

# Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

## Guía para capacitadores

Editado por  
Ivonne Antezana, Thomas Bernet,  
Gastón López y Rolando Oros



# Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)

## Guía para capacitadores

Editado por:  
**Ivonne Antezana**  
**Thomas Bernet**  
**Gastón López**  
**Rolando Oros**



## Instituciones participantes:

### Iniciativa Papa Andina

Centro Internacional de la Papa (CIP)  
Av. La Molina 1895, La Molina, Lima, Perú  
T: 511-317-5351  
F: 511-317-5326  
@: [cip-pandina@cgiar.org](mailto:cip-pandina@cgiar.org)  
W: [www.papandina.org](http://www.papandina.org)

### Fundación PROINPA

Av. Elías Meneces s/n, Cochabamba, Bolivia  
T: 591-4431-9595  
F: 591-4431-9600  
@: [proinpa@proinpa.org](mailto:proinpa@proinpa.org)  
W: [www.proinpa.org](http://www.proinpa.org)

### Proyecto INCOPA

Centro Internacional de la Papa (CIP)  
Av. La Molina 1895, La Molina, Lima, Perú  
T: 511-317-5351  
F: 511-317-5326  
@: [cip-incopa@cgiar.org](mailto:cip-incopa@cgiar.org)  
W: [www.papandina.org/incopa](http://www.papandina.org/incopa)

### Alianza Cambio Andino

Centro Internacional de la Papa (CIP)  
Av. La Molina 1895, La Molina, Lima, Perú  
T: 511-349-6017  
F: 511-317-5326  
@: [cip-ie@cgiar.org](mailto:cip-ie@cgiar.org)  
W: [www.cambioandino.org](http://www.cambioandino.org)

### INIAP-Programa Nacional de Raíces y Tubérculos

Estación Experimental Santa Catalina-INIAP.  
Panamericana Sur Km1, Quito, Ecuador  
T: 593-22690-364  
@: [iniap@iniap-ecuador.gov.ec](mailto:iniap@iniap-ecuador.gov.ec)  
W: [www.iniap-ecuador.gov.ec](http://www.iniap-ecuador.gov.ec)

## Financiadores:



Schweizerische Eidgenossenschaft  
Confédération suisse  
Confederazione Svizzera  
Confederaziun svizra

Agencia Suiza para el Desarrollo  
y la Cooperación COSUDE

**DFID** Department for  
International  
Development

## Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores ISBN: 978-92-9060-358-0

### Créditos:

Editores: Ivonne Antezana, Thomas Bernet, Gastón López y Rolando Oros  
Corrección de texto y diagramación: Verónica Valcárcel  
Diseño de carátula: Alfredo Puccini  
Apoyo pedagógico: Jenny Menacho  
Impresión: Octubre 2008  
Tiraje: 500 ejemplares

### Cita bibliográfica:

Antezana, I., Bernet, T., López, G. y Oros, R (2008). Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP): Guía para capacitadores. Centro Internacional de la Papa, Lima, Perú. 189-pp.

## **ÍNDICE DE CONTENIDOS**

<b>PREFACIO</b>	<b>6</b>
<b>PRESENTACIÓN</b>	<b>7</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>9</b>
<b>I. CAPACITACIÓN EN EL EPCP</b>	<b>13</b>
1.1. ESTRATEGIA Y ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL EPCP	13
1.2. ROL Y PERFIL DEL CAPACITADOR DEL EPCP	16
1.3. PERFIL DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA CAPACITACIÓN DEL EPCP	18
<b>II. TALLER 1: INTRODUCCIÓN AL MÉTODO</b>	<b>23</b>
2.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 1	23
2.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO	24
2.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 1 (3 DÍAS)	25
2.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 1	27
SESIÓN 1-1: CONCEPTOS BÁSICOS EN EL TRABAJO DE CADENAS PRODUCTIVAS	27
SESIÓN 1-2: TEORÍA Y PRÁCTICA DEL EPCP	30
SESIÓN 1-3: EVALUANDO LA UTILIDAD DEL EPCP EN SU PROPIO CONTEXTO	33
SESIÓN 1-4: FASE 1 DEL EPCP	38
SESIÓN 1-5: EL DIAGNÓSTICO CUALITATIVO	41
SESIÓN 1-6: PRIMER GRAN EVENTO	44
SESIÓN 1-7: PLANIFICACIÓN DE LA FASE 1	46
SESIÓN 1-8: EVALUACIÓN DEL TALLER 1	48
<b>NOTAS</b>	<b>49</b>
<b>NOTAS</b>	<b>50</b>
<b>III. TALLER 2: ANALIZANDO OPORTUNIDADES DE NEGOCIOS</b>	<b>51</b>
3.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 2	51
3.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO	52
3.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 2 (3 DÍAS)	53
3.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 2	55
SESIÓN 2-1: MIRADA HACIA ATRÁS Y HACIA DELANTE	55
SESIÓN 2-2: DESARROLLO DE CONCEPTOS DE MARKETING	59
SESIÓN 2-3: CÓMO DEFINIR Y ANALIZAR OPORTUNIDADES DURANTE LA FASE 2	64
SESIÓN 2-4: SONDEO RÁPIDO DE MERCADO	67
SESIÓN 2-5: USO DE GRUPO FOCAL PARA VALIDAR CONCEPTOS DE MARKETING	70

SESIÓN 2-6: PAUTAS PARA LA FACILITACIÓN DE GRUPOS TEMÁTICOS	74
SESIÓN 2-7: PAUTAS PARA LA REALIZACIÓN DEL SEGUNDO GRAN EVENTO	80
SESIÓN 2-8: ELABORACIÓN DE PLAN DE TRABAJO PARA LA FASE 2	82
SESIÓN 2-9: EVALUACIÓN DEL TALLER 2	84

#### **IV. TALLER 3: PREPARAR A LOS FACILITADORES PARA APLICAR FASE 3 DEL EPCP 87**

<b>4.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 3</b>	<b>87</b>
<b>4.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>88</b>
<b>4.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 3 (2.5 DÍAS)</b>	<b>89</b>
<b>4.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 3</b>	<b>91</b>
SESIÓN 3-1: FASE 3 - CONTEXTO Y ARTICULACIÓN DE INNOVACIONES COMERCIALES, TECNOLÓGICAS E INSTITUCIONALES	91
SESIÓN 3-2: DESARROLLO DEL MAPA PARA CONSTRUIR UN PROPIO CONCEPTO DE MARKETING	96
SESIÓN 3-3: ANÁLISIS DE COSTO-BENEFICIO	99
SESIÓN 3-4: PLAN DE NEGOCIOS	101
SESIÓN 3-5: REFORZAR CAPACIDADES DE FACILITACIÓN DE GRUPOS TEMÁTICOS	104
SESIÓN 3-6: GRAN EVENTO FINAL: PRESENTACIÓN DEL CONCEPTO Y DISCUSIÓN DE PRIMERAS IDEAS	107
SESIÓN 3-7: AJUSTAR EL PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA FASE 3	109
SESIÓN COMPLEMENTARIA 3-8: EVALUACIÓN DEL TALLER 3	111

#### **V. TALLER 4: APOYO EN LA CONSOLIDACIÓN DE INNOVACIONES 114**

<b>5.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 4</b>	<b>114</b>
<b>5.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO</b>	<b>115</b>
<b>5.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 4 (3 DÍAS)</b>	<b>116</b>
<b>5.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 4</b>	<b>117</b>
SESIÓN 4-1: MIRADA HACIA ATRÁS Y HACIA DELANTE – EVALUACIÓN EPCP EN SU CONJUNTO Y PERSPECTIVAS POST-EPCP	117
SESIÓN 4-2: RUTAS DE INNOVACIÓN: PRESENTACIÓN Y REFLEXIÓN DE CASOS	120
SESIÓN 4-3: VISITA A UNA EXPERIENCIA CONCRETA RELEVANTE PARA ENTENDER MEJOR COMO SOSTENER PROCESOS DE INNOVACIÓN	122
SESIÓN 4-4: PLAN DE TRABAJO: SEGUIR PROMOVRIENDO LAS INNOVACIONES	125
SESIÓN COMPLEMENTARIA 4-5: EVALUACIÓN DEL TALLER 4	128

#### **GLOSARIO DE TÉRMINOS 131**

#### **ANEXO 1: HOJAS DE INDICACIONES 137**

<b>HOJA DE INDICACIONES 1-3</b>	<b>137</b>
TRABAJO EN GRUPO: “MAPEAR CADENA PRODUCTIVA”	137
TRABAJO EN GRUPO: “EVALUAR POTENCIAL DEL EPCP”	138
<b>HOJA DE INDICACIONES 1-5</b>	<b>139</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLANIFICAR DIAGNÓSTICO CUALITATIVO”	139
TRABAJO EN GRUPO: “SISTEMATIZAR LA VISITA DE CAMPO”	140
<b>HOJA DE INDICACIONES 1-7</b>	<b>141</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLANIFICAR FASE 1 DEL EPCP”	141
<b>HOJA DE INDICACIONES 2-2</b>	<b>142</b>
TRABAJO EN GRUPO: “CONCEPTO DE MARKETING”	142

<b>HOJA DE INDICACIONES 2-4</b>	<b>144</b>
TRABAJO EN GRUPO: “SONDEO RÁPIDO DE MERCADO”	144
<b>HOJA DE INDICACIONES 2-5</b>	<b>145</b>
CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DEL GRUPO FOCAL	145
TRABAJO EN GRUPO: “GRUPO FOCAL”	146
<b>HOJA DE INDICACIONES 2-7</b>	<b>147</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLANIFICAR EVENTO FINAL DE LA FASE 2”	147
<b>HOJA DE INDICACIONES 2-8</b>	<b>148</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLANIFICAR FASE 2 DEL EPCP”	148
<b>HOJA DE INDICACIONES 3-1</b>	<b>149</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLANIFICAR LA FASE 3 DEL EPCP”	149
<b>HOJA DE INDICACIONES 3-2</b>	<b>150</b>
TRABAJO EN GRUPO: “DESARROLLO DE PRODUCTO”	150
<b>HOJA DE INDICACIONES 3-3</b>	<b>151</b>
TRABAJO EN GRUPO: “ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO”	151
<b>HOJA DE INDICACIONES 3-5</b>	<b>152</b>
TRABAJO EN GRUPO: “TRUCOS DE FACILITACIÓN”	152
<b>HOJA DE INDICACIONES 4-1</b>	<b>153</b>
TRABAJO EN GRUPO “MAPEAR EPCP Y FUTURO”	153
<b>HOJA DE INDICACIONES 4-3</b>	<b>154</b>
TRABAJO EN GRUPO: “VISITA DE UNA EXPERIENCIA”	154
<b>HOJA DE INDICACIONES 4-4</b>	<b>155</b>
TRABAJO EN GRUPO: “PLAN DE TRABAJO”	155
<b><u>ANEXO 2: EJEMPLOS</u></b>	<b><u>156</u></b>
<b>EJEMPLO 1-4</b>	<b>156</b>
ENTREVISTA CON “GUÍA DE PREGUNTAS”	156
LÓGICA DE LA MATRIZ DE INFORMACIÓN	157
<b>EJEMPLO 2-4</b>	<b>158</b>
SONDEO RÁPIDO DE MERCADO HECHO BÁSICAMENTE CON INFORMACIÓN DE INTERNET	158
<b>EJEMPLO 3-4</b>	<b>164</b>
PLAN DE NEGOCIO CUALITATIVO: “CHOCOTUNTA”	164
<b><u>ANEXO 3: HOJAS DE EVALUACIÓN</u></b>	<b><u>179</u></b>
<b>HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 1</b>	<b>179</b>
<b>HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 2</b>	<b>181</b>
<b>HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 3</b>	<b>183</b>
<b>HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 4</b>	<b>185</b>
<b><u>ANEXO 4: LISTA DE PRESENTACIONES EN POWER POINT Y VIDEOS QUE CONTIENE EL CD QUE ACOMPAÑA ESTE DOCUMENTO</u></b>	<b><u>187</u></b>
<b><u>ANEXO 5: LISTA DE AUTORES EN ORDEN ALFABÉTICO</u></b>	<b><u>189</u></b>

## **Prefacio**

En la actualidad, el desarrollo agrícola se da en un contexto de urbanización veloz e integración de mercados. En este escenario, los pequeños agricultores están muchas veces en desventaja en relación a los grandes agricultores comerciales, quienes gozan de las economías de escala y un mayor acceso a la información, a los servicios, a la tecnología y al capital. Para responder a este desafío, la iniciativa regional Papa Andina, del Centro Internacional de la Papa (CIP), ha desarrollado con sus socios en la zona andina el Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) como una metodología para mejorar la competitividad de las cadenas de mercado de la papa promoviendo la participación efectiva de los pequeños agricultores. Todo el trabajo de desarrollo del EPCP ha sido apoyado por la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). El Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) ha apoyado en la preparación de esta guía y en el uso del EPCP con el proyecto Cambio Andino.

El EPCP involucra los actores de la cadena de mercado y a aquellos que proveen de servicios agrícolas (investigadores, proveedores de crédito, trabajadores en desarrollo, etc.) en procesos grupales facilitados en donde se identifican oportunidades de mercado, se da asesoramiento y se desarrollan innovaciones.

La aplicación del EPCP se da a través de eventos de introducción al enfoque para identificar potenciales socios, del acompañamiento de especialistas con experiencia con la implementación del método que se apoyan en herramientas como la “Guía del usuario del EPCP” y en esta nueva “Guía para capacitadores en EPCP”, que en su conjunto constituyen herramienta integral y flexible que permita que se adecua a diferentes contextos y a socios diversos según sus intereses.

Cabe resaltar que el desarrollo del EPCP es un proceso dinámico en función de las diversas experiencias que se van ganando y en respuesta a las necesidades de los usuarios. Una de estas necesidades era justamente contar con más capacitadores en EPCP en la región y es por ello que nace este documento, fruto del esfuerzo conjunto de los expertos de Papa Andina, la Alianza Cambio Andino y de sus socios nacionales, PROINPA de Bolivia, INIAP-PNRT de Ecuador e INCOPA de Perú.

**André Devaux**  
Líder de la Iniciativa Papa Andina

**Graham Thiele**  
Líder de la Alianza Cambio Andino

El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) es un método participativo que fomenta la interacción bien guiada y estructurada entre diferentes actores de una cadena productiva con el fin de generar innovaciones. Además de permitir identificar, analizar e implementar innovaciones conjuntamente entre los actores de la cadena y con apoyo de organizaciones de investigación y desarrollo (I&D), el EPCP está dirigido a estimular el interés, la confianza y la colaboración entre aquellos que participan en este proceso. Las innovaciones generadas pueden ser nuevos productos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones, que tengan en común ofrecer beneficios directos o indirectos a los diferentes actores de la cadena.<sup>1</sup>

El EPCP ha sido desarrollado y aplicado principalmente por Papa Andina y sus socios en Bolivia (PROINPA), Perú (INCOPA) y Ecuador (INIAP-PNRT), despertando interés en el método a nivel nacional e internacional. Los primeros talleres de capacitación han sido implementados en el Perú, Bolivia, Ecuador, Nicaragua, Uganda y Laos, liderados por pocas personas del equipo de Papa Andina y sus socios, quienes han sido partícipes de las primeras aplicaciones de este método en sus propios países. En todas las oportunidades, la capacitación en el EPCP se ha llevado a cabo bajo una lógica de diferentes talleres de capacitación, con el objetivo de estructurar el proceso de aprendizaje de una forma que permita acompañar a procesos concretos de aplicación del EPCP.

Sin embargo, hasta la fecha no se contaban con pautas estándares sobre cómo capacitar en el EPCP. Es por ello que se facilitó un espacio para compartir las experiencias ganadas en la capacitación de este método en diferentes contextos, dando pie a un rico proceso participativo para consensuar una estrategia compartida de capacitación y desarrollar pautas comunes. El producto principal de este proceso es esta *Guía para capacitadores en EPCP*. Este proceso es una iniciativa conjunta de Papa Andina y sus socios, en el marco de colaboración entre Papa Andina y la Alianza Cambio Andino implementada por la División 1 del Centro Internacional de la Papa (CIP).

Los **principales objetivos** de esta guía son:

- respaldar a los actuales capacitadores y capacitadoras del EPCP en sus actividades de capacitación,
- facilitar la comprensión del EPCP a capacitadores y capacitadoras potenciales,
- estandarizar la capacitación y la difusión del método en base a ciertos criterios de calidad, proporcionando pautas metodológicas que tomen en cuenta las experiencias de los actuales capacitadores y capacitadoras.

---

<sup>1</sup> Bernet, T. et al.: "¿Qué es el enfoque participativo en cadenas?" en "Conceptos, Pautas y Herramientas: Enfoque participativo en Cadenas Productivas y Plataformas de Concertación", G. Thiele y T. Bernet (eds), 2005, Perú.

El **principal grupo meta** de esta guía son los actuales capacitadores y capacitadoras del EPCP y personas, que después de haber conducido o acompañado muy de cerca un proceso del EPCP, estén interesadas en convertirse en futuros capacitadores y capacitadoras del método.

Esta guía tiene el mérito de haber sido elaborada siguiendo un proceso altamente participativo y de construcción paso a paso. Ese proceso ha involucrado la participación de doce personas entre actuales y potenciales capacitadores y capacitadoras. Estas personas son representantes de Papa Andina, PROINPA, INCOPA y INIAP-PNRT. Esta guía es el resultado de una acción conjunta de todas esas personas, la misma que fue iniciada por medio de un taller de preparación efectuado en Lima en agosto de 2007.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Bucheli, B. e I. Antezana: Elaboración de la guía metodológica para capacitadores en el EPCP. Informe de Taller, Chosica, agosto 2007.

El rápido crecimiento de la población urbana presenta retos especiales para los agricultores de pequeña escala en los países en desarrollo. Ellos están bajo una creciente presión de satisfacer los nuevos requerimientos del mercado. Cadenas de supermercados y la agroindustria exigen mayor calidad y volumen de producto, además de continuidad en las entregas.

Muchas instituciones que promueven la investigación y el desarrollo (I&D) del agro se han percatado del hecho que una preocupación clave de los agricultores es un mejor acceso al mercado. Muchos agricultores opinan: “La plaga principal que enfrentamos estos días es la de los precios bajos y los investigadores no han encontrado hasta ahora medidas adecuadas para ayudarnos”.

Una forma efectiva de cómo las instituciones de I&D pueden hacer frente a esta necesidad es influyendo en cadenas productivas, aprovechando oportunidades de negocios reales y potenciales, de tal forma que los agricultores de pequeña escala se beneficien conjuntamente con los demás actores de la cadena productiva. Sin embargo, el gran reto es: ¿cómo juntar a los diferentes actores de la cadena en un proceso que les motive a colaborar en vista de la desconfianza inicial que existe entre ellos? El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) contribuye a hacer frente a este reto.

### ***Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)***

El Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP) es un nuevo método que estructura un proceso participativo para fomentar la interacción entre diferentes actores de la cadena productiva con el fin de generar innovaciones entre todos los participantes en un proceso bien guiado y estructurado. Tal proceso participativo gradualmente estimula (a) interés, (b) confianza, y (c) colaboración entre los miembros de la cadena productiva. Las innovaciones que engendra pueden ser nuevos productos o procesos, nuevas tecnologías o nuevas instituciones, que tengan en común el beneficiar a los diferentes actores de la cadena directa o indirectamente.

El EPCP se caracteriza por su estructura flexible basada en tres fases, cuya duración es variable, entre tres y seis meses cada una, dependiendo de los avances que se logra en el proceso. Cada fase tiene un objetivo específico y un evento de cierre, donde se presentan y analizan los resultados y próximos pasos con un grupo más grande de participantes (ver Figura 1).

## Objetivos por Fase

### **Fase 1**

**Conocer a los actores de la cadena, con sus actividades, ideas, problemas etc.**

### **Fase 2**

**Analizar de manera conjunta nuevas oportunidades de mercado**

### **Fase 3**

**Implementar actividades para lanzar nuevos productos al mercado**

## Participantes



## Institución Líder



*Figura 1. Estructura y objetivos del EPCP*

La Fase 1 es un periodo de diagnóstico para identificar y conocer a los diferentes actores de una cadena productiva. Liderada por una organización de I&D, esta primera fase involucra entre 20 y 40 entrevistas cualitativas y un primer evento para compartir los resultados encontrados con los entrevistados y otros actores más. Durante este evento se forman dos o tres Grupos Temáticos. Estos consisten en grupos de trabajo basados en áreas temáticas ligadas a oportunidades de mercado previamente identificadas mediante las entrevistas desarrolladas en esta fase.

Durante la Fase 2, continúa el trabajo en el marco de los Grupos Temáticos, con el objetivo de poner en interacciones prácticas en 6-8 reuniones que buscan analizar las oportunidades de mercado identificadas, produciendo un aprendizaje mutuo, nuevos contactos que estimulan la participación activa en el proceso y un mayor nivel de confianza. Esta segunda fase concluye con un evento final donde se presentan el avance de cada Grupo Temático y las ideas de cómo seguir el proceso en la Fase 3, implementando las innovaciones propuestas.

La Fase 3 se concentra en la implementación de las actividades necesarias para realizar las innovaciones propuestas. Otras 8-10 reuniones, complementadas por actividades de I&D adicionales, serán necesarias para concretizar lo propuesto por cada Grupo Temático. Estas innovaciones serán presentadas en el contexto de un gran evento final, que, a diferencia de los eventos previos, está orientado hacia la prensa, políticos y donantes a fin de crear el mejor ambiente posible para que los actores de la cadena, los verdaderos dueños de las innovaciones, tengan éxito con sus innovaciones cuando termine el EPCP.

El proceso del EPCP es liderado por una organización de I&D. Esencialmente nombra a “facilitadores”, personas responsables para planificar e implementar las reuniones en el marco de los Grupos Temáticos. Son ellos los que ponen en práctica las pautas del EPCP, fase por fase, para estructurar y enfocar bien el proceso participativo estimulando la buena participación de los actores involucrados y generando los compromisos

necesarios para lograr la implementación exitosa de las innovaciones identificadas. Todo el proceso del EPCP dura aproximadamente un año.

### ***Enfoque de esta guía***

Esta guía está dirigida a las personas que tendrán la responsabilidad de crear las capacidades necesarias en organizaciones de I&D interesadas en aplicar el EPCP en su propio contexto. Como se orienta a personas que conocen este método por su propia experiencia, esta guía no reemplaza el material disponible que describe al EPCP<sup>3</sup>, más bien presenta información complementaria que se requiere para implementar las actividades de capacitación en el EPCP con miras a lograr mayor eficacia y eficiencia en la creación de las capacidades necesarias.

La guía debe ser vista como una orientación que apoye y ayude a estandarizar el proceso de capacitación en el EPCP y facilite la planificación e implementación de los diferentes talleres propuestos para construir las capacidades necesarias en función de aplicaciones del EPCP.

### ***Contenido de esta guía***

El contenido se estructura de la siguiente manera:

El **primer capítulo** explica la estrategia de capacitación en el EPCP, aclarando el diseño de los talleres de capacitación que se sugiere implementar para crear las capacidades necesarias a lo largo de aplicaciones específicas del EPCP.

El **segundo capítulo** describe los objetivos de aprendizaje y las sesiones propuestas para ser implementadas en el primer taller de capacitación, que se dirigen a confrontar a actores interesados con la teoría y práctica del EPCP en general, y de la Fase 1 en particular.

El **tercer capítulo** describe los objetivos de aprendizaje y las sesiones propuestas del segundo taller, que se desarrolla al principio de la Fase 2 del EPCP para crear las capacidades necesarias para esta fase.

