



Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa

Danilo Herrera
Daniel Rodríguez
Marcelo Núñez

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2012



Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Unported.

Basada en una obra en www.iica.int

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

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

Corrección de estilo: María Marta Kandler

Mediación didáctica: Rafael Espinoza

Diagramación: Carlos Umaña

Diseño de portada: Carlos Umaña

Impresión: Imprenta IICA

Herrera, Danilo.

Metodología para identificar necesidades de formación agroempresarial y asociativa / Danilo Herrera, Daniel Rodríguez, Marcelo Núñez – San José, C.R.: IICA, 2012. 66 p.; 21.5 x 27.9 cm

ISBN13: 978-92-9248-417-0

1. Explotaciones agrarias 2. Administración de empresas
3. Programas de capacitación 4. Creación de capacidad 5. Metodología 6. Materiales de enseñanza I. Rodríguez, Daniel II. Núñez, Marco III. IICA IV. Título

AGRIS
E21

DEWEY
338.1

San José, Costa Rica
2012

Tabla de contenido

Presentación	v
Glosario	vi
Introducción	1
Unidad 1: Planificación y desarrollo de los talleres de oferta y de los talleres de demanda	3
1.1. Descripción de la unidad	3
1.2. Objetivo de los talleres	3
1.3. Desarrollo de los talleres	3
Unidad 2: Taller de demanda	7
2.1. Descripción de la unidad	7
2.2. Objetivo del taller	7
2.3. Selección de rubros	7
2.4. Reunión de sensibilización	8
2.5. El Taller de demanda	9
Unidad 3: Taller de oferta	25
3.1. Descripción de la unidad	25
3.2. Objetivo del taller	25
3.3. Desarrollo del taller	25
Unidad 4: Un método alternativo para identificar prioridades	53
Reflexiones finales	55
Anexo 1: Programa Taller de Demanda	57
Anexo 2: Programa Taller de O	58



Presentación

En su Plan de Mediano Plazo 2010-2014, el IICA estableció el compromiso de crear bienes públicos que les permitan a los países miembros mejorar sus políticas públicas, fortalecer su institucionalidad y construir capacidades para lograr una agricultura competitiva, sustentable e incluyente.

Para atender este reto, el Programa Agronegocios y Comercialización (PAC) puso en marcha el proyecto "Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas", el cual tiene como actividades básicas:

- 1) Identificar la capacidad institucional (pública y privada) de contribuir al fortalecimiento empresarial y asociativo de productores y agroempresarios;
- 2) Construir instrumentos de gestión del conocimiento (bienes públicos) que permitan fortalecer la capacidad institucional de apoyar el desarrollo agroempresarial y asociativo de los productores, con base en el estudio de la realidad de los "países bandera", así como en el análisis de otras experiencias exitosas;
- 3) Desarrollar, y validar, arreglos e instrumentos institucionales, y
- 4) Diseñar una estrategia para promover la difusión y aplicación de los instrumentos institucionales generados por el proyecto.

De los esfuerzos por darle contenido a estas actividades surge, justamente, esta metodología. Los resultados no podían ser mejores. De ahí la importancia de compartir la experiencia y publicar este Manual, que recoge la aplicación de la metodología en Ecuador, Guatemala y Paraguay, los países que hemos denominado "países bandera".

Interesa señalar que paralelamente a este Manual se preparó un documento que contiene el trabajo realizado durante el primer año (2011) de ejecución del proyecto. Así los lectores podrán comprender mejor el proceso que se está llevando a cabo.

Confiamos que este esfuerzo cumpla las expectativas de investigadores, técnicos y otros usuarios, públicos y privados, que trabajan por lograr una mayor competitividad agroalimentaria en sus países.

Miguel García
*Gerente, Programa de Agronegocios y Comercialización
Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, IICA*

Glosario

Los siguientes conceptos son clave para poner en práctica esta metodología:

Países bandera: Países que fueron seleccionados para implementar el proyecto IICA y, a partir de esa experiencia, desarrollar los bienes públicos.

Bienes públicos: Bienes que demandan los países y que requieren la intervención del Estado para ser proporcionados. Para los efectos del IICA, se busca que no supongan una competencia con aquellos bienes que genera el mercado o los propios gobiernos.

Asociatividad: Enfoque que reconoce la importancia estratégica del trabajo articulado entre actores que participan en un proyecto determinado.

Facilitadores de mesa: Técnicos de las instituciones participantes encargados de orientar las actividades del taller y la discusión en las mesas de trabajo.

Gestión agroempresarial: Proceso de toma de decisiones mediante el cual las empresas se aseguran su permanencia en los mercados.

Grupos de productos: Se refiere tanto a grupos mixtos como “frutas y hortalizas” o “granos básicos”, como a grupos independientes del tipo “frutas” u “hortalizas”.

Taller: Programa educacional corto e intensivo, dirigido a una cantidad relativamente pequeña de personas y cuyo énfasis está en la *participación*.

Taller de demanda: Tiene como fin detectar las necesidades que enfrentan los productores en materia de gestión agroempresarial y asociativa.

Taller de oferta: Tiene como fin detectar la capacidad institucional de satisfacer las debilidades identificadas por los productores en el Taller de demanda.

Reunión de sensibilización: Actividad eminentemente participativa que tiene como propósito compartir los objetivos del proyecto del IICA, y definir qué personas asistirán al Taller de demanda.

Secretarios de mesa: Funcionarios de las instituciones participantes que apoyan la labor de los facilitadores de los talleres. Encargados de anotar y sistematizar las conclusiones y acuerdos a que se llegue en las mesas.

Introducción

¿Por qué se pensó en crear una metodología para identificar las necesidades de formación agroempresarial y asociativa?

Problemas como la falta de planificación, la ausencia de estrategias de comercialización, el poco control de calidad, la incapacidad para acceder a nuevas fuentes de financiamiento, la ausencia de una buena gestión de riesgo y la escasa capacidad asociativa figuran entre los más señalados como responsables de la falta de competitividad entre los productores. Las instancias que promueven acciones en esta materia, por su parte, muchas veces no tienen los mecanismos para sacar adelante esta tarea o los mecanismos son insuficientes.

Por lo tanto...

El Programa de Agronegocios y Comercialización (PAC), consciente de las necesidades de formación en el sector agroempresarial, decidió preparar esta metodología, cuyo objetivo es, justamente, generar información sobre las debilidades empresariales y asociativas del sector productor y contrarrestarla con la capacidad institucional para solucionar esa problemática.

La metodología se aplicó en Ecuador, Paraguay y Guatemala y el éxito alcanzado motiva su sistematización y documentación para beneficio de los interesados.

El proceso metodológico consta de dos partes: en la primera, se genera información sobre las debilidades de los productores; en la segunda, información sobre la capacidad institucional para solucionar esas debilidades.

Se espera...

Que en cada uno de los países donde se aplique la metodología se desencadene un proceso de discusión que impulse a instituciones y organizaciones a tomar medidas conjuntas para mejorar la oferta de capacitación a productores y agroempresarios.



Unidad 1:

Planificación y desarrollo de los talleres de oferta y de los talleres de demanda

1.1 Descripción de la unidad

Esta unidad describe una metodología de trabajo que permite identificar las capacidades de las instituciones públicas y privadas de fortalecer las aptitudes empresariales y organizativas de productores y agroempresarios. El aspecto de participación forma parte esencial de la metodología, tanto así que el conocimiento se construye a partir de dos talleres:

- 1) Un **Taller de demanda** que busca detectar las debilidades (la demanda) de los productores en gestión agroempresarial y asociatividad, y
- 2) Un **Taller de oferta** que busca detectar las capacidades (la oferta) de las instituciones y organizaciones para satisfacer la demanda (debilidades) de los productores.

1.2 Objetivo de los talleres

Identificar las capacidades institucionales, públicas y privadas que contribuyen a fortalecer las habilidades agroempresariales y organizativas de productores y agroempresarios.

1.3. Desarrollo de los talleres

A continuación, un resumen de los elementos clave para el desarrollo de cada uno de los talleres.

1.3.1 Taller de demanda

El Taller de demanda va precedido de un trabajo de selección de *rubros representativos*. Se trata de rubros del sector agropecuario que, según el criterio de los sectores público y privado, tienen importancia en función de uno (o una combinación) de elementos como contribución al empleo, a la seguridad alimentaria, a la balanza comercial, al PIB agrícola, etcétera.

Una vez definidos los rubros, se convoca a una Reunión de sensibilización. Esta reunión va dirigida a líderes de instituciones y organizaciones relacionadas con los rubros seleccionados y tiene como fin dar a conocer el proyecto de "Fortalecimiento de la institucionalidad para el desarrollo de capacidades agroempresariales y organizacionales en las Américas", que está llevando adelante el PAC y, además, definir la lista de personas que serán invitadas a participar en el Taller de demanda. La idea es que asistan productores asociados a los rubros elegidos pero que se le dé prioridad a los pequeños y medianos productores, en el entendido

de que generalmente son ellos los que más dificultades tienen en materia de gestión agroempresarial y asociatividad.

En el taller, el trabajo técnico comienza agrupando a los productores en mesas de trabajo, según el rubro que representan (en Paraguay, por ejemplo, se trabajó con *ganado menor, frutas y hortalizas, plantas medicinales y sésamo*). Luego se les pide que, de forma individual, llenen un formulario sobre gestión agroempresarial y otro sobre asociatividad. El ejercicio termina con la llegada del tiempo de descanso, que es aprovechado por los facilitadores para tabular las respuestas en hojas de Excel debidamente automatizadas.

La tabulación de resultados ofrece un panorama cuantitativo de las debilidades de los productores (i.e, el porcentaje de productores que *no* maneja los temas consultados), tanto por rubro (por mesa) como en promedio (la totalidad de las mesas). Los resultados se anotan en “Hojas de presentación” que se discuten luego en asamblea. Posteriormente, los participantes vuelven a las mesas de trabajo para comentar en detalle el porqué de los resultados (para su rubro en particular). Este diálogo tiene dos propósitos: llegar a un consenso sobre el origen de las debilidades y escuchar propuestas sobre posibles soluciones.

Como puede verse, la metodología permite desarrollar, en el mismo taller, una discusión objetiva (apoyada en resultados cuantitativos) de las debilidades que afectan al sector —debilidades que, además, han sido señaladas por los propios productores—.

1.3.2 Taller de oferta

El trabajo preparatorio consiste en identificar instituciones que, como parte de su mandato, tienen la responsabilidad de brindar fortalecimiento en materia agroempresarial y asociativa. Una vez identificadas, se les remite una ficha o “documento de consulta”, para que indiquen con qué instrumentos cuentan para apoyar a los productores en gestión agroempresarial y en asociatividad.

De esa forma, antes de comenzar el Taller de oferta se pueden preparar matrices de contraste que muestren, expresadas en porcentajes, las áreas que los productores consideran más débiles y compararlas con las capacidades institucionales, también expresadas en porcentajes.

El Taller de oferta comienza presentando los resultados del Taller de demanda. Estos resultados se “validan” preguntando a las instituciones su opinión sobre los temas calificados como más débiles por los productores.

Terminada esta actividad, se presentan en asamblea los “documentos de consulta” arriba mencionados, junto con las matrices de contraste que se prepararon antes del taller. Viene luego un espacio para que instituciones y organizaciones intercambien ideas sobre el origen de las debilidades y las medidas que posibilitarían su solución.

Finalmente, se trabaja en la identificación de propuestas de solución que permitan acortar la brecha entre las necesidades de los productores y la oferta institucional.

Como elemento adicional, se pide a los participantes que anoten cualquier otra iniciativa relacionada con los temas que se están evaluando y que no haya sido mencionada en el taller.

En otro orden de cosas, cabe destacar que, una vez finalizados los talleres, mientras se elaboraban las conclusiones se hizo aparente la necesidad de precisar aún más las debilidades institucionales. Surgió entonces la idea de preparar un método que aislara los elementos subjetivos y basara la elección de áreas prioritarias en elementos eminentemente cuantitativos. Los resultados de esta búsqueda se presentan en la sección III (Identificación de áreas y temas prioritarios).

1.3.3 Quiénes participan en los talleres

En los talleres participan:

- Ministerios de agricultura e instituciones del sector: ambos juegan un papel definitivo en la selección de los rubros representativos.
- Productores de diversas organizaciones y gremios asociados a los rubros elegidos.

Se recomienda que el número de participantes no supere los 15.

1.3.4 El equipo coordinador general

Para aplicar la metodología se necesita integrar un equipo pequeño (no más de tres profesionales) que se haga cargo de organizar y liderar las actividades administrativas y técnicas. Dicho equipo estaría constituido por:

- Un coordinador general
- Facilitadores: una persona por mesa
- Secretarios de mesa: una persona por mesa

En el caso de la aplicación de la metodología por parte del IICA, el equipo lo constituyen el PAC, la Oficina del IICA y una contraparte nacional (del ministerio de agricultura normalmente).

Además, en cada mesa se necesita nombrar un facilitador y un secretario (equipos facilitadores; uno por mesa)

1.3.5 Equipo tecnológico de apoyo

- Una computadora con unidad CD-ROM (para descargar los formularios, las hojas de trabajo y las presentaciones en *power point*).
- Una memoria USB por mesa de trabajo.
- Un proyector (*video beam*) por mesa.
- Una pizarra blanca acrílica por mesa, para apoyar la discusión de los grupos de trabajo y la tarea de los facilitadores.
- Una impresora.



Unidad 2

El Taller de demanda

2.1 Descripción

El Taller de demanda comprende varias actividades, algunas de las cuales tienen lugar antes de la celebración misma del taller. Así, antes que nada, se hace un trabajo de selección de *rubros representativos* de la economía agroalimentaria del país. El papel de los ministerios de agricultura es esencial en este proceso.

Una vez definidos los rubros, se convoca a una Reunión de sensibilización que tiene por objeto compartir la razón de ser del proyecto, sus objetivos y las actividades principales y, en particular, para explicar los términos para el desarrollo de la primera actividad, que corresponde al Taller de demanda. Se aprovecha la ocasión para elaborar la lista de invitados a ese taller. Al hacer esa lista, la prioridad de participación la tienen los productores.

