

GUIA TALLER 1- ANALISIS DEL ENTORNO

OBJETIVOS:

- Reconocer el entorno en el que se desarrollan los agronegocios de cada organización e identificar nuevas oportunidades y mercados potenciales.
- Se busca que el grupo identifique los diferentes aspectos que afectan positiva o negativamente el funcionamiento del negocio desde diferentes visiones de la operación de una empresa.

Fuente de verificación: Lista de asistencia, registro fotográfico, formatos de programación participativa, formatos de ejercicios individuales.

Tiempo: 5 Horas

Materiales: Tarjetas y hojas tamaño carta en colores, marcadores grandes y pequeños, cinta de enmascarar, fotocopias de la guía para cada participante y papel kraft.

ORDEN DEL DIA

1. Saludo, presentación de los temas del taller
2. Ejercicio de presentación de los participantes
3. Actividad *Reconociendo el entorno*: diamante de Porter ajustado.
3. Perfil de la organización
4. Matrices de competitividad
5. Plenaria
5. Evaluación y Compromisos (30 minutos)

PROCEDIMIENTO PARA EL DESARROLLO DE LA SESIÓN 1

1. Saludo, presentación de los temas del taller (10 minutos)

Se saluda a los participantes, se les describen los motivos que convocan la reunión y se plantean brevemente los temas de esta primera sesión.

2. Ejercicio de presentación "Los adjetivos" (35 minutos)

Se dan las siguientes instrucciones a los participantes:

"Tienen un momento para pensar en un adjetivo que defina mejor a cada uno de ustedes y que comience por la misma letra que su nombre. Por ejemplo: "María, meticulosa" o "Pedro, productivo". El adjetivo escogido debe referirse a un aspecto que consideren fundamental en su persona. Si les resulta muy difícil encontrar una característica importante que empiece por la misma letra que su nombre, háganlo con la primera letra de su apellido".

Al finalizar la decisión anterior, se arman subgrupos de aproximadamente de 5 personas y se les pide que compartan: su nombre, apellido, adjetivo y la razón por la cual han escogido dicha cualidad.

A los 3 ó 4 minutos, se cambia de grupo a los participantes. Así tres veces, procurando que no coincidan las mismas personas en el grupo.

Al terminar las tres veces, y ya sentado cada uno en su sitio habitual, se piden dos voluntarios: uno de ellos señala a una persona y el otro responde cómo se llama. La persona que respondió nuevamente señala a otra persona y el señalado debe responder como se llama la persona que lo señaló. Se repite la misma operación durante el tiempo que se crea conveniente hasta que los participantes aprendan el nombre de sus compañeros.

3. Ejercicios de reconocimiento del entorno; Diamante de Porter (3 horas)

Primera parte – Que es el diamante de Porter

Las condiciones agroecológicas, los servicios de apoyo disponibles y el conocimiento de los competidores, inicialmente de la región, darán elementos importantes para construir una ruta innovadora que permita aprovechar de mejor manera los recursos de la organización y del territorio. Por lo tanto, para identificar las oportunidades reales de un negocio, es necesario tener una visión integral de la organización y de su contexto, desde una perspectiva de competitividad.

El Diamante de Porter se creó para visualizar la competitividad de los países pero se ha adaptado para que las diferentes organizaciones identifiquen los ámbitos interno y externo en que se mueve su negocio. Con la información a continuación se debe explicar este esquema con mucha claridad (ayudarse de ser posible con diagramas o presentaciones):

En su análisis, identifica cuatro grupos de variables que influyen en la capacidad de las empresas para establecer y mantener una ventaja competitiva en los mercados en los que se desenvuelven: condiciones de los factores, condiciones de la demanda, sectores afines y auxiliares o de apoyo, estrategia, estructura y rivalidad en las empresas. Adicionalmente tiene en cuenta dos fuerzas importantes: el azar y las acciones del gobierno.

Paso 1. Análisis del entorno

Condiciones de los Factores

- Esta categoría trata de encontrar las características propias de la organización y de sus miembros en lo que se refiere a la cantidad y costo de los factores disponibles: recursos naturales, humanos y de capital, e infraestructura material, administrativa, científica y tecnológica. Calidad de los factores. y con que activos especializados cuenta.

Para las organizaciones agropecuarias se pueden considerar:

- ✓ si se cuenta o no con maquinaria especializada,
- ✓ la propiedad y disponibilidad de la tierra,
- ✓ acceso al crédito,
- ✓ infraestructura,
- ✓ tecnología y recursos naturales requeridos para el desarrollo de la actividad.