El **cuarto capítulo** describe los objetivos de aprendizaje y las sesiones propuestas para el tercer taller de capacitación, que se implementa al inicio de la Fase 3, para preparar a los facilitadores de la organización de I&D que aplica el EPCP a concluir de forma adecuada sus actividades de la Fase 3 y transferir responsabilidades a otros actores.

El **quinto capítulo** se refiere a un cuarto taller, que se lleva a cabo cuando el EPCP ha terminado, para apoyar a los actores clave de la cadena y a las organizaciones de I&D involucradas, en planificar acciones futuras, consolidando las innovaciones logradas y eventualmente creando nuevas oportunidades.

Al final de cada capítulo hay dos hojas en blanco para que el capacitador y/o cualquier usuario de esta guía puedan hacer sus anotaciones personales y se apropien de esta herramienta de trabajo.

---

<sup>3</sup> Por ejemplo la "Guía del usuario del EPCP".

Después de los capítulos que describen los talleres se presenta un **glosario de términos** y expresiones importantes, usadas en el contexto de este trabajo, como parte del EPCP o en el marco del trabajo en cadenas productivas en general.

Al final del documento se presentan los **anexos** que corresponden a:

1. Hojas de indicaciones para hacer los trabajos en grupo
2. Ejemplos mencionados en los talleres
3. Hojas de evaluación de los talleres
4. Una lista de los títulos de las presentaciones en Power Point que se encuentran en el CD que acompaña a esta guía
5. Una lista de autores de esta guía.

1.1. ESTRATEGIA Y ELEMENTOS DE LA CAPACITACIÓN EN EL EPCP

La adquisición de conocimiento teórico y aplicación práctica sobre el EPCP para su implementación en un nuevo contexto es compleja. No basta enseñar algunas pautas que considera este nuevo método. La capacitación debe ir más allá, rompiendo paradigmas y creando habilidades muy prácticas que empoderen a las personas a cargo para que lideren exitosamente el proceso participativo sugerido. En otras palabras, la capacitación en el EPCP, no puede restringirse a una transferencia de conocimientos en el contexto de cursos o talleres de capacitación; más bien debe verse como un proceso que acompaña a una aplicación del EPCP, construyendo “en el camino” las capacidades necesarias para garantizar el éxito de la aplicación en si.

Como las habilidades cambian a lo largo de una aplicación del EPCP y las personas por lo general tienen límites para asimilar demasiada información a la vez, un reto especial es proporcionar la información necesaria en su momento, sin perder de vista el proceso completo del EPCP. Para promover los conocimientos y las capacidades necesarias en los diferentes momentos de una aplicación del EPCP, tomando en cuenta variaciones entre los participantes, el proceso de capacitación incluye cuatro talleres diferentes (ver Figura 2).

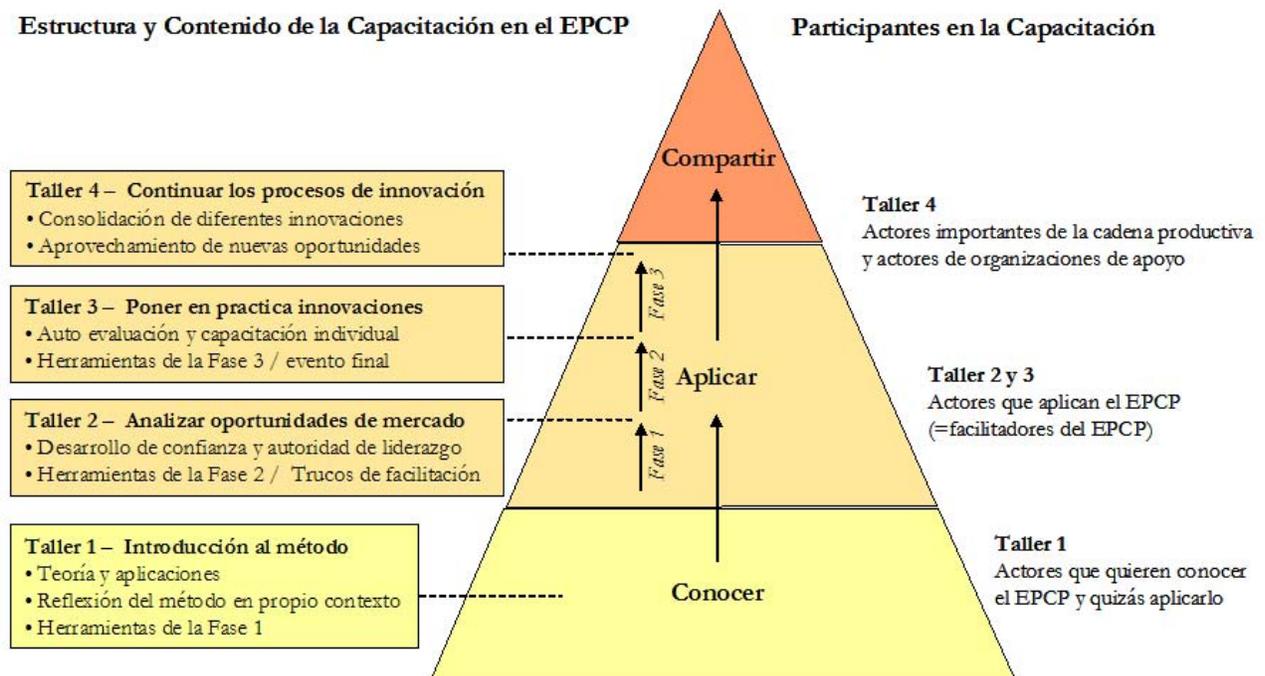


Figura 2. Estructura general para la capacitación en el EPCP

Cada taller dura entre dos y cuatro días (que en la práctica se ha demostrado que es un período manejable desde el punto de vista de los participantes) y tiene sus propios objetivos de aprendizaje, respetando el grado de conocimiento y experiencia que los participantes tengan y requieran a lo largo del proceso del EPCP.

De acuerdo a la Figura 2, el contexto de aplicación y los grupos objetivos / participantes de los talleres de capacitación serán los siguientes:

### **Taller 1 – Introducción al método**

*Contenido* – Presentación del proceso del EPCP (teoría y práctica) y capacitación para Fase 1.

*Contexto* – Diferentes actores de investigación y desarrollo (I&D) se han interesado en el EPCP para eventualmente aplicar este método en su propio contexto a fin de promover innovaciones a lo largo de cadenas productivas, para así lograr sus objetivos de desarrollo con un enfoque más orientado hacia la demanda del mercado.

*Grupo objetivo* – Actores de I&D con interés en conocer la teoría y la práctica del EPCP, para tomar una decisión sobre si este método es adecuado para lograr resultados deseados en su contexto. De este grupo forman parte los profesionales que podrán resultar facilitadores potenciales en el EPCP.

### **Taller 2 – Analizar oportunidades de mercado**

*Contenido* – Herramientas para analizar oportunidades de mercado y facilitación de Grupos Temáticos, con fuerte énfasis en la Fase 2 del EPCP.

*Contexto* – Una o varias organizaciones de I&D han decidido aplicar el EPCP y ya han implementado la Fase 1 del método. El taller se lleva a cabo, justo después del evento final de la Fase 1, para planificar la Fase 2. Para que el capacitador esté plenamente informado del avance de la aplicación del EPCP, es ideal que asista al evento final como observador. Esto le va ayudar a lograr una mejor comprensión del contexto de esa aplicación y conocer a los diversos actores que participan en el proceso. A la vez, es conveniente que el capacitador llegue unos días antes, para ayudar a los responsables del evento final a afinar algunas actividades relacionadas al evento.

*Grupo objetivo* – Actores de I&D que han sido involucrados en la aplicación de la primera fase del EPCP y que van a actuar como facilitadores y personas de apoyo durante las Fases 2 y 3.

### **Taller 3 – Poner en práctica innovaciones**

*Contenido* – Actividades y herramientas para implementar oportunidades de mercado de manera participativa.

*Contexto* – Una o varias aplicaciones del EPCP están en pleno proceso. Desde el primer evento (evento final de la Fase 1), cada Grupo Temático ha tenido varias reuniones para definir con más detalle sus oportunidades de mercado y para analizarlas. El taller se lleva a cabo justo después del evento final de la Fase 2, para planificar la Fase 3. Al igual que para el taller anterior, es conveniente que el capacitador llegue al lugar de la aplicación del EPCP unos días antes del evento para apoyar al facilitador en afinar los últimos detalles del evento final de la Fase 2 y así conocer mejor la realidad de la aplicación. Esto permite hacer ajustes importantes en el taller de capacitación para promover y fortalecer capacidades que parecen críticas en cada contexto específico.

*Grupo objetivo* – Actores de I&D que han sido involucrados en la aplicación de las primeras dos fases del EPCP: facilitadores, personal de apoyo y profesionales de otras instituciones de I&D que participan en el EPCP y tienen interés por aplicarlo.

### **Taller 4 – Continuar los procesos de innovación**

*Contenido* – Vías de consolidar y promover la innovación y definición de actividades y roles.

*Contexto* – El proceso del EPCP terminó con el gran evento final. Se aprovecha este último taller para ver hacia el futuro, en conjunto con los actores más importantes, de modo que se puedan sostener y promover las innovaciones logradas, identificando las actividades que deben seguir, y con qué tipo de liderazgo y apoyo. La idea es que la organización de I&D que ha aplicado el EPCP, siga apoyando el proceso de innovación, pero con un rol diferente, ya no de liderazgo sino de apoyo, asegurando que no se pierda el capital social que se ha generado hasta este momento.

*Grupo objetivo* – Diferentes actores que juegan un rol importante en los procesos de innovación, quienes continúan desarrollando actividades en conjunto después del gran evento final del EPCP.

### **Actividades de acompañamiento**

Los cuatro talleres aquí mencionados deben ser complementados por actividades de acompañamiento, que permitan a los actores que quieren aplicar, o están aplicando el EPCP, obtener el apoyo necesario para tomar decisiones adecuadas. Las actividades de acompañamiento pueden ser de dos categorías:

*Actividades de acompañamiento en el sitio* – Esta situación favorece la interacción y el aprendizaje colectivo. Si el capacitador llega de otro lugar, se debe crear espacio para este tipo de acompañamiento, antes y durante los eventos finales, ya que los talleres de capacitación se realizarán después de los eventos.

*Actividades de acompañamiento a distancia* – Esta situación, pese a no ser ideal, es común y necesaria para tomar decisiones importantes, por ejemplo, la formación de Grupos Temáticos, las oportunidades de mercado que deben ser analizadas, etc. y para hacer el seguimiento de las actividades planificadas para cada fase.

👁 *Es importante recalcar, que el capacitador debe tener claro que todos estos elementos –talleres de capacitación y actividades de acompañamiento, a distancia y en el sitio– deben complementarse óptimamente en el proceso de capacitación. Se requiere mucha flexibilidad para adecuar la construcción de capacidades conforme a las necesidades que se presentan en el proceso, dado un contexto específico.*

## **1.2. ROL Y PERFIL DEL CAPACITADOR DEL EPCP<sup>4</sup>**

El capacitador<sup>5</sup> es la persona responsable de diseñar e implementar el proceso de capacitación del EPCP, que incluye diferentes talleres y actividades de acompañamiento (ver 1.1).

El capacitador involucra en sus actividades de capacitación a diferentes actores, incluyendo:

- (a) tomadores de decisiones en organizaciones de I&D,
- (b) líderes operativos del proceso del EPCP (facilitadores), y
- (c) actores privados y públicos ligados directamente a una cadena productiva.

La diversidad de estos actores más la complejidad del contexto de aplicación del EPCP – las cadenas productivas– implican un perfil “complicado” o “bastante exigente” para ser un buen capacitador del EPCP. Entre estos actores, y a lo largo del proceso de capacitación, el capacitador debe trabajar en tres niveles a la vez:

1. *Conocimientos* – Información teórica y práctica referente al EPCP.
2. *Habilidades* – Destrezas importantes para planificar y facilitar el proceso del EPCP.
3. *Actitudes* – Manera de ver a los actores involucrados y enfocar el proceso del EPCP.

---

<sup>4</sup> En base a contribuciones de los participantes del taller de preparación de la guía de capacitadores efectuado en Lima en agosto del 2007.

<sup>5</sup> De aquí en adelante se utilizará la palabra “capacitador” para referirse a personas de ambos sexos, capacitadoras y capacitadores. Lo mismo aplica a la palabra “facilitador”, donde también se refiere a mujeres y varones liderando el proceso del EPCP.

En resumen, se tienen los siguientes roles y funciones generales para un capacitador en el EPCP:

- Analizar y responder a la demanda de capacitación de los actores involucrados, tomando en cuenta el contexto dado y el perfil de los actores participantes en la capacitación.
- Planificar los talleres de capacitación y el acompañamiento del proceso de aplicación del EPCP.
- Adaptar materiales de capacitación al contexto específico, combinando óptimamente la teoría y la práctica del EPCP.
- Implementar las actividades de capacitación, complementando los talleres con un buen acompañamiento de las actividades del EPCP.
- Definir formatos e instrumentos de acompañamiento y monitoreo.

El Cuadro 1 resume las diferentes competencias generales que la capacitación exitosa en el EPCP exige.

**Cuadro 1. Competencias generales de un capacitador en el EPCP**

COMPETENCIAS		
Conocimientos	Habilidades	Actitudes
Técnicas en educación no formal con enfoque participativo.	Capacidad para transmitir conocimientos.	Sensibilidad y compromiso social frente a los actores más débiles de la cadena productiva (agricultores).
Conocimientos profundos sobre cadenas productivas y desarrollo rural.	Facilitación, toma de decisiones y resolución de conflictos.	Respeto a todos los actores y sus opiniones (incluyendo al sector privado).
Conocimientos básicos de mercadeo y conceptos de marketing.	Implementación de actividades que fomenten el aprendizaje individual y colectivo.	Actitud de servicio que busca empoderar a los actores involucrados.
Conocimiento teórico y práctico del EPCP.	Acompañamiento en la planificación y aplicación del EPCP.	Búsqueda constante de respuestas para demandas de mercado y oportunidades de innovación.
Técnicas de gestión de grupos y manejo de conflictos.		Ver procesos participativos como mecanismos que integran y generan confianza.
Pautas para promover la innovación y la creatividad.		Apertura y aceptación del método como un buen mecanismo para apoyar a agricultores de bajos ingresos.

👁 *El rol de un capacitador en el EPCP es muy exigente. No basta tener buenos conocimientos teóricos y prácticos del EPCP, más importante aún son las habilidades para construir las capacidades necesarias y una actitud favorable por parte de los*

actores, así como el contexto y el mismo proceso de aprendizaje. Es por eso que se considera indispensable que la persona que va a capacitar en el EPCP haya experimentado muy de cerca aplicaciones del EPCP anteriormente, de preferencia habiendo jugado el rol de facilitador.

### 1.3. PERFIL DE LAS PERSONAS INVOLUCRADAS EN LA CAPACITACIÓN DEL EPCP

Como se mencionó con anterioridad, el proceso de capacitación aquí propuesto involucra básicamente cuatro talleres (ver Figura 2) donde los actores involucrados no siempre son los mismos:

El **taller 1** involucra a tomadores de decisiones de organizaciones de I&D, interesados en el EPCP conjuntamente con posibles facilitadores del proceso. Los **talleres 2 y 3** se enfocan con mucho énfasis las herramientas y pautas del EPCP para implementar el EPCP, es así como estos talleres apuntan principalmente a los facilitadores y a sus asistentes, quienes juntos planifican e implementan las actividades durante las Fases 2 y 3, dentro y fuera de los Grupos Temáticos. El **taller 4** se proyecta para definir las actividades futuras después del EPCP e involucra a todos los actores privados y públicos que son relevantes para consolidar y promover las innovaciones logradas y mantener y fortalecer el capital social creado hasta tal momento.

El Cuadro 2, muestra un resumen del tipo de personas que están involucradas en cada momento determinado del proceso de capacitación.

**Cuadro 2. Actores involucrados en los diferentes talleres del proceso de capacitación en el EPCP**

Estructura del proceso de capacitación en el EPCP	Actores involucrados en la capacitación			
	Tomadores de decisiones	Facilitadores del EPCP	Asistentes de los facilitadores	Actores clave de la cadena
<b>Taller 1</b> Introducción al método	X*	X	X	
<b>Taller 2</b> Analizar oportunidades de mercado	X*	X	X	
<b>Taller 3</b> Poner en práctica las innovaciones	X*	X	X	
<b>Taller 4</b> Continuar los procesos de innovación	X	X	X	X

\* Actores que no participan a tiempo completo en la capacitación.

Aunque cada actor juega un rol importante en el proceso de capacitación, destaca la importancia de los facilitadores del EPCP, quienes son las personas a cargo de conducir el proceso del EPCP, por parte de una o varias organizaciones de I&D comprometidas con la aplicación este método. ¡El éxito de una aplicación del EPCP va depender de manera importante de las competencias de estas personas!

En resumen, compete a los facilitadores cumplir con los siguientes roles y funciones a lo largo de una aplicación del EPCP:

- Planificar e implementar reuniones participativas y actividades de investigación.
- Motivar la participación de actores e involucrar nuevos actores de ser necesario.
- Asegurar la participación efectiva de los agricultores.
- Facilitar las reuniones de grupos de trabajo con propósitos claros, agenda y actas.
- Promover un aumento progresivo en la toma de decisiones por parte de actores clave involucrados en el proceso.
- Coordinar con tomadores de decisión en la misma organización de I&D.
- Dar seguimiento a los acuerdos y planes de trabajo.

La buena capacitación de estos facilitadores – líderes del proceso del EPCP y de los Grupos Temáticos que se forman durante las Fases 2 y 3 – es fundamental para producir buenos resultados con el EPCP. Pero, como las mismas actividades de capacitación también tienen sus límites en la creación de las capacidades necesarias a nivel de conocimientos, habilidades y actitudes necesarias para la aplicación exitosa en el EPCP, el perfil inicial de estas personas es muy importante. Se debe escoger a aquellas personas que se considera que ya tienen un perfil cercano al perfil ideal de un facilitador (ver Cuadro 3). Será indispensable una actitud positiva hacia diferentes actores de toda la cadena productiva y una buena capacidad para manejar procesos participativos de manera democrática.

Serán el proceso de capacitación, con los talleres anteriormente descritos, y la aplicación del EPCP lo que, poco a poco, complementarán este perfil inicial para llegar al perfil ideal de un facilitador resumido en el Cuadro 3.

**Cuadro 3. Competencias generales de facilitadores del EPCP**

<b>COMPETENCIAS</b>		
<b>Conocimientos</b>	<b>Habilidades</b>	<b>Actitudes</b>
Principios y herramientas para facilitar procesos participativos.	Manejo de dinámicas grupales.	Apertura a trabajar con el conjunto de actores de la cadena productiva
Herramientas para conducir reuniones y establecer acuerdos.	Trucos de facilitación.	Sensibilidad hacia la diversidad de actores y género.
Conceptos de cadenas productivas y desarrollo rural.	Preparación de agendas y actas.	Enfoque hacia la demanda.
Conceptos de empoderamiento y participación.	Capacidad para manejar la transición entre liderazgo, facilitación y acompañamiento.	Actitud de servicio.
Conceptos y herramientas de seguimiento y evaluación	Saber organizar su tiempo.	Compromiso y responsabilidad.
Dominio de la metodología del EPCP.	Lograr consenso y resolución de conflictos.	Perseverancia.

## NOTAS

## NOTAS

## II. Taller 1: Introducción al método

*Claudio Velasco, Cristina Fonseca, Félix Rodríguez y José Antonio Rivero*

*Momento de este taller:*

- En cualquier momento, cuando hay interés en conocer y aplicar el EPCP.

*Participan en la capacitación:*

- ⇒ Tomadores de decisiones de instituciones de I&D (en la primera mañana y en la última sesión del taller).
- ⇒ Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D.

*Preparaciones especiales necesarias para este taller:*

- ⇒ Planificar la “salida al campo” el segundo día, cuando se visita en grupos pequeños, de cuatro a ocho personas, a dos actores de una cadena productiva de interés para la organización que se capacita en el EPCP. Incluye: (a) definir la cadena productiva, (b) contactar a los actores, (c) asegurar movilidad, (d) planificar tiempo necesario en el programa y (e) organizar almuerzo “en el camino”.

### 2.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 1

*Al finalizar el taller 1, los participantes podrán:*

Conocimientos:

1. Explicar e identificar cuatro conceptos centrales vinculados al EPCP: cadenas productivas, enfoque participativo, innovación y concepto básico de marketing.
2. Explicar los objetivos principales del EPCP y sus tres fases.
3. Identificar tres ventajas y tres desventajas del EPCP respecto a otras formas de articulación al mercado.
4. Mencionar el objetivo principal de la Fase 1 del EPCP y señalar los pasos principales a seguir.
5. Describir los productos (mapeo de actores, diagnóstico cualitativo, definición de Grupos Temáticos, evento final de la Fase 1) que se obtienen de la aplicación de la Fase 1 del EPCP.

Habilidades:

1. Captar los elementos clave del EPCP en función a la experiencia y conocimiento de los actores de la cadena productiva.
2. Programar la ejecución de la Fase 1 del EPCP.

Actitudes:

1. Estar motivados para explicar la lógica, los beneficios principales y la estructura básica del EPCP a los tomadores de decisiones en las propias instituciones para concretizar una posible aplicación del EPCP.
2. Valorar y rescatar el conocimiento de los actores que participan en la aplicación del EPCP.
3. Estar motivados para implementar un EPCP trabajando con diferentes actores de la cadena.

## 2.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO

# Sesión	Título de la sesión	Tiempo
1-1	Conceptos básicos en el trabajo de cadenas productivas	60'
1-2	Teoría y práctica del EPCP	100'
1-3	Evaluando la utilidad del EPCP en su propio contexto	210'
1-4	La Fase 1 del EPCP	30'
1-5	El diagnóstico cualitativo	390'
1-6	Primer gran evento	20'
1-7	Planificación de la Fase 1	190'
1-8	Evaluación del taller 1	20'

## 2.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 1 (3 DÍAS)

### Primer día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 09.30	Registro de participantes	Organizador	Hoja de registro	
09.30 – 09.45	Bienvenida / presentación de los participantes, con expectativas	Organizador	Tarjetas	
09.45 – 10.00	Objetivos del taller y agenda	Capacitador	Carpeta del curso	
10.00 – 10.15	Presentación y reflexión sobre un “sketch de cadena”	Capacitador	Presentación de Video / PPT <sup>6</sup>	1-1 (A)
10.15 – 10.30	Reflexión en plenaria / ideas clave sobre conceptos básicos	Capacitador	Plenaria / pega de tarjetas en papelógrafos	1-1 (B)
10.30 – 11.00	Conceptos de cadenas productivas, innovación y marketing / introducción al EPCP	Capacitador	PPT / exposición dialogada	1-1 (C)
11.00 – 11.20	Refrigerio	Organizador		
11.20 – 11.50	Presentación general del EPCP: teoría y práctica	Capacitador	PPT / exposición dialogada	1-2 (A)
11.50 – 12.30	Ejemplos de aplicación del EPCP	Capacitador	PPT / exposición dialogada (con preguntas)	1-2 (B)
12.30 – 13.00	Video T'ikapapa Discusión sobre el EPCP	Capacitador	Video	1-2 (C)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 14.15	Formación de grupos de trabajo / entrega de indicaciones	Capacitador	Hoja de indicaciones #1 1-3 (parte 1)	1-3 (A)
14.15 – 15.30	Trabajo de grupo 1: Mapeo y evaluación de la cadena productiva	Capacitador	Papelógrafos, tarjetas, plumones	1-3 (B)
15.30 – 15.50	Refrigerio	Organizador		
15.50 – 16.10	Presentación del trabajo de grupo 1	Capacitador		1-3 (C)
16.10 – 17.00	Trabajo de grupo 2: Descubrir ventajas y desventajas del EPCP	Capacitador	Hoja de indicaciones #1 1-3 (parte 2), papelógrafos, tarjetas, plumones	1-3 (D)

### Segundo día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 09.20	Presentación del trabajo de grupo 2	Capacitador		1-3 (E)
09.20 – 09.50	Reforzamiento del EPCP y factores que favorecen y desfavorecen su aplicación	Capacitador	PPT	1-3 (F)
09.50 – 10.20	La Fase 1 del EPCP: - Mapeo de actores - Diagnóstico cualitativo (matriz y guía de preguntas) - Evento final	Capacitador	PPT / exposición dialogada	1-4

<sup>6</sup> De aquí en adelante se denominará “PPT” a las presentaciones Power Point.