Terminada esta etapa del trabajo, se celebra el taller (la fecha se programa en la Reunión de sensibilización). En el taller, los productores señalan lo que consideran sus principales debilidades en capacidad agroempresarial y asociativa, y, también, lo que consideran la mejor manera de atender esas debilidades.

2.2 Objetivo del taller

Identificar los principales problemas que enfrentan pequeños y medianos productores en materia de capacidad empresarial y asociativa.

2.3 Selección de rubros

Antes de celebrar el Taller de demanda es necesario hacer una selección de rubros, agrícolas o pecuarios, representativos de la economía agroalimentaria del país. Pueden ser grupos de productos, como “granos básicos” o “frutas y hortalizas”, o rubros independientes, como “hortalizas”, “frutas”, “carnes”, “huevos”, “leche”, etcétera. En todo caso, para los fines de la consulta, se pueden elegir los rubros que se considere oportuno incluir.

Los rubros se eligen en una reunión de trabajo con personas conocedoras del sector agroalimentario y de su importancia económica y social para el país (Grupo de selección). También se puede buscar apoyo en documentación actualizada y pertinente.

Para efectos del taller, es aconsejable no trabajar con más de 5 rubros, cantidad que se estima razonable para tener una visión aproximada de la situación del sector en cuanto a capacidad agroempresarial y asociativa. Esta cifra permite que el evento sea “manejable” y facilita la tabulación de resultados.

2.3. 1 Criterios de selección

A continuación se presenta una tabla que puede resultar útil para el Grupo de selección. Vale advertir que:

- La lista de rubros es solo indicativa.
- La lista de criterios se puede ajustar.
- Deben otorgarse 3 puntos como calificación máxima de cada criterio, 2 como calificación media, 1 como calificación baja y 0 cuando se considera que el criterio no aplica.

Tabla 1: Ejemplo de grupos de productos de la economía agroalimentaria de un país, con los respectivos criterios de selección

Grupos de Productos	Criterios de Selección						Puntaje
	Presencia de pequeños productores	Existencia de organizaciones	Generación de empleo	Generación o ahorro de divisas	Potencial en mercado nacional	Potencial mercado externo	
Cacao y café	0	0	0	0	0	0	0
Frutas	0	0	0	0	0	0	0
Avícola	0	0	0	0	0	0	0
Ganado de carne y leche	0	0	0	0	0	0	0
Cereales	0	0	0	0	0	0	0
Granos secos	0	0	0	0	0	0	0
Hortalizas, tubérculos y raíces	0	0	0	0	0	0	0
Oleaginosas	0	0	0	0	0	0	0
Flores	0	0	0	0	0	0	0
Porcino	0	0	0	0	0	0	0
Banano y otras musáceas	0	0	0	0	0	0	0
Hierbas aromáticas, té y especias	0	0	0	0	0	0	0
Caña de azúcar	0	0	0	0	0	0	0

2.4 Reunión de sensibilización

Una vez definidos los rubros, el siguiente paso es seleccionar a las personas que van a participar en el taller. Esta selección se hace en una reunión denominada “reunión de sensibilización”, que tiene como propósitos:

- 1) compartir los objetivos y alcances del trabajo, así como los beneficios que se espera obtener, y
- 2) seleccionar a las personas que van a participar en el taller.

a. Invitados a la Reunión de sensibilización

A esta reunión se invita a gerentes, directores, líderes de organizaciones de productores (p.ej., líderes de cooperativas, cámaras y asociaciones vinculadas a la producción de los rubros seleccionados). También se puede invitar a otras instituciones relevantes del sector agropecuario.

b. Invitados al Taller de demanda (selección de participantes)

En la Reunión de sensibilización se prepara la Lista de invitados al taller. Los siguientes grupos de personas deben ser tomados en cuenta:

- Productores y agroempresarios que trabajan en los rubros seleccionados. Este grupo constituirá el grueso de los participantes. Lo ideal es que sean miembros de asociaciones. Además, se debe privilegiar a los pequeños y medianos productores y agroempresarios, pues se parte de la hipótesis de que tienden a ser los que presentan las mayores debilidades en gestión agroempresarial y asociatividad.
- Gerentes y directores de asociaciones, cooperativas, etcétera, de los rubros seleccionados (ejecutivos).
- Otros actores (agroindustrias, acopiadores, acondicionadores de productos para la comercialización y exportadores) que tengan relaciones comerciales directas con los rubros elegidos y con los productores que los representan. La idea es aprovechar su conocimiento de las posibles debilidades agroempresariales y asociativas de los productores. También se puede invitar a proveedores de servicios que, por su relación con los productores, estén al tanto de sus necesidades.

Se recomienda invitar a un máximo de 15 personas por rubro; los representantes de cada rubro deben trabajar en mesas separadas en el taller y si hay más de 15 personas se puede complicar la discusión. En el anexo 1 se encuentra un formato de carta de invitación al taller.

2.5 El Taller de demanda

2.5.1 El equipo facilitador. Reunión previa

El equipo facilitador debe reunirse antes del taller para discutir la metodología y repasar los pasos que se van a seguir. Asimismo, para conocer y comentar una nota conceptual sobre gestión agroempresarial y asociatividad que se encuentra en el disco compacto anexo (Archivo C. Nota Conceptual) Los facilitadores de mesa y los secretarios de mesa deben estar presentes. A continuación se explica la función de cada uno de ellos:

a. El facilitador de mesa

Cada mesa será conducida por un facilitador. Su función es presentar el taller, aclarar dudas y orientar la discusión. Conviene tener una pizarra acrílica para ir anotando las observaciones de los integrantes de la mesa. El facilitador debe ser un profesional con experiencia en el sector agrícola, de buen carácter y buen comunicador.

b. El secretario de mesa

Tendrá a su cargo la proyección de las presentaciones; es un apoyo importante para el facilitador de mesa y conviene que también él sea un profesional en el tema agrícola, con muy buen manejo de los programas Word y Excel.

2.5.2 Celebración del taller

En esta sección se presenta una secuencia de cómo se desarrolla el Taller de demanda. El equipo facilitador debe haber repasado el tema de cada una de las sesiones con anterioridad. El anexo 2 contiene un ejemplo del programa del Taller de demanda.

2.5.2.1 Procedimientos para la ejecución del taller

Para alcanzar el objetivo del taller, se deben seguir los pasos que van indicando en los recuadros que acompañan el texto. Los recuadros incluyen una breve descripción de las tareas que se deben realizar y el nombre de archivo que sirve de apoyo a los facilitadores; estos archivos se anexan al Manual en un disco compacto. Cada archivo se identifica con una letra en mayúscula (A, B, C, etc.). Como se verá más abajo, para el paso 1 de la primera sesión de trabajo, el nombre del archivo es: "A. Inducción llenado del formulario".

2.5.2.1.1 Primera sesión de trabajo

Objetivo: Completar los formularios para identificar las necesidades de fortalecimiento en gestión agroempresarial y asociatividad.

Paso 1. Aproximación al tema

Actividades	Nombre del archivo
El facilitador explica el trabajo que se va a llevar a cabo en la mesa. Para ello, proyecta en la pantalla dos láminas con las dos secciones del formulario que van a llenar los productores (Sección I. Necesidades gestión agroempresarial y Sección II. Necesidades en materia de asociatividad.	<ul style="list-style-type: none">A. Inducción llenado del formulario

A continuación se muestran las láminas que el facilitador debe presentar. Como puede observarse, la sección 1 sobre gestión agroempresarial consta de 5 áreas; la sección 2, de 10 temas o preguntas.

Formulario para identificar las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial y la asociatividad

Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial

- I. Conocimiento del mercado
- II. Estrategia de venta
- III. Gestión de la producción
- IV. Finanzas
- V. Gestión del riesgo agroempresarial

Sección 2. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad

1. ¿La organización se encuentra legalmente constituida (cuenta con estatutos, reglamentos y manuales de funciones)?
2. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?
5. ¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización (entrega y calidad de los productos)?
6. ¿La organización le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?
7. ¿La organización se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?
8. ¿El pertenecer a la organización le ha generado mejores utilidades y beneficios (gracias a asistencia técnica, el acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?
10. Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros, ¿considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?

Paso 2. Entrega de formularios

Actividades	Nombre del archivo
<p>Entrega de formularios Se entregan los formularios a los integrantes de la mesa. Los documentos se revisan brevemente, sin entrar en detalle, únicamente con el fin de que los participantes se familiaricen con la información que deben completar.</p> <p>Los formularios deben ser llenados únicamente por los productores y los ejecutivos de las organizaciones.</p> <p>Si bien otros actores de la cadena no llenarán los formularios, es importante recordar que sus opiniones serán clave durante la discusión, por el conocimiento que tienen de la actividad.</p>	<ul style="list-style-type: none">• B. Formulario: Identificación de necesidades de fortalecimiento en gestión agroempresarial y asociatividad

Paso 3. Completar sección 1, gestión agroempresarial

Una vez que los productores han tenido un primer contacto con el formulario, el facilitador pasa a explicarlo en detalle. Aclara el contenido de cada una de las cinco áreas y abre el espacio para aclarar dudas. Es momento de profundizar en los distintos temas y que los productores tengan la posibilidad de intercambiar opiniones sobre lo que consideran sus fortalezas y debilidades. Así tendrán más elementos para contestar las preguntas.

Seguidamente, los productores anotan sus respuestas en el formulario. Cuando han acabado con la sección 1, pasan a la sección 2 (asociatividad) y se trabaja de la misma manera.

El recuadro siguiente ilustra la forma de trabajar. A modo de ejemplo se presentan las preguntas relacionadas con el área 1 de la gestión empresarial: el conocimiento del mercado.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador explica de qué se trata el área 1 (conocimiento del mercado). Para ello, proyecta la lámina respectiva en la pantalla (ver lámina más abajo). Aclara el contenido de cada pregunta e indica que se debe colocar una X en el espacio que se considere apropiado (Sí o No). • Tiempo estimado 5 minutos • La siguiente lámina ilustra el caso del área 1. Recuérdese que el formulario cubre cinco áreas correspondientes a gestión agroempresarial (sección 1). Además, tiene una hoja con 10 preguntas sobre asociatividad (sección 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • A. Inducción llenado del formulario.

Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial

1. Conocimiento del mercado

1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?
Sí No
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?
Sí No
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?
Sí No
4. ¿Conoce los precios a los que podrá vender sus productos?
Sí No
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?
Sí No

<ul style="list-style-type: none"> • Para estar informado y poder dar las explicaciones del caso, el facilitador cuenta con un documento de notas conceptuales (Archivo C. Nota conceptual). El contenido de ese documento debe haberse discutido en la reunión de trabajo previa al taller (ver 2.5.1). • Terminada la explicación, se abre el espacio para aclarar dudas y escuchar comentarios. Tiempo estimado: 12 minutos • Los productores y ejecutivos responden las preguntas del área 1. Tiempo estimado: 3 minutos • Completado el trabajo en el área 1, se procede de la misma manera con el resto de las áreas. Tiempo estimado: 60 minutos 	<ul style="list-style-type: none"> • C. Nota conceptual
--	--

Paso 4. Completar sección 2, sobre asociatividad

El procedimiento de trabajo es similar al que se siguió para la sección 1, con la diferencia de que la sección sobre asociatividad tiene únicamente 10 preguntas.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• El facilitador explica brevemente de qué se trata la sección 2. Lee las diez preguntas y aclara las dudas.• A manera de ejemplo, proyecta en la pantalla una lámina con las cinco primeras preguntas de la sección 2.• Indica a los participantes que deben marcar con una X la respuesta que consideren apropiada (SÍ o NO).• Para explicar cada una de las preguntas y aclarar las dudas se estima un tiempo de 30 minutos.• Los productores tienen 5 minutos para anotar sus respuestas. <p style="text-align: center;">Tiempo estimado 35 minutos</p>	<ul style="list-style-type: none">• A. Inducción llenado del formulario

Sección 2. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la asociatividad

1. ¿La organización se encuentra legalmente constituida (cuenta con estatutos, reglamentos y manuales de funciones)?
Sí No
2. ¿La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?
Sí No
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización?
Sí No
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?
Sí No
5. ¿Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización (entrega y calidad de los productos)?
Sí No

2.5.2.1.2 Procesamiento de los formularios


Uno de los objetivos de la metodología es que los resultados de la consulta se discutan en el mismo taller. El trabajo de tabulación y generación de resultados corresponde al facilitador y al secretario de mesa, y tarda aproximadamente 1 hora. El momento para hacerlo es mientras las personas que han asistido al taller toman el descanso del mediodía. El procedimiento es el siguiente:

Paso 1. Recolección de formularios

Una vez que los integrantes de las mesas han completado los formularios, el facilitador los recoge y los revisa, junto con el secretario.

Paso 2. Tabulación de formularios

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> El facilitador dispone de un formulario (Archivo D. Hoja Tabulación Formularios) donde se deben colocar las respuestas de cada una de las mesas. Esta hoja se llena a mano. Hay que ponerle el nombre de la mesa. La siguiente lámina ilustra parcialmente este formulario (se muestran 5 de las 21 preguntas que componen la sección 1). 	<ul style="list-style-type: none"> D. Tabulación Formularios



Proyecto: Fortalecimiento de la Institucionalidad para el Desarrollo de Capacidades Agroempresariales y Organizacionales en las Américas

Hoja Tabulación Formularios

Nombre de la mesa (producto):

	Cantidad de respuestas		
	Sí	No	No responde
Sección 1. Identificación de las necesidades de fortalecimiento de la gestión agroempresarial			
1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?			
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?			
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?			
4. ¿Conoce los precios a los que podrá vender sus productos?			
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?			