Industrias relacionadas y de apoyo

- Esta categoría hace referencia a los actores con los que se relaciona la organización en su actividad productiva: tales como proveedores locales de insumos, entidades de apoyo a la actividad, proveedores de servicios logísticos, industrias relacionadas, comercializadores, clientes y centros de investigación entre otros.

Estrategia, Estructura y Rivalidad

- En esta categoría se encuentran los competidores, las otras organizaciones de productores, indicadores de eficiencia e innovación de la organización, concentración del mercado

Condiciones de la demanda

- En esta categoría incluye toda la información sobre las necesidades y requerimientos de los clientes: que desean, como, donde y cuando. También se incluyen los temas relacionados con las condiciones de calidad y requerimientos de acceso al mercado.

Segunda parte – Definición del Diamante

1. Mediante una actividad repartir el grupo aleatoriamente en cuatro subgrupos y asignar un tema para cada uno así: Condiciones de la demanda; Estrategia, Estructura y Rivalidad; Industrias relacionadas y de apoyo; y Condiciones de los factores.

A cada grupo se le entregan tarjetas de colores de acuerdo con la siguiente división:

Grupo Condiciones de la demanda	= Tarjetas Azules
Grupo Estrategia, Estructura y Rivalidad	= Tarjetas Verdes
Grupo Industrias relacionadas y de apoyo	= Tarjetas Amarillas
Grupo Condiciones de los factores	= Tarjetas Rosadas o Rojas

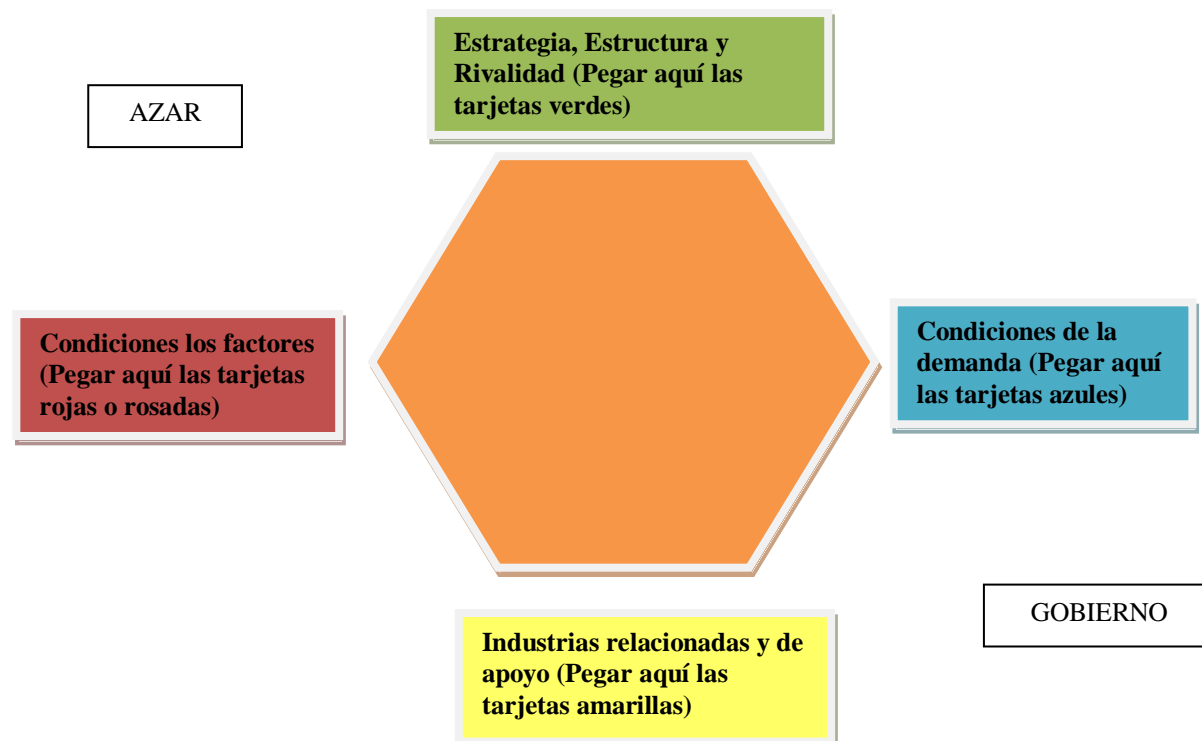
En cada grupo discuten y diligencian las tarjetas escribiendo los principales actores y condiciones de cada uno de los ítems según corresponda, que consideren relevantes para su organización, miembros y productos. Se deben tener en cuenta las recomendaciones de escritura en tarjetas.