10.20 – 11.00	Trabajo de grupo 3: Planificar la ejecución de un diagnóstico cualitativo	Capacitador	Hoja de indicaciones #1 1-5, papelógrafos, tarjetas, plumones	1-5 (A)
11.00 – 11.20	Refrigerio Salida para “visita al campo” (almuerzo incluido)	Organizador	Dos minibuses, cámaras fotográficas digitales, sándwiches, bebidas	
11.20 – 15.00	Entrevista a dos actores de la cadena	Capacitador	Papel, lápiz, tarjetas personales	1-5 (B)
15.00 – 15.20	Regreso con refrigerio	Organizador		
15.20 – 17.00	Trabajo de grupo 4: Preparación de un PPT sobre la visita	Capacitador	Láminas de PPT de base (#P 1-5), laptops	1-5 (C)

### **Tercer día**

<b>Horario</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Material</b>	<b>Sesión</b>
10.00 – 10.40	Presentación de la visita al campo / discusión	Capacitador	PPT	1-5 (D)
10.40 – 11.00	Primer gran evento, incluyendo un ejemplo de un diagnóstico cualitativo	Capacitador	PPT	1-6
11.00 – 11.20	Refrigerio	Organizador		
11.20 – 13.00	Trabajo de grupo 5: Planificación de aplicación del EPCP, con énfasis en la Fase 1	Capacitador	Hoja de indicaciones #1 1-7, papelógrafo, tarjetas, plumones	1-7 (A)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 15.00	Presentación en plenaria de la planificación / discusión	Capacitador	Papelógrafo, tarjetas, plumones	1-7 (B)
15.00 – 15.30	Discusión: Próximos pasos	Capacitador		1-7 (C)
15.30 – 15.50	Refrigerio	Organizador		
15.50 – 16.10	Evaluación	Capacitador	Hoja de evaluación	1-8
16.10 – 16.30	Clausura	Organizador		

## 2.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 1

### Sesión 1-1: Conceptos básicos en el trabajo de cadenas productivas

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar e identificar cuatro conceptos básicos del EPCP: Cadenas productivas, participación, innovación y marketing</li> <li>• Reconocer y valorar los conceptos de cadenas productivas, participación e innovación</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	60 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexión sobre importancia de colaborar a lo largo de la cadena productiva</li> <li>• Aclarar conceptos básicos: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cadenas productivas</li> <li>• Participación</li> <li>• Innovación</li> <li>• Marketing</li> </ul> </li> <li>• Comprender que es el EPCP y como usa los cuatro conceptos básicos</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PPT o video del socio-drama</li> <li>2. Papelógrafos</li> <li>3. Presentaciones PPT sobre conceptos</li> <li>4. Computadora y retroproyector</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Socio-drama, que refleje el proceso de innovación entre los actores, para responder a una oportunidad de negocio (proyección de video o PPT)</li> <li>B. Plenaria de reflexión sobre el socio-drama para recuperar ideas clave de los participantes sobre cadenas productivas, participación, innovación y marketing (uso de papelógrafos)</li> <li>C. Presentación de conceptos básicos: cadenas productivas, participación, innovación y marketing vinculados al EPCP (presentación PPT)</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción participativa, en un papelógrafo, de ideas clave sobre conceptos básicos: cadena productiva, participación, innovación y marketing</li> <li>• Evaluación final del taller</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-1

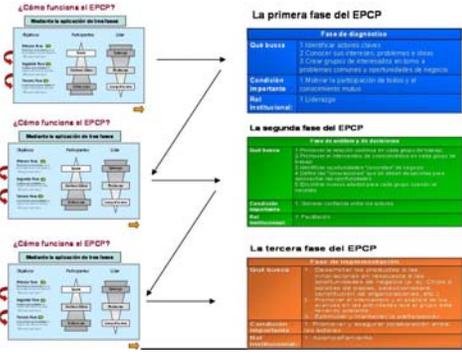
Tiempo	Actividad	Material
15'	<p><b>A. Socio-drama que refleje el proceso de innovación entre los actores para responder a una oportunidad de negocio.</b></p> <p>Se sugiere iniciar el taller con un socio-drama sobre la cadena productiva para:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrar de forma entretenida el concepto de cadena productiva y la importancia del relacionamiento “positivo” entre los actores directos y de apoyo a la cadena.</li> <li>• Mostrar los posibles problemas de relacionamiento entre los distintos actores involucrados en la cadena: ineficiencia, desigualdad, informalidad, desarticulación, desconfianza, etc.</li> <li>• Mostrar como la mejora en las relaciones de los actores, promueve la <b>generación de innovaciones</b> para el aprovechamiento conjunto de <b>oportunidades de mercado</b>.</li> </ul> <p>Es preferible presentar este socio-drama en vivo, si hay suficientes personas disponibles de parte de los organizadores del taller. Ellos se preparan con anticipación de acuerdo a las pautas descritas bajo la Herramienta 2 de la <i>Guía del usuario del EPCP</i>. Si no existen suficientes capacitadores se sugiere mostrar un video o un PPT de un socio-drama presentado en otra capacitación.</p> <p>En ambos casos, se debe seleccionar una cadena productiva: (1) de la cual el grupo de capacitadores tenga un buen conocimiento sobre sus actores, características, limitaciones y oportunidades y (2) de interés / relevancia para los participantes del taller.</p> <p>La estructura del socio-drama debe respetar la secuencia: (1) problemática existente (p.e. oferta que no responde a demanda), (2) búsqueda de soluciones (p.e. intentos de un actor de crear algo nuevo) y (3) situación solucionada (p.e. colaboración entre actores para responder exitosamente a la demanda).</p> <div data-bbox="347 1671 1101 1793" style="text-align: center;"> <pre> graph LR     A["-1- Dramatización de una situación problemática"] --&gt; B["-2- Dramatización de la búsqueda de soluciones"]     B --&gt; C["-3- Dramatización de una situación solucionada"]             </pre> </div> <p>Pautas para considerar:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir el mensaje central en cada parte para definir bien: personajes, diálogos, actuación,</li> </ul>	<p>Video o PPT #P 1-1a con socio-drama (consulta: guión del socio-drama en la <i>Guía del usuario del EPCP</i>- Sección Herramientas 2), retroproyector y computadora para video si socio-drama no es en vivo</p>

	<p>vestuario y materiales necesarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar diálogos académicos y terminología técnica / científica.</li> <li>• Adaptar la actuación a la sala / escenario donde se llevará a cabo la dramatización.</li> <li>• Contar con relator o narrador si esto ayuda a la comprensión de la actuación.</li> </ul>	
15'	<p><b>B. Plenaria de reflexión sobre el socio-drama y reflexión sobre conceptos básicos: cadena productiva, participación, innovación y marketing</b></p> <p>Esta actividad está destinada a recoger las apreciaciones de los participantes sobre lo observado en el socio-drama y para rescatar de ellos su conocimiento respecto a los siguientes temas clave / conceptos básicos: cadena productiva, participación, innovación y marketing.</p> <p>El capacitador recoge aprendizajes sobre el socio-drama de acuerdo a la estructura: problema existente -&gt; búsqueda de solución -&gt; respuesta entre todos:</p> <p><i>¿Qué lecciones podríamos aprender de este socio-drama?</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– El capacitador pide que respondan y resuman sus ideas en tarjetas que se colocarán en las paredes.</li> <li>– Con todas las tarjetas en la pared, el capacitador deriva los cuatro conceptos básicos: cadena productiva, participación, innovación y marketing.</li> <li>– El capacitador escribe cada término en un papelógrafo y empieza una lluvia de ideas sobre cada uno: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ <i>¿Qué entendemos por cadena productiva?</i></li> <li>○ <i>¿Qué entendemos por innovación?</i></li> <li>○ <i>¿Qué entendemos por participación?</i></li> <li>○ <i>¿Qué entendemos por marketing?</i></li> </ul> </li> <li>– El capacitador escribe las respuestas de manera resumida, sin comentar.</li> <li>– Al final hace un resumen de la información que hay en los cuatro papelógrafos e introduce la presentación que ayuda relacionar estos conceptos para también explicar de que se trata cuando hablamos del EPCP.</li> </ul>	Papelógrafo, tarjetas de colores y marcadores
30'	<p><b>C. Presentación PPT con conceptos de cadenas productivas, participación, innovación y marketing</b></p> <p>El capacitador da la presentación, indicando que desarrollará los conceptos de: cadena productiva, innovación, participación y marketing. También indica que estos conceptos serán comparados con las ideas vertidas por los participantes anteriormente.</p>	PPT #P 1-1b y retroproyector

## Sesión 1-2: Teoría y práctica del EPCP

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar los principios, propósito, productos y pasos de cada una de las fases del EPCP</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	100 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estructura y pasos de implementación del EPCP</li> <li>• Ejemplos de implementación en diferentes países</li> <li>• El EPCP como estímulo para iniciar un proceso de innovación</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. PPT</li> <li>2. Video</li> <li>3. Computadora y retroproyector</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Presentación PPT: Qué es el EPCP, cómo funciona el EPCP (estructura en fases), principios, productos y rol de los actores en cada fase, características del EPCP, qué promueve el EPCP, por qué aplicarlo. Además, esta presentación contiene un ejemplo real de aplicación del EPCP que afianza el contenido teórico</li> <li>B. Ejemplos en PPT que ilustran la aplicación del EPCP en otros contextos / países</li> <li>C. Video que demuestra la evolución de un proceso de innovación iniciado por el EPCP</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evaluación final</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-2

Tiempo	Actividad	Material
30'	<p><b>A. Presentación general del EPCP</b></p> <p>El capacitador hace uso de la presentación PPT para exponer la teoría y la práctica del EPCP respondiendo las siguientes interrogantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ¿Qué es el EPCP?</li> <li>- ¿Cómo funciona el EPCP (estructura en fases)?</li> <li>- ¿Principios, productos y rol de los actores en cada fase?</li> <li>- ¿Características del EPCP?</li> </ul> <p><b>Lógica de la presentación:</b></p> <p>La parte central de la presentación está destinada a mostrar los principios, productos y roles de los actores en cada una de las fases del EPCP. Para transmitir estos mensajes el capacitador “va y viene” una y otra vez entre la diapositiva “de triángulos invertidos” que muestra las fases del EPCP y las diapositivas que muestran los principios y productos de cada fase:</p>  <p>En cada fase el capacitador proveerá información sobre actividades implementadas en un caso concreto (ejemplos de aplicación) y se detendrá al final de explicación de cada fase para que los participantes expongan sus dudas. Se recomienda no seguir adelante con los demás temas de la presentación hasta no estar seguros de que los participantes han entendido esta parte.</p> <p>Para cerciorarse de la comprensión, el capacitador podrá pedir a algunos de los participantes que describan en sus propias palabras algunos puntos importantes de cada fase.</p>	PPT #P 1-2a

40'	<p><b>B. Presentación de ejemplos de aplicaciones del EPCP en otros contextos / países</b></p> <p>Para enfatizar el contenido expuesto y mejorar su comprensión, sigue la presentación de uno o dos casos que ilustren la aplicación del EPCP en otro contexto. Se sugiere usar aplicaciones en cadenas productivas diferentes para ilustrar como el EPCP se adapta a contextos diferentes.</p> <p>Estos ejemplos sirven también para resumir la estructura del EPCP y enfatizar los productos / logros al final de cada fase, los principios importantes en ciertos momentos del proceso y el rol de los actores (facilitador versus actores de la cadena).</p>	PPT #P 1-2b
30'	<p><b>C. Presentación del video “T’ikapapa”</b></p> <p>Para ilustrar que el EPCP es en realidad un primer elemento en un proceso de innovación que continúa, se muestra el video “T’ikapapa” de la BBC, visualizando los conceptos básicos en la práctica y la importancia de la confianza en seguir colaborando para aprovechar nuevas oportunidades.</p>	#V 1-2

### Sesión 1-3: Evaluando la utilidad del EPCP en su propio contexto

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes habrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizado la utilidad del EPCP en un nuevo contexto e identificado fortalezas y debilidades específicas de este método</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	3.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación de grupos de trabajo</li> <li>• Mapeo de sus cadena / actores</li> <li>• Evaluación de sus cadenas</li> <li>• Análisis de contribución del EPCP para solucionar debilidades de sus cadenas</li> <li>• Presentación de resultados y discusión</li> <li>• Reforzamiento del EPCP y factores que favorecen y desfavorecen el uso de este método</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotafolio</li> <li>2. Marcadores</li> <li>3. Tarjetas</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Formación de grupos de trabajo</li> <li>B. Trabajo de grupo 1: Mapeo y evaluación de la cadena productiva (FODA)</li> <li>C. Presentación del trabajo de grupo 1</li> <li>D. Trabajo de grupo 2: Descubrir ventajas y desventajas del EPCP</li> <li>E. Presentación del trabajo de grupo 2</li> <li>F. Presentación PPT: Reforzamiento del EPCP y factores que favorecen y desfavorecen su aplicación</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Resultados del grupo de trabajo y discusión final</li> <li>• Evaluación final</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-3

Tiempo	Actividad	Material
15'	<p><b>A. Formación de grupos de trabajo</b></p> <p><i>Identificación de la cadena productiva:</i></p> <p>En plenaria el capacitador promoverá, para fines del ejercicio, la identificación de dos o tres cadenas productivas para el trabajo en grupos, de interés para la organización que recibe la capacitación.</p> <p>La identificación de la cadena precisará el rubro de la cadena, el lugar geográfico donde ésta se desarrolla y especificará alguna característica que la diferencie de otras, buscando evitar las generalidades.</p> <p>👁 <i>Una cadena productiva se refiere al conjunto de actores desde la producción primaria hasta el consumo. En este sentido, debe aclararse que, por ejemplo, la cadena “papa procesada” incluye productores de papas, procesadores y vendedores del producto.</i></p> <p><i>Equilibrar equipos de trabajo:</i></p> <p>Se conforma un grupo de trabajo para cada cadena elegida. En lo posible se recomienda que cada grupo no exceda las 10 personas y que las capacidades y experiencias de los actores sean diversas y complementarias. Cada grupo elige un presentador del trabajo.</p> <p><i>Explicar trabajo en grupos:</i></p> <p>El capacitador explica las tareas que cada grupo debe desarrollar de forma paralela. Tres momentos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de la cadena productiva</li> <li>• Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)</li> <li>• Presentación y discusión del trabajo en plenaria</li> </ul> <p>Para ayudar a los grupos, el capacitador distribuye, al momento de explicar el trabajo en grupo, dos a tres copias con las instrucciones a cada grupo (ver # I 1-3).</p>	Papelógrafos, marcadores, tarjetas y hoja #1 1-3

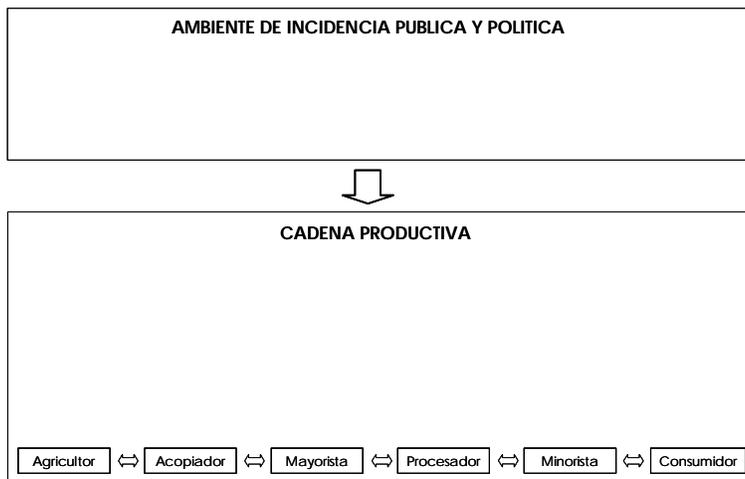
75'

## B. Trabajo de grupo 1: Mapeo y evaluación de la cadena productiva (FODA)

*Identificación de los eslabones y actores de la cadena productiva*

Utilizando tarjetas (un solo color) cada grupo empieza a identificar y mapear a los principales actores de la cadena en función de los eslabones que se definen: producción, comercialización, procesamiento, venta por mayor, venta por menor, consumo, etc.

El capacitador se asegura de que cada grupo respeta la lógica de la Figura abajo, donde el eje horizontal refleja la cadena productiva y el eje vertical da una idea si los actores son parte de la cadena o deben ser considerados como actores que apoyan a la cadena, implicando que se encuentran por encima de la cadena (como ONGs, políticos, investigadores, etc.).



👁 *La identificación de los actores por los participantes del grupo debe ser precisa: cada actor tiene su propia tarjeta, que luego se ubica debajo o por encima del eslabón correspondiente (ver Figura).*

En este proceso de identificar y ubicar a los actores se discuten y aclaran los roles que cada actor cumple, para justificar también la ubicación correcta en el mapa.

Ahora, cuando el mapa parece bastante completo, se discute si faltan actores: actores que quizás no son tan visibles o actores que sería interesante tenerlos colaborando en la cadena.

Papelógrafos, marcadores, tarjetas y hoja # 1-3 (parte 1)

	<p>Se agregan estos actores con nuevas tarjetas de otro color para completar el mapa. Estos nuevos actores deberán diferenciarse del resto por tamaño, símbolo o color de tarjeta.</p> <p><i>Análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de la cadena productiva:</i></p> <p>En una nueva hoja de papel, o en una pared, cada grupo desarrolla el ejercicio “FODA”: una matriz simple con tarjetas de “Fortalezas”, “Oportunidades”, “Debilidades” y “Amenazas” (ver # I. 1-3), en donde se analiza la cadena para definir factores / elementos que se refieren a estas categorías. Cada factor / elemento es resumido en una tarjeta, que luego es colocada en el cuadrante correspondiente del FODA.</p> <p>El capacitador hace el seguimiento del trabajo en grupo y se asegura de que se implemente el ejercicio conforme a las indicaciones (ver # I. 1-3). Para estimular la discusión, la revisión del ejercicio anterior, el mapeo de actores, puede ayudar para pensar en problemas, oportunidades, etc. existentes en la cadena bajo revisión.</p>	
20'	<p><b>C. Presentación del trabajo de grupo 1</b></p> <p>Cada grupo presenta sus resultados en la plenaria, siguiendo la lógica de las tareas: (1) identificación de eslabones y actores y (2) FODA de la cadena productiva.</p> <p>Después de cada presentación habrá una breve discusión.</p>	Papelógrafos, marcadores y tarjetas
50'	<p><b>D. Trabajo de grupo 2: Descubrir ventajas y desventajas del EPCP</b></p> <p>Con el FODA de la cadena terminado, se explica un nuevo trabajo en grupo: una reflexión de como el EPCP podría influir a tal cadena analizada.</p> <p>En cada cuadrante del FODA, o en un papelógrafo aparte, se agregan nuevas tarjetas que se refieren a (a) fortalezas del EPCP (tarjetas verdes) y (b) debilidades del EPCP (tarjetas rojas). Estas nuevas tarjetas pueden referirse a una tarjeta específica del FODA o tener relevancia general para un cuadrante. La colocación de la misma tarjeta debe ayudar a comprender como es esta relación.</p> <p>👁 <i>Para indicar la magnitud de la influencia del EPCP sobre cierto factor / elemento identificado en el FODA se puede agregar a estas mismas tarjetas “++” o “- -”.</i></p>	Papelógrafos, marcadores y tarjetas y hoja #1 1-3 (parte 2)

20'	<p><b>E. Presentación del trabajo de grupo 2</b></p> <p>Cada grupo presenta ahora los resultados de su segundo trabajo en grupo: la evaluación de cómo el EPCP tiende a influir en la cadena.</p> <p>Será la decisión del capacitador si se discuten los resultados de cada grupo individualmente o de manera conjunta.</p> <p>Al final de la sesión, el capacitador hace una pequeña reflexión de como él ha visto el ejercicio y como interpreta los resultados, dando énfasis en la percepción correcta del EPCP como método que tiene sus ventajas y debilidades, dependiendo del contexto de aplicación y lo que se espera lograr con intervenciones en cadenas productivas.</p> <p>👁 <i>En esta reflexión final debe hacerse referencia a los conceptos clave mencionados anteriormente.</i></p>	Tarjetas y marcadores
30'	<p><b>F. Reforzamiento del EPCP y factores que favorecen y desfavorecen su aplicación</b></p> <p>El capacitador aprovecha el momento y da una presentación que precisa como el contexto de una cadena productiva influye en el éxito del EPCP.</p> <p>Al principio refuerza el entendimiento de que es el EPCP, luego enfatiza como las características de una cadena productiva, la demanda y el mismo contexto de la organización de I&amp;D interesada en aplicar el EPCP influye en el éxito esperado del EPCP.</p> <p>👁 <i>¡Debe ser claro que no siempre el EPCP es el mejor método para aplicar – dependiendo del contexto dado!</i></p>	PPT #P 1-3

## Sesión 1-4: Fase 1 del EPCP

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar los principios, propósito, productos de la primera fase del EPCP y los pasos que se siguen durante esta fase.</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	30 min.
<b>Contenidos:</b>	La Fase 1 del EPCP: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mapeo de actores</li> <li>• Diagnóstico cualitativo (matriz y guía de preguntas)</li> <li>• Evento final</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación PPT</li> <li>2. <i>Guía del usuario del EPCP</i>, pp. 23-32</li> <li>3. Hoja de ejemplo con matriz y preguntas guía para el diagnóstico cualitativo</li> <li>4. Computadora y retroproyector</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Repaso de principios, propósitos, productos y pasos</li> <li>B. Exposición sobre los momentos de la primera fase: el mapeo de actores, el diagnóstico cualitativo y el primer gran evento</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Preguntas específicas incluidas en la hoja de evaluación aplicada al final del taller
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-4

Tiempo	Actividad	Material
5'	<p><b>A. Repaso de principios, propósitos, productos y pasos</b></p> <p>Para arrancar esta sesión, el capacitador hace una breve recapitulación de las tres fases del EPCP. Luego, para empezar a desarrollar los pasos de la primera fase tiene diferentes opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preguntar si alguien se acuerda del objetivo de la Fase 1, qué elementos contiene, etc.</li> <li>• Pedir a un voluntario que resuma como él ha planificado e implementado la Fase 1.</li> <li>• Hacer referencia a lo expuesto anteriormente sobre la Fase 1.</li> </ul>	
25'	<p><b>B. Exposición sobre los momentos de la Fase 1</b></p> <p>Con la presentación #P 1-4, el expositor revela los tres momentos que hay en la realización de la Fase 1, (1) el mapeo de actores, (2) el diagnóstico cualitativo y (3) el primer gran evento. Luego procede a precisar los pasos que se siguen en cada uno de los momentos.</p> <p><b>El mapeo de actores</b></p> <p>El expositor hace referencia a los pasos que se llevan a cabo y las herramientas específicas que se utilizan para la realización del mapeo de actores. Termina mostrando el producto que se obtiene en este momento. Puede mostrar un ejemplo de mapeo de actores, obtenido en alguna aplicación del EPCP.</p> <p><b>Diagnóstico cualitativo</b></p> <p>Igualmente, el expositor procede a mostrar los pasos que se siguen y las herramientas utilizadas para la realización del diagnóstico cualitativo. Muestra el plan de trabajo para el diagnóstico (recursos necesarios), las preguntas guías que debe tener el cuestionario y la matriz de procesamiento de la información. Para enfatizar estos dos recursos, se distribuye una hoja que contiene esta información (#Ej 1-4).</p> <p>Posteriormente, hace referencia al producto que se obtiene en este momento de la Fase 1: Documento</p>	PPT #P 1-4 y ejemplo #Ej 1-4