- Para llenar esta hoja se necesitan dos personas: el facilitador de la mesa y el secretario de mesa.
- Comenzando por el área de conocimiento del mercado y por la pregunta 1 (¿Conoce los productos que está demandando el mercado?), el secretario cuenta la cantidad de respuestas afirmativas (Sí) y el facilitador anota a mano el resultado en la hoja "Tabulación Formularios".
- El secretario cuenta las respuestas negativas (NO) y el facilitador anota el resultado.
- El secretario cuenta los formularios SIN RESPUESTA y el facilitador anota el resultado. Se continúa de la misma manera con el resto de las preguntas, incluidas las relacionadas con el tema de asociatividad.

Paso 3. “Vaciado” de la hoja Tabulación de formularios, sección 1, gestión agroempresarial, en una hoja electrónica

Una vez terminado el trabajo con la hoja de Tabulación de formularios, corresponde digitar los resultados en una hoja electrónica. La hoja electrónica está diseñada para calcular automáticamente los resultados de la mesa.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Digitar en hoja en hoja electrónica (archivo E) los resultados de la hoja de Tabulación de Formularios. • La siguiente lámina presenta una muestra de resultados obtenidos para esa Hoja; en este caso, para el área de conocimiento del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> • E. Taller Demanda Resultado Mesas

I. Conocimiento del Mercado	SÍ	NO	NO CONTESTA	TOTAL
1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?	5 25.00%	15 75.00%	0 0.00%	20 100.00%
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?	0	0	0	0
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?	0	0	0	0
4. ¿Conoce los precios a los cuales podrá vender sus productos?	0	0	0	0
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	0	0	0	0

- Digitar, en las celdas que aparecen en verde en la hoja de Excel, los resultados consignados en la hoja de Tabulación de Formularios; a saber, la cantidad de respuestas **SÍ, NO y No contesta**.
- La hoja electrónica define automáticamente los porcentajes para cada una de las celdas y para cada pregunta. Estos porcentajes aparecerán debajo de las celdas en verde. En el ejemplo, en el caso de la pregunta 1, 5 productores contestaron que Sí conocían los productos que demanda el mercado, mientras que 15 contestaron que NO los conocían. La interpretación sería: los productores de la mesa tienen fuertes debilidades (75%), en materia de capacidad agroempresarial, concretamente en el tema de conocimiento del mercado.

Un resultado adicional que ofrece la hoja de Tabulación de Resultados es que permite calcular el promedio para todas las preguntas del área. La siguiente lámina ilustra los resultados para el área I, Conocimiento del mercado.

I. Conocimiento del Mercado	SÍ	NO	NO CONTESTA	TOTAL
1. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?	5 25.00%	15 75.00%	0 0.00%	20 100.00%
2. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?	8 40.00%	11 55.00%	1 5.00%	20 100.00%
3. ¿Conoce la calidad y la cantidad que estos clientes exigen?	4 20.00%	16 80.00%	0 0.00%	20 100.00%
4. ¿Conoce los precios a los cuales podrá vender sus productos?	6 30.00%	13 65.00%	1 5.00%	20 100.00%
5. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	3 15.00%	17 85.00%	0 0.00%	20 100.00%
Promedio simple				
	SÍ	NO	NO CONTESTA	TOTAL
	26.00%	72.00%	2.00%	100.00%

Las respuestas obtenidas señalan que la mayoría de los productores tienen serias necesidades en esta área, ya que el 72% de las respuestas fueron negativas (ver recuadro “Promedio simple”).

Finalmente, la hoja electrónica calcula y promedia, automáticamente, los resultados de las 5 áreas de la sección 1 (ver cuadro 1). En este caso, es evidente que los productores de la mesa tienen deficiencias en las 5 áreas, pues el promedio de respuestas negativas fue de un 80,8%.

Cuadro 1 . Resultados Necesidades Gestión Empresarial	
Nombre de la mesa:.....	
(Incluye respuestas NO)	
	%
I. Conocimiento del Mercado	72,00
II. Estrategia de venta	85,00
III. Gestión de la producción	67,00
IV. Finanzas	88,00
V. Gestión del riesgo empresarial	92,00
Promedio para la mesa	80,8

Paso 4. “Vaciado” de la hoja Tabulación de formularios, sección 2, asociatividad, en una hoja electrónica

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> El procedimiento es idéntico al que se utilizó para tabular los datos sobre gestión agroempresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> E. Taller Demanda Resultado Mesas

Como resultado, la hoja electrónica genera automáticamente los porcentajes para cada pregunta y para la mesa en promedio, en un formato diseñado conforme al cuadro 2:

Pregunta / Tema	%
1. ¿ La organización se encuentra legalmente constituida (cuenta con estatutos, reglamentos y manuales de funciones)?	
2. ¿ La organización planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	
3. ¿La organización cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la organización ?	
4. ¿Los productores participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización ?	
5. ¿ Los productores se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización (entrega y calidad de los productos)?	
6. ¿ La organización le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte?	
7. ¿ La organización se preocupa por involucrarse en procesos de brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?	
8. ¿ El hecho de pertenecer a la organización le ha generado mejores utilidades y beneficios (gracias a asistencia técnica, acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras) ?	
9. ¿ Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización ?	
10. ¿Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros, usted considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?	
Promedio para la mesa	

Paso 5. Copia de resultados a hoja de presentación. La hoja de presentación se imprime y se entrega a la Coordinación

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> El equipo facilitador debe copiar los resultados (cuadro 1 y cuadro 2) en una hoja de presentación, archivarlos en una memoria USB y entregarlos a la Coordinación General del Taller, que se encargará de centralizar en un solo archivo los resultados de cada mesa para su posterior presentación a la asamblea. La hoja de presentación debe llevar como título: “F. Cuadros 1 y 2 Mesa...” . Es decir, debe indicar el nombre de la mesa. Los facilitadores deben imprimir cada uno de los cuadros y entregar una copia en papel a la Coordinación General. La Coordinación General deberá preparar un cuadro resumen de todas las mesas 	<ul style="list-style-type: none"> F. Cuadros 1 y 2 Mesa

2.5.2.1.3 Unificación de la información

El trabajo de unificar la información está a cargo de la Coordinación General. A continuación, los pasos a seguir.

Paso 1. Copiar los cuadros 1 y 2 en un archivo de presentación

Corresponderá a la Coordinación General preparar un archivo de presentación que incluya los resultados de los formularios de gestión agroempresarial (cuadro 1) y asociatividad (cuadro 2).

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Como se indicó en el paso 5, la Coordinación General recibe de cada uno de los facilitadores de mesa, en una memoria USB, los cuadros 1 y 2, y los copia en el archivo G. Presentación cuadros mesas. Este archivo, hasta este momento, está vacío.	<ul style="list-style-type: none">• G. Presentación cuadros mesas

Paso 2. Preparar cuadros que resuman la información de todas las mesas en conjunto

Corresponde ahora preparar cuadros que resuman la información de todas las mesas en conjunto. Cada mesa había preparado un cuadro 1 y un cuadro 2; ahora se trata de elaborar un cuadro 3, que resuma todos los cuadros 1 (gestión agroempresarial) y un cuadro 4, que resuma todos los cuadros 2 (asociatividad).

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Como se indicó en el paso 5, la Coordinación General recibe de cada uno de los facilitadores de mesa una copia en papel del cuadro 1 (gestión agroempresarial) y una copia en papel del cuadro 2 (asociatividad).• La información contenida en estos cuadros se digita en el archivo H. Cálculo Cuadros Mesa, que es una hoja de cálculo. Este archivo tiene dos hojas: a) gestión agroempresarial y b) asociatividad. Lo que se busca ahora es obtener dos cuadros adicionales: un cuadro 3, resumen de los cuadros de todas las mesas en el tema de gestión agroempresarial (cuadros 1) y un cuadro 4, resumen de los cuadros de todas las mesas en asociatividad (cuadros 2).• A continuación se muestra un ejemplo de un cuadro 3 (caso de estudio de Paraguay). Aquí se trabajó con 4 mesas, pero esta cantidad puede ajustarse; solo hay que tener cuidado de ajustar la columna del promedio (esta columna calcula el promedio automáticamente).	<ul style="list-style-type: none">• H. Cálculo Resumen Cuadros Mesas

Cuadro 3. Resultado todas las mesas para necesidades fortalecimiento agroempresarial
Resultados de respuestas NO. En porcentajes

Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del mercado	50,00%	17,50%	30,00%	76,67%	43,54%
II. Estrategia de venta	16,67%	28,13%	33,30%	56,25%	33,59%
III. Gestión de la producción	41,67%	12,50%	50,83%	54,14%	39,79%
IV. Finanzas	3,30%	5,00%	22,00%	52,00%	20,58%
V. Gestión riesgo empresarial	38,89%	25,00%	22,22%	76,67%	40,70%
Promedio simple	30,11%	17,63%	31,67%	63,15%	35,64%

- El cuadro 3 permite observar el nivel estimado de debilidad por área y por mesa, expresado en el porcentaje de respuestas negativas. El porcentaje promedio para todas las áreas de la mesa, constituye un indicador de la situación de fortaleza o debilidad global del rubro para el tema de gestión agroempresarial.
- Horizontalmente, el cuadro muestra el promedio del taller para todas las mesas para cada una de las áreas, así como el promedio de todas las mesas (35,64% en el ejemplo), lo que ofrece una visión aproximada de lo que puede estar sucediendo en el país.

- Para hacer el cuadro 4 (cuadro-resumen de todas las mesas en el tema de asociatividad) se procede de la misma manera. La columna de promedio simple se calcula de manera automática al digitar la información de las mesas.

Cuadro 4. Resultado de todas las mesas para necesidades fortalecimiento asociatividad
Resultados de respuestas NO. En porcentajes

Tema / Pregunta	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Promedio simple
	%	%	%	%	%
1. La organización ¿Se encuentra legalmente constituida?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. La Organización ¿Planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. La organización ¿Cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. Los productores ¿Participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. Los productores ¿Se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. La organización ¿Le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. La organización ¿Le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. La organización ¿Se preocupa por involucrarse en procesos que den mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. El pertenecer a la organización ¿Le ha dado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras) ?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización ?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
10. Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros ¿Considera que la organización seguirá funcionando en los próximos años?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Promedio simple	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Paso 3. Copiar los “cuadros resumen” en hojas de presentación

Más adelante en el taller, los cuadros 3 y 4 se van a presentar a la asamblea; por lo tanto, deben copiarse en una hoja de presentación para ser proyectados.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Los cuadros 3 y 4 se copian directamente de la hoja de cálculo a la hoja de presentación. Usted debe usar el archivo G del disco compacto.	<ul style="list-style-type: none">G. Presentación cuadros mesas

2.5.2.1.4 Asamblea 1. Presentación y discusión de los resultados de la primera sesión de trabajo

Como vimos, el trabajo de la sesión 1 se procesa y digita en hojas de presentación; corresponde ahora discutirlo en asamblea. Los datos están guardados en el Archivo G, Presentación cuadros mesas.

La información se comparte en dos etapas:

- Se presentan y discuten los resultados sobre gestión agroempresarial, por mesa (cuadro 1) y para todas las mesas (cuadro 3).
- Se presentan y discuten los resultados sobre asociatividad, por mesa (cuadro 2) y para todas las mesas (cuadro 4).

Este proceso puede desglosarse como sigue:

Paso 1. Presentación de resultados sobre gestión agroempresarial

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">La presentación tendrá dos partes. La primera corresponde a los resultados sobre gestión agroempresarial, la segunda, a los resultados sobre asociatividad.El facilitador de cada mesa presenta a la audiencia el cuadro 1 y comenta brevemente los aspectos más relevantes.Se abre un espacio para preguntas y comentarios.Se presenta el cuadro 3 (resumen de todas las mesas en el tema de gestión agroempresarial) y se señalan los aspectos sobresalientes.	<ul style="list-style-type: none">G. Presentación cuadros mesas

Paso 2. Presentación de resultados sobre asociatividad

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">El facilitador de cada mesa presenta a la audiencia el cuadro 2 y comenta brevemente los aspectos más relevantes.Se abre un espacio para preguntas y comentarios.Se presenta el cuadro 4 (resumen de todas las mesas en el tema de asociatividad). Se señalan los aspectos sobresalientes.	<ul style="list-style-type: none">G. Presentación cuadros mesas

2.5.2.1.5 Segunda sesión de trabajo

Durante la actividad denominada Asamblea 1, se conocieron y discutieron los resultados obtenidos en cada mesa en materia de gestión agroempresarial y asociatividad. Esos resultados se expresaron en porcentajes de respuestas negativas (respuestas NO); es decir, se buscó destacar el nivel de deficiencia de cada mesa en cada uno de los temas consultados. Corresponde ahora, en la segunda sesión de trabajo, que cada mesa discuta las razones que explican las debilidades encontradas, así como las posibles soluciones. Para ello, se empleará la siguiente metodología:

- 1) Cada secretario de mesa presentará en pantalla los resultados de los cuadros 1 y 2 para su mesa; de esa forma se tendrán muy presentes cuáles fueron las respuestas, y
- 2) Cada mesa se dedicará a completar los cuadros sobre “razones” y “soluciones”.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Se copia en la computadora de cada mesa el Archivo G, Presentación cuadros mesas. Cada mesa tendrá una discusión general respecto del porqué (las razones) de los resultados obtenidos; así como sobre las posibles soluciones a las debilidades encontradas. Comenzando con la sección sobre gestión agroempresarial, se proyecta en la pantalla el cuadro 1 (los resultados para las 5 áreas de la gestión agroempresarial), con el fin de que la mesa vuelva a tomar conciencia de las respuestas que dio. Inmediatamente después, los participantes de la mesa razonan en conjunto sus respuestas (buscan una posible explicación) y luego formulan una posible solución a las debilidades expresadas. La discusión sobre las razones y soluciones debe mantenerse en términos generales y no centrarse en áreas específicas. El facilitador anota en una pizarra las razones que se van dando hasta completar una lista de consenso. Una vez que se tenga esa lista, el secretario anota las respuestas en el cuadro 5 para proyectarlas, luego, en la pantalla. El cuadro 5 (ver abajo) es un cuadro copiado con anticipación en el Archivo G, Presentación cuadros mesas. En la primera columna se anota el posible origen de las debilidades encontradas; en la segunda, las posibles soluciones. 	<ul style="list-style-type: none"> G. Presentación cuadros mesas.