Se puede orientar la discusión poniendo algunos tópicos sobre los cuales se pueden identificar, como los que se escriben a continuación. La siguiente lista no es exhaustiva, ni exclusiva, se pueden poner, quitar, ampliar o profundizar los elementos según sea pertinente a cada caso:

Paso 1. Análisis del entorno

Condiciones de la demanda	Estrategia, Estructura y Rivalidad
Especificaciones de producto	Situación de competidores directos
Normas de calidad	Situación de productos sustitutos
Comportamiento de la demanda local del producto	Actores de la cadena productiva
Comportamiento de la demanda nacional	Normatividad legal y regulaciones sanitarias
Comportamiento de la demanda internacional	Situación ambiental y acceso a recursos
Requerimientos por cliente y por canal	Situación de vías de acceso
Tendencias de consumo	
Formas de pago	
Industrias relacionadas y de apoyo	Condiciones de los factores
Manejo productivo	Condiciones agroecológicas
Manejo poscosecha y de transformación	Recurso hídrico
Desarrollos tecnológicos productivos	Recursos financieros: disponibilidad, acceso
Uso de TIC	Mano de obra capacitada
Servicios logísticos	
Mercadeo y comercialización	

2. Cada grupo escoge un relator quien socializa las conclusiones del sub grupo ante la plenaria. En dicha socialización el grupo debe opinar si está de acuerdo o no con la identificación que realizó el grupo encargado del tema y se deben poner de acuerdo si se mantiene, se elimina o se cambia a otra de las tres categorías posibles. Las tarjetas se deben ir disponiendo en un cuadro previamente preparado en una pared o tablero de la siguiente manera:



Paso 1. Análisis del entorno

Tercera parte – Análisis del diamante

En plenaria se hace un análisis de cómo se encuentra la organización frente al mercado y que relaciones tienen con los diferentes actores con los que se relaciona, si se tuvieron en cuenta todas estas condiciones y/o actores, cuales no y por qué.

Así mismo se plantearán dos aspectos que se encuentran por fuera del diamante pero que influyen directamente en el desarrollo de las organizaciones que son: el azar y el gobierno. En este caso se pide a los participantes que listen entre todos que variables se ven influidas por estos dos aspectos.

Al finalizar el análisis de grupo, se pasará a cada participante un formato (si se trabajan varias organizaciones, se puede pasar un formato por organización), en el que se realizará un proceso de autoevaluación de la organización y su nivel de competitividad frente a cada una de las categorías trabajadas así:

Categoría	1	2	3	4	5	¿Por qué?
Estrategia Estructura y Rivalidad						
Condiciones de los factores						
Condiciones de la demanda						
Industrias Relacionadas y de apoyo						

La calificación 1 corresponde a la mejor condición respecto a la competitividad y la 4 a la más débil.

3. Ejercicio de matrices de competitividad (90 minutos)

En esta parte el facilitador debe llevar la discusión para ayudar al grupo a identificar cuáles son las ventajas y desventajas que afectan el funcionamiento empresarial desde diferentes perspectivas empresariales.

Primera parte – Conceptos de competitividad

Los facilitadores de Corporación PBA explicarán el concepto de Competitividad y Ventaja Competitiva de acuerdo con las siguientes definiciones:

Según Michael Porter la “**Competitividad** es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población. El único camino sólido para lograr esto se basa en el aumento de la productividad”.

Esto se puede parafrasear para adaptarlo a las circunstancias de los pequeños productores como: **Competitividad** es la capacidad que tiene una organización de encadenar sus productos en una cadena productiva, sostenerse en ella y aumentar progresivamente sus ventas, alcanzando con esto mejorar la calidad de vida de los productores y sus familias. Para poder hacerlo se requiere de innovación para el mejoramiento de los rendimientos de producción, de la calidad de sus productos y del mayor valor agregado que les puedan dar, al mismo tiempo que se ajustan sus costos para obtener el mejor provecho de un precio justo.

Paso 1. Análisis del entorno

De igual forma Porter define **ventaja competitiva** como "la capacidad que tienen las empresas para producir o mercadear sus bienes o servicios en mejores condiciones de calidad, oportunidad o costos que sus rivales."