	<p>escrito del diagnóstico cualitativo. Muestra como ejemplo una presentación en PPT de los resultados del diagnóstico, unas cuatro láminas como máximo (informe técnico, problemas, soluciones, ideas o proyectos de negocios).</p> <p><b>Primer gran evento</b></p> <p>Finalmente, el expositor señala brevemente los objetivos del primer gran evento y luego procede a indicar los pasos que se siguen para la organización e implementación del primer gran evento (relación de invitados, programa, etc.), y el producto obtenido.</p> <p>Hace referencia a que un aspecto importante de este evento es la formación de los Grupos Temáticos, y que este momento constituye el tránsito entre las Fases 1 y 2 del EPCP.</p> <p>Si hay tiempo puede mostrar un video o fotografías de alguna experiencia de un primer gran evento.</p>	
--	---	--

## Sesión 1-5: El diagnóstico cualitativo

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	<p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Describir los objetivos del diagnóstico cualitativo</li> <li>• Describir los temas que se abordan en el diagnóstico cualitativo</li> <li>• Describir las tareas que se desarrollan en el diagnóstico cualitativo</li> <li>• Diseñar los instrumentos que se utilizan para recabar y analizar información en el diagnóstico cualitativo</li> <li>• Planificar y ejecutar una entrevista cualitativa como parte del diagnóstico cualitativo</li> <li>• Mencionar diferencias y ventajas de este tipo de entrevistas cualitativas frente a entrevistas comunes cuantitativas</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	6.5 horas (incluyendo salida para efectuar entrevistas)
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos del diagnóstico cualitativo</li> <li>• Temas de que se abordan en el diagnóstico <ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos</li> <li>• Instrumentos</li> <li>• Manejo operativo en la ejecución de la entrevista</li> <li>• Análisis de la información</li> <li>• Presentación de resultados</li> </ul> </li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hoja de indicaciones para trabajo de grupo (#1 1-5)</li> <li>2. Minibus para visita del campo</li> <li>3. Matriz y preguntas guías distribuidas en sesión 1-4</li> <li>4. Papelógrafos, tarjetas, plumones</li> <li>5. Presentación base para visita al campo</li> <li>6. Computador y retroproyector</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Trabajo de grupo 3: Planificar la ejecución de un diagnóstico cualitativo</li> <li>B. Entrevista a dos actores de la cadena</li> <li>C. Preparación de un PPT sobre la visita</li> <li>D. Presentación de la visita al campo / discusión</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentaciones en plenaria por cada grupo</li> <li>• Discusión</li> <li>• Evaluación final</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	<p>Acompañamiento en dos momentos específicos de la aplicación de la herramienta:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de actores para entrevistas y diseño del cuestionario cualitativo para diferentes actores</li> <li>• Análisis de la información e identificación de potenciales Grupos Temáticos</li> <li>• Armar presentación con resultados para el evento final de la Fase 1</li> </ul>

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-5

Tiempo	Actividad	Material
40'	<p><b>A. Trabajo de grupo 3: Planificar la ejecución de un diagnóstico cualitativo</b></p> <p>La introducción inicial resume:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los objetivos del diagnóstico cualitativo como herramienta principal de la Fase 1: identificar a diferentes actores clave, conocerlos y motivarlos a participar en el primer evento, derivar Grupos Temáticos con la información obtenida.</li> <li>• La ubicación del diagnóstico cualitativo en la Fase 1 del EPCP: (a) mapeo de actores, (b) diagnóstico cualitativo y (c) evento final.</li> <li>• Los pasos a seguir para planificar e implementar el diagnóstico cualitativo:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiar información secundaria</li> <li>- Identificar actores para entrevistar (~ mapeo)</li> <li>- Preparar guión de preguntas cualitativas</li> <li>- Analizar e interpretar la información (~ matriz)</li> </ul> </li> </ul> <p>En base de la hoja de indicaciones (ver #I 1-5), se explica el trabajo de grupo que incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Una planificación general de un diagnóstico cualitativo en una cadena específica</li> <li>(b) La preparación de un guión de preguntas para dos actores específicos que luego se van a entrevistar</li> <li>(c) La planificación de la salida al campo</li> </ul>	Hoja #I 1-5, matriz y guión de preguntas #Ej 1-4
210'	<p><b>B. Salida al campo: Entrevista a dos actores de la cadena</b></p> <p>Con un minibus cada grupo de trabajo sale para entrevistar a dos actores. Para ahorrar el tiempo del almuerzo, se sugiere que se lleve sándwiches y bebidas en el bus.</p> <p>El capacitador debe asegurar que cada grupo esta equipado con una cámara fotográfica digital y que tendrá una computadora disponible para bajar las fotos.</p>	Guión de preguntas #Ej 1-4
100'	<p><b>C. Preparación de un PPT sobre la visita</b></p> <p>Cada grupo se junta para sistematizar la experiencia de su salida de acuerdo al formato entregado #P 1-5.</p>	Computadora, cámara digital y formato #P 1-5

40'	<p><b>D. Presentación de la visita al campo / discusión</b></p> <p>Cada grupo da su propia presentación elaborada en base del formato #P 1-5.</p> <p>Después de las presentaciones y una discusión sobre la información encontrada, el capacitador hace una breve reflexión de como él ha visto esta experiencia, enfatizando:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La utilidad de esta salida</li> <li>- La no-representatividad de estas entrevistas</li> <li>- La importancia de comprender la lógica de esta entrevista cualitativa dentro del EPCP</li> </ul>	Computadora y retroproyector
-----	--	------------------------------

## Sesión 1-6: Primer gran evento

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	<p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar que relevancia tiene el evento final de la Fase 1 del EPCP desde el punto de vista metodológico</li> <li>• Describir los objetivos del primer evento</li> <li>• Explicar las principales tareas de organización del primer evento</li> <li>• Mencionar una agenda tentativa para un evento propio</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	20 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contexto del evento</li> <li>• Objetivos del evento</li> <li>• Planificación del evento</li> <li>• Agenda sugerida</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Presentación PPT</li> <li>2. Computadora y retroproyector</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	Presentación PPT con agenda general sugerida que tiene hipervínculos a ejemplos prácticos: sketch, presentación del diagnóstico cualitativo, dinámica de grupo (ver #P 1-6).
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Preguntas y respuestas en la plenaria después de la presentación.
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	<p>Acompañamiento en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selección de participantes y diseño de programa</li> <li>• Preparación de la información a ser presentada en el evento (diagnóstico cualitativo)</li> <li>• Diseño de dinámicas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación y facilitación de Grupos Temáticos</li> <li>• Ensayo general del primer evento</li> </ul> </li> <li>• Conducción del primer evento</li> </ul>

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-6

Tiempo	Actividad	Material
20'	<p data-bbox="329 306 1117 373"><b>Presentación de información referida al evento final de la Fase 1 del EPCP</b></p> <p data-bbox="329 415 1068 483">El capacitador presenta información sobre el evento final de la Fase 1 (#P 1-6).</p> <p data-bbox="329 525 1076 667">Cuando presenta la agenda sugerida para el evento, aprovecha para visualizar ejemplos usando los hipervínculos integrados por ciertos rubros (sketch, diagnóstico cualitativo y dinámica de grupo).</p>	# P 1-6

## Sesión 1-7: Planificación de la Fase 1

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Habrán elaborado el plan de aplicación de la primera fase del EPCP</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores y los que participan en ese taller
<b>Tiempo:</b>	3 horas aprox.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planificación de aplicación del EPCP, con énfasis en la Fase 1</li> <li>• Presentación en plenaria de la planificación hecha por los grupos de trabajo</li> <li>• Definición de próximos pasos</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	Formato de plan de aplicación de la primera fase: Cambio Andino
<b>Metodología y pasos:</b>	<p>A. Trabajo de grupo: Planificación de aplicación del EPCP, con énfasis en la Fase 1</p> <p>B. Presentación en plenaria de la planificación hecha por los grupos de trabajo</p> <p>C. En plenaria: Definición de próximos pasos</p>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	El borrador del plan de cada grupo
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento en el afinamiento del plan de aplicación de la primera fase del EPCP una vez que se tome la decisión de implementarlo y en momentos clave de ese plan (requerimientos de los facilitadores)

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 1-7

Tiempo	Actividad	Material			
100'	<p><b>A. Trabajo de grupo: Planificación de aplicación del EPCP, con énfasis en la Fase 1</b></p> <p>En un primer paso, cada grupo justifica y planifica de manera general una aplicación específica de un EPCP, de acuerdo a la primera tarea de la hoja de indicaciones #1 1-7.</p> <p>En un segundo paso, cada grupo define de manera más detallada qué pasos tomaría para implementar la Fase 1 del EPCP, de acuerdo a la segunda tarea de la hoja de indicaciones #1 1-7.</p>	Hoja #1 1-7			
60'	<p><b>B. Presentación en plenaria de la planificación hecha por los grupos de trabajo</b></p> <p>Cada grupo presenta en plenaria las dos tareas efectuadas de acuerdo a la segunda tarea de la hoja de indicaciones #1 1-7.</p> <p>La discusión se concentra en la factibilidad de los dos planes, cómo se podrían financiar estas actividades y qué tipo de apoyo será factible para acompañar estas actividades.</p> <p>Al final, el capacitador resume reflexionando sobre el realismo de esta planificación, qué elementos críticos hay (p.e. aclarar bien el liderazgo y fuentes de financiamiento con fondos flexibles, etc.).</p>	Papelógrafos y tarjetas			
30'	<p><b>C. Definición de próximos pasos</b></p> <p>Para terminar el taller, se planifican los próximos pasos en cuanto al seguimiento de las actividades. Esta planificación debe desarrollarse en un rotafolio con tres columnas:</p> <table border="1" data-bbox="332 1661 1109 1696"> <tr> <td data-bbox="332 1661 492 1696">Fecha</td> <td data-bbox="492 1661 850 1696">Actividad</td> <td data-bbox="850 1661 1109 1696">Responsable</td> </tr> </table>	Fecha	Actividad	Responsable	Papelógrafos o rotafolio
Fecha	Actividad	Responsable			

## Sesión 1-8: Evaluación del taller 1

<b>Objetivos de la sesión:</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del taller 1
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	20 min.
<b>Contenidos:</b>	Análisis de lo aprendido
<b>Materiales:</b>	Hoja de evaluación del taller 1 #E 1
<b>Metodología y pasos:</b>	A. Distribución de la hoja de evaluación del taller 1 B. Ronda de discusiones

## NOTAS

## NOTAS

### **III. Taller 2: Analizando oportunidades de negocios**

*Gastón López, Ivonne Antezana, Paola Flores, Raúl Esprella y Javier Jiménez*

*Momento de este taller:*

- Después del evento final de la Fase 1.

*Participan en la capacitación:*

- ⇒ Facilitadores, posibles asistentes de los facilitadores y técnicos de las instituciones de I&D que aplican el EPCP.
- ⇒ Eventualmente tomadores de decisiones de instituciones de I&D (en la primera mañana y en la clausura del taller).

#### **3.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 2**

*Los participantes al final del taller 2, podrán:*

Conocimientos:

1. Explicar e identificar tres conceptos o temas centrales vinculados a la aplicación del EPCP: cadenas productivas, enfoque participativo e innovación.
2. Explicar los objetivos principales del EPCP y sus tres fases.
3. Describir las tareas y los resultados esperados de la Fase 2.
4. Ajustar los temas de los Grupos Temáticos asegurando una participación activa y equilibrada de diferentes actores.
5. Mencionar pautas para planificar y liderar Grupos Temáticos, aplicando técnicas de manejo de grupos.
6. Explicar la importancia de involucrar a todos los actores y de promover la participación activa de actores clave.
7. Mencionar la importancia de elementos que son clave para seguir trabajando con éxito en los Grupos Temáticos: (a) cumplir con responsabilidad y (b) crear confianza.
8. Mencionar las herramientas que pueden ser utilizadas para la implementación de la Fase 2.
9. Explicar los objetivos y pasos fundamentales de cada herramienta.
10. Explicar la lógica y los beneficios de un plan de negocio y argumentar si es una herramienta que debe ser usada en su caso concreto durante la Fase 2.
11. Explicar qué es un grupo focal y en qué momento puede ser útil en la Fase 2.
12. Explicar qué es un concepto de marketing y cómo se llega a concretizar durante la Fase 2.
13. Mencionar los tres objetivos fundamentales del evento final de la Fase 2 (presentar el plan de implementación, promover la visibilidad de actores clave, invitar a nuevos actores, p.e. financiadores, investigadores, etc.)

### Habilidades:

1. Identificar y justificar cuáles herramientas (sondeo rápido de mercado, plan de negocio, grupo focal, concepto de marketing, estudio cuantitativo de mercado) deben ser utilizadas en su propia aplicación de la Fase 2 del EPCP y en qué secuencia.
2. Aplicar técnicas de manejo de grupos.
3. Poder efectuar un sondeo rápido de mercado.
4. Planificar, supervisar y evaluar un grupo focal, liderado personalmente o por una tercera persona.
5. Planificar las tareas de la Fase 2
6. Planificar en profundidad por lo menos las dos primeras reuniones de los Grupos Temáticos (objetivos de la reunión, participantes, lugar y agenda).

### Actitudes:

1. Estar motivados para liderar y sostener la participación activa y equilibrada de los actores.
2. Reconocer la importancia de conceptos de marketing como elemento clave del posicionamiento de las innovaciones comerciales.
3. Estar convencidos de que el método es un buen camino para apoyar a agricultores de bajos ingresos.
4. Estar dispuestos a ceder el rol de liderazgo al final de la fase a otros actores.

## **3.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO**

<b># Sesión</b>	<b>Título de la sesión</b>	<b>Tiempo</b>
2-1	Mirada hacia atrás y hacia delante	90'
2-2	Desarrollo de conceptos de marketing	120'
2-3	Cómo definir y analizar oportunidades en la Fase 2	45'
2-4	Sondeo rápido de mercado	85'
2-5	Uso del grupo focal para validar conceptos de marketing y productos	240'
2-6	Pautas para la facilitación de Grupos Temáticos	120'
2-7	Pautas para la realización del segundo gran evento	80'
2-8	Elaboración del plan de trabajo del facilitador y su grupo	120'
2-9	Evaluación del taller 2	30'

### 3.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 2 (3 DÍAS)

#### Primer día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
08.30 – 09.00	Registro de participantes	Organizador	Hoja de registro	
09.00 – 09.15	Bienvenida / presentación de los participantes, con expectativas	Organizador	Tarjetas	
09.15 – 09.30	Objetivos del taller y agenda	Capacitador	Carpeta del curso	
09.30 – 09.45	Mirada hacia atrás	Capacitador	Tarjetas / papelógrafos	2-1 (A)
09.45 – 10.45	Teoría de la Fase 2 del EPCP	Capacitador	Tarjetas / papelógrafos	2-1 (B)
10.45 – 11.00	Refrigerio	Organizador		
11.00 – 11.30	Ejemplo de caso de una aplicación del EPCP	Capacitador	Presentación PPT	2-1 (C)
11.30 – 12.00	Concepto de marketing	Capacitador	Exposición oral, con papelógrafo	2-2 (A, B)
12.00 – 13.00	Trabajo de grupo: Identificación y desarrollo de concepto de marketing	Capacitador	Estudio de caso y hoja #1 2-2	2-2 (C)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 14.30	Presentación del trabajo de grupo y discusión	Capacitador	Hoja #1 2-2	2-2 (D)
14.30 – 15.15	Enfoque y herramientas de la Fase 2	Capacitador	Papelógrafos, tarjetas, plumones	2-3
15.15 – 15.40	Sondeo rápido de mercado	Capacitador	Papelógrafos, tarjetas, plumones	2-4 (A, B)
15.40 – 16.00	Refrigerio	Organizador		
16.00 – 17.00	Trabajo de grupo: Sondeo rápido de mercado	Capacitador	Hoja #1 2-4	2-4 (C, D)

#### Segundo día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 09.20	Teoría de grupos focales	Capacitador	Tarjetas	2-5 (A, B)
09.20 – 11.30	Simulacro de un grupo focal (Refrigerio incluido)	Capacitador	Ambiente adecuado	2-5 (C, D)
11.30 – 13.00	Trabajo de grupo: Grupo focal	Capacitador	Hoja #1 2-5	2-5 (E)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 14.10	Reforzamiento grupo focal	Capacitador		2-5 (F)
14.10 – 15.30	Teoría y práctica de Grupo Temático	Capacitador	PPT	2-6 (A-E)
15.30 – 15.50	Refrigerio	Organizador		
15.50 – 16.30	Trucos de facilitación	Capacitador		2-6 (F, G)
16.30 – 17.00	Discusión sobre temas que requieren reforzamiento	Capacitador		

### **Tercer día**

<b>Horario</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Material</b>	<b>Sesión</b>
09.00 – 9.20	Evento final de la Fase 2	Capacitador	PPT	2-7 (A, B)
09.20 – 10.20	Trabajo de grupo: Planificar evento final de la Fase 2	Capacitador	Hoja #1 2-7	2-7 (C)
10.20 – 11.30	Trabajo de grupo: Planificar Fase 2 del EPCP (refrigerio incluido)	Capacitador	Hoja #1 2-8	2-8 (A, B)
11.30 – 12.30	Presentación de resultados del trabajo de grupo / discusión final	Capacitador	Hoja #1 2-8	2-8 (C)
12.30 – 13.00	Evaluación del taller Clausura	Capacitador	Hoja de evaluación	2-9
13.00 – 14.30	Almuerzo	Organizador		

### 3.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 2

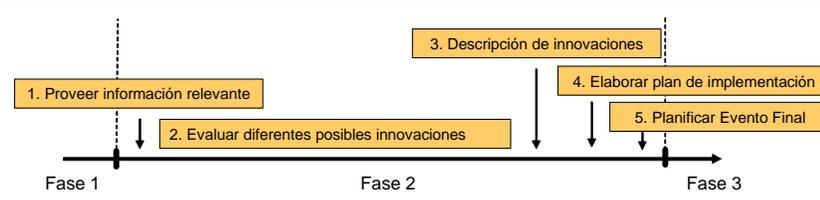
#### Sesión 2-1: Mirada hacia atrás y hacia adelante

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes: <ul style="list-style-type: none"><li>• Podrán explicar los objetivos y actividades de la segunda fase del EPCP</li></ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores
<b>Tiempo:</b>	90 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Objetivos y actividades de las Fases 1 y 2 del EPCP</li><li>• Trabajo en Grupos Temáticos</li><li>• Segundo gran evento</li><li>• Transmisión paulatina de liderazgo</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tarjetas</li><li>2. Presentación PPT con teoría y práctica de la Fase 2 del EPCP</li><li>3. Papelógrafos, marcadores, retroproyector, computadora</li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Reflexión grupal: Fase 1</li><li>B. Exposición oral con tarjetas: Fase 2</li><li>C. Presentación de casos de aplicación del EPCP para ilustrar la Fase 2</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	El capacitador pregunta a los participantes sobre las razones por las cuales la segunda fase del EPCP es importante, resolviendo dudas en caso de necesidad
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO DE SESIÓN 2-1

Tiempo	Actividad	Material
20'	<p><b>A. Mirada hacia atrás</b></p> <p>El capacitador pregunta al grupo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué se ha logrado hasta ahora / cuáles son los resultados?</li> <li>• ¿Qué es lo que se ha efectuado hasta ahora?</li> </ul> <p>Se pide a los participantes resumir los logros en tarjetas. Con estas en su mano, el capacitador efectúa una explicación breve sobre el desarrollo de la Fase 1, resaltando sus aspectos / momentos más importantes. Una buena opción es reconstruir la Fase 1 con estas tarjetas, agregar nuevas y reflexionar sobre:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Primer gran evento</li> <li>• Definición de Grupos Temáticos</li> <li>• Mapeo de la cadena</li> <li>• Diagnóstico cualitativo</li> <li>• Planificación de la Fase 1 (mapeo de actores)</li> </ul>	Tarjetas y plumones
40'	<p><b>B. Mirada hacia adelante: Teoría de la Fase 2</b></p> <p>La exposición sobre la Fase 2 empieza con los objetivos para esta fase del EPCP. Se sugiere poner estos objetivos en una hoja de rotafolio antes de la sesión, que se presentará al grupo, explicando punto por punto:</p> <p>Objetivos de la Fase 2 del EPCP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar y analizar oportunidades</li> <li>• Definir líneas de acción</li> <li>• Promover el aprendizaje mutuo</li> <li>• Promover una interacción beneficiosa</li> <li>• Estimular la participación de nuevos actores</li> <li>• Generar <b>confianza</b></li> </ul> <p>👁 <i>Se debe resaltar la importancia que tiene la creación de confianza en los grupos de trabajo para que el desarrollo del negocio tenga éxito. Hay diferentes aspectos que contribuyen hacia este fin: (a) interacción beneficiosa, (b) identificación de negocios que beneficien a todos los actores, (c) Grupos Temáticos en las áreas de interés de los participantes, (d) buen liderazgo y (e) aprendizaje continuo.</i></p>	Hojas de rotafolio y tarjetas preparadas

Para explicar las actividades se usan tarjetas preparadas anteriormente, dejando suficiente espacio arriba para poder ampliar este mismo gráfico luego, agregando las herramientas (Sesión 2-3). Para aclarar cómo la Fase 2 encaja en el proceso entero del EPCP, se agrega también tarjetas para la Fase 3, como se muestra a continuación:



### La lógica de los Grupos Temáticos durante la Fase 2:

Se debe aclarar que un Grupo Temático se refiere a un grupo de diferentes actores de la cadena participando en reuniones que tienen la finalidad de identificar y analizar, de manera muy específica, oportunidades de negocio muy concretas, referente a un tema de interés común.

Entonces, la idea de la Fase 2 es que cada Grupo Temático realiza reuniones para identificar y analizar oportunidades de mercado de interés para el grupo y la organización de I&D que facilita el EPCP.

Una vez que se identifique la oportunidad, se deben analizar los diferentes aspectos y planificar como aprovecharla. Se buscará desarrollar un concepto de marketing que responda a la valorización de los diferentes atributos de un producto o servicio por parte de un segmento de consumidores.

En este momento, se aclara que habrá actividades adicionales que apoyen a los reuniones de los Grupos Temáticos, incluyendo:

- Estudios rápidos de mercado (para saber las preferencias del consumidor respecto a un producto)
- Grupos focales (validación del envase del producto)
- Pruebas de laboratorio (análisis nutricional)
- Etc.