Cuadro 5. Razones y posibles soluciones para las dificultades encontradas en materia de gestión agro empresarial
Nombre Mesa:

Razón	Solución

Cuadro 6. Razones y posibles soluciones para las dificultades encontradas en materia de gestión asociatividad
Nombre Mesa:

Razón	Solución

- Se repite el procedimiento para el tema de asociatividad. En este caso se utiliza el cuadro 2 y las conclusiones se anotan en el cuadro 6 (ver cuadro siguiente).

A manera de ilustración, se presentan los resultados obtenidos en Paraguay en gestión agroempresarial (cuadro 5, Paraguay) y asociatividad (cuadro 6, Paraguay).

Cuadro 5. Paraguay: razones y soluciones encontradas en el Taller de Demanda para enfrentar las debilidades encontradas en las áreas de gestión Agro empresarial

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes:	
Desarticulación entre instituciones públicas y entre estas y las organizaciones privadas para enfrentar las debilidades agro empresariales	Convenios entre entes y organizaciones; acuerdos y planificación conjunta de actividades
Los profesionales destacados en estos campos o similares no tienen una formación adecuada que les permita capacitar a los agroempresarios	Desarrollar cursos y actividades para el fortalecimiento de las capacidades
Los productores tiene formación y capacidades limitadas en temas que les ayuden a la diferenciación de productos	Formación en temas de trazabilidad; certificación e identificación de calidad de los productos en los mercados; buenas prácticas agrícolas y buenas practicas manufactura
No se aprovecha la información disponible sobre mercados y riesgo climático porque no hay sistemas adecuados para la comunicación y no hay coordinación entre instituciones	Articulación de esfuerzos entre las instituciones que generan información de mercados para definir un marco de información de calidad sobre mercados y clima
La poca asociatividad y la calidad de la misma dificultan generar acciones para el fortalecimiento agro empresarial, ya mediante 1) acciones de las mismas organizaciones y 2) para difundir capacitación por parte de terceros	Capacitar en la formación de asociaciones y cooperativas de productores
Insuficiente formación técnica de los productores y agro empresarios en temas como estrategias de ventas, mercados y comercialización	Capacitación sobre mercadeo: cómo vender, dónde vender, a quienes vender, precios de venta en distintos eslabones y canales, competencia de productos sustitutivos, etc.

Cuadro 6. Paraguay: razones y soluciones encontradas en el Taller de Demanda para enfrentar las debilidades encontradas en la gestión de la asociatividad

Razones	Soluciones
Relacionadas con los líderes:	
Los asociados no tienen acceso a la información, los dirigentes no siempre socializan la información	Desarrollo de instrumentos para capacitar a los líderes en gestión y liderazgo; además, la información tiene que estar preparada para que las personas entiendan el mensaje
Relacionadas con los miembros	
Alto individualismo, falta de compromiso y visión oportunista de los asociados	Capacitación sobre Asociatividad: razón de ser, principios, disciplina, etc.
Con las organizaciones	
Insuficiencia del apoyo del estado para el apoyo a las organizaciones y cooperativas.	Metodologías y herramientas para capacitar a los líderes en la formación de organizaciones y cooperativas
Problemas de recursos económicos para mantener la organización y los costos de la movilización de los dirigentes	Encontrar mecanismos para que la información llegue a los asociados de manera más fácil (radios, celulares, otros)

2.5.2.1.6 Asamblea 2. Presentación y discusión de resultados de la Sesión de trabajo 2

Corresponde ahora presentar y discutir en asamblea los resultados del trabajo realizado por las mesas en la segunda sesión de trabajo.

Paso 1. Presentación de las conclusiones en gestión agroempresarial

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Los facilitadores de cada mesa presentan a la audiencia el cuadro 5. Después de cada presentación, se dan unos minutos para preguntas y comentarios.• La Coordinación General hace una síntesis de las presentaciones.	<ul style="list-style-type: none">• G. Presentación cuadros mesas

Paso 2. Presentación de las conclusiones en asociatividad

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Los facilitadores de cada mesa presentan a la audiencia el cuadro 6. Después de cada presentación, se dan unos minutos para preguntas y comentarios.• La Coordinación General hace una síntesis de las presentaciones.	<ul style="list-style-type: none">• G. Presentación cuadros mesas

Unidad 3

El Taller de oferta

3.1 Descripción

Este taller busca contrastar las necesidades planteadas por los productores en el Taller de demanda con el criterio de las instituciones y organizaciones responsables de brindarles apoyo en gestión agroempresarial y asociatividad.

La organización del taller y su lógica de trabajo es similar a la del taller de demanda, incluida una reunión previa del “equipo coordinador general” con los facilitadores y secretarios de mesa.

Participan en el taller:

- Las instituciones públicas y las organizaciones privadas que asistieron al taller de sensibilización.
- Otras instituciones y organizaciones relacionadas con el fortalecimiento de las capacidades de los productores y los agroempresarios en los temas referidos.

3.2 Objetivo del taller

Identificar la capacidad de las instituciones y organizaciones para atender las necesidades de los productores en materia agroempresarial y asociativa, y plantear propuestas que permitan fortalecer los mecanismos de apoyo vigentes.

3.3 Desarrollo del taller

A grandes rasgos, el taller se desarrolla en dos etapas. Una primera etapa de preparación de datos y una segunda etapa que corresponde al taller propiamente dicho.

Primera etapa: Antes del taller se hace una consulta a las instituciones y organizaciones pertinentes con el fin de conocer los instrumentos de que disponen para apoyar a los productores en materia de gestión empresarial y asociatividad.

Segunda etapa: Está compuesta por cuatro actividades principales:

- 1) Validación de los resultados del Taller de demanda,
- 2) Presentación de las iniciativas nacionales para el fortalecimiento de las capacidades de los productores (oferta institucional),
- 3) Apreciación del contraste entre las necesidades de los productores y la oferta institucional, y
- 4) Elaboración de conclusiones y planteamiento de nuevas propuestas.

3.3.1 Actividad 1. Validación de los resultados del Taller de demanda

Esta actividad tiene tres momentos:

- A) Uno de preparación de la información (jerarquización de la información),
- B) Otro de presentación de esa información el día del taller, y
- C) Un tercer momento de validación de la información.

A. Preparación de la información

Recordemos que este taller tiene como punto de partida la información cuantitativa que se generó en el Taller de demanda. Lo que hay que hacer ahora es jerarquizar esa información para calibrar su importancia. Seguidamente, se explica el trabajo de preparación de la información. *Esto debe hacerse antes del taller.*

A.1 Preparación cuadro 1. Debilidades en gestión agroempresarial, jerarquizadas por área

- Se parte de la información obtenida en el Taller de demanda. Esta información se encuentra en el “Archivo G. Presentación cuadros mesas” (cuadro 3 - Taller de demanda) que recoge las debilidades en gestión empresarial señaladas por participantes (ver lámina siguiente).

Cuadro 3. Resultado todas las mesas para necesidades fortalecimiento agroempresarial Resultados de respuestas NO. En porcentajes					
Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del Mercado	50,00	17,50	30,00	76,67	43,54
II. Estrategia de venta	16,67	28,13	33,30	56,25	33,59
III. Gestión de la producción	41,67	12,50	50,83	54,14	39,79
IV. Finanzas	3,30	5,00	22,00	52,00	20,58
V. Gestión riesgo empresarial	38,89	25,00	22,22	76,67	40,70
Promedio simple	30,11	17,63	31,67	63,15	35,64

- Las áreas que componen la gestión empresarial (y los temas que las conforman) deben ordenarse de mayor a menor, según el promedio de respuestas negativas; así la información queda jerarquizada y salen a relucir las debilidades más importantes.
- El siguiente recuadro muestra cómo proceder para jerarquizar la información.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Ir a la “Hoja G. Presentación cuadros mesas”, cuadro 3, y jerarquizar las filas de mayor a menor, tomando como parámetro el promedio simple • Abrir el “Archivo I. Resultados taller de demanda” (este archivo se usará en el taller de oferta). • Copiar en este archivo el cuadro 3, jerarquizado, y ponerle el número 1; este será el cuadro 1 del nuevo archivo. • A modo de ejemplo se presenta el cuadro que resultó tras la aplicación de esta metodología en Paraguay; como se observa, los temas relacionados con el “conocimiento del mercado” son los que, en promedio, muestran mayores debilidades. • También se debe preparar un cuadro que jerarquice, además de las áreas, los temas al interior de cada una de las áreas (cuadro 2). 	<ul style="list-style-type: none"> • G. Presentación cuadros mesas • I. Resultados del taller de demanda

Cuadro 1. Taller de Demanda Paraguay. Debilidades en tema gestión agroempresarial Resultados de respuestas NO. En porcentajes					
Área	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple
I. Conocimiento del Mercado	50,00	17,50	30,00	76,67	43,54
II. Gestión riesgo empresarial	38,89	25,00	22,22	76,67	40,70
III. Gestión de la producción	41,67	12,50	50,83	54,14	39,79
IV. Estrategia de venta	16,67	28,13	33,30	56,25	33,59
V. Finanzas	3,30	5,00	22,00	52,00	20,58
Promedio simple	30,11	17,63	31,67	63,15	35,64

A.2 Preparación cuadro 2. Debilidades en gestión agroempresarial jerarquizadas por área y por tema

El cuadro 2 busca mostrar las debilidades señaladas por las mesas de trabajo jerarquizadas por área y por tema. Este es el procedimiento:

Paso 1. Llenar la hoja de trabajo

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Para elaborar el cuadro 2, se adjunta el “Archivo J. Debilidades por área y por tema”. Este archivo incluye la hoja de trabajo que se muestra abajo; en este caso, solo se incluyeron las dos primeras áreas de las cinco que componen la sección de gestión agroempresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> J. Debilidades por área y por tema

Hoja de trabajo: identificación de los temas de mayor problema por mesa

Área / Tema	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Promedio simple
	%	%	%	%	%
Gestión de la producción	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
1. ¿Usted calcula las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
2. ¿Cuándo usted siembra o planifica la producción lo hace programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados de mucha producción y los precios estén bajos?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
3. ¿Mantiene registros para un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
4. ¿Cuenta con sistemas para gestionar la calidad e inocuidad (como Sistemas de rastreabilidad, buenas prácticas agrícolas; pecuarias, manufactura, etc.)	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Conocimiento del Mercado	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
5. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
6. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
7. ¿Conoce calidad y cantidad que estos clientes exigen?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
8. ¿Conoce los precios a los que podrá vender?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
9. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%

Corresponde llenar las celdas en blanco para cada una de las mesas y para cada uno de los temas de las distintas áreas.

- La información que se necesita para llenar las celdas está guardada en el “Archivo E. Taller Demanda Resultado Mesas”.
- El valor de la columna del promedio se calcula de manera automática.
- Una vez lleno, el cuadro luce como sigue (datos hipotéticos):

Hoja de trabajo: Identificación de los temas de mayor problema por mesa

Área / Tema	Mesa 1	Mesa 2	Mesa 3	Mesa 4	Promedio simple
	%	%	%	%	%
Gestión de la producción	69,50	77,75	74,25	76,50	74,50
1. ¿Usted calcula las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?	70,00	70,00	85,00	77,00	75,50
2. ¿Cuándo usted siembra o planifica la producción lo hace programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados de mucha producción y los precios estén bajos?	60,00	74,00	75,00	84,00	73,25
3. ¿Mantiene registros para un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?	78,00	85,00	77,00	80,00	80,00
4. ¿Cuenta con sistemas para gestionar la calidad e inocuidad (como Sistemas de rastreabilidad, buenas prácticas agrícolas; pecuarias, manufactura, etc.)	70,00	82,00	60,00	65,00	69,25
Conocimiento del mercado	72,00	77,60	78,60	80,20	77,10
5. ¿Conoce los productos que está demandando el mercado?	75,00	75,00	89,00	77,00	79,00
6. ¿Conoce a los clientes a los cuales podrá vender sus productos?	55,00	70,00	78,00	87,00	72,50
7. ¿Conoce calidad y cantidad que estos clientes exigen?	80,00	88,00	77,00	83,00	82,00
8. ¿Conoce los precios a los que podrá vender?	65,00	80,00	59,00	69,00	68,25
9. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	85,00	75,00	90,00	85,00	83,75

Paso 2. Jerarquizar la información

Una vez completado el cuadro anterior, la información debe ordenarse:

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • La hoja de trabajo (Archivo J), es una hoja de cálculo, que permite mover las filas y reordenarlas sin que se pierdan los valores, de manera que conviene hacer los ajustes en la misma hoja. • En la lámina anterior puede observarse que, una vez completado el cuadro, la información no queda jerarquizada; por ejemplo, el área de gestión de la producción aparece de primera, a pesar de que su porcentaje de respuestas negativas es de 74,5%, mientras que el área de conocimiento de mercado, que reporta un porcentaje medio de 77,10%, aparece de segunda. Se necesita cambiar el orden. • El mismo reacomodo debe hacerse al interior de ambas áreas. Por ejemplo, en el área de gestión de la producción, el tema señalado como más problemático es el n.º 3, ya que 80% de los productores manifestó que no llevaba registros; sin embargo, aparece ubicado en la cuarta fila. Hay que ponerlo de primero. • Como se indicó, este trabajo se puede hacer en la misma hoja de cálculo. • Una vez hechos los reacomodos, la hoja queda debidamente jerarquizada. 	<ul style="list-style-type: none"> • J. Debilidades por área y temas

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Esta hoja jerarquizada debe copiarse como “cuadro 2” en el “Archivo I. Resultados del Taller de demanda”. • Como ejemplo se presenta la información obtenida en Paraguay (se consigna el caso del área “conocimiento del mercado”). 	<ul style="list-style-type: none"> • I. Resultados del Taller de demanda