También se puede adaptar **ventaja competitiva** como: las habilidades o cualidades que tiene la organización o el negocio que les permiten que la producción, el procesamiento y la comercialización de sus productos tengan superioridad significativa ante los competidores en cuanto a las cualidades del producto que busca el comprador, mejores condiciones logísticas o de entrega oportuna, o condiciones de precios y pago.

Segunda parte – Trabajo en plenaria

Teniendo claro el concepto de ventaja competitiva, se explicará que se van a trabajar seis matrices para cada uno de los componentes de la operación del negocio:

- Sistema productivo,
- Empoderamiento y desarrollo organizacional,
- Procesamiento primario,
- Mercadeo y comercialización,
- Administrativo y logística,
- Gestión financiera y de recursos.

En cada uno de estos componentes se han determinado unos aspectos relevantes que deben calificarse de manera individual decidiendo si la manera cómo funciona este aspecto dentro del propio negocio se constituye en una ventaja competitiva, en una desventaja competitiva o si es indiferente a la competitividad del negocio.

El facilitador deberá moderar la selección de cada aspecto y se deberá ir poniendo una X para cada selección.

Al terminar de calificar cada una de las matrices el grupo deberá definir unas conclusiones y/u observaciones que correspondan a los aspectos calificados para el componente de cada matriz. Estas conclusiones se escribirán en fichas que se pegarán en el espacio correspondiente.

El papel del facilitador es muy importante para tratar de enfocar la discusión en aspectos relevantes al tema empresarial y que les permita calificar de la manera más objetiva posible cuando un elemento de su negocio es o no una ventaja competitiva o si por el contrario se vuelve una desventaja.

De igual manera en las conclusiones y observaciones el facilitador debe buscar que el grupo haga una reflexión general sobre cada uno de los componentes del negocio y promover que lleguen a sus propias conclusiones en cada matriz por aparte.

Matriz de evaluación competitiva de innovación sistema productivo

SISTEMA PRODUCTIVO	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y Observaciones
Autonomía técnica (complemento saberes tradicional y profesional)				
Mejoramiento de semilla				
Agricultura sostenible				
Buenas prácticas agrícolas				

Paso 1. Análisis del entorno

Matriz de evaluación competitiva de empoderamiento y desarrollo organizacional

EMPODERAMIENTO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y Observaciones
Liderazgo				
Mecanismos para toma de decisiones				
Mecanismos para participación y rendición de cuentas				
Construcción y aplicación de reglas del juego				
Mecanismos para resolución de conflictos				
Construcción de confianza				
Distribución y delegación de tareas				
Formalidad de la organización (desarrollo y aplicación de estatutos)				
Mecanismos de comunicación y flujos de información.				

Matriz de evaluación competitiva procesamiento primario

PROCESAMIENTO PRIMARIO	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y Observaciones
Tecnologías de procesamiento				
Maquinarias				
Procesos de transformación				
BPM (Buenas prácticas de manufactura)				

Matriz de evaluación competitiva Mercadeo y Comercialización

MERCADEO Y COMERCIALIZACIÓN	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y Observaciones
Definición de Producto				
Definición de mercado objetivo				
Comunicación y promoción				
Conocimiento del mercado				
Estrategias de precios				
Estrategias de comercialización				
Plan de negocios				
Alianzas				

Matriz de evaluación competitiva administración y logística

ADMINISTRACIÓN Y LOGÍSTICA	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y Observaciones
Contabilidad y registros				
Procedimientos				
Manejo de asuntos fiscales y tributarios				
Sistemas de información				
Herramientas de planeación y control				
Manejo de inventarios				
Adquisiciones				
Despachos				
Infraestructura				

Matriz de evaluación competitiva de gestión financiera y de recursos

GESTION FINANCIERA Y DE RECURSOS	Ventaja Competitiva	Indiferente	Desventaja Competitiva	Conclusiones y observaciones
Definición y seguimiento de costos				
Punto de equilibrio				
Márgenes de rentabilidad				
Proyecciones financieras				
Manejo de tesorería				
Acceso a créditos al sistema financiero				
Gestión de recursos no reembolsables				
Acceso a fondos de carácter comunitario o cooperativo				

Paso 1. Análisis del entorno

5. Evaluación y Compromisos (30 minutos)

Se evalúan en términos generales los componentes del taller, sus actividades y se recogerán recomendaciones u observaciones de los participantes, acerca de la metodología implementada.

Compromiso:

Compartir la información con los demás miembros de sus asociaciones y traer para la siguiente sesión los datos de los costos de producción.