### Facilitación y trabajo con Grupos Temáticos identificados:

Se debe aclarar el rol del facilitador, quien tiene la responsabilidad de planificar las actividades de los Grupos Temáticos y liderar la interacción en las

	<p>reuniones, con la actitud de promover la interacción beneficiosa de los actores y generar mayor confianza entre ellos.</p> <p>👁 <i>El facilitador debe velar por pasar cierta responsabilidad y liderazgo a alguno de los actores participando en el Grupo Temático.</i></p> <p><u>Segundo gran evento:</u></p> <p>Se debe mencionar que esta fase, al igual que la primera, termina con un gran evento, donde cada grupo presenta su trabajo de análisis y su plan de implementación de las innovaciones sugeridas. Se aprovecha este evento para invitar e interesar a nuevos actores, que a partir de este momento podrán reforzar los Grupos Temáticos en la fase de implementación.</p>	
30'	<p><b>C. Ejemplos de caso (Fase 2)</b></p> <p>Para ilustrar la práctica de la Fase 2, el capacitador presenta uno o dos ejemplos de casos y explica cómo se desarrolló esta fase anteriormente en experiencias específicas, enfatizando cómo se han logrado los objetivos de la Fase 2 (# P 2-1).</p>	PPT #P 2-1 (ejemplos de casos de Fase 2)

## Sesión 2-2: Desarrollo de conceptos de marketing

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	<p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar qué es un “concepto de marketing” y qué uso e importancia tiene en el EPCP</li> <li>• Definir los 5 Ps del marketing: Producto, emPaque, Punto de venta, Precio y Promoción</li> <li>• Planificar y liderar el proceso para desarrollar “conceptos de marketing”</li> <li>• Explicar la importancia de “conceptos de marketing” para diseñar de manera óptima un producto y luego posicionarlo</li> <li>• Explicar cómo la responsabilidad social puede formar parte integral de un “concepto de marketing”</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	2 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de marketing: usos, importancia y características</li> <li>• Relación del marketing con la responsabilidad social</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjetas</li> <li>2. Papelógrafos</li> <li>3. Marcadores</li> <li>4. Ejemplos de productos (productos con un claro concepto de marketing, con responsabilidad social si es posible)</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. “Dinámica de la vaca”: explicar qué es un concepto</li> <li>B. Exposición oral: Explicar qué es un concepto de marketing en base a los 5 Ps del marketing (con tarjetas)</li> <li>C. Trabajo en grupo: derivar el concepto de marketing en base de un producto ejemplo (estudio de caso)</li> <li>D. Plenaria: presentación del trabajo en grupo, mención de herramientas útiles para tener todos los insumos para construir el desarrollo del concepto de marketing</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de los trabajos en grupo / tarjetas presentadas</li> <li>• Se pide al final a los participantes de resumir qué es un “concepto de marketing” y en base de que información y proceso se logra desarrollarlo en el EPCP</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento durante la Fase 2

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 2-2

Tiempo	Actividad	Material
10'	<p><b>A. Introducción:</b></p> <p><b>“Dinámica de la vaca” (explicar qué es un concepto)</b></p> <p>El capacitador introduce el tema diciendo que la Fase 2 trata básicamente sobre desarrollar y analizar un concepto de marketing. Pero, ¿qué es un concepto de marketing? Esta sesión debe aclarar justamente esto.</p> <p>El capacitador menciona que el ser humano requiere diferentes tipos de información para comprender. Indica que va a ilustrar este hecho y a la vez verificar lo comprendido por los participantes. Mencionará unas características de un animal, y los participantes indicarán de qué animal se trata...</p> <p>Mencionar características: tiene cuernos / tiene manchas negras y blancas / produce leche</p> <p>“¿De qué animal se trata?” VACA.</p> <p>“Bien, voy a darles características de otro animal:”</p> <p>Mencionar características: tiene lengua azul / tiene pelo largo / tiene 5 patas / tiene 2 colas</p> <p>“¿De qué animal se trata?” – ¡No tiene sentido!!</p> <p>⇒ Explicar que siempre que pensamos en conceptos, algo recién tiene coherencia <u>si percibimos, con claridad, diferentes características que juntas tienen sentido</u>. A esto nos referimos con un “concepto”: un conjunto de aspectos o características que juntos permiten comprender de que se trata, permitiendo compararlo con otra cosa y poner valor a lo que percibimos. El concepto de marketing entonces se refiere a un concepto que se refiere a algo que se quiere comercializar o vender, entonces es un conjunto de elementos bien definidos que dan valor a un producto o un servicio.</p> <p>[En otras palabras: Nuestra comprensión se basa en conceptos. Cualquier información que recibimos la convertimos en conceptos. Hacemos esto sin darnos cuenta, es parte del proceso de comprender lo que percibimos. Si queremos comunicarnos bien, o que un producto / una etiqueta / un afiche comuniquen bien, debemos ser muy conscientes de cómo debemos diseñarlos para facilitar la comprensión.]</p>	

20'

## B. Exposición oral:

### Explicar qué es un concepto de marketing en base de los 5 Ps del marketing (con tarjetas)

Sobre un papelógrafo, se desarrollan los 5 Ps de acuerdo al siguiente gráfico:



⇒ Se explica cada "P"

👁️ *La siguiente información puede ser útil para alimentar esta exposición:*

#### Producto:

El producto tiene muchos diferentes atributos: sabor, color, consistencia, uso, vida útil, etc. El consumidor determina si un producto es bueno o no, en función de lo que él considera importante. ¡Asegúrate que el producto tiene los atributos positivos que el consumidor aprecia más!

#### Punto de venta:

Escoger bien el lugar donde un consumidor pueda conocer y comprar un producto es muy importante. Este lugar debe asegurar que los consumidores meta ubiquen el producto y no por casualidad. ¡Asegúrate que los consumidores encuentran el producto fácilmente donde lo esperan!

#### Precio:

Cada producto tiene su costo de producción y de mercadeo. El precio no debe reflejar los costos, sino el valor que un producto tiene para el consumidor. Entonces, la pregunta no es: ¿qué precio debo poner para cubrir los costos y ganar algo? ¡Asegúrate que el precio refleje el valor que el producto tiene para el consumidor, lo que está dispuesto a pagar!

#### emPaque:

El empaque es lo primero que el consumidor percibe de un

Papelógrafo y tarjetas

	<p>producto. El empaque no solo debe ser atractivo sino también práctico, en su forma y tamaño de presentación. Además: ¡Asegúrate que la etiqueta indique los aspectos que los consumidores valoran más!</p> <p><b>Promoción:</b> Hay tantos productos hoy, y los consumidores ya no tienen tiempo para estudiar productos. Es por eso que la promoción, hacer conocer al producto a las personas precisas y en el momento y sitio correcto, se convierte en algo esencial. ¡Asegúrate que llegues a tus consumidores meta con solo uno o dos mensajes, pero que sean decisivos para motivar la compra!</p>	
60'	<p><b>C. Trabajo en grupo: Derivar el concepto de marketing en base de un ejemplo de producto (estudio de caso)</b></p> <p>Se forman grupos de trabajo de aproximadamente cinco integrantes. Cada grupo recibe un producto diferente con la tarea de identificar y discutir el concepto de marketing que se percibe en relación a este producto, usando los 5 P's de marketing aprendidos anteriormente.</p> <p>Luego cada grupo define un nuevo concepto para un producto que compite contra el producto evaluado.</p> <p>⇒ <i>Cada grupo tiene 60 minutos para esta tarea.</i></p>	Ejemplos de productos (escogido por capacitadores) y hoja #1 2-2
30'	<p><b>D. Plenaria: Presentación del trabajo en grupo y discusión</b></p> <p>Cada grupo presenta sus resultados, demostrando el producto y documentando a que concepto de marketing han llegado en función de los 5 P's del marketing.</p> <p>El capacitador facilita la discusión con preguntas como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué P's han sido fáciles / difíciles de percibir?</li> <li>• ¿Cómo se complementan los diferentes P's con sus mensajes?</li> <li>• ¿Hay elementos de diseño que ayuden a asegurar una coherencia entre los mensajes detrás de los P's?</li> <li>• ¿A través de qué elementos se reflejan elementos de responsabilidad social?</li> <li>• ¿Qué elementos son percibidos en el primer plano, de primera importancia, y cuáles en el segundo plano? (jerarquía de valores)</li> <li>• ¿Cómo se podría resumir el concepto de marketing en tres palabras?</li> </ul>	Ejemplos de productos (escogido por capacitadores) y hoja #1 2-2

	<p>Tomando un caso de un producto expuesto (ver punto 4), el capacitador resume la importancia de lograr muy buenos conceptos de marketing para posicionar bien un producto, asegurando que los consumidores meta comprendan perfectamente qué valores están detrás de un producto y cómo se diferencia éste frente a otros productos.</p> <p>Explicar cómo esta actividad depende del buen uso de las demás herramientas, como:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <u>Sondeo rápido de mercado</u>: Un análisis rápido de la situación de un producto o un mercado. Puede ser muy útil para recopilar información sobre productos existentes, para derivar ideas de posibles conceptos de marketing para nuevos productos. Mencionar diferentes fuentes de información que pueden ser consultadas.</li> <li>• <u>Grupo focal</u>: Investigación cualitativa involucrando a 6-8 personas. Puede ser usado en dos momentos: (a) para comprender a los consumidores y derivar un concepto de marketing y (b) para evaluar un concepto de marketing ya plasmado en el diseño de un producto, una etiqueta, etc.</li> <li>• <u>Plan de negocio</u>: El concepto de marketing da la base para el plan de negocio (un documento que describe cómo funcionaría un negocio) porque determina el posicionamiento, lugar de venta, precio, etc. del producto, lo que es la base para estimar ventas, rentabilidades, etc.</li> </ul> <p>El capacitador evalúa el cumplimiento de los objetivos de aprendizaje. Usando la hoja de indicaciones #1 2-2 se pide a los participantes resumir qué es un “concepto de marketing” y en base a que información y proceso se logra desarrollarlo en el EPCP.</p>	
--	---	--

## Sesión 2-3: Cómo definir y analizar oportunidades durante la Fase 2

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Podrán explicar como enfocar la Fase 2</li> <li>• Tener una noción básica de las herramientas útiles para la Fase 2 del EPCP y explicar por qué son útiles y en qué momento es oportuno su uso</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores
<b>Tiempo:</b>	45 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elementos básicos de mercadeo: oportunidad de mercado y concepto de marketing</li> <li>• Elementos básicos de estudios de mercado</li> <li>• Herramientas cualitativas y cuantitativas: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales, entrevistas a profundidad y sondeo rápido de mercado</li> <li>• Plan de negocios: análisis beneficio / costo</li> </ul> </li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjetas</li> <li>2. Papelógrafo</li> <li>3. <i>Guía del usuario del EPCP</i></li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Introducción: Discusión puntual sobre cómo identificar oportunidades</li> <li>B. Cómo enfocar la Fase 2: Diálogo y exposición oral</li> <li>C. Herramientas útiles de la Fase 2: mapeo de herramientas sugeridas</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Capacitador pide al final de la sesión a los participantes explicar las diferentes herramientas así como cuando es que consideran apropiado su uso
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	En momentos de utilización de las herramientas se puede acudir a consultores, especialistas, etc.

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 2-3

Tiempo	Actividad	Material
15'	<p><b>A. Introducción</b></p> <p><b>¿En base a qué se identifican oportunidades interesantes?</b></p> <p>La identificación de innovaciones interesantes para cada Grupo Temático nace de una reflexión entre los participantes que toma en cuenta los siguientes aspectos o preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Oportunidades que ya han sido identificadas como parte de la Fase 1 del EPCP?</li> <li>• ¿Intereses reales de los actores que conforman el Grupo Temático?</li> <li>• ¿Demanda real para innovaciones comerciales, tecnológicas o institucionales?</li> <li>• ¿Posibilidades de (1) ahorrar costos en la cadena productiva para satisfacer la demanda y (2) agregar valor para el consumidor con lo que se pueda ofrecer conjuntamente?</li> <li>• Si hay diferentes oportunidades para innovar, ¿cuál de las innovaciones tiene (1) mayor impacto y (2) estimula o provoca la creación de otro tipo de innovaciones?</li> <li>• Relevancia de las innovaciones para la organización que lidera el EPCP</li> </ul> <p>👁 <i>Si hay innovaciones comerciales de diferente tipo, se sugiere emplear 15 minutos para explicar la aplicación del “Filtro de Impacto”, que es descrito en la Guía del usuario del EPCP.</i></p>	Discusión dialogada
15'	<p><b>B. Enfoque para definir y analizar innovaciones / oportunidades de mercado</b></p> <p>El capacitador comparte información relevante sobre cómo los facilitadores deben enfocar la Fase 2. Cada punto debe estar resumido en una tarjeta que ha preparado antes y que el capacitador pega en la pared al momento de mencionarlo.</p> <p>Se mencionan los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buscar oportunidades que generen un alto valor agregado (diferencia entre valor para consumidor y costo de producción).</li> <li>• Apertura hacia todos los actores. Derivar oportunidades que son de interés para actores que se encuentran cerca del mercado, pero que a la vez son interesantes para los demás actores.</li> <li>• Tomar las decisiones democráticamente, de manera</li> </ul>	Tarjetas preparadas resumiendo elementos del enfoque

	<p>transparente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar y comunicar decisiones abiertamente.</li> <li>• Crear subgrupos de trabajo donde sea necesario u oportuno.</li> </ul>	
<p>15'</p>	<p><b>C. Uso de herramientas durante la Fase 2</b></p> <p>Para explicar como se planifica el uso de las herramientas durante la Fase 2, se regresa al gráfico usado en la Sesión # 2-1, que ilustra los pasos de la Fase 2. Por encima de las actividades principales de la Fase 2, el capacitador agrega tarjetas mencionando las diferentes herramientas, aclarando también su uso potencial durante la Fase 2</p> <p>Para hacer esto, pregunta a los participantes: <i>¿Qué herramientas sugiere el EPCP?</i></p> <p>➔ Para las herramientas que son mencionadas por los participantes (quienes consultan la <i>Guía del usuario del EPCP</i>), el capacitador pega la tarjeta junto al gráfico ya existente.</p> <p>[Tarjetas incluyen: Filtro de impacto, sketch, sondeo rápido de mercado, estudio cuantitativo de mercado, grupo focal, desarrollo de concepto de marketing, plan de negocio]</p> <p>Ordena las tarjetas a medida que son mencionadas.</p> <p>Ahora pregunta: <i>¿En qué momento estas herramientas pueden ser útiles?</i></p> <p>➔ En la discusión aclara de que se trata cada herramienta y cuando podrían ser útiles</p> <p>El resultado de esta sesión es un gráfico que visualiza la lógica de la Fase 2:</p>	<p>Papelógrafos, tarjetas de cartulina y <i>Guía del usuario del EPCP</i></p>
	<p>El diagrama muestra la lógica de la Fase 2, organizando las herramientas y sesiones a lo largo de las fases. El eje horizontal representa el tiempo, dividido en Fase 1, Fase 2 y Fase 3. El eje vertical muestra 'Herramientas' y 'Sesiones'.</p> <p><b>Sesiones:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Proveer información relevante (Fase 1)</li> <li>2. Evaluar diferentes posibles innovaciones (Fase 2)</li> <li>3. Descripción de innovaciones (Fase 2)</li> <li>4. Elaborar plan de implementación (Fase 2)</li> <li>5. Planificar Evento Final (Fase 3)</li> </ol> <p><b>Herramientas:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Filtro de Impacto (Fase 1)</li> <li>Sketch de Cadena (Fase 1)</li> <li>Sondeo Rápido de Mercado (Fase 2)</li> <li>Grupos Focales (Fase 2)</li> <li>Estudio Cuantitativo de Mercado (Fase 2)</li> <li>Desarrollo de Conceptos de Marketing (Fase 2)</li> <li>Grupos Focales (Fase 3)</li> <li>Planes de Negocio (Fase 3)</li> </ul>	

## Sesión 2-4: Sondeo rápido de mercado

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mencionar el objetivo principal de esta herramienta</li><li>• Explicar cómo aplicar esta herramienta en un caso concreto</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	85 min.
<b>Contenidos:</b>	Elementos del sondeo rápido de mercado
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. <i>Guía del usuario del EPCP</i></li><li>2. Hoja de indicaciones #1 2-4</li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Repasar propósito y contextos de aplicación del método</li><li>2. Compartir experiencia</li><li>3. Trabajo en grupo</li><li>4. Reflexión y discusión</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión el capacitador solicita a varios participantes explicar el uso de esta herramienta
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento de la implementación de esta herramienta en el caso concreto

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 2-4

Tiempo	Actividad	Material
10'	<p><b>A. Repasar propósito y contextos de aplicación</b></p> <p>El capacitador hace referencia a la importancia de concretizar las ideas sobre las innovaciones durante la Fase 2. Para esto es fundamental lograr definir y desarrollar un óptimo concepto de marketing. El punto de partida puede ser la información que encontramos rápidamente en diferentes sitios que juntemos y analicemos como parte de una aplicación de un sondeo rápido de mercado.</p> <p>El capacitador pregunta: <i>¿Qué fuentes de información son accesibles a corto plazo, sin mayor costo?</i></p> <p>Respuestas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Estudios ya existentes</li> <li>• Personas (encuestas simples, entrevistas en profundidad)</li> <li>• Estadísticas disponibles</li> <li>• Envases de productos</li> <li>• Etc.</li> </ul> <p>El capacitador hace referencia a la <i>Guía del usuario del EPCP</i> para revisar rápidamente los pasos a tomar cuando se aplica tal herramienta.</p>	<p><i>Guía del usuario del EPCP</i></p>
15'	<p><b>B. Compartir experiencias con esta herramienta</b></p> <p>El capacitador u otra persona disponible, con experiencia en aplicar el sondeo rápido de mercado, cuenta uno o dos casos donde se ha aplicado tal herramienta. En ambos casos, la experiencia debe aclarar los siguientes puntos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto de aplicación</li> <li>2. Resultados esperados</li> <li>3. Actividades implementadas</li> <li>4. Valor de la información obtenida (para concepto de marketing y para formar nuevas hipótesis)</li> <li>5. Conclusiones sobre método (ventajas y límites)</li> </ol> <p>⇒ Se sugiere preparar tarjetas con estos títulos y mientras se explica el caso, completar tarjetas que respondan a cada punto. Los participantes podrían intentar llenar tarjetas sobre conclusiones cuando han escuchado el caso.</p>	<p>Notas con aplicación de un sondeo rápido de mercado (#Ej 2-4) y tarjetas preparadas con títulos (1-5)</p>

40'	<p><b>C. Trabajo de grupo: Planificación de un propio sondeo rápido de mercado</b></p> <p>Para motivar a los participantes a pensar en la aplicación de la herramienta en un caso concreto hay dos opciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>(a) Un caso concreto que se presenta a un Grupo Temático durante la Fase 2.</li> <li>(b) Un caso ficticio que el capacitador presenta.</li> </ul> <p>En ambos casos, el capacitador pide a los grupos de trabajo discutir cómo evaluarían el mercado para tal producto haciendo referencia a la hoja de indicaciones #I 2-4.</p> <p>El trabajo en grupo tendrá dos partes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>1. Identificación de la información requerida y cómo conseguirla.</li> <li>2. Discutir el valor que tendrán los resultados y el método en sí.</li> </ul> <p><i>👁 Si el tiempo del taller lo permite también se podría invertir un par de horas para que los grupos tengan tiempo para entrar al Internet, ir al supermercado, etc., aplicando el método en la realidad.</i></p>	Hoja #I 2-4
20'	<p><b>D. Presentación de resultados, reflexión y discusión en plenaria</b></p> <p>En la discusión final, el capacitador deja claro cuáles son las ventajas y limitaciones del método:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Ventajas:</b> ideal para estudiar productos ya existentes en el mercado (conceptos de marketing), bajo costo, rápido, adecuado para generar nuevas hipótesis.</li> <li>b. <b>Desventajas:</b> sesgo de la persona que hace el sondeo, resultados no son contundentes.</li> </ul> <p><i>👁 La presentación de los resultados permitirá evaluar el grado de entendimiento de la herramienta por parte de los participantes y da la oportunidad de reforzar.</i></p>	

## Sesión 2-5: Uso de grupo focal para validar conceptos de marketing

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar el uso y la importancia del uso de grupos focales</li> <li>• Mencionar las diferentes partes que debe tener un grupo focal</li> <li>• Planificar y, con acompañamiento, liderar un grupo focal en la práctica</li> <li>• Interpretar los resultados de un grupo focal</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	4 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grupos focales: utilidad e importancia, partes y procedimiento</li> <li>• Planificación del grupo focal y acompañamiento</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Rotafolio</li> <li>2. Marcadores</li> <li>3. Ejemplos de productos</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Introducción: diferente tipo de aplicaciones del grupo focal</li> <li>B. Teoría: Partes básicas de un grupo focal</li> <li>C. Simulacro de un grupo focal, liderado por el capacitador u otro experto en el tema</li> <li>D. Evaluación del grupo focal en plenaria</li> <li>E. Trabajo de grupo: Planificar un grupo focal propio</li> <li>F. Insumo del capacitador: reforzamiento de pautas y el contexto de uso</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Resultados del trabajo de grupo
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento en la planificación del grupo focal (estructura de la sesión)

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 2-5

Tiempo	Actividad	Material
5'	<p><b>A. Introducción: Diferente tipo de aplicaciones del grupo focal</b></p> <p>Ligado a las sesiones anteriores sobre el desarrollo de conceptos de marketing, se explica la importancia de los grupos focales para tomar las decisiones en función de las percepciones de los consumidores.</p> <p>El grupo focal tiene gran importancia en dos momentos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Para conocer percepciones generales y evaluar primeras ideas / hipótesis sobre un concepto de marketing.</li> <li>b. Para validar un concepto de marketing y su visualización mediante un producto diseñado.</li> </ol>	<p>Tarjetas ya colocadas en la pared (secuencia y actividades de la Fase 2)</p>
15'	<p><b>B. Teoría: Planificar una sesión de un grupo focal</b></p> <p>El capacitador explica brevemente en base a la <i>Guía del usuario del EPCP</i> los pasos para planificar y llevar a cabo un grupo focal. Usa tarjetas para cada paso, las cuales coloca en la pared para visualizar los cuatro pasos y la secuencia básica de una sesión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Definir segmento de consumidores, invitación a 6-8 personas con un perfil similar a un ambiente adecuado.</li> <li>2. Desarrollar el esquema de la sesión, asegurar materiales y refrigerio, definir quién lidera y quién toma nota.</li> <li>3. Llevar a cabo la sesión: (a) introducción, (b) conocer percepciones generales, (c) conocer aspectos que dan valor a cierto producto, (d) conocer la percepción sobre un producto físicamente presente, (e) evaluar la diferencia entre c y d, (f) discutir mejoras y maneras de promoción y (g) conclusiones y agradecimiento.</li> <li>4. Evaluar la sesión entre líder y asistente.</li> </ol>	<p><i>Guía del usuario del EPCP</i> y tarjetas</p>
90'	<p><b>C. Práctica: Simulacro de un grupo focal</b></p> <p><u>Preparación en el momento</u></p> <p>Entre los participantes del taller, el capacitador separa unas 6-8 personas con un perfil similar para formar el grupo que participa como integrantes del grupo focal. Los demás formaran el grupo de los evaluadores.</p>	<p>Ambiente con mesa y sillas, hoja #1 2-5, rotafolio, marcadores, papeles, lápices y productos</p>