Área / Tema	Promedio %
Conocimiento del Mercado	43,57
• Antes de vender ¿investiga sobre los distintos precios en el mercado para productos similares al suyo?	59,37
• Antes de vender sus productos, ¿investiga usted la calidad y la cantidad que los clientes demandan?	50,00
• Antes de vender, ¿investiga usted sobre los posibles clientes a los que les podría ofrecer sus productos?	43,88
• ¿Conoce usted quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	37,50
• Antes de producir, ¿investiga usted los productos que está demandando el mercado?	27,09

A.3. Preparación cuadro 3. Jerarquización de las debilidades en asociatividad

- En el caso de la asociatividad, también se debe jerarquizar la información obtenida en el Taller de demanda. Para ello, se elabora un cuadro que permite detectar fácilmente las áreas más problemáticas (cuadro 3).
- Se parte del cuadro 4 que se preparó en el Taller de demanda. Este cuadro está copiado en el “Archivo G. Presentación cuadros mesas”.
- El siguiente es un ejemplo del cuadro 4 que se obtuvo tras la aplicación de la metodología en Paraguay:

Cuadro 3. Resultado de todas las mesas para necesidades fortalecimiento asociatividad					
Resultados de respuestas NO. En porcentajes					
Preguntas / Temas	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio simple %
1. La organización ¿se encuentra legalmente constituida?	0,00	0,00	0,00	10,00	2,50
2. La organización ¿planifica e impulsa proyectos con visión de mercado?	0,00	37,50	16,67	0,00	13,54
3. La organización ¿cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	0,00	12,50	33,33	20,00	16,46
4. Los productores ¿participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	50,00	62,50	50,00	60,00	55,63
5. Los productores ¿se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización?	50,00	25,00	83,33	50,00	52,08
6. La organización ¿le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	16,67	50,00	33,33	50,00	37,50
7. La organización ¿se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?	0,00	37,50	16,67	0,00	13,54
8. El hecho de pertenecer a la organización ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?	0,00	50,00	16,67	0,00	16,67
9. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	0,00	12,50	33,33	10,00	13,96
10. Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros ¿usted considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?	0,00	0,00	16,67	0,00	4,17
Promedio simple	11,67	28,75	30,00	20,00	22,60

- Las preguntas se ordenan de mayor a menor, según el promedio de respuestas negativas.
- Para obtener el cuadro 3 se procede como sigue:

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Ir a al “Archivo G. Presentación cuadros mesas” (cuadro 4-Taller de demanda) y ordenar las filas de mayor a menor, tomando como parámetro el promedio simple. • Luego de hacer la jerarquización, copiar este cuadro en el “Archivo I. Resultados taller de demanda” y ponerle el número 3; este será, entonces, el cuadro 3, y es el que se va a presentar en el Taller de oferta para mostrar las debilidades en materia de asociatividad. • A continuación se presenta un ejemplo de un cuadro 3. Los datos se obtuvieron tras la aplicación de la metodología en Paraguay. En este caso, el aspecto más débil está relacionado con la participación de los productores en sus organizaciones, pues el 55,6% respondió negativamente a esta pregunta. 	<ul style="list-style-type: none"> • G. Presentación cuadros mesas • I. Resultados del taller de demanda

Cuadro 4. Resultado de todas las mesas para necesidades fortalecimiento asociatividad					
Resultados de respuestas NO. En porcentajes					
Preguntas / Temas	Frutas y hortalizas	Ganado menor	Plantas medicinales	Sésamo	Promedio
1. Los productores ¿participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	50,00	62,50	50,00	60,00	55,63
2. Los productores ¿se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización?	50,00	25,00	83,33	50,00	52,08
3. La organización ¿le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	16,67	50,00	33,33	50,00	37,50
4. El hecho de pertenecer a la organización ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?	0,00	50,00	16,67	0,00	16,67
5. La organización ¿cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	0,00	12,50	33,33	20,00	16,46
6. ¿Se realizan eventos de rendición de cuentas para mantener informados a los miembros de la organización?	0,00	12,50	33,33	10,00	13,96
7. La organización ¿se preocupa por involucrarse en procesos que brinden mayor valor agregado al producto como almacenamiento, procesamiento, distribución o venta directa?	0,00	37,50	16,67	0,00	13,54
8. La organización ¿planifica proyectos con visión de mercado?	0,00	37,50	16,67	0,00	13,54
9. Considerando el funcionamiento, la gestión, los servicios y el compromiso de los miembros ¿usted considera que la organización seguirá funcionando durante los próximos años?	0,00	0,00	16,67	0,00	4,17
10. La organización ¿se encuentra legalmente constituida?	0,00	0,00	0,00	10,00	2,50
Promedio simple	11,67	28,75	30,00	20,00	22,60

Nota: conviene reiterar que todo el trabajo realizado hasta aquí corresponde a la preparación de información que se va a presentar durante el Taller de oferta; a partir de aquí se entra propiamente a la realización del taller.

B. Presentación de los resultados del Taller de demanda

La presentación de resultados se hace de forma magistral. Recordemos que toda la información se preparó antes del taller y está en el “Archivo I. Resultados del Taller de demanda”. Seguidamente, el procedimiento:

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Se presentan los tres cuadros que se prepararon antes del taller: Cuadro 1: resultados de la gestión agroempresarial para todas las mesas, por área y debidamente jerarquizados; Cuadro 2: resultados de la gestión agroempresarial para todas las mesas, por área y por tema al interior de cada área, debidamente jerarquizados; Cuadro 3: resultados en asociatividad para todas las mesas debidamente jerarquizados.Luego de las presentaciones, se abre un periodo de preguntas, respuestas y comentarios.	<ul style="list-style-type: none">I. Resultados Taller de demanda

C. Validación de los resultados del Taller de demanda. Primera sesión de trabajo

La validación de resultados consiste en contrastar el criterio de los productores con el criterio de las instituciones y organizaciones que les brindan apoyo. A continuación, el procedimiento:

Paso 1. Los asistentes se dividen en dos grupos

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Las instituciones y organizaciones se dividen en dos grandes grupos o mesas de trabajo: las que cuentan con instrumentos de apoyo en la línea de gestión agroempresarial y las relacionadas con asociatividad.Los grupos se van a recintos distintos.La mesa de gestión agroempresarial debe completar dos hojas de trabajo, la de asociatividad solo una.	

Paso 2. Primera hoja de trabajo para la mesa de gestión agroempresarial

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">La primera hoja de trabajo que le corresponde llenar a la mesa de gestión agroempresarial tiene como fin validar la jerarquización de áreas.Se entrega una copia en papel de esta hoja de trabajo (Archivo K) a cada una de las personas que integran el grupo.Se explica el trabajo que se va a realizar.A continuación se presenta un ejemplo de esta hoja de trabajo; por tratarse de fines ilustrativos solo incluimos 3 de las 5 áreas que comprenden la gestión empresarial.	<ul style="list-style-type: none">K. Sesión Trabajo 1. Taller Oferta

Sesión 1 Gestión Agroempresarial validación de la priorización de Áreas Trabajo a realizar: validar o ajustar la Priorización de las Áreas . El acuerdo del grupo se deberá indicar en la columna Validación de Áreas Prioritarias numerando de 1 a 5 Tiempo disponible: 20 minutos		
Área / Tema	Promedio respuestas NO	Validación Áreas prioritarias
1. Área: Conocimiento del Mercado	43,54%	
Antes de vender ¿investiga los precios en el mercado para productos similares al suyo?		
Antes de vender ¿investiga la calidad y la cantidad que los clientes demandan?		
Antes de vender ¿investiga los posibles clientes a los cuales podría vender sus productos?		
¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?		
Antes de producir ¿investiga los productos que está demandando el mercado?		
2. Área: Gestión del riesgo empresarial	40,70%	
¿Toma usted en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?		
¿Considera en sus decisiones el riesgo por aumento de costos de producción y comercialización?		
¿Toma usted en consideración en sus decisiones el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?		
3. Área: Gestión de la producción	39,79%	
¿Cuenta con sistemas para gestionar la calidad e inocuidad de los productos (Sistemas de rastreabilidad, Buenas Prácticas: Agrícolas, Pecuarias, de Manufactura)?		
¿Mantiene registros para llevar un control de las cantidades y costos de insumos, materiales y mano de obra, costos de producción, y rendimientos?		
Cuando cría, siembra o produce, ¿planifica la producción programando que los productos salgan a la venta cuando los mercados no estén abarrotados y los precios estén bajos?		
¿Calcula usted las áreas y cantidades que decide sembrar y/o producir tomando en cuenta los volúmenes y calidades que demandan los clientes?		

- Como se observa en el ejemplo, las áreas se han jerarquizado de mayor a menor; se les pide a los miembros de la mesa que, en función de su experiencia, ratifiquen si, desde su perspectiva, ese orden es el adecuado. Se les pregunta, por ejemplo, si, tal como está consignado en el cuadro, consideran que el área de conocimiento del mercado es (o no) el área donde los productores tienen mayores deficiencias (puesto que es el área que registra el mayor porcentaje de respuestas negativas).
- Una vez que se han puesto de acuerdo, el facilitador de la mesa deberá anotar en la columna de “Validación áreas prioritarias” el orden acordado; por ejemplo, si la mesa considera que el área de gestión de la producción, que ocupa el tercer lugar (39,79%), es el área donde los productores presentan las mayores debilidades, entonces, contiguo a ese valor deben anotar el número 1 y así sucesivamente para las 5 áreas.
- Los temas relacionados con cada área se incluyeron en el cuadro para que los miembros de la mesa tengan un panorama más claro y puedan dar una respuesta lo más objetiva posible.

Paso 3. Hoja de trabajo para la mesa de asociatividad

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • En la mesa de asociatividad se realiza un trabajo idéntico al de la mesa de gestión agroempresarial; en este caso, se le pide validar los cinco temas que aparecen señalados como los más problemáticos. • Se explica el trabajo que se va a realizar. • Se les pide a los integrantes de la mesa si están de acuerdo con la jerarquización que se les presenta. Por ejemplo, si la mesa considera que el principal problema es que las organizaciones no cuentan con líderes comprometidos (en quinto lugar en la jerarquía actual), entonces, deben anotar el número 1 en la columna de “Validación de los cinco temas prioritarios”. • A continuación se presenta un ejemplo de la hoja de trabajo para esta sesión. Por tratarse de fines ilustrativos, solo incluimos solo 5 de las 10 preguntas/temas. 	<ul style="list-style-type: none"> • K. Sesión Trabajo 1. Taller Oferta

Sesión 1. Asociatividad: validación de los cinco temas prioritarios Trabajo a realizar: validar o ajustar los cinco temas prioritarios. El acuerdo del grupo se deberá indicar en la columna “Validación de los 5 temas prioritarios”. Tiempo disponible: 30 minutos		
Preguntas / Temas	Promedio respuestas NO	Validación de los 5 temas prioritarios
1. Los productores ¿participan activamente en la toma de decisiones y se involucran en la organización?	55,63%	
2. Los productores ¿se sienten comprometidos y cumplen sus compromisos con la organización?	52,08%	
3. La organización ¿le brinda servicios tales como asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos; almacenamiento y transporte?	37,50%	
4. El hecho de pertenecer a la organización ¿le ha generado mejores utilidades y beneficios (por asistencia técnica, acceso a insumos a mejores precios, por venta en conjunto y otras)?	16,67%	
5. La organización ¿cuenta con líderes comprometidos y preparados para la correcta gestión de la producción?	16,46%	

Paso 4. Segunda hoja de trabajo para la mesa de gestión agroempresarial

La mesa que está trabajando el tema de gestión agroempresarial debe completar una segunda hoja de trabajo.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> A continuación, un ejemplo de la segunda hoja de trabajo. Por efectos de espacio se incluyen solo 2 de las 5 áreas que componen el tema de gestión agroempresarial. 	<ul style="list-style-type: none"> K. Sesión Trabajo 1. Taller Oferta

Sesión 1 Gestión Agroempresarial: validación de los dos temas prioritarios por Área Trabajo a realizarse: validar o ajustar los dos temas prioritarios de cada Área. El acuerdo del grupo se deberá indicar en la columna Validación de los dos temas prioritarios Tiempo disponible: 30 minutos		
Área / Tema	Promedio %	Validación 2 temas prioritarios
Área: Conocimiento del mercado	43,57	
a. Antes de vender ¿investiga los distintos precios en el mercado para productos similares al suyo?	59,37	
b. Antes de vender ¿investiga calidad y la cantidad que los clientes demandan?	50,00	
c. Antes de vender ¿investiga los posibles clientes a los cuales podría vender sus productos?	43,88	
d. ¿Conoce quiénes son sus competidores y las características de sus productos?	37,50	
e. Antes de producir ¿investiga los productos que el mercado está demandando?	27,09	
Área: Gestión del riesgo empresarial	40,70	
a. ¿Toma en consideración en sus decisiones como productor el riesgo que significa para los resultados de la cosecha los cambios bruscos de las condiciones climáticas (lo que se denomina el cambio climático), la incidencia de plagas y otros riesgos para la producción?	42,92	
b. ¿Toma en consideración en sus decisiones el riesgo que significa el aumento de costos de producción y comercialización?	40,42	
c. ¿Toma usted en consideración en sus decisiones el riesgo que significa la disminución de precios de venta de sus productos?	38,75	

- Como se observa, los temas comprendidos en cada área aparecen jerarquizados de mayor a menor, según lo expresado en el Taller de demanda.
- Corresponde ahora validar dicha jerarquización; por ejemplo, si la mesa llega al acuerdo de que en el área de gestión del riesgo empresarial, el principal problema es que los productores no toman en consideración los riesgos derivados de la baja en los precios (en tercer lugar en la jerarquía actual), entonces, deben poner la letra “a” en la celda respectiva.

