrial
    - Promoción de la agroempresa rural
    - Promoción del valor agregado
  - Retos y oportunidades
  - Elevar niveles de competitividad
  - Organización
  - Orientación empresarial y de mercados
  - El Mercadeo, Mercadotecnia o Marketing se convierte en elemento estratégico para lograr impacto
  - Mercadeo vs. Comercialización o Ventas
  - Entidades de apoyo deben estar preparadas
  
- **Modalidad del Taller**
  - Combinar presentaciones con ejercicios
  - Cuatro ejercicios: trabajo en grupos y presentaciones en plenaria
  - Importancia de la participación y discusión
  
- **Programa**
  - Día 1: Presentación y expectativas
  - Presentación experiencias comercialización
  - Análisis experiencias comercialización
  - Día 2: Introducción a la orientación empresarial y al mercadeo
  - Manual IDOP: Perfil biofísico y socioeconómico y Estudio rápido de mercados
  - Día 3: Manual IDOP: Caracterización y Evaluación participativa

### 7.3. Presentación y Expectativas de Participantes

*Favor agruparse en parejas. Cada uno presenta al otro, siguiendo esta guía:*

Nombre:

Profesión:

Organización:

Población:

Cuál es la misión de mi institución?

Cuál es mi misión dentro de la organización?

Qué espero obtener de este taller?



#### 7.4. Guía para presentaciones sobre experiencias en mercadeo y comercialización

a. Organización: \_\_\_\_\_

b. Localización: \_\_\_\_\_

c. Misión de la organización: \_\_\_\_\_

d. Quiénes son los miembros de la organización: \_\_\_\_\_

e. Producto(s) que comercializa: \_\_\_\_\_

f. Cuándo y cómo se inició esta experiencia de comercialización? \_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

g. Describa el producto o productos que comercializa:

- ◆ Atributos \_\_\_\_\_
- ◆ Ventajas \_\_\_\_\_
- ◆ Usos \_\_\_\_\_
- ◆ Marca \_\_\_\_\_
- ◆ Empaque \_\_\_\_\_
- ◆ Presentaciones \_\_\_\_\_

h. Explique cómo han determinado el precio del producto: \_\_\_\_\_

i. Sabe cuál es el margen bruto? \_\_\_\_\_

j. Sabe usted cuál es el margen neto? \_\_\_\_\_

k.Cuál es el camino del producto desde el fabricante hasta el consumidor final? (Favor hacer un dibujo)

l. Qué tipo de promoción han realizado para el producto (publicidad, venta personal, promoción de ventas)? \_\_\_\_\_

---

---

---

m. Cuáles son los principales problemas u obstáculos que impiden que el negocio crezca o que se venda más producto? \_\_\_\_\_

---

---

---

n. En su opinión, cuál de estos problemas es el más importante? \_\_\_\_\_

---

---

---

o. Porqué? \_\_\_\_\_

---

---

---

## 7.5. Ejercicio: Aplicación de Conceptos del Mercadeo

*Cada grupo escoge o se le asigna de 3 a 4 de los siguientes conceptos de mercadeo. Dentro de su realidad empresarial, deben de analizar y llegar a un acuerdo sobre la utilidad de estos conceptos y cómo se puede poner en práctica en su empresa.*

*El número en paréntesis se refiere a la ubicación del concepto en la copia de la presentación sobre Mercadeo.*

- |     |                                      |            |
|-----|--------------------------------------|------------|
| 1.  | La Orientación al Mercado (Pág. 1)   | Grupo ____ |
| 2.  | El Mercadeo Social (Pág. 3)          | Grupo ____ |
| 3.  | Penetración del mercado (Pág. 3)     | Grupo ____ |
| 4.  | Desarrollo del mercado (Pág. 3)      | Grupo ____ |
| 5.  | Desarrollo de productos (Pág. 3)     | Grupo ____ |
| 6.  | Investigación de mercados (Pág. 3)   | Grupo ____ |
| 7.  | Segmentación del mercado (Pág. 4)    | Grupo ____ |
| 8.  | Posicionamiento (Pág. 4)             | Grupo ____ |
| 9.  | Diferenciación (Pág. 4)              | Grupo ____ |
| 10. | Mezcla de mercadeo (Pág. 4)          | Grupo ____ |
| 11. | El diseño del producto (Pág. 5)      | Grupo ____ |
| 12. | La marca (Pág. 5)                    | Grupo ____ |
| 13. | Empaque (Pág. 5)                     | Grupo ____ |
| 14. | La determinación del precio (Pág. 6) | Grupo ____ |
| 15. | Los canales de distribución (Pág. 7) | Grupo ____ |
| 16. | Promoción (Pág. 8)                   | Grupo ____ |
| 17. | Plan de mercadeo (Pág. 10)           | Grupo ____ |

## 7.6. Introducción al Manual de 'Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales'

### ◆ Antecedentes

- Altos índices de pobreza rural
- Causas de la pobreza (FIDA):
  - Falta de apoyo de modelos de desarrollo
  - Intermediarios abusivos
  - Dualismo (apoyo a los grandes y no a los pequeños)
  - Baja en precios reales de productos básicos y proteccionismo
  - Recursos naturales mal repartidos y deteriorados
- Necesidad de promover el vínculo entre pequeños productores rurales y mercados
- Ausencia de sistemas locales de apoyo para el Desarrollo Empresarial Rural
- Deficiente acceso a información de mercados

### ◆ Desarrollo del manual

- Actividades financiadas por el CIID de Canadá
- Experiencia piloto en las laderas del norte del Cauca
- Aplicación en Honduras y Pucallpa (Amazonía peruana)
- Ejecución por: CIAT, consultores y consorcios locales
- Traducción al inglés y próximamente al francés
- Cursos en Nicaragua, Honduras, Colombia, Venezuela, Ecuador, Perú, República Dominicana, Kenya, Filipinas

### ◆ Estructura del manual

- Cuatro secciones
- La última, sobre PPIs, no se incluye en el curso
- Estructura general
- Objetivos, preguntas orientadoras, ejercicios, bibliografía
- Anexos: Evaluaciones, glosario, formatos



**Evaluación General**  
**Taller de 'Identificación de**  
**Oportunidades de Mercado'**  
**Fundación Restrepo Barco/CIAT**  
16-18 Julio 2.001  
Villa Claver, Turbaco

1. Qué fue lo que MAS le gustó del curso taller? (Favor sea breve)

---

---

---

---

2. Qué fue lo que MENOS le gustó del curso taller? (Favor sea breve)

---

---

---

---

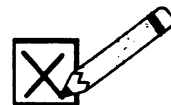
3. Sugerencias para MEJORAR el curso taller. (Favor sea breve)

---

---

---

4. Evaluación General (Favor marcar con una X)



0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

**Pésimo**

**Excelente**

**Gracias por su participación y por su evaluación!**