	<p>Se aclara que los evaluadores deben sentarse atrás, con la tarea de anotar todas sus observaciones para evaluar la sesión, ¡sin derecho a intervenir! Para mejorar la calidad de la evaluación, se les puede dejar un “check list” de los aspectos que deben evaluar (ver #I 2-5).</p> <p>Si la sala todavía no está preparada para el grupo focal, el capacitador solicita a los participantes del grupo focal que ayuden a arreglar la sala de tal modo que haya una mesa grande y suficientes asientos alrededor de la misma, para los participantes, de tal forma que se puedan ver mutuamente y con vista hacia la persona que lidera la sesión y el rotafolio.</p> <p><u>Implementación del grupo focal</u></p> <p>El capacitador lleva a cabo el grupo focal, con todos sus elementos, de acuerdo a la secuencia mencionada anteriormente y descrita en la <i>Guía del usuario del EPCP</i>. Incluye también un pequeño refrigerio, para que el grupo focal sea lo más real posible.</p> <p>⇒ Para llevar a cabo el grupo focal, el capacitador debe haber efectuado preparaciones previas como: (a) definir la secuencia del grupo focal, (b) adquirir los productos a ser evaluados, (c) material para anotar precios sugeridos, si aplica, y (d) haber organizado un pequeño refrigerio.</p>	
30'	<p><b>D. Evaluación del grupo focal</b></p> <p>El capacitador da la oportunidad a cada observador de presentar su evaluación, de acuerdo a los criterios mencionados en la hoja de evaluación, que ha recibido al inicio del ejercicio.</p> <p>⇒ Para fomentar las habilidades de facilitación, se pide a cada uno situarse frente a todo el grupo cuando expone su evaluación. Si hay confianza en el grupo, se pide a los participantes del grupo focal observar aspectos positivos y negativos en estos discursos.</p> <p>Cuando todos han dado su mini evaluación, el capacitador hace que algunos participantes del grupo focal para también den su impresión y compartan sus observaciones, usando los mismos rubros usados por los evaluadores.</p>	Hoja #I 2-5

<p>90'</p>	<p><b>E. Trabajo de grupo: Planificación de un grupo focal propio</b></p> <p>Ahora, con la información recibida y para consolidar lo aprendido, los participantes planifican su propio grupo focal. De acuerdo a la hoja de instrucciones #1 2-5 determinan en grupos pequeños lo siguiente:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Contexto de aplicación</li> <li>2. Producto a evaluar</li> <li>3. Hipótesis de investigación (elementos importantes del concepto de marketing)</li> <li>4. Participantes</li> <li>5. Estructura de la sesión</li> </ol> <p>Cada grupo presenta los resultados en la plenaria.</p>	<p>Hoja #1 2-5</p>
<p>10'</p>	<p><b>F. Reforzamiento de pautas y el contexto de uso</b></p> <p>Al final, el capacitador mismo hace una breve recapitulación conjuntamente con los participantes, haciendo énfasis en cómo ha estructurado la sesión, qué función han tenido dentro de la sesión completa y cómo han funcionado.</p> <p>También se enfatiza la importancia de usar bien el rotafolio y la importancia de manejar bien la postura (diferencia de estar parado versus sentado).</p> <p>⇒ Si hay confianza en el grupo, también se puede aprovechar este momento para compartir aspectos positivos y negativos observados en las exposiciones de los evaluadores.</p> <p>Reiterar que esta herramienta es útil en dos momentos: (a) para conocer percepciones generales y evaluar primeras ideas / hipótesis sobre un concepto de marketing y (b) para validar un concepto de marketing y su visualización mediante un producto diseñado.</p>	

## Sesión 2-6: Pautas para la facilitación de Grupos Temáticos

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalar aspectos que facilitan el trabajo de grupos</li> <li>• Explicar habilidades de comunicación efectiva</li> <li>• Describir mecanismos de registro</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores
<b>Tiempo:</b>	2 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Teoría de grupos</li> <li>• Técnicas de comunicación (enfocada, no verbal)</li> <li>• Técnicas de documentación (actas, agendas)</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjetas</li> <li>2. Presentaciones PPT</li> <li>3. Ficha de principios de facilitación</li> <li>4. Modelos de actas y agendas</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Introducción: Los Grupos Temáticos del EPCP</li> <li>B. Presentación de un caso (PPT)</li> <li>C. Presentación PPT: Teoría de grupos</li> <li>D. Presentación PPT: Manejo de grupos</li> <li>E. Presentación PPT: Documentación</li> <li>F. Escenarios: Trucos de facilitación</li> <li>G. Discusión: Empoderamiento de actores clave</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Participantes nombran correctamente aspectos que favorecen y que dificultan la facilitación de grupos
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento a demanda (presencial o virtual)</li> <li>• Lectura oportuna de los reportes</li> </ul>

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 2-6

Tiempo	Actividad	Material
10'	<p><b>A. Introducción: Los Grupos Temáticos en el EPCP</b></p> <p>El capacitador indica la importancia de la formación de Grupos Temáticos que trabajarán en el EPCP, la función que realizarán durante la segunda fase y el producto esperado del trabajo grupal. El capacitador presenta los siguientes aspectos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Función de los Grupos Temáticos: Identificar y analizar las oportunidades de negocios que son de interés para el grupo.</li> <li>• Importancia de tratar el tema grupalmente: Tratándose de un proceso participativo, es necesario que la información sea compartida por todos y que los participantes aprendan mutuamente.</li> <li>• Importancia de tomar decisiones de manera transparente: Es importante que las decisiones sean tomadas entre los integrantes del grupo. (<u>Ojo</u>: Ciertas decisiones deben ser tomadas por la organización que lidera el EPCP consultando con los participantes (p.e. descartar oportunidades de negocio que no beneficiarían a pequeños productores, etc.). En este caso, es importante que los facilitadores justifiquen estas decisiones ante el grupo indicando las causas.)</li> <li>• Producto esperado al final de la Fase 2: Un plan de trabajo del grupo elaborado de manera participativa.</li> </ul> <p>⇒ ¡Todo debe apuntar a la construcción de confianza en base de una interacción beneficiosa!</p>	Tarjetas y papelógrafo
15'	<p><b>B. Presentación de un caso</b></p> <p>El capacitador presenta uno o dos ejemplos de Grupos Temáticos en una experiencia de aplicación del EPCP por ejemplo uno en Perú (T'ikapapa) y uno en Bolivia (chips de papas nativas Lucana). Menciona los procesos y elementos clave que influyeron de manera positiva y negativa en la dinámica de los grupos.</p> <p>El contenido de la presentación PPT será el siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Quiénes conformaron el grupo</li> <li>• Qué se propuso</li> <li>• Cómo llegaron a esta idea</li> <li>• Qué actividades realizaron en el Grupo Temático (aplicación de herramientas)</li> </ul>	PPT #P 2-6a con fotos

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Quién lideró el grupo</li> <li>• Momentos clave del grupo</li> <li>• Resultados del trabajo de grupo</li> <li>• Qué tipo de decisiones fueron tomadas por los facilitadores y cuáles por los participantes del grupo temático.</li> </ul>	
20'	<p><b>C. Teoría de grupos</b></p> <p>El capacitador pone énfasis en que para llegar a resultados concretos el grupo ha tenido que evolucionar de una agrupación de individuos a un todo, es decir a “formarse”, haciendo referencia con ayuda del PPT a los siguientes aspectos:</p> <p><i>¿Cómo se caracteriza un Grupo Temático del EPCP?</i> Diversidad, cohesión, confianza, racionalidad de los fines, espíritu de cuerpo y espíritu de competencia.</p> <p><i>¿Cómo capitalizar la información que existe entre los participantes?</i> Se debe conocer las distintas posiciones que ocupan los miembros del grupo dentro de la cadena productiva.</p> <p><i>¿Cómo llegar a definir oportunidades de mercado que motive a todos los integrantes?</i> Entre la diversidad de acciones se debe buscar el interés común: Que sea realista, que explote las cualidades de sus miembros, que beneficie a todos.</p> <p><i>¿Cómo asegurar una buena colaboración entre los participantes?</i> Identificando las aptitudes y actitudes de cada integrante.</p> <p><i>¿Cómo construir confianza?</i> Actitud positiva y de servicio hacia todos los integrantes, buen liderazgo en las discusiones, fomento de la interacción y participación de todos, definir oportunidades para los participantes que demuestren compromiso, tener reuniones en los locales de los distintos participantes, etc.</p>	PPT #P 2-6b
25'	<p><b>D. El manejo de las reuniones del Grupo Temático</b></p> <p>El capacitador explica que es responsabilidad de la entidad que lidera el proceso convocar a las reuniones y facilitar la interacción:</p>	PPT #P 2-6b, tarjetas, papelógrafos y marcadores

	<p><b>La primera reunión después del primer evento del EPCP</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador tiene una agenda preparada y anota las decisiones más importantes de la primera reunión (primer gran evento) en un rotafolio.</li> <li>• No es necesario que estén todos los que estuvieron presentes en la primera reunión.</li> <li>• Se puede invitar a nuevos actores, sugeridos por los participantes en el gran evento, logrando tener diferentes actores de la cadena productiva y llegar a una asistencia que permita un buen trabajo, entre 12 y 20 personas.</li> <li>• En la primera reunión es recomendable solicitar a un integrante del grupo que comparta sus ideas con el resto del grupo. Esto motiva y ayuda a concretizar las ideas o innovaciones que el grupo va a trabajar.</li> <li>• La evaluación de las innovaciones / oportunidades de negocio requiere una metodología, de parte del facilitador, que asegure transparencia y que las decisiones sean tomadas por todo el grupo.</li> </ul> <p><b>Las siguientes reuniones</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador hace un resumen de la reunión y envía una copia a todos los participantes del Grupo Temático.</li> <li>• El facilitador debe siempre preparar su agenda con anticipación y estar informado metodológicamente para lograr un buen avance en la Fase 2: Identificación de oportunidades de mercado y análisis de conceptos de marketing.</li> <li>• Se motiva la participación de nuevos actores de eslabones que requieren presencia en el grupo.</li> <li>• Se crea oportunidades para que los participantes puedan demostrar su compromiso: Organizar la reunión en sus locales, participación en la aplicación de herramientas.</li> </ul>	
10'	<p><b>E. Técnicas de documentación</b></p> <p>El capacitador indica que se debe preparar un informe de cada reunión y presenta una ficha formato, llenada con un ejemplo, donde se especifican los siguientes puntos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre del grupo</li> <li>• Lugar, fecha y hora</li> <li>• Puntos tratados</li> <li>• Acuerdos, próximas tareas y responsables</li> <li>• Lugar, fecha y hora de la próxima reunión</li> </ul> <p>Se indica que esta ficha debe ser circulada entre todos los asistentes a las reuniones y entre los miembros del grupo</p>	PPT #P 2-6b

	que no asistieron, para que estén enterados de que las reuniones se siguen llevando a cabo y que no se ha dejado de lado la(s) iniciativa(s).	
30'	<p><b>F. Trucos de facilitación</b></p> <p>El capacitador pregunta a los participantes sus opiniones sobre pautas / trucos / ayudas para facilitar grupos de trabajo. Las respuestas son anotadas en un papelógrafo, p.e.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Incentivar la participación de todos (“hacer hablar al mudo”).</li> <li>• Controlar a los líderes para que todos expresen sus ideas (“callar al hablador”).</li> <li>• Devolver al grupo los temas sensibles para que sean definidos de manera colectiva.</li> <li>• Lectura del lenguaje “no verbal” (las manos tapando la boca, las manos detrás de la cabeza, posición hundida en el asiento, etc.).</li> </ul> <p>Para completar esta información, el capacitador presenta diferentes situaciones difíciles. Se discute con el grupo cómo se las podría manejar: “¿Qué se puede hacer en estas situaciones como facilitador?”</p> <p>Los escenarios incluyen:</p> <p><b>a. Un sub-grupo que tiene su propia conversación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Acercarse a este grupo hablando</li> <li>⇒ Aplicar pausas</li> </ul> <p><b>b. Personas que siempre quieren hablar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Quitar la mirada</li> <li>⇒ Redireccionar la conversación con la mano</li> </ul> <p><b>c. Personas clave que no participan activamente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Pedir opinión</li> </ul> <p><b>d. Intervenciones conflictivas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Armonizar la situación con un buen comentario</li> </ul> <p><b>e. Peligro de que ciertos actores no estén contentos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Preguntar a ellos directamente</li> <li>⇒ Lanzar pregunta para equilibrar / suavizar las decisiones</li> </ul> <p>Adicionalmente, el capacitador menciona otros elementos básicos para garantizar una buena facilitación como por ejemplo los elementos indicados a continuación. Esta información es agregada a la lista anterior:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todos estén sentados de manera que puedan verse mutuamente.</li> <li>• Colocar la agenda muy visible en un rotafolio, donde luego se anotan los acuerdos.</li> </ul>	Papelógrafo y marcadores

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pararse para lograr tener mayor protagonismo / sentarse para crear un ambiente más familiar.</li> <li>• Usar pausas para captar la atención.</li> <li>• Mezclar seriedad con intervenciones chistosas, sin herir sentimientos obviamente.</li> <li>• En vez de intervenir directamente con su opinión personal, transformar su opinión en una pregunta que debe ser respondida por los participantes.</li> </ul>	
10'	<p><b>G. Pautas para empoderar a actores clave</b></p> <p>En esta parte, el capacitador menciona otros elementos importantes en las Fases 2 y 3 del EPCP, para empoderar a actores clave, cuya participación es fundamental para el éxito del EPCP. Esto incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trato especial antes y después de las reuniones.</li> <li>• Intentar llevar a cabo ciertas reuniones en los lugares de estos actores.</li> <li>• Sugerir que estos actores lideren ciertas actividades que se definen durante la Fase 3 (dentro de grupos de trabajo).</li> <li>• Sugerir que presenten los avances y logros en los eventos finales de las Fases 2 y 3.</li> </ul> <p>Se aprovecha este momento para recapitular a manera de evaluación con los participantes los elementos que facilitan o perjudican el trabajo de grupo.</p>	Tarjetas

## Sesión 2-7: Pautas para la realización del segundo gran evento

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar la importancia del segundo gran evento</li> <li>• Describir los puntos principales del programa del segundo gran evento</li> <li>• Nominar a posibles participantes / invitados</li> <li>• Describir las tareas necesarias para organizar el segundo evento</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores
<b>Tiempo:</b>	80 min.
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Importancia del segundo evento en el EPCP</li> <li>• Pasos previos al evento</li> <li>• Programa del evento</li> <li>• Desarrollo del evento</li> <li>• Evaluación del evento</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Documento de apoyo</li> <li>2. Presentación PPT</li> <li>3. Video / fotos de ejemplo</li> <li>4. Ejemplos de material para el desarrollo del segundo evento (programa, invitaciones, checklist)</li> <li>5. Papelógrafos, marcadores, tarjetas, retro proyector, computadora con reproductor de DVD</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Presentación de objetivos e importancia del segundo evento (PPT)</li> <li>B. Ilustración con video / fotos</li> <li>C. Revisión y análisis del material ejemplo</li> <li>D. Ronda de discusión</li> <li>E. Reflexión de tres minutos sobre la importancia de este evento</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Plan tentativo de tareas para organizar el segundo evento
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento virtual y presencial <ul style="list-style-type: none"> <li>• Monitoreo a la implementación del plan</li> <li>• Afinación de la organización del evento</li> </ul>

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 2-7

Tiempo	Actividad	Material
10'	<p><b>A. Introducción: Importancia del segundo gran evento</b></p> <p>El capacitador destaca la importancia de socializar los avances de los grupos de trabajo, de manera que demuestren al exterior que los grupos siguen reuniéndose y están planificando ordenadamente sus actividades.</p> <p>También hace referencia a la importancia de buscar e integrar nuevos aliados que refuercen y enriquezcan el trabajo de los grupos durante la Fase 3 del EPCP.</p>	
10'	<p><b>B. Programa y desarrollo del evento</b></p> <p>El capacitador presenta un modelo de programa del evento y lo explica en detalle describiendo cada uno de los puntos que lo componen. Si es posible se visualiza el evento usando fotografías o un video.</p>	PPT #P 2-7 y video de segundo gran evento #V 2-7
60'	<p><b>C. Grupo de trabajo: Planificación del evento</b></p> <p>Se forman grupos de máximo cinco personas con la tarea de que cada grupo desarrolle una agenda tentativa y un checklist para preparar las actividades requeridas para este evento. Después dos o tres grupos presentan sus ideas.</p> <p>En la discusión el capacitador enfatiza, una vez más, la importancia de este evento para lograr diferentes objetivos en el proceso del EPCP:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visualizar y “festejar” el avance hasta tal fecha.</li> <li>• Demostrar la capacidad de innovación de los Grupos Temáticos.</li> <li>• Invitar a nuevos actores a integrarse desde este momento y fortalecer al grupo para la Fase 3.</li> <li>• Informarse mutuamente, entre los Grupos Temáticos, para identificar actividades que se podrían compartir durante la Fase 3.</li> <li>• Rendir cuentas hacia tomadores de decisiones dentro de la institución que lidera el EPCP y donantes.</li> </ul>	PPT #P 2-7 y hoja #1 2-7

## Sesión 2-8: Elaboración de plan de trabajo para la Fase 2

<b>Objetivos de aprendizaje de la sesión:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Señalar la secuencia lógica de las tareas del facilitador y su grupo (pasos a seguir)</li> </ul>
<b>Audiencia:</b>	Facilitadores
<b>Tiempo:</b>	2 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Priorización de oportunidades de negocio o innovaciones</li> <li>• Justificación de la oportunidad / innovación elegida</li> <li>• Análisis de las actividades a seguir</li> <li>• Evaluación de recursos, necesidades y apoyo</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Modelo de plan de trabajo</li> <li>2. Pautas para preparar el plan de trabajo</li> <li>3. Papelógrafos, marcadores, tarjetas, retroproyector, computadora</li> </ol>
<b>Metodología y Pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Introducción</li> <li>B. Trabajo de grupo: Construcción del plan de implementación de la Fase 2 del EPCP</li> <li>C. Presentación de los resultados del grupo de trabajo en plenaria</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Plan de trabajo borrador consensuado entre capacitador y facilitador.
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	En momentos clave de la implementación y revisión del plan de trabajo.

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 2-8

Tiempo	Actividad	Material
10'	<p><b>A. Introducción</b></p> <p>El capacitador resalta la importancia de estar bien enfocado y preparado para arrancar con la Fase 2 del EPCP. Esta preparación tiene dos elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un plan de trabajo general para toda la fase: Actividades previstas, tiempos, responsabilidades, etc.</li> <li>• Un plan detallado para la primera reunión de la Fase 2: Agenda, metodología, invitados. etc.</li> </ul> <p>El capacitador deja claro que este plan de trabajo permite tener una idea clara de que pasos se quieren tomar hasta llegar al evento final, no obstante, debe mantenerse flexible para hacer los reajustes necesarios en base del avance en función de las oportunidades y problemas que se van a presentar en el camino.</p>	Hoja #1 2-8
60'	<p><b>B. Trabajo en grupo: Preparación del plan para la Fase 2</b></p> <p>Los participantes se agrupan de acuerdo a los temas definidos para los Grupos Temáticos. Cada grupo desarrolla ahora sus dos planes: (1) el plan de trabajo general y (2) el plan detallado para la primera reunión.</p> <p>El capacitador ayuda a los grupos en sus respectivos trabajos, si es necesario.</p>	Papelógrafo, tarjetas, plumones y hoja #1 2-8
50'	<p><b>C. Presentación del trabajo en grupo y discusión final</b></p> <p>Un representante de cada grupo expone en plenaria el trabajo realizado de manera colectiva.</p> <p>El capacitador da un feedback sobre cómo ve al grupo y su nivel de preparación para la Fase 2. De ser necesario, enfatiza una vez más aspectos importantes que requieren mayor consideración, a nivel de planificación o implementación en la Fase 2.</p> <p>👁 <i>En base a esta presentación, el capacitador y organizador del taller puede aprovechar para discutir más específicamente compromisos y próximos pasos, etc., aclarando también el rol del capacitador en seguir acompañando el proceso y proveer ayuda a distancia, etc.</i></p>	Papelógrafo trabajado y hoja #1 2-8

## Sesión 2-9: Evaluación del taller 2

<b>Objetivos de la sesión:</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del taller 2
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	30 min.
<b>Contenidos:</b>	Análisis de lo aprendido
<b>Materiales:</b>	Hoja de evaluación del taller 2 #E 2
<b>Metodología y pasos:</b>	Distribución de la hoja de evaluación del taller 2 Ronda de discusiones

## NOTAS

## NOTAS

## **IV. Taller 3: Preparar a los facilitadores para aplicar Fase 3 del EPCP**

*Thomas Bernet, Graham Thiele y Rolando Oros*

*Momento de este taller:*

- Después del evento final de la Fase 2.

*Participan en la capacitación:*

- ⇒ Facilitadores, posibles asistentes de los facilitadores y técnicos de las instituciones de I&D que aplican el EPCP.
- ⇒ Eventualmente tomadores de decisiones de instituciones de I&D (en la primera mañana y en la clausura del taller).

### **4.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 3**

*Los participantes al final del taller 3, podrán:*

#### Conocimientos:

1. Describir las tareas y los resultados esperados de la Fase 3: innovaciones comerciales, tecnológicas y/o institucionales desarrolladas.
2. Explicar pasos y herramientas necesarias para desarrollar las innovaciones propuestas.
3. Explicar cómo el facilitador va a ceder ciertas responsabilidades a actores clave de la cadena y describir mecanismos para delegar liderazgo y responsabilidades durante la Fase 3.
4. Mencionar la importancia de elementos y conceptos que son clave para seguir trabajando con éxito: (a) cumplir con responsabilidad, (b) crear confianza y (c) control de calidad.
5. Explicar con un ejemplo concreto cómo innovaciones comerciales tienden a estimular otras innovaciones, tecnológicas e institucionales.
6. Analizar el costo-beneficio en un producto determinado.

#### Habilidades:

1. Planificar las tareas de la Fase 3.
2. Planificar en profundidad por lo menos las primeras dos reuniones de los Grupos Temáticos (objetivos de la reunión, participantes, lugar y agenda).
3. Continuar facilitando el Grupo Temático durante la Fase 3 de una forma que aumente el compromiso de los actores clave del proceso.
4. Guiar el proceso participativo de tal manera que garantice beneficios para el grupo meta (agricultores pobres).

5. Crear y apoyar subgrupos de trabajo<sup>7</sup> para efectuar tareas específicas identificadas por el Grupo Temático.
6. Liderar la implementación del concepto de marketing incluyendo la visualización de los elementos de diseño del producto (envase, etiqueta, etc.).
7. Liderar y monitorear el progreso del desarrollo de las innovaciones en base del plan de implementación.

Actitudes:

1. Reconocer la importancia de las innovaciones comerciales para generar otras innovaciones como las tecnológicas e institucionales.
2. Estar dispuestos a ceder el rol de liderazgo a otros actores al final de la fase.

#### 4.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO

# Sesión	Título de la sesión	Tiempo
3-1	Fase 3 - Contexto y articulación de innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales	150'
3-2	Mapa de cómo llegar a definir los propios conceptos de marketing	150'
3-3	Análisis de costo-beneficio	90'
3-4	Plan de negocios	60'
3-5	Reforzar capacidades de facilitación de Grupos Temáticos	90'
3-6	Gran evento final	90'
3-7	Ajustar plan de trabajo para la Fase 3	150'
3-8	Evaluación del taller 3	30'

<sup>7</sup> "Grupos de trabajo" se refieren a nuevos equipo de trabajo que se forman durante la Fase 3, entre pocos integrantes del Grupo Temático, para implementar actividades muy concretas. Los responsables de estos grupos de trabajos reportan sus avances en el Grupo Temático, donde se toman las decisiones estratégicas.