3.3.2 Actividad 2. Presentación de las iniciativas nacionales para el fortalecimiento de capacidades.

Hasta aquí el trabajo del Taller de oferta se ha centrado en conocer, discutir y evaluar las necesidades planteadas por los productores. Corresponde ahora evaluar la oferta institucional. Para esto, se previo al taller se hace una consulta a las instituciones. Veamos:

Esta consulta se hace antes de realizar el Taller de oferta y se coordina a través de las Oficinas del IICA. La Oficina del IICA en el país juega un rol fundamental ya que tiene a su cargo identificar las organizaciones e instituciones pertinentes. El documento de consulta se llama: "Encuesta para la identificación y análisis de las capacidades de las instituciones públicas y organizaciones privadas para apoyar a los productores agrícolas de pequeña y mediana escala en el fortalecimiento de sus capacidades agroempresarial y en la asociatividad" y corresponde al Archivo L incluido en el disco compacto que se anexa a este Manual.

3.3.2.1 Procedimiento para realizar la consulta a las instituciones

Paso 1. Identificación de instituciones y organizaciones

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Las Oficinas del IICA se dan a la tarea de identificar aquellas instituciones y organizaciones que disponen de instrumentos o arreglos institucionales relacionados con el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y la asociatividad.	

Paso 2. Envío del "documento de consulta" a las Oficinas del IICA para que estas lo entreguen a instituciones y organizaciones

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Envío a las Oficinas del IICA del archivo que se va a emplear para hacer la consulta a las instituciones y organizaciones; las Oficinas del IICA lo remiten a las instituciones y organizaciones que han identificado para que proceden a completarlo.	<ul style="list-style-type: none">L. Consulta identificación oferta institucionalidad

Paso 3. Las instituciones y organizaciones devuelven el "documento de consulta" al IICA

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">Una vez que han completado el "documento de consulta", las instituciones y organizaciones lo reenvían al IICA para su posterior tabulación.	<ul style="list-style-type: none">L. Consulta identificación oferta institucionalidad

Con fines ilustrativos se presenta un extracto de las distintas partes que componen el documento de consulta:

► **Introducción**

I. Propósito y población a encuestar

El propósito de la encuesta es obtener información que permita identificar y analizar las capacidades de las instituciones públicas y organizaciones del sector privado para apoyar a los productores a fortalecer sus capacidades en materia de gestión agroempresarial y asociatividad. La consulta versará sobre los instrumentos y los arreglos institucionales de que disponen las instituciones y las organizaciones para estos fines. Por instrumentos entendemos guías, seminarios, talleres, metodologías, sistemas de información y asistencia técnica; por arreglos institucionales las iniciativas desarrolladas para su implementación y sostenibilidad. Entre estos últimos se podrían encontrar: creación de unidades específicas, proyectos, programas, y alianzas estratégicas entre otros.

► Instrucciones para llenar el documento. Allí se explica que el documento contiene dos anexos

► Los anexos contienen tres secciones cada uno. Su estructura es idéntica, lo que cambia es la temática. Seguidamente se ilustran las tres secciones que comprenden estos anexos.

II. Llenado de la consulta

La encuesta contiene:

- Un apartado para el tema de gestión agroempresarial (Anexo 1)
- Un apartado para el tema de la asociatividad (Anexo 2)

Cada anexo consta de tres secciones:

Sección A. Identificación de la institución u organización

Sección B. Ficha de resumen del instrumento

Sección C. Contrastación entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento

► Sección A: Con fines ilustrativos, se presenta parte de la información contenida en la sección A, dirigida a identificar la instancia participante.

► La sección B permite identificar el instrumento o arreglo institucional con que cuenta la organización para apoyar las capacidades de los productores. Entre los aspectos incluidos están los siguientes:

Anexo 1 Formulario para la identificación de la oferta institucional pública y privada para apoyar a los productores agrícolas de pequeña y mediana escala en el fortalecimiento de sus capacidades agroempresariales	
Sección A. Identificación de la institución u organización	
Institución u organización	
Persona de contacto	
Cargo	
Unidad	
Teléfono	
Correo electrónico	

► La sección C contiene los mismos temas que se consultaron en el Taller de demanda. Así se podrán contrastar las necesidades expresadas por los productores (la demanda) con los instrumentos con cuentan las instituciones y organizaciones para atender esas necesidades (la oferta). Como ejemplo, se muestra una de las áreas consultadas (Investigación de mercados). Se espera que la institución responda si ofrece capacitación en esos temas o si tiene algún programa que le permita abordar los aspectos señalados.

Sección B. Ficha resumen de arreglos institucionales y/o instrumentos para apoyar el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales		
Consulta		Respuestas
Nombre	<i>Indicar el nombre con el que se identifica el arreglo institucional y/o el instrumento</i>	
Por quién fue desarrollado	<i>Indicar la institución u organización que desarrolló el instrumento</i>	
Fecha de desarrollo	<i>Se refiere al año en que fue desarrollado</i>	
Objetivo	<i>Se refiere al objetivo del instrumento</i>	
Población meta	<i>A quien va dirigido el instrumento</i>	
Descripción del instrumento	<i>De forma resumida hacer una reseña del instrumento y sus componentes</i>	
Ámbito de aplicación	<i>Nacional, regional o territorial</i>	

► La sección C incluye dos preguntas más: una sobre las características de los instrumentos que emplean las instituciones y otra, sobre otras áreas no se tomaron en cuenta en esta consulta y que podrían formar parte de los instrumentos de apoyo a los productores.

Sección C. Contraste entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento	SÍ	NO
1. Cómo realizar investigación de mercados		
1.1 Cómo identificar lo que demanda el mercado		
1.2 Cómo identificar clientes potenciales		
1.3 Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes		
1.4 Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado		
1.5 Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ofrecen		

3.3.2.2 Presentación de los resultados de la consulta institucional

Corresponde ahora, durante la realización del taller, mostrar los resultados de la consulta institucional. La presentación tiene dos partes, una, en la que se dan a conocer las instancias consultadas y se recuerda en qué ha consistido el trabajo, y otra, en la que las organizaciones consultadas tienen la oportunidad de compartir con la asamblea sus iniciativas de apoyo.

Continuación Sección C. Contraste entre los temas evaluados en el taller de demanda y la oferta del instrumento	SÍ	NO
6. Características de la aplicación de los instrumentos		
6.1 Se aplica directamente en productores		
6.2 Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores		
6.3 Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos		
6.4 Los instrumentos están adaptados para rubros específicos		
6.5 Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos		
7. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con áreas adicionales. En caso afirmativo, por favor indicar estas áreas junto con una breve descripción de los contenidos		

Paso 1. Identificación de las organizaciones consultadas

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Se presenta a la asamblea un cuadro con la lista de las instancias consultadas, el apoyo que prestan y la sección en la que participaron (gestión agroempresarial, asociatividad, o ambas).• El cuadro incluye las instancias que no completaron la boleta de consulta; ahora es el momento de escuchar las razones.• Con fines ilustrativos, seguidamente se presenta un cuadro parcial de la información obtenida en Paraguay.	

Paraguay: Instituciones y organizaciones consultadas

Nombre de la instancia	Nombre Programa / Instrumento	Gestión Agro-empresarial	Asociatividad
Viceministerio Ganadería (Relacionan. Externo y Cooperación)	Apoyo a la Integración Económica del Sector Rural Paraguayo (Mesas)	XX	
Dirección de Comercialización/MAG	Decreto. Estructura Organizativa y Funcional de la Dirección de Comercialización	XX	XX
Dirección de Extensión Agraria/MAG			
Proyecto Incubadora de Empresas/MIC			
Dirección Gral de Planificación/MAG	Programa de fomento para el desarrollo de la Competitividad Agraria (mesas)	XX	XX
Proyecto Paraguay Rural de la DINCAP	Manual de Elaboración de un Plan de Negocios	XX	
	Manual Elaboración Diagnóstico Rural Participativo		XX
Red de Inversiones y Exportaciones/MIC	Programa de Apoyo a las Exportaciones Paraguayas	XX	
Central Paraguaya de cooperativas			
Programa Apoyo Integral Microemp. (MIC)			
Federación de Cooperativas de Producción	Manuales Técnicos Cooperación Organizaciones Económicas Pequeños Productores	XX	XX

Paso 2. Presentación de las iniciativas nacionales

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Se abre un periodo para que las instituciones y organizaciones que completaron el documento de consulta expliquen brevemente de qué se trata el apoyo que brindan. Después de cada presentación, se puede abrir un periodo de consultas y comentarios. Para la presentaciones, se debe utilizar el "Archivo "L. Consulta identificación oferta institucionalidad". 	<ul style="list-style-type: none"> L. Consulta identificación oferta institucionalidad

3.3.3 Actividad 3. Contraste entre las necesidades de los productores y la oferta institucional

Como se señaló en la sección 3.3.1 (Actividad 1), previo a celebración del Taller de la oferta se deben preparar una serie de cuadros que resumen, de manera jerarquizada, las necesidades identificadas por los productores en el Taller de demanda. Corresponde ahora contrastar esa información con los resultados de la consulta institucional (punto 3.3.1.2).

Esta actividad se desarrolla en dos sesiones de trabajo:

- 1) *Primera sesión de trabajo*: se presentan los cuadros de contraste entre las necesidades de los productores y la oferta institucional.
- 2) *Segunda sesión de trabajo*: comienza una fase de trabajo en mesas dirigido a identificar “razones y soluciones”: el posible origen de las debilidades y su posible solución.

3.3.3.1 Primera sesión de trabajo. Construcción y presentación de los cuadros de contraste

Los cuadros de contraste, tanto para gestión agroempresarial como para asociatividad, se preparan antes del taller. Seguidamente se explica el procedimiento para su construcción (A) y lo correspondiente a su presentación en el taller (B).

A. Construcción de los cuadros de contraste

A.1 Construcción de cuadros de contraste gestión agroempresarial

Paso 1. Se llena la hoja de cálculo (Archivo M)

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• El primer paso consiste en digitar en una hoja de cálculo (archivo M) los resultados de la consulta institucional, tanto de parte de la oferta como de la demanda.• A continuación, un ejemplo de datos de contraste obtenidos para el área 1 de la gestión agroempresarial.	<ul style="list-style-type: none">• M. Tabulación consulta a instituciones y contraste

Gestión Agroempresarial
Contraste entre las necesidades detectadas en el Taller de Demanda y la Oferta Institucional
(En porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Oferta Institucional														Necesidades según Taller Demanda	
	I 1		I 2		I 3		I 4		I 5		I 6		Promedio			
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
1. Cómo realizar investigación de mercados														76,67	23,33	43,57
1. Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	50,00	50,00	59,37	
2. Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	83,33	16,67	50,00	
3. Cómo identificar clientes potenciales	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	100,00	0,00	43,88	
4. Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	66,67	33,33	37,50	
5. Cómo identificar los productos que demanda el mercado	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	1	0	83,33	16,67	27,09	

Indicaciones / Actividades

Nombre del archivo

- Como se observa, la hoja tiene dos bloques; el primero corresponde a la oferta institucional y el segundo a las necesidades detectadas en el Taller de demanda.
- Para llenar el bloque de oferta institucional se emplea la información recibida de parte de las instituciones mediante el documento de consulta. En el ejemplo, se aprecia la información de seis instituciones.
- Si la institución dispone de programas (de formación, capacitación, entrenamiento, etc.) para el tema en cuestión, entonces, debajo de la palabra SÍ se pone el número 1; en caso contrario, se coloca un 0.
- La hoja (Archivo M) calcula automáticamente el promedio de respuestas, tanto afirmativas como negativas, dadas para cada uno de los temas (cinco en el ejemplo). Para variar la cantidad de instituciones, se pueden introducir o quitar columnas y se ajusta la fórmula del promedio.
- La hoja también calcula automáticamente el promedio de respuestas afirmativas y negativas para el área que se está examinado. En este caso, hubo un 76,67% de respuestas positivas para el área de investigación de mercados.
- Finalmente se llena el bloque 2 (necesidades de los productores). La información proviene del "Archivo I. Resultados del taller de demanda" (cuadro 2).
- La información que se obtiene permite contrastar la oferta institucional, en términos del porcentaje de respuestas positivas por área y por tema, con la demanda de los productores expresada en el porcentaje de respuestas negativas. Se puede tener así una idea de las debilidades y fortalezas de las instituciones para atender las necesidades de los productores.

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Se terminan de llenar las cuatro áreas restantes, así como la sección 6 sobre características de los instrumentos (sección C, punto 6. del documento de consulta) y se obtiene una tabla como la siguiente: • Como se aprecia, esto permite obtener una caracterización aproximada de los instrumentos de que disponen las instituciones y las organizaciones. 	

Áreas y contenidos	Oferta Institucional												Promedio	
	I 1		I 2		I 3		I 4		I 5		I 6		SÍ	NO
	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO	SÍ	NO		
VI. Características de la aplicación de los instrumentos														
1. Se aplica directamente en productores	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	66,67	33,33
2. Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	83,33	16,67
3. Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	1	83,33	16,67
4. Los instrumentos están adaptados para rubros específicos	1	0	1	0	0	1	1	0	1	0	0	1	66,67	33,33
5. Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	66,67	33,33
6. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con áreas adicionales	1	0	1	0	0	1	0	1	1	0	0	1	50,00	50,00

Paso 2. Se preparan los cuadros de presentación

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Se deben preparar dos cuadros de presentación (uno de contraste y otro de caracterización de los instrumentos de apoyo). El objetivo es observar claramente el consolidado de los promedios; por tanto, no es necesario poner el detalle de las respuestas de tabulación, SÍ (1) y NO (0), de cada institución. • Hay distintas formas de hacer esto, pero lo más sencillo es utilizar el mismo Archivo M (poniéndole otro nombre para usarlo como archivo de trabajo) y eliminar las columnas de las instituciones. Ahora, como los promedios de las respuestas SÍ y NO están “atados” a las columnas, para no perder los datos al eliminarlas, se sugiere copiar los valores de los promedios como “pegado especial”, opción “valores” y, posteriormente, eliminar las columnas que corresponden a las instituciones. • De esta manera queda lista la hoja de cálculo para copiarla en una hoja de presentación. • Entonces, se debe abrir una hoja de presentación nueva, la “Hoja N. Contraste Oferta- Demanda”. • A continuación se ilustra cómo podrían quedar los cuadros en la hoja de presentación (este cuadro 1 incluye únicamente dos de las cinco áreas de gestión agroempresarial): 	<ul style="list-style-type: none"> • M. Tabulación consulta a instituciones y contraste • N. Contraste Oferta – Demanda

Cuadro 1. Gestión Agroempresarial
Contraste entre necesidades detectadas en Taller de Demanda y la Oferta
Institucional (% y promedios simples)

Áreas y temas	Oferta Instituciones (SÍ)	Necesidades según Taller Demanda (NO)
I. Cómo realizar investigación de mercados	76,67	43,57
1. Cómo identificar los precios de los productos similares al suyo en el mercado	50,00	59,37
2. Cómo identificar la calidad y la cantidad de producto que demandan los clientes	83,33	50,00
3. Cómo identificar clientes potenciales	100,00	43,88
4. Cómo identificar su competencia y las características de los productos que ellos ofrecen	66,67	37,50
5. Cómo identificar los productos que demanda el mercado	83,33	27,09
II. Como gestionar adecuadamente el riesgo agroempresarial	27,78	40,70
1. Preparación para enfrentar riesgos cambios bruscos condiciones climáticas, incidencia de plagas y otros para la producción	16,67	42,92
2. Preparación para afrontar riesgos en la disminución de aumento en los costos de producción y comercialización	33,33	40,42
3. Identificación y preparación para afrontar riesgos en la disminución de los precios de venta	33,33	38,75

Cuadro 2. Gestión Agroempresarial
Características de las aplicación de los instrumentos
(En porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Promedio	
	SÍ	NO
1. Se aplica directamente en productores	66,67	33,33
2. Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores	83,33	16,67
3. Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos	83,33	16,67
4. Los instrumentos están adaptados para rubros específicos	66,67	33,33
5. Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos	66,67	33,33
6. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con áreas adicionales	50,00	50,00

A. 2 Construcción de cuadros de contraste para asociatividad

En el caso de la asociatividad se sigue el mismo procedimiento que para la gestión empresarial:

- ▶ Se llena la hoja de cálculo sobre asociatividad.
- ▶ Se preparan los cuadros de presentación (cuadros 3 y 4).
- ▶ Los archivos que se emplean son los archivos M y N.

A continuación, dos ejemplos de los cuadros 3 y 4, de asociatividad:

Cuadro 3. Asociatividad
Contraste entre las necesidades detectadas en el Taller de Demanda y la Oferta Institucional
(En porcentajes y promedios simples)

Temas	Oferta Institucional (SÍ)	Demandas productores (NO)
1. Fomento de la participación e involucramiento de los productores en las actividades de la organización	75,00	55,63
2. Cumplimiento por parte de los productores de los compromisos asumidos con la organización	50,00	52,08
3. Diseño e implementación de servicios para los socios (asistencia técnica, capacitación, crédito, provisión de insumos, almacenamiento y transporte)	50,00	37,50
4. Estimación de los beneficios económicos de pertenecer a la organización versus que los productores produzcan y comercialicen por su propia cuenta	100,00	16,67
5. Desarrollo y preparación de líderes en gestión organizativa	75,00	16,46
6. Instrumentos para la rendición de cuentas a los miembros de la organización	75,00	13,96
7. Diseño e implementación de procesos que brinden mayor valor agregado al producto (almacenamiento, procesamiento, distribución, etc.)	100,00	13,54
8. Planificación con visión de mercado	100,00	13,54
9. Procesos que permiten sostenibilidad de la organización en el tiempo	50,00	4,17
10. Apoyo para la conformación legal (inscripción, desarrollo de estatutos, reglamentos y manuales de funciones)	50,00	2,50

Cuadro 4. Asociatividad
Características de la aplicación de los instrumentos
(En porcentajes y promedios simples)

Áreas y contenidos	Promedio	
	SÍ	NO
1. Se aplica directamente en productores	50,00	50,00
2. Se desarrolla mediante procesos de capacitación para capacitadores	100,00	0,00
3. Los instrumentos incorporan el seguimiento en la aplicación de los instrumentos	50,00	50,00
4. Los instrumentos están adaptados para rubros específicos	50,00	50,00
5. Se cuenta con materiales y guías impresas para el desarrollo y aplicación de los instrumentos	75,00	25,00
6. Cuentan los instrumentos promovidos por su institución u organización con áreas adicionales	50,00	50,00

B. Presentación de los cuadros de contraste

Una vez completados, los cuatro cuadros anteriores se muestran a la audiencia destacando los aspectos sobresalientes y abriendo el espacio para la discusión. Se debe poner énfasis en los temas en los que la demanda de los productores supera la oferta de las instituciones. Estos temas constituyen una “llamada de atención” a la institucionalidad; son aspectos que deberían fortalecerse para poder satisfacer la demanda. Por ejemplo, en el cuadro 1, que se presenta unas líneas más arriba, llama la atención el área de gestión de riesgo, donde la debilidad de los productores es del orden del 40,70%, mientras que la capacidad institucional para atender esa demanda es de un 27,78%. Las cifras obtenidas muestran claramente la brecha entre la demanda y la oferta.

Los cuadros 3 y 4, por su parte, al informar sobre las características de los instrumentos de la asociatividad, constituyen un registro esclarecedor, ya sea para mejorar lo que se tiene o para proponer mecanismos de apoyo distintos a los que se han venido empleando.

3.3.3.2 Segunda sesión de trabajo. Origen del problema y posibles soluciones

El propósito de esta sesión es conocer el criterio de la institucionalidad sobre el origen de las debilidades señaladas por los productores y compartir posibles soluciones. El siguiente es el procedimiento:

Paso 1. Aproximación al formulario de trabajo

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none">• Se separa a los presentes en dos grupos: gestión agroempresarial y asociatividad.• Se distribuye y explica el formulario para la sesión de trabajo 2.• El formulario tiene dos partes, una, para la mesa de gestión agroempresarial y otra, para la mesa de asociatividad.• Se explica el procedimiento de trabajo, usando como ejemplo el tema de gestión agroempresarial, pero en el entendido de que aplica para el tema de asociatividad.• Se explican los puntos uno a uno.• La mesa debe llenar el cuadro 1 que viene incluido en el formulario:	<ul style="list-style-type: none">• O. Sesión Trabajo 2. Razones Soluciones

Cuadro 1. Visión de las instituciones tema gestión agro empresarial

Razones	Soluciones propuestas

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Para tener un punto de referencia y alimentar la discusión se incluyen en el formulario las razones y soluciones dadas por los productores en el Taller de demanda (ver cuadros 5 y 6, a continuación): 	<ul style="list-style-type: none"> O. Sesión Trabajo 2. Razones Soluciones

Paso 2. En busca de consenso

Cuadro 5. Paraguay: Razones y soluciones encontradas en el Taller de demanda para enfrentar las debilidades encontradas en las áreas de gestión agroempresarial

Razones	Soluciones
Desarticulación entre instituciones públicas y entre estas y las organizaciones privadas para enfrentar las debilidades agroempresariales	Convenios entre entes y organizaciones; acuerdos y planificación conjunta de actividades
Los profesionales destacados en estos campos o similares no tienen una formación adecuada que les permita capacitar a los agroempresarios	Desarrollar cursos y actividades para el fortalecimiento de las capacidades
Los productores tienen formación y capacidades limitadas en temas que les ayuden a la diferenciación de productos	Formación en temas de trazabilidad; certificación e identificación de calidad de los productos en los mercados; buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manufactura
No se aprovecha la información disponible sobre mercados y riesgo climático porque no hay sistemas adecuados para la comunicación y no hay coordinación entre instituciones	Articulación de esfuerzos entre las instituciones que generan información de mercados para definir un marco de información de calidad sobre mercados y clima
La poca asociatividad y la calidad de la misma dificultan generar acciones para el fortalecimiento agroempresarial, ya mediante 1) acciones de las mismas organizaciones y 2) para difundir capacitación por parte de terceros	Capacitar en la formación de asociaciones y cooperativas de productores
Insuficiente formación técnica de los productores y agroempresarios en temas como estrategias de ventas, mercados y comercialización	Capacitación sobre mercadeo: cómo vender, dónde vender, a quiénes vender, precios de venta en distintos eslabones y canales, competencia de productos sustitutivos, etc.

Paso 3. Presentación de resultados

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Una vez explicada la forma en que se debe completar el formulario, se abre un debate en la mesa sobre las razones que explicarían las debilidades señaladas por los productores. En una pizarra acrílica, el facilitador anota las posibles razones y estas se someten a debate. Conforme se va alcanzando el consenso, el secretario va anotando las posibles razones en el cuadro 1 (mencionado arriba), que está en el Archivo P. A continuación, se abre el debate a las posibles soluciones. El facilitador escribe las sugerencias en la pizarra y dirige la discusión hacia el consenso. Conforme se va logrando el acuerdo, el secretario va anotando las posibles soluciones en el cuadro 1 y proyecta los resultados para todos los presentes. 	<ul style="list-style-type: none"> P. Razones y soluciones en grupo

3.3.4 Actividad 4. Tercera sesión de trabajo. Conclusiones y propuestas

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> El facilitador presenta el cuadro 1 (gestión agroempresarial) en asamblea general. Seguidamente, abre el espacio para consultas y comentarios. El facilitador presenta el cuadro 2 (asociatividad) en asamblea general. Seguidamente, abre el espacio para consultas y comentarios. 	<ul style="list-style-type: none"> P. Razones y soluciones en grupo

Esta es la última parte del taller y tiene como fin integrar el trabajo realizado y expresarlo en forma de conclusiones y propuestas concretas. La idea es revisar las conclusiones a las que se fue llegando a lo largo del taller, para, en este momento del evento, con una visión más clara, formular una síntesis lo más cercana posible al pensamiento actual de los presentes.

Paso 1. Aproximación al formulario de trabajo

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> Los participantes se separan en dos grupos (gestión agroempresarial y asociatividad). Se distribuye y explica el formulario o guía de trabajo (Archivo Q). Este formulario tiene dos partes, una para la mesa de gestión agroempresarial y otra para la mesa de asociatividad. Las respuestas deben darse por consenso (es decir, en grupo). Se explica el procedimiento que se va a seguir, usando como ejemplo el tema de gestión agroempresarial, pero en el entendido de que aplica para el tema de asociatividad. En ambos casos se debe contestar abordar seis temas o preguntas; cada participante llena de manera individual el formulario y luego se abre la discusión hasta llegar al consenso, tema por tema. A continuación, se explica el procedimiento para cada uno de los temas: El primer tema desea conocer cuál es la opinión de la mesa, con todo el bagaje adquirido en el taller, sobre las debilidades expresadas por los productores. ¿Coinciden con lo expresado por los productores o tienen una opinión diferente? 	<ul style="list-style-type: none"> Q. Sesión Trabajo 3. Conclusiones y propuestas

Gestión Agro empresarial: conclusiones finales	
<p>Trabajo a realizarse: Integrar las conclusiones y brindar elementos que permitan establecer propuestas de trabajo para mejorar las capacidades agroempresariales de los productores de pequeña y mediana escala.</p> <p>Tiempo disponible: 40 minutos discusión, 10 minutos presentación a la asamblea</p>	
Tema, preguntas	Desarrollo – Respuestas - Soluciones
<p>1. Después de todo lo discutido ¿Considera la mesa que realmente se necesita hacer un esfuerzo para fortalecer las capacidades de los productores? ¿Realmente tienen debilidades o podemos indicar que su formación está bien?</p>	

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Con el tema 2 se busca que los representantes mismos propongan los cambios que consideran necesarios para mejorar la capacidad de su institución de dar apoyo a los productores. • Con la pregunta 3, se le pide a la mesa que ratifique (valide) su escogencia de las tres áreas prioritarias; en otras palabras, se desea saber si, luego del trabajo desarrollado a lo largo del taller, la mesa sigue considerando como prioritarias las áreas escogidas en la primera sesión de trabajo. 	

2. ¿Qué hay que hacer para fortalecer, desde el punto de vista de las instituciones y las organizaciones, para potenciar sus capacidades para apoyar a los productores en los temas de gestión agro empresarial?	
Debilidad 1:	
Debilidad 2:	
Debilidad 3:	

3. ¿De las 5 áreas, cuáles serían las 3 áreas principales de trabajo? ¿Son las mismas priorizadas en la Sesión 1?: Las 5 áreas son: Conocimiento del mercado; estrategia de ventas; gestión de la producción; finanzas; gestión del riesgo empresarial	

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Con la pregunta 4, se pide a la mesa que indique cuáles son los dos temas que finalmente considera como críticos para cada una de las tres áreas seleccionadas como prioritarias, sin perder de vista lo que habían opinado durante la Sesión 1. 	

4. ¿Dentro de cada área, validar los 2 temas priorizado en la Sesión 1 para las tres áreas principales de trabajo	
a. Área 1	
b. Área 2	
c. Área 3	

Indicaciones / Actividades

- La pregunta 5 indaga sobre las características de los instrumentos que aplican las instituciones y abre la posibilidad de que los presentes sugieran temas que no se trataron en el formulario relacionados con la orientación que se les da a los instrumentos.

5. ¿Cómo deben ser o enfocarse los instrumentos que se utilicen?	
a. ¿Deben aplicarse directamente a los productores o más bien a capacitadores?	
b. Los instrumentos ¿deben contener mecanismos para dar seguimiento y control de la calidad de las aplicaciones?	
c. Los instrumentos ¿deben desarrollarse para rubros o productos específicos (granos, frutas, vegetales, aceites, etc.) o deben ser generales?	
d. ¿Cuáles tipos de guías o materiales son los más adecuados?	
e. Otro tema	
f. Otro tema	
g. Otro tema	

Indicaciones / Actividades

- En esta sexta actividad, la mesa intercambia opiniones sobre las estrategias que deberían seguirse para abordar los problemas de la mejor manera.