### 4.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 3 (2.5 DÍAS)

(CON LA OPCIÓN DE REFORZAR TEMAS DEL TALLER 2)

#### Primer día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 09.30	Registro de participantes	Organizador	Hoja de registro	
09.30 – 09.45	Bienvenida / presentación de los participantes, con expectativas	Organizador	Tarjetas	
09.45 – 10.00	Objetivos del taller y agenda	Capacitador	Carpeta del curso	
10.00 – 11.00	La Fase 3 del EPCP	Capacitador	#P 3-1a #P 3-1b	3-1 (A, B, C)
11.00 – 11.30	Refrigerio	Organizador		
11.30 – 12.30	Trabajo de grupo: planificar la Fase 3 del EPCP	Capacitador	Hoja #1 3-1	3-1 (E)
12.30 – 13.00	Presentación del trabajo de grupo	Capacitador		3-1 (E)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 14.20	Repaso concepto de marketing	Capacitador	#P 3-2	3-2 (A)
14.20 – 15.30	Trabajo de grupo: definir concepto de marketing para caso concreto	Capacitador	Hoja #1 3-2	3-2 (B, C)
15.30 – 15.50	Refrigerio	Organizador		
15.50 – 16.20	Presentación del trabajo de grupo	Capacitador		3-2 (E)
16.20 – 17.00	Presentación: Diferenciación de productos, posicionamiento, como los ojos leen las etiquetas.	Capacitador	#P 3-2	3-2 (E)

#### Segundo día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 10.30	Análisis costo-beneficio: Teoría y práctica	Capacitador	#P 3-3 Hoja #1 3-3	3-3
10.30 – 11.00	Teoría del plan de negocios	Capacitador	<i>Guía del usuario del EPCP</i>	3-4 (A, B, C)
11.00 – 11.30	Refrigerio	Organizador		
11.30 – 12.00	Ejemplos de planes de negocios	Capacitador	Ejemplos planes de negocios	3-4 (D)
12.00 – 13.00	Trucos de facilitación (1)	Capacitador	Hoja #1 3-5	3-5 (A, B)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 15.00	Trucos de facilitación (2)	Capacitador		3-5 (B, C)
15.00 – 15.30	Gran evento final del EPCP: Presentación de un caso	Capacitador	Video	3-6 (A)
15.30 – 16.00	Refrigerio	Organizador		
16.00 – 17.00	Gran evento final del EPCP: Trabajo en grupos	Capacitador		3-6 (B, C)

### **Tercer día**

<b>Horario</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsable</b>	<b>Material</b>	<b>Sesión</b>
09.00 – 11.00	Reajustar plan de trabajo para Fase 3 del EPCP	Capacitador		3-7
11.00 – 11.30	Refrigerio	Organizador		
11.30 – 12.30	Discusión de planes de trabajo y discusión final	Capacitador		3-7
12.30 – 13.00	Evaluación del taller	Capacitador	Hoja de evaluación	3-8
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		

#### 4.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 3

##### **Sesión 3-1: Fase 3 - Contexto y articulación de innovaciones comerciales, tecnológicas e institucionales**

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar los elementos más importantes de la Fase 3 y cómo se debe enfocar el proceso de innovación</li><li>• Explicar en base a un ejemplo concreto cómo innovaciones comerciales están articuladas con otras innovaciones tecnológicas e institucionales tomando en cuenta (a) el contexto de la cadena productiva y (b) contexto de políticas</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	2.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Fase 3 del EPCP</li><li>• Innovaciones comerciales: características y consideraciones</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tarjetas</li><li>2. Marcadores</li><li>3. PPT</li><li>4. <i>Guía del usuario del EPCP</i></li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Delimitar el “sistema de innovación”: cadena productiva y contexto de políticas y toma de decisiones</li><li>B. Fase 3: Exponer lógica, pasos y herramientas útiles</li><li>C. Estudio de caso: Exponer cómo una innovación comercial genera otro tipo de innovaciones</li><li>D. Trabajo en grupo: Desarrollar su propio mapa del proceso de innovación</li><li>E. Presentación y discusión en plenaria</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Resultados del trabajo de grupo</li><li>• Intervenciones en la discusión final</li></ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Actividades de acompañamiento en aspectos de mercadeo

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-1

Tiempo	Actividad	Material
15'	<p><b>A. Delimitar el sistema de innovación</b></p> <p>Antes de empezar el capacitador explica la lógica de la Fase 3 y visualiza el contexto de trabajo o el sistema de innovación, que tiene dos niveles (ver gráfico abajo):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>La <b>cadena productiva</b>, con todos sus eslabones.</li> <li>El <b>contexto de políticas</b> a un nivel más alto.</li> </ol> <div style="text-align: center;">  <pre> graph TD     subgraph "AMBIENTE de POLICY MAKING"         A[AMBIENTE de POLICY MAKING]     end     subgraph "CADENA PRODUCTIVA"         direction LR         B[Agricultor] &lt;--&gt; C[Acoplador]         C &lt;--&gt; D[Mayorista]         D &lt;--&gt; E[Procesador]         E &lt;--&gt; F[Minorista]         F &lt;--&gt; G[Consumidor]     end     A --&gt; B             </pre> </div> <p>⇒ <i>Este esquema es armado por el capacitador, con tarjetas, en un sitio donde se pueda quedar hasta el final del taller, que sirva como referencia en las diferentes intervenciones del capacitador.</i></p> <p>El capacitador arma primero la cadena, empezando con el eslabón del agricultor y terminando con el consumidor. Se deja claro que hay dos flujos: (a) de producto y (b) de dinero, y que la cantidad de dinero que el agricultor recibe depende del valor que el producto tiene para el consumidor y de que los actores de la cadena compartan entre ellos la ganancia.</p> <p>Luego se coloca una tarjeta grande por encima de la cadena productiva para ilustrar el contexto de políticas.</p>	Panel y tarjetas
15'	<p><b>B. Fase 3: Lógica, pasos y herramientas útiles</b></p> <p>El capacitador hace ahora referencia al trabajo con el EPCP en este contexto de innovación. Usando la “lámina de los triángulos” (ver # P 3-1), cuenta cómo en la Fase 1 se ha entrevistado a los diferentes eslabones y cómo en la Fase 2 se ha analizado diferentes oportunidades de mercado. Se explica el propósito principal de la Fase 3, usando tarjetas ya preparadas (que mencionan un objetivo cada una) y se menciona que se busca implementar innovaciones concretas, diferenciando entre (a) innovaciones comerciales, (b) innovaciones institucionales y (c) innovaciones tecnológicas. Luego, con el evento final y las actividades que van a</p>	“Lámina de los triángulos” (#P 3-1a), <i>Guía del usuario del EPCP</i> , papelógrafo y tarjetas preparadas (ver gráficos abajo)

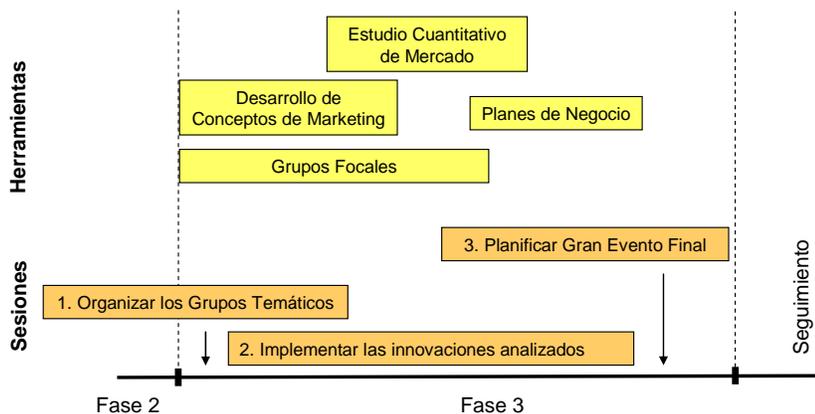
continuar después, bajo otra lógica, se busca influir en el ambiente donde se generen políticas.

⇒ Para ilustrar esto, se coloca las tarjetas sobre el gráfico inicial (ver gráfico abajo).



Ahora, se hace referencia a la *Guía del usuario del EPCP*, indicando que la misma provee más información al respecto. De todos modos, en esta revisión rápida de la guía, se construye otro gráfico, con un eje de tiempo (ver gráfico abajo). Cuando se desarrolla este gráfico en un papelógrafo y con tarjetas preparadas se hace referencia a estos elementos muy importantes de la Fase 3 del EPCP:

- **Lógica de la Fase 3:** Concretizar las innovaciones analizadas y empoderamiento de actores clave.
- **Creación de grupos de trabajo** para trabajar temas específicos en grupos más pequeños.
- **Pasos a tomar:** Revisión del plan de implementación, formación de grupos de trabajo, validar innovaciones y evento final.
- **Herramientas útiles:** Grupos focales, desarrollo del concepto de marketing y plan de negocio.
- **Creación de capital social** para crear un sólido fundamento para innovaciones futuras e influencia de políticas.



<p>30'</p>	<p><b>C. Estudio de caso: Exponer como una innovación comercial tiende a generar otro tipo de innovaciones</b></p> <p><u>Ilustrar y mapear innovaciones en función del tiempo</u></p> <p>El capacitador, o un invitado, presenta una experiencia con el EPCP (# P 3-1b) que visualiza el proceso de I&amp;D durante la Fase 3 y post-EPCP, dando énfasis en la creación de la innovación (desarrollo y validación del concepto de marketing) y la articulación de diferentes tipos de innovaciones: (a) comercial, (b) tecnológica y (c) institucional.</p> <p>Durante esta presentación, el capacitador amplía el esquema presentado anteriormente (gráfico con el eje de tiempo) usando nuevas tarjetas específicas para el caso, preparadas con anterioridad y de otro color.</p> <p><i>⇒ Para ilustrar la funcionalidad entre las diferentes innovaciones que se han generado en este estudio de caso a lo largo del proceso se sugiere numerar las tarjetas para indicar la lógica de tiempo.</i></p> <p><u>Agregar aspectos críticos y herramientas usadas en este proceso</u></p> <p>Cuando las innovaciones están en el esquema, el capacitador agrega nuevas tarjetas, con otro color, para aclarar cuales han sido:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <b>Aspectos críticos:</b> ¿Qué aspectos críticos han jugado un rol importante en este proceso? (Incluyendo capacidades, participación de actores clave, nuevos conocimientos, etc.).</li> <li>b. <b>Herramientas usadas:</b> ¿Qué herramientas han sido usadas, en que momento y para qué? (Incluyendo grupo focal, sondeo rápido de mercado, desarrollo de conceptos de marketing, plan de negocio, etc.).</li> </ol>	<p>Tarjetas preparadas, #P 3-1b</p>
<p>60'</p>	<p><b>D. Trabajo en grupo: Desarrollar su propio mapa del proceso de innovación</b></p> <p>Se forman grupos de trabajo relacionados a los Grupos Temáticos a quienes se les entrega una hoja que explica el ejercicio (#I 3-1).</p> <p>Cada grupo elabora su propio esquema para el desarrollo de las diferentes innovaciones. El ejercicio tiene tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. <u>Mapear innovaciones:</u> En una pared se arma el esquema presentado (con eje de tiempo) con tarjetas indicando</li> </ol>	<p>Tarjetas de diferente color y hoja #I 3-1</p>

	<p>que innovaciones se van a desarrollar, en orden cronológico.</p> <p>b. <u>Actividades y herramientas</u>: Se agregan tarjetas con otro color para visualizar que actividades se van a desarrollar para implementar cada innovación. Se especifican las herramientas que se piensan usar y el orden de tiempo.</p> <p>c. <u>Aspectos críticos</u>: Identificar con otras tarjetas que aspectos críticos hay que tienden a jugar un rol importante en este proceso (incluyendo capacidades, participación de actores clave, nuevos conocimientos, etc.).</p>	
30'	<p><b>E. Presentación y discusión en plenaria</b></p> <p>Un representante de cada grupo presenta el mapa con los diferentes componentes.</p> <p>El capacitador hace un resumen general enfatizando los elementos que resaltan en todos los mapas.</p>	

### Sesión 3-2: Desarrollo del mapa para construir un propio concepto de marketing

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	<p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrar un “concepto de marketing” propio en base de los 5 P’s y la jerarquía de valores</li> <li>• Explicar qué pasos van a tomar y qué actividades van a desarrollar para definir con mayor precisión los 5 P’s de un producto de interés</li> <li>• Recaltar la importancia de “conceptos de marketing” y su visualización con diseño de envases y etiquetas para posicionar óptimamente a un producto</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	2.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Concepto de marketing en base de los 5 P’s y la jerarquía de valores</li> <li>• Características de un producto de interés</li> <li>• Posicionamiento óptimo de un producto</li> </ul>
<b>Material</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjetas</li> <li>2. Papelógrafos</li> <li>3. Marcadores</li> <li>4. Productos ejemplares</li> <li>5. PPT</li> </ol>
<b>Metodología y pasos</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Repaso de los 5 P’s de marketing</li> <li>B. Explicación del trabajo en grupo y formación de grupos</li> <li>C. Trabajo en grupo: ilustrar el proceso para definir y validar los 5 P’s de un producto concreto de interés</li> <li>D. Plenaria: Presentación del trabajo por grupo y discusión</li> <li>E. Insumo por parte del capacitador: Breve presentación sobre cómo los ojos “leen” etiquetas” (“Eye Tracking”)</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Exposición de los trabajos en grupo
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento del proceso de desarrollo de los conceptos de marketing

## PROCEDIMIENTO SESIÓN 3-2

Tiempo	Actividad	Material
20'	<p><b>A. Repaso de los 5 P's de marketing y definir un concepto de marketing:</b></p> <p>Con la presentación #P 3-2 el capacitador repite los 5 P's de marketing, con unos ejemplos, como base para construir un concepto de marketing. Esta exposición debe brindar todos los elementos teóricos y prácticos para que los participantes sean capaces de desarrollar su propio concepto de marketing en el trabajo de grupo que sigue.</p>	#P 3-2
10'	<p><b>B. Explicación del trabajo en grupo y formación de grupos</b></p> <p>El capacitador introduce la sesión mencionando la importancia de poner en práctica un buen concepto de marketing. El objetivo de esta sesión es desarrollar su propio plan (mapa) de cómo llegar a un excelente concepto de marketing para por lo menos un producto de interés por grupo.</p> <p>Secuencia de la sesión:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Trabajo en grupo: Desarrollo del plan / mapa para cumplir con los 5 P's de marketing para definir un concepto de marketing (40')</li> <li>Presentación y discusión en plenaria (25')</li> <li>Presentación de parte del capacitador sobre la visualización de valores en ejemplos de etiquetas (20')</li> </ol> <p>Formar grupos de acuerdo a su trabajo real en Grupos Temáticos. Grupos pueden tener entre tres y siete integrantes. Mencionar los materiales disponibles y entregarles hoja #I 3-2.</p>	Tarjetas, papelógrafos, marcadores, ejemplos de etiquetas y hoja #I 3-2
60'	<p><b>C. Trabajo en grupo: Desarrollo del plan / mapa para llegar a los 5 P's de marketing para definir un concepto de marketing</b></p> <p>Cada grupo lee la hoja de ejercicio y se organiza para cumplir con la tarea:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Identificar el producto de interés</li> <li>Ilustrar el pentágono con los 5 P's</li> <li>Discusión de cómo definir los 5 P's</li> <li>Definir pasos / actividades para definir los 5 P's</li> <li>Actividades para desarrollar y validar el concepto de marketing</li> </ol>	Tarjetas, papelógrafos, marcadores y productos ejemplares

	<p>f. Designar una persona que exponga el trabajo en la plenaria</p> <p>El capacitador supervisa los trabajos en grupo y ayuda donde sea necesario.</p>	
30'	<p><b>D. Presentación y discusión en plenaria</b></p> <p>Cada grupo presenta su trabajo. El capacitador modera esta parte dando espacio para preguntas y respuestas. Al final de cada exposición, da un “feedback” volviendo a enfatizar la importancia de ciertos elementos expuestos en la sesión anterior (reforzamiento).</p> <p>Al final recalca la importancia de formular hipótesis de investigación (valores y elementos relevantes) para ser evaluadas en el proceso (entrevistas y grupos focales).</p>	Material usado en grupo de trabajo
30'	<p><b>E. Aporte del capacitador: Diferenciación, posicionamiento y cómo los ojos “leen” etiquetas (“Eye Tracking”)</b></p> <p>Esta presentación tiene como objetivo recalcar la importancia del desarrollo de buenos conceptos de marketing para diferenciar y posicionar productos, para que el consumidor comprenda rápidamente cuales son los valores principales que un producto representa.</p> <p>La presentación (ver #P 3-2, segunda parte) consiste en agregar información relevante en el marketing (posicionamiento, diseño de envases y etiquetas), haciendo mención a diferentes productos que son diferenciados por características únicas y etiquetas “muy leíbles” por parte del consumidor. En esta oportunidad, se discute cómo el ojo lee diferente tipo de información visual.</p> <p>Al final se termina con las siguientes conclusiones sobre la importancia de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Definir claramente los valores de un producto y la jerarquía entre ellos.</li> <li>⇒ Visualizar estos valores de manera coherente con los 5 P’s de marketing.</li> <li>⇒ Diseñar un envase y una etiqueta que visualice claramente una jerarquía de valores / aspectos predefinidos (importancia a 1er, 2do y 3er nivel).</li> <li>⇒ Usar elementos visuales, de diseño gráfico, que ayuden a guiar al ojo a percibir el producto “correctamente”.</li> </ul>	PPT #P 3-2

### Sesión 3-3: Análisis de costo-beneficio

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mencionar el objetivo principal del análisis de costos y beneficios</li><li>• Hacer un análisis costo-beneficio ellos mismos</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	1.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentación y discusión de un caso</li><li>• Elaboración de un caso propio</li><li>• Discusión en plenaria</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Caso para exponer (ejemplo)</li><li>2. Hoja de un caso para el ejercicio</li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Presentación de un caso</li><li>B. Discusión</li><li>C. Trabajo en grupo: Elaboración de un análisis costo-beneficio propio</li><li>D. Presentación y discusión</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Información compartida en la interacción
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Acompañamiento, si capacidades fuesen débiles, en el uso de esta herramienta

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-3

Tiempo	Actividad	Material
20'	<p><b>A. Presentación de un caso</b></p> <p>El capacitador hace una presentación (#P 3-3) que explica la teoría y refleja un análisis de costo-beneficio referente a un producto. Se explica con claridad los diferentes rubros que un análisis costo-beneficio debe contener.</p> <p><i>⇒ De manera ideal, se distribuye este cuadro a cada participante, para que sirva de ejemplo en otras oportunidades.</i></p>	#P 3-3
10'	<p><b>B. Discusión</b></p> <p>Se discute brevemente el proceso de obtener los diferentes tipos de costos y cómo estimar los beneficios.</p> <p>También se aclara cómo estos costos y beneficios se convierten en un flujo de caja tomando en cuenta el eje de tiempo.</p>	Tarjetas
40'	<p><b>C. Elaboración de un propio análisis costo-beneficio</b></p> <p>Para reforzar lo expuesto, se agrega un ejercicio práctico, donde, individualmente o en grupo, los participantes arman su propio cuadro de un análisis de costos y beneficios.</p> <p>Este puede ser un ejercicio real, con los datos que los participantes tengan de un producto propio, o en base de un ejercicio que se distribuye a cada uno (ver #I 3-3).</p>	#I 3-3
20'	<p><b>D. Presentación y discusión</b></p> <p>Los grupos presentan su trabajo indicando donde han tenido problemas.</p> <p>El capacitador aclara cuando será útil esta herramienta dentro del EPCP y que relevancia tendrá la información que genera.</p>	#I 3-3 y #P 3-3

### Sesión 3-4: Plan de negocios

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mencionar el objetivo principal de esta herramienta</li><li>• Explicar cómo aplicar esta herramienta en un caso concreto</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	1 hora
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Contextos de uso de un plan de negocios</li><li>• Estructura de plan de negocios</li><li>• Fuentes de información</li><li>• Ejemplo</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Tarjetas</li><li>2. Ejemplo</li><li>3. <i>Guía del usuario del EPCP</i></li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Introducción: Contextos de uso de un plan de negocios</li><li>B. Armar la estructura de un plan de negocios</li><li>C. Discusión</li><li>D. Presentación de un plan de negocios describiendo un producto / caso con responsabilidad social</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Información compartida en la interacción
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Revisión de los planes de negocios que se desarrollan durante la aplicación de un EPCP

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-4

Tiempo	Actividad	Material
5'	<p><b>A. Introducción: Contextos de uso de un plan de negocios</b></p> <p>El capacitador hace referencia a la importancia de concretizar las innovaciones durante la Fase 3. Esto implica que una oportunidad debe estar muy bien definida.</p> <p>El plan de negocios tiene justo este propósito: Definir claramente en que consiste un negocio. El plan de negocios puede tener dos objetivos fundamentales o usos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Aclarar el negocio y los compromisos entre diferentes actores involucrados.</li> <li>b. Convencer a un financista para invertir en un negocio específico.</li> </ol> <p>⇒ Se aclara que en el segundo caso se agrega una parte al plan de negocios, que especifica montos y momentos de inversiones, en función de un flujo de caja que es determinado por ingresos y gastos.</p>	
15'	<p><b>B. Armar la estructura de un plan de negocios</b></p> <p>En plenaria, se arma el contenido y la estructura de un plan de negocios. Esta dinámica tiene tres pasos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Preguntar por las secciones de información que el plan de negocios debe contener.</li> <li>2. Complementar las secciones si los participantes no logran acordarse de todas.</li> <li>3. Ordenar las secciones.</li> </ol> <p>👁 Como referencia se puede usar la Guía del usuario del EPCP.</p>	Tarjetas y Guía del usuario del EPCP
15'	<p><b>C. Discusión: Fuentes de información</b></p> <p>Se discute dónde conseguir la información que se requiere para cada sección, además de la calidad de esta información y las posibilidades de validarla.</p> <p>Una vez más, el capacitador deja muy claro que se debe diferenciar los dos usos que pueda tener el plan de negocios:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Aclarar negocio y compromisos entre diferentes actores involucrados.</li> <li>2. Convencer a un financista para invertir en un negocio específico.</li> </ol>	

25'	<p><b>D. Presentación de un ejemplo de plan de negocios</b></p> <p>El capacitador presenta un caso real de un plan de negocios. Si es posible distribuye el documento físicamente, para que pueda ser usado como referencia. Sino, presenta el ejemplo en PPT.</p> <p>En la misma presentación enfatiza: (a) contexto de uso, (b) secciones de información, (c) calidad de la información, (d) fuentes de información y (e) utilidad del documento.</p>	<p><i>Guía del usuario del EPCP</i> (p. 101) y #Ej 3-4</p>
-----	---	--

### Sesión 3-5: Reforzar capacidades de facilitación de Grupos Temáticos

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Facilitar con más seguridad un Grupo Temático</li><li>• Mencionar trucos concretos que ayuden a mejorar la calidad de facilitación en ciertos momentos</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	2 horas (dependiendo del nivel de profundización con un simulacro de roles)
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Introducción</li><li>• Trabajo en grupos</li><li>• Actuación</li><li>• Discusión</li></ul>
<b>Materiales:</b>	Hoja de instrucciones de los roles
<b>Metodología y pasos:</b>	A. Introducción / preparación en grupos B. Actuación de escenarios y discusión C. Resumen de otras situaciones difíciles y soluciones
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Información compartida en la interacción
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Coaching personal si es posible