6. Elementos estratégicos: el abordaje de las soluciones	
a. Será conveniente que cada institución maneje sus proyectos, instrumentos de que dispone, o se podría pensar en desarrollar alianzas, coordinar acciones, etc.?	
b. ¿Cuál podría ser la principal contribución del Proyecto Hemisférico del IICA? ¿Cuáles podrían ser sus roles?	
c. Otra orientación estratégica	
d. Otra orientación estratégica	
e. Otra orientación estratégica	

Indicaciones / Actividades

- Finalmente, se consideró prudente aprovechar el evento para identificar otras instancias, no presentes en el taller, que dan capacitación en gestión agroempresarial.

Gestión agroempresarial		
Trabajo a realizarse: Identificación de acciones complementarias en fortalecimiento de capacidades agroempresariales que no fueron identificadas mediante la encuesta		
Tiempo disponible: 20 minutos		
Iniciativa (el nombre y qué hace)	Institución u organización	Persona de contacto

Paso 2. Completar el formulario en grupo

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • Una vez explicado el formulario, se abre un espacio para el debate de cada uno de los temas. • En una pizarra, el facilitador anota las razones que surgen en la mesa y permite la discusión hasta que se llegue al consenso en cada uno de los temas. • Una vez que se ha alcanzado el acuerdo, el secretario anota las respuestas en la computadora y proyecta el cuadro resultante en la pantalla. • Las anotaciones se hacen directamente en el formulario del archivo Q. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q. Sesión Trabajo 3. Conclusiones y propuestas

Paso 3. Presentación a la asamblea

Indicaciones / Actividades	Nombre del archivo
<ul style="list-style-type: none"> • En asamblea general, el facilitador presenta las conclusiones a las que llegó el grupo que trabajó en gestión agroempresarial. El material se encuentra consignado en el archivo Q. Se abre a un periodo de consultas, comentarios, intercambio de opiniones. • El grupo asociatividad presenta los resultados de su trabajo, también consignados en el archivo Q. Se abre a un periodo de consultas, comentarios, intercambio de opiniones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Q. Sesión Trabajo 3. Conclusiones y propuestas



Unidad 4

Un método alternativo para identificar prioridades

Uno de los principales resultados de esta metodología es que permite identificar aquellas áreas en las que tanto los productores como las instituciones presentan las mayores debilidades. Datos como estos le permiten al país tomar medidas correctivas y fortalecer las capacidades de ambos actores sociales. Además, abre la posibilidad de enriquecer la participación en cualquier foro técnico con datos concretos y objetivos.

En efecto, los talleres dejan información valiosa resumida en cuadros de fácil comprensión. Quedan para el análisis, por ejemplo, síntesis de las debilidades en gestión agroempresarial y en asociatividad, ordenadas en función de su importancia para los productores; validaciones, de parte de las instituciones, de las debilidades apuntadas por los productores, y cifras que contrastan la visión de la demanda (de los productores) con la visión de la institucionalidad.

Ahora bien, con el fin de proporcionar una opción adicional, eminentemente objetiva, para identificar áreas prioritarias, se diseñó un método basado en parámetros cuantitativos que tienen como insumo la información obtenida en los talleres. La idea es relacionar los porcentajes de debilidad expresados por los productores con los porcentajes de apoyo expresados por la institucionalidad para determinar la magnitud del problema.

Se plantearon, entonces, los siguientes parámetros de referencia:

- Se considera un 75% como un mínimo para catalogar de razonable el esfuerzo institucional por brindar capacitación, formación y asesoría. Por debajo de este parámetro, el esfuerzo se considera insuficiente.
- Un porcentaje de 40% o más, con respecto a las debilidades en el sector productivo, se considera como un porcentaje alto.

Esto permite categorizar los problemas de la siguiente manera:

- Problemas de primer orden: cuando en un país la oferta es insatisfactoria (menor a 75%) y las necesidades son altas (mayores a 40%); es decir, cuando ambos indicadores son insatisfactorios.
- Problemas de segundo orden: cuando la oferta es satisfactoria y las necesidades son elevadas.
- Problemas de menor relevancia: cuando la oferta no es satisfactoria, pero la demanda de necesidades es baja.

A continuación, presentamos un ejercicio práctico: el caso de Paraguay. Veamos primero el cuadro de contraste obtenido en el Taller de oferta celebrado en ese país:

Paraguay: Contraste entre las necesidades de los productores y el criterio de institucionalidad. Gestión agroempresarial (% y promedios simples)

Áreas/temas	Paraguay	
	Taller Demanda	Taller Oferta
I. Conocimiento del mercado	43,57	76,67
I. Estrategia de venta	33,59	66,67
III. Gestión de la producción	39,79	62,50
IV. Gestión financiera	20,58	43,33
V. Gestión del riesgo agroempresarial	40,70	27,78

Aplicando los parámetros de referencia recién explicados para definir la magnitud del problema, tenemos lo siguiente:

Paraguay: Identificación de áreas prioritarias en función de la magnitud del problema

Áreas/temas	Resultados de los talleres		Caracterización de problemas			Áreas prioritarias
			Problema principal	Problema intermedio	Menor problema	
		Oferta	Demanda alta – oferta baja	Demanda alta – oferta alta	Demanda baja – oferta baja	
Conocimiento del mercado	43,57%	76,67 %		43,57 %- 76,67 %		Prioridad 2
Estrategia de venta	33,59 %	66,67 %			33,59 %- 66,67 %	Prioridad 4
Gestión de la producción	39,79 %	62,50 %			39,79 %- 62,50 %	Prioridad 3
Gestión financiera	20,58 %	43,33 %			20,58 %- 43,33 %	Prioridad 5
Gestión del riesgo agroempresarial	40,70 %	27,78 %	40,70% - 27,78 %			Prioridad 1

Las prioridades, entonces, quedarían ordenadas de la siguiente manera:

- Prioridad 1: Gestión del riesgo empresarial
- Prioridad 2: Conocimiento del mercado
- Prioridad 3: Está entre “estrategia de venta” y “gestión de la producción”, pero habría que seleccionar “gestión de la producción” porque tiene una oferta de servicios más baja y una demanda de necesidades más alta
- Prioridad 4: Estrategia de venta
- Prioridad 5: Gestión del riesgo empresarial: aunque tiene la oferta más baja en esta columna (43,33%), al tener la demanda más baja se convierte en la prioridad menos importante.

Este método se puede utilizar también para identificar prioridades en el tema de asociatividad y para identificar las prioridades de un conjunto de países.

Seguidamente se ofrece un espacio para que, luego de haber estudiado la metodología, usted anote qué variables deberían incluirse en el caso de que se aplicara a su país. ¿Qué elementos habría que tener en consideración? ¿Qué adaptaciones deberían hacerse? ¿Qué precauciones habría que tomar antes, durante y después de aplicar la metodología?

Escriba su respuesta: _____

Reflexiones finales

El desarrollo de la competitividad agroalimentaria es un tema complejo, cuyos resultados están estrechamente ligados al entorno nacional e internacional en el que se desenvuelven los agroempresarios. Basta citar: 1. la relación de la producción nacional con el mercado mundial (aquí intervienen factores exógeno, que escapan al control de los productores como el cambio en los precios internacionales); 2. la situación de la infraestructura pública (que también escapa al control directo de los productores); 3. el cambio permanente que experimentan las condiciones de los mercados, sea por variaciones en el poder adquisitivo de los ingresos, sea por cambios en los gustos y preferencias de los consumidores; 4. los ajustes en las políticas económicas, en materia monetaria, comercial, fiscal y otras y, finalmente, 5. la evolución de la economía mundial.

En este contexto, la capacidad que tengan los productores y los agroempresarios de enfrentar el día a día de los procesos productivos y de comercialización resulta esencial para su sobrevivencias. Igualmente incuestionable es la capacidad de las instancias públicas y privadas responsables de apoyarlos en este tema.

La necesidad de identificar las debilidades empresariales de los productores, por una parte, y la capacidad de la institucionalidad de contribuir a su superación, por otra, se convierten, entonces, en una tarea impostergable. Dada la carencia de procedimientos para realizar “mediciones” de este tipo, el proyecto del IICA se dio a la tarea de proponer una metodología que permitiera hacer un diagnóstico de la situación, como paso previo a la generación de instrumentos de apoyo a las instituciones. Si bien aquí no acaba el proyecto, la metodología propuesta se convierte en sí misma en un instrumento de gran utilidad.

La aplicación de la metodología ha sido sumamente enriquecedora. El hecho de que sea un método que promueve la participación en todas y cada una de las actividades le otorga un importante grado de compromiso con los resultados. Además, tiene otras dos particularidad distintivas. En primer lugar, que durante la marcha misma de la consulta se van procesando los resultados y se van generando datos cuantitativos, lo que ayuda a comprender mejor las respuestas y a generar un diálogo más técnico y constructivo. En segundo lugar, que es un procedimiento sencillo y práctico, que fácilmente puede ser utilizado por cualquier grupo de productores o bien por organizaciones o instituciones interesadas.

Entre las enseñanzas que dejó la aplicación de la metodología en los “países bandera”, destaca lo siguiente:

- a) La elección de los rubros es clave. Recuérdese que se trata de hacer una aproximación a las debilidades de los productores a partir de una muestra; por tanto, es aconsejable seleccionar rubros que tienen carencias importantes en gestión agroempresarial y asociatividad. Rubros que hayan experimentado un proceso de modernización seguramente no serán de interés prioritario.
- b) Para seleccionar los rubros pueden aplicarse diferentes criterios. En Guatemala, por ejemplo, se usaron criterios como: relación con una organización, generación de empleo, generación o ahorro de divisas para el país, potencial de mercado y sustentabilidad (el efecto positivo sobre el medio ambiente y los recursos naturales).
- c) Una vez que se han seleccionado los rubros, conviene elegir a las personas que los van a representar en el Taller de demanda sobre la base de alguna tipología. Pueden usarse criterios como tamaño de la explotación o tecnologías de producción empleadas, por ejemplo, y diseñar una muestra representativa de los distintos grupos, lo que permitiría el cálculo de promedios ponderados.

- d) Con respecto al tema de la asociatividad es mejor evitar que los formularios que se completan en los talleres los llenen los gerentes o los directivos de las asociaciones, para evitar respuestas sesgadas.
- e) En cuanto al Taller de oferta, cuando se convoque a las instituciones y organizaciones, hay que darle prioridad a las organizaciones de productores relacionadas con los rubros seleccionados, aunque perfectamente pueden participar otras instancias de dimensión nacional; por ejemplo, aquellas que agrupan distintos rubros.
- f) Los resultados obtenidos se apoyan en muestras de rubros y actores seleccionados utilizando el juicio de “informantes muy calificados” públicos y privados; no se utilizaron métodos estadísticos.
- g) Los resultados que se han logrado con la aplicación de la metodología se consideran positivos. Tal es la opinión de quienes han participado en los talleres y de otros actores que han conocido el procedimiento, sus alcances y sus logros. No obstante, queda abierta la posibilidad de aplicar el método haciendo un uso más intenso de los procedimientos estadísticos.

Anexo 1. Programa Taller de Demanda

TALLER “ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES AGROEMPRESARIALES Y ORGANIZATIVAS DE LOS PEQUEÑOS Y MEDIANOS PRODUCTORES DE RUBROS AGROPECUARIOS”

- Participantes:** Productores, comerciantes y actores de las mesas de los siguientes productos agropecuarios:
- Objetivo:** Identificar demandas de pequeños y medianos productores en temas de gestión agroempresarial y asociatividad
- Lugar:** (Por indicar)
- Fecha:** (Por indicar)

Agenda prevista

Hora	Actividad
07:30 a 08:00	Inscripción
08:00 a 08:15	Apertura (Autoridad del MAG y Representante del IICA)
08:15 a 08:30	Presentación de objetivos y metodología del taller
08:30 a 10:00	Sesión 1. Trabajo en Mesas
10:00 a 11:00	Receso
11:00 a 12:00	Asamblea 1. Presentación de resultados. Discusión: Sesión 1
12:00 a 13:00	Receso para almuerzo
13:00 a 14:00	Sesión 2. Trabajo en Mesas
14:00 a 14:30	Asamblea 2. Presentación de resultados. Discusión: Sesión 2
14:30 a 14:45	Conclusiones y clausura

Anexo 2. Programa del Taller de Oferta

TALLER "OFERTA"

Objetivo: Identificar la capacidades que tienen las instituciones y organizaciones para responder adecuadamente a los requerimientos de los productores y agroempresarios en materia de gestión agroempresarial y de asociatividad y hacer planteamientos y propuestas para fortalecerlas.

Lugar: (Por indicar)

Fecha: (Por indicar)

Agenda prevista

Hora	Actividad
07:00 a 08:00	Registro
08:00 a 08:15	Apertura
08:15 a 08:30	Introducción
08:30 a 9:00	Presentación de los resultados del taller de demanda
9:00 a 10:20	Sesión de trabajo 1. Validación por parte de la institucionalidad de los resultados obtenidos en el Taller de demanda
10:20 a 10:40	Receso para café
10:40 a 12:00	Presentación de iniciativas impulsadas por la institucionalidad nacional para el fortalecimiento de las capacidades agroempresariales y de asociatividad de los productores agrícolas de pequeña y mediana escala
12:00 a 12:30	Presentación del contraste entre las necesidades de los productores y la oferta de la institucionalidad
12:30 a 13:30	Almuerzo
13:30 a 14:30	Sesión de trabajo 2. Razones y soluciones desde el punto de vista de la institucionalidad sobre 1) las debilidades agroempresariales de los productores y 2) las encontradas en el tema de la asociatividad
14:30 a 16:00	Sesión de trabajo 3. Integración de conclusiones y propuestas <ol style="list-style-type: none"> Matriz de conclusiones y propuestas Identificación de iniciativas complementarias a las obtenidas mediante la encuesta a las instituciones Presentación de Matriz de conclusiones y propuestas a la asamblea
17:00	Clausura