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-5

Tiempo	Actividad	Material
30'	<p><b>A. Introducción / preparación en grupos</b></p> <p>El capacitador enfatiza la importancia de la calidad de facilitación. Es por eso que se toma tiempo para ganar aún más sensibilidad en este tema, de manera muy práctica.</p> <p>El capacitador da la tarea a los participantes de que vuelvan a sus grupos de trabajo con la instrucción de pensar en dos o tres escenarios que puedan perjudicar el trabajo en Grupos Temáticos. Una vez identificado el escenario, toman 10-15 minutos para definir cómo actuar en estos escenarios en plenaria, tomando máximo cinco minutos cada uno.</p>	#1 3-5
60'	<p><b>B. Actuación de escenarios y discusión</b></p> <p>Sin mencionar que conflicto / problemática van a tocar, el primer grupo empieza a actuar. Al final de cada actuación, el capacitador estimula la discusión con preguntas orientadas en principio a los grupos que han observado la actuación. Estas preguntas incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuál ha sido el conflicto / problemática que el grupo quería demostrar?</li> <li>• ¿Por qué se ha dado esta situación?</li> <li>• ¿Cómo han visto la reacción de los participantes y del facilitador?</li> <li>• ¿Cómo se podría evitar o mejorar esta situación?</li> <li>• ¿Qué trucos de facilitación podrían ayudar?</li> </ul> <p>👁 <i>En ciertos casos puede ser interesante actuar la escena otra vez, usando los trucos de facilitación discutidos.</i></p>	
30'	<p><b>D. Resumen de otras situaciones difíciles y soluciones</b></p> <p>Para recordar y resumir otros problemas que puedan ocurrir en el trabajo de los Grupos Temáticos, el capacitador agrega parte de la siguiente información (compartida ya en el taller 2):</p> <p><b>a. Un sub-grupo que tiene su propia conversación</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Acercarse a este grupo hablando</li> <li>⇒ Aplicar pausas</li> </ul> <p><b>b. Personas que siempre quieren hablar</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>⇒ Quitar la mirada</li> <li>⇒ Redireccionar la conversación con la mano</li> </ul>	

	<p><b>3. Personas clave que no participan activamente</b>  ⇒ Pedir opinión</p> <p><b>4. Intervenciones conflictivas</b>  ⇒ Armonizar la situación con un buen comentario</p> <p><b>5. Peligro que ciertos actores no están contentos</b>  ⇒ Preguntar a ellos directamente  ⇒ Lanzar pregunta para equilibrar / suavizar las decisiones</p> <p>El capacitador menciona otros elementos básicos para garantizar una buena facilitación:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asegurar que todos están sentados de manera que puedan verse mutuamente;</li> <li>• Poner la agenda muy visible en un rotafolio, donde luego se anotan los acuerdos;</li> <li>• Pararse para lograr tener mayor protagonismo / sentarse para crear un ambiente más familiar.</li> <li>• Usar pausas para captar la atención;</li> <li>• Mezclar seriedad con intervenciones chistosas, sin herir sentimientos obviamente.</li> </ul> <p>En vez de intervenir directamente con su opinión personal, transformar su opinión en una pregunta que debe ser respondida por los participantes.</p>	
--	--	--

### Sesión 3-6: Gran evento final: Presentación del concepto y discusión de primeras ideas

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionar dos razones por qué el gran evento final es un elemento muy importante del proceso entero del EPCP</li> <li>• Sugerir actividades para implementar el gran evento final</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	1.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ilustrar ejemplo</li> <li>• Planificación de evento propio</li> <li>• Discusión</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Video o PPT</li> <li>2. Rotafolio</li> <li>3. Tarjetas</li> <li>4. Marcadores</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Gran evento final en el otro contexto</li> <li>B. Trabajo en grupo: Primeras ideas y programa tentativo</li> <li>C. Presentación y discusión en plenaria</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Ideas y programas tentativos presentados
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Revisión del concepto, del programa y apoyo en implementación, si es posible

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-6

Tiempo	Actividad	Material
30'	<p><b>A. Ilustrar un gran evento final en otro contexto</b></p> <p>Se presenta un gran evento final de otra experiencia, usando un video (en el caso de Perú) o un PPT muy visual.</p> <p>Se comparte la agenda y la importancia de cada elemento en esta agenda para el propósito del gran evento final:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Lanzar todas las innovaciones al público</li> <li>Empoderar actores clave del sector privado</li> <li>Lograr máxima incidencia pública y política</li> <li>Visualización de mensajes clave</li> </ol> <p>⇒ <i>Estos elementos deben ser resumidos en tarjetas para visualizarlos y tenerlos presentes durante el trabajo en grupo que sigue.</i></p>	Video #V 2-7 (1 <sup>era</sup> aplicación EPCP en el Perú) y tarjetas preparadas
50'	<p><b>B. Trabajo en grupo: Primeras ideas y programa tentativo</b></p> <p>El capacitador forma nuevos grupos de trabajo, que contengan integrantes de diferentes Grupos Temáticos. Se explica el trabajo en grupo que consiste en discutir primeras ideas de cómo podría organizarse y llevarse a cabo el gran evento final.</p> <p>De cada grupo se pide un programa tentativo, un posible lugar y una reflexión sobre los elementos importantes expuestos antes, resumidos en las tarjetas (ver arriba).</p> <p>De igual forma hay una reflexión en los grupos sobre los invitados especiales del tercer evento, incluyendo prensa, autoridades, etc.</p> <p>⇒ <i>Estos elementos pueden ser resumidos en tarjetas para visualizarlos y tenerlos presentes durante el trabajo en grupo que sigue.</i></p>	Rotafolio y tarjetas
10'	<p><b>C. Presentación y discusión en la plenaria:</b></p> <p>Cada grupo presenta rápidamente sus ideas en relación al gran evento final. Se discute brevemente estas ideas y el capacitador aclarara que él mismo va apoyar y acompañar la planificación de tal evento en su momento, usando lo expuesto como primer insumo.</p>	

### Sesión 3-7: Ajustar el plan de implementación de la Fase 3

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar y explicar su propio plan de implementación de la Fase 3</li> <li>• Expresar cómo van a coordinar ciertas actividades con otros Grupos Temáticos</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	2.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión del plan</li> <li>• Definición de actividades de acompañamiento</li> <li>• Presentación</li> <li>• Ajustes</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Plan de implementación (borrador)</li> <li>2. Rotafolio</li> <li>3. Tarjetas</li> <li>4. Marcadores</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Revisar el plan de implementación elaborado anteriormente</li> <li>B. Definir actividades importantes de acompañamiento</li> <li>C. Presentación y discusión en plenaria</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Planes de implementación presentados
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Actividades de acompañamiento en la implementación y articulación de innovaciones

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 3-7

Tiempo	Actividad	Material
60'	<p><b>A. Revisión del plan de implementación</b></p> <p>Los participantes se organizan en grupos de trabajo de acuerdo a los Grupos Temáticos.</p> <p>Cada grupo revisa su plan de implementación para la Fase 3, que ha elaborado conjuntamente con los actores involucrados en los Grupos Temáticos, al final de la Fase 2, y presentado en el evento final de la Fase 2.</p>	Plan de implementación (borrador)
30'	<p><b>B. Definir actividades importantes de acompañamiento</b></p> <p>Viendo el nuevo plan de implementación para la Fase 3 en el contexto del proceso que se espera lograr durante la Fase 3, cada grupo especifica qué tipo de actividades de acompañamiento va a requerir.</p>	
60'	<p><b>C. Presentación y discusión en la plenaria</b></p> <p>Cada grupo presenta su nuevo plan de implementación para la Fase 3 y las actividades que han identificado que permiten un buen acompañamiento del proceso.</p> <p>El capacitador hace un resumen de lo expuesto, dando énfasis a las actividades de acompañamiento identificadas. Se discute la importancia de estas actividades de acompañamiento y se especifica en grupo cómo planificar y desarrollar estas actividades. Las conclusiones y los acuerdos deben ser visualizados en el rotafolio o en tarjetas.</p>	Rotafolio o tarjetas

### Sesión complementaria 3-8: Evaluación del taller 3

<b>Objetivos de la sesión:</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del taller 3
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	30 min.
<b>Contenidos:</b>	Análisis de lo aprendido
<b>Materiales:</b>	Hoja de evaluación del taller 3 #E 3
<b>Metodología y pasos:</b>	A. Distribución de la hoja de evaluación del taller 3 B. Ronda de discusiones

## NOTAS

## NOTAS

## **V. Taller 4: Apoyo en la consolidación de innovaciones**

*Thomas Bernet, Graham Thiele y Rolando Oros*

*Momento ideal de este taller:*

- Después del gran evento final.

*Participantes en la capacitación:*

- Facilitadores del EPCP y otros actores de I&D que han apoyado la aplicación del EPCP.
- Los actores de la cadena productiva quienes han participado activamente en el EPCP y son clave para consolidar las innovaciones logradas y para mantener el proceso de innovación aprovechando nuevas oportunidades.
- Nuevos actores relevantes, del sector privado o público, que tengan interés en seguir promoviendo los procesos de innovación.

### **5.1. OBJETIVOS DE APRENDIZAJE DEL TALLER 4**

*Los participantes al final del taller 4, podrán:*

#### Conocimientos:

1. Evaluar todo el proceso EPCP para ver hilos sueltos y para retroalimentar y mejorar la metodología.
2. Nombrar las actividades que deben seguir después del evento final, para consolidar las innovaciones del EPCP y eventualmente generar innovaciones complementarias.
3. Mencionar los elementos críticos (retos) y cómo superarlos.
4. Explicar qué papeles deben cumplir los diferentes actores involucrados y cuál va ser el nuevo rol de los facilitadores y la organización de I&D que ha aplicado el EPCP.
5. Mencionar la importancia de elementos y conceptos que son clave para seguir trabajando con éxito: (a) cumplir con responsabilidad, (b) crear confianza, (c) control de calidad y (d) responsabilidad social e imagen corporativa.

Habilidad esperada de la organización de I&D que ha facilitado el EPCP:

Apoyar el proceso de innovación empoderando a los dueños de las innovaciones.

Actitud esperada de los actores de la cadena productiva (sector privado):

- Expresar el compromiso de seguir adelante con responsabilidad para consolidar las innovaciones logradas.
- Expresar interés en seguir en contacto para emprender otras oportunidades conjuntamente con los demás actores.

Actitud esperada de la organización de I&D que ha facilitado el EPCP:

- Ceder el rol de facilitador y ponerse en un nuevo rol, respondiendo a las demandas de los demás actores.

## 5.2. CONTENIDO DE SESIONES Y TIEMPO REQUERIDO

# Sesión	Título de la sesión	Tiempo
4-1	Mirada hacia atrás y hacia delante	210'
4-2	Rutas de innovación: Presentación y reflexión de casos	120'
4-3	Visita a una experiencia concreta relevante para entender mejor cómo sostener procesos de innovación	540'
4-4	Plan de trabajo: Seguir promoviendo las innovaciones	210'
4-5	Evaluación del taller 4	30'

### 5.3. AGENDA TENTATIVA DEL TALLER 4 (3 DÍAS)

#### Primer día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 09.30	Bienvenida e introducción: <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentación</li> <li>▪ Expectativas</li> <li>▪ Objetivos del taller</li> </ul>	Organizador	Tarjetas	
09.30 – 11.30	Grupo de trabajo: Mirada hacia atrás y hacia delante (incluyendo refrigerio)	Capacitador	Hoja #I 4-1	4-1 (A)
11.30 – 13.00	Feria de conocimientos y discusión	Capacitador	Papelógrafo	4-1 (B, C)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 16.00	Rutas de innovación: Presentación y de dos casos	Capacitador	Video, PPT	4-2
16.00 – 17.00	Preparación para la visita a una experiencia de innovación	Capacitador	PPT #P 4-3	4-3 (A)

#### Segundo día

Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
08.00 – 16.00	Visita a una experiencia de innovación, refrigerio y almuerzo incluido	Capacitador	Minibases Cámara digital	4-3 (B)
16.00 – 17.00	Sistematización de la información obtenida en la visita al campo	Capacitador	PPT #P 4-3 Cámaras digitales, computadoras	4-3 (C)

#### Tercer día

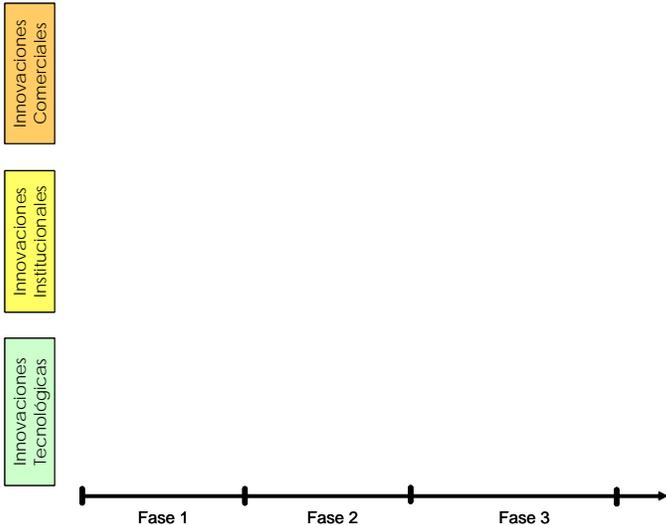
Horario	Actividad	Responsable	Material	Sesión
09.00 – 10.30	Preparación de la presentación del grupo para la plenaria	Capacitador	Computadoras	4-3 (D)
10.30 – 11.00	Refrigerio	Organizador		
11.00 – 13.00	Presentación y discusión de las experiencias visitadas		PPT #P 4-3	4-3 (E)
13.00 – 14.00	Almuerzo	Organizador		
14.00 – 16.30	Elaborar plan de trabajo	Capacitador	Hoja #I 4-4 Papelógrafo	4-4 (A, B, C)
16.30 – 17.30	Presentación de planes de trabajo y discusión final	Capacitador	Papelógrafo	4-4 (D)
17.30 – 18.00	Evaluación final	Capacitador		4-5

#### 5.4. PLAN DE SESIONES DEL TALLER 4

##### **Sesión 4-1: Mirada hacia atrás y hacia delante – Evaluación EPCP en su conjunto y perspectivas post-EPCP**

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	<p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Explicar cuáles han sido los elementos más importantes de la Fase 3 y cómo han influido en el proceso de innovación;</li> <li>• Explicar qué actividades deben seguir para consolidar y capitalizar los logros del EPCP (innovaciones) y para sostener y hacer crecer el capital social creado;</li> <li>• Describir los papeles de los diferentes actores involucrados y, especialmente, el nuevo rol de las organizaciones de I&amp;D que han facilitado la aplicación del EPCP.</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	3.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión de aspectos más importantes de la Fase 3</li> <li>• Actividades necesarias para consolidar innovaciones</li> <li>• Roles de diferentes involucrados</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Tarjetas</li> <li>2. Papelógrafo</li> <li>3. Marcadores</li> </ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>A. Elaboración de afiches por Grupos Temáticos</li> <li>B. Feria de conocimientos</li> <li>C. Plenaria y exposición del capacitador</li> </ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exposición de los trabajos en grupo</li> <li>• Información compartida en la interacción</li> </ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Sesión # 3-1: Fase 3 – Contexto y articulación de innovaciones comerciales, tecnológicas y institucionales

## PROCEDIMIENTO DE SESIÓN 4-1

Tiempo	Actividad	Material
120'	<p><b>A. Elaboración de afiches por Grupos Temáticos</b></p> <p>Cada Grupo Temático prepara dos afiches para ser presentados luego en una “feria de conocimientos”.</p> <p>Los dos afiches tienen la misma estructura básica, con (a) un eje horizontal de tiempo (tres fases y años respectivamente) y (b) tres tipos de innovaciones (comerciales, institucionales y tecnológicas) en el eje vertical (ver gráfico abajo). El primer afiche se refiere a una mirada hacia atrás: cómo estas innovaciones se han desarrollado durante el EPCP (ex post); el segundo afiche se refiere a una mirada hacia adelante, cómo el grupo piensa que estas innovaciones van a prosperar en el futuro (ex ante).</p>  <p>La tarea de cada grupo es elaborar estos afiches complementando la siguiente información de manera muy visible (ver ejercicio #1 4-1):</p> <p><u>Afiche 1 (ex post):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Innovaciones puestas en práctica durante el EPCP</li> <li>2. Flujo de actividades puestas en práctica en tres fases</li> <li>3. Aspectos críticos en diferentes momentos del proceso</li> </ol> <p><u>Afiche 2 (ex ante):</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Futuras innovaciones esperadas</li> <li>2. Flujo de actividades esperadas post-EPCP</li> <li>3. Aspectos que van a ser críticos en este proceso</li> <li>4. Actores clave para liderar los procesos de innovación</li> </ol>	Papelógrafo, tarjetas, marcadores y hoja #1 4-1

50’*	<p><b>B. Feria de conocimientos</b></p> <p>Cada Grupo Temático presenta su trabajo respetando la información mencionada arriba (ver ejercicio #1 4-1):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 15 min. de presentación de los dos afiches</li> <li>• 10 min. de preguntas y discusión específica sobre lo presentado</li> </ul> <p>El facilitador de esta sesión controla el tiempo usado por cada grupo y que se presente la información requerida. En la discusión, después de cada presentación, se asegura que las preguntas e intervenciones sean específicas sobre el caso presentado. Intervenciones más generales deben ser parte de la plenaria que sigue.</p>	Papelógrafo y tarjetas
40’	<p><b>C. Plenaria y exposición por parte del capacitador</b></p> <p>La plenaria se estructura alrededor de las preguntas:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>1. ¿Qué hay en común entre los casos presentados?</b> ⇒ Interdependencia y complementariedad de las innovaciones (por naturaleza y en tiempo), importancia de liderazgo, confianza, responsabilidad, calidad, buena interacción, etc.</li> <li><b>2. ¿Qué diferencias hay entre los casos presentados?</b> ⇒ Naturaleza de las innovaciones, que demandan diferente tipo de actividades y liderazgo.</li> <li><b>3. ¿Qué aspectos son fundamentales para tener éxito en el futuro?</b> ⇒ Definición de roles, liderazgo del proceso, responsabilidad (social), trabajo y control de calidad ⇒ confianza</li> </ol> <p>Luego viene una exposición de parte del capacitador para acabar esta sesión con nuevos elementos relevantes para las sesiones que siguen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importancia de diferenciar entre procesos paralelos: (a) consolidación de las innovaciones logradas y (b) aprovechamiento de nuevas oportunidades.</li> <li>▪ La importancia de pensar en diferentes niveles y las actividades necesarias: <ul style="list-style-type: none"> <li>-Micro (zona de producción) ⇒ organización de productores</li> <li>-Meso (cadena productiva) ⇒ trabajo en plataforma</li> <li>-Macro (promoción) ⇒ incidencia pública y política</li> </ul> </li> </ul>	Tarjetas

\* El tiempo que se requiere va depender de cuantos grupos de trabajo hay. Se calcula 25 min. por grupo.

## Sesión 4-2: Rutas de innovación: Presentación y reflexión de casos

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Mencionar tres aspectos que siempre son relevantes en cualquier proceso de innovación</li><li>• Explicar cómo diferentes tipo de innovaciones (comercial, institucional, tecnológica) requieren diferentes actividades y procesos para ser sostenidas</li><li>• En base de un caso específico mostrar cómo el liderazgo en un proceso de innovación cambia en el tiempo</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	2 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Sostenibilidad de innovaciones</li><li>• Diferencias en requerimientos entre innovaciones comerciales, institucionales y tecnológicas</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. PPT</li><li>2. Productos concretos</li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Presentación de dos casos</li><li>B. Discusión</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Información compartida en la discusión
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 4-2

Tiempo	Actividad	Material
100'	<p><b>A. Presentación de diferentes casos de procesos de innovación</b></p> <p>En base a una biblioteca de casos de procesos de innovación ligados al trabajo con el EPCP, sistematizados de la misma manera, se presenta uno o dos casos de procesos de innovación, que visualicen (a) el proceso durante el EPCP y (b) <u>ante todo</u> el proceso después del EPCP.</p> <p>La presentación en PPT visualiza el proceso en base de los cuadros usados en la primera sesión (# 4-1) y luego muestra a los actores involucrados, con sus actividades y responsabilidades, en base del cuadro que los participantes van a usar en la próxima sesión. En este sentido, el ejemplo de esta presentación va a aclarar y alimentar el trabajo de grupo en la siguiente sesión.</p> <p>La presentación tiene los siguientes elementos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso de innovación durante el EPCP, fase por fase</li> <li>• Proceso de innovación después del EPCP, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Consolidación de innovaciones logradas</li> <li>- “Capitalización” de las innovaciones logradas</li> <li>- Aprovechamiento de nuevas oportunidades</li> </ul> </li> <li>• Resumen que incluye: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Complementariedad de las innovaciones, por naturaleza y en el tiempo</li> <li>- Presentación de factores críticos</li> <li>- Diferenciación de actividades y liderazgo por niveles: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Micro (zona de producción) ⇒ organización de productores</li> <li>○ Meso (cadena productiva) ⇒ trabajo en plataforma</li> <li>○ Macro (promoción) ⇒ incidencia pública y política</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	PPT #P 4-2
20'	<p><b>B. Discusión</b></p> <p>La discusión es para verificar si los objetivos de la sesión se han logrado, aclarar dudas y reforzar lo que se ha presentado.</p>	

**Sesión 4-3: Visita a una experiencia concreta relevante para entender mejor cómo sostener procesos de innovación**

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mencionar y explicar cuáles han sido los elementos más importantes (elementos críticos) que han influido en un proceso de innovación;</li> <li>• Explicar cuáles han sido las personas más relevantes en el proceso y por qué;</li> <li>• Evaluar mejor cómo su propio proceso de innovación debe ser encaminado para producir resultados óptimos en el tiempo.</li> </ul>
<b>Tiempo:</b>	9 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visita de campo</li> <li>• Evaluación de la experiencia</li> <li>• Presentación</li> <li>• Discusión</li> </ul>
<b>Materiales:</b>	Transporte
<b>Metodología y pasos:</b>	A. Visita de campo (en grupos pequeños) B. Evaluación de la experiencia (en grupos pequeños) C. Documentación de la experiencia (en grupos pequeños) D. Presentación y discusión
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	Información compartida en la presentación y discusión
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 4-3

Tiempo	Actividad	Material
60'	<p><b>A. Preparación de la visita de campo</b></p> <p>El capacitador explica el objetivo de la visita de campo, que incluye:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Conocer un caso de una experiencia de innovación en más detalle.</li> <li>Ganar sensibilidad para procesos de innovación y conocer elementos que estimulan estos procesos y el éxito en este contexto.</li> <li>Socializar aprendizajes dentro y entre los grupos.</li> </ol> <p>El capacitador forma los grupos, de acuerdo a la planificación inicial, y da las indicaciones para preparar la visita, que básicamente es asegurar que cada grupo logre obtener toda la información para luego armar una presentación en PPT cubriendo todos los rubros de acuerdo al formato #P 4-3.</p> <p>El capacitador se asegura de que cada grupo tenga una cámara digital y acceso a una computadora para armar su presentación.</p> <p>Antes de que cada grupo se empiece organizar para la salida del próximo día, el organizador comparte toda la información necesaria en cuanto a la logística del viaje: sitio de la visita, hora de salida, hora de regreso, persona de contacto, almuerzo, etc.</p>	Hoja #I 4-3 y #P 4-3
300'	<p><b>B. Visita de campo (en grupos pequeños)</b></p> <p>En grupos de 4-8 personas se visita en minibús diferentes experiencias ligadas a procesos de innovación. La idea es profundizar lo aprendido con un nuevo caso, compartido por los actores que han vivido el proceso de innovación.</p> <p>Para orientar sus preguntas, se trabaja con información similar de acuerdo a las sesiones anteriores. La información que cada grupo debe levantar y luego discutir incluye los siguientes aspectos (ver #I 4-4):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li><b>Análisis del contexto</b> (elementos del contexto que han favorecido el proceso de innovación).</li> <li><b>Actores clave</b> (actores que han favorecido el proceso de innovación).</li> </ol>	Minibus, cámara digital, hoja #I 4-3, cámaras digitales para los participantes

	<p>c. <b>Actividades clave</b> (actividades que han favorecido el proceso de innovación).</p> <p>d. <b>Elementos críticos</b> (factores que han tenido una influencia clave en el proceso de innovación).</p> <p>e. <b>Liderazgo</b> (elementos y tipo de liderazgo que han favorecido el proceso de innovación).</p> <p>⇒ <i>Para luego documentar la experiencia es recomendable que cada grupo lleve una cámara digital.</i></p>	
180'	<p><b>C. Sistematización y documentación de la experiencia (en grupos pequeños)</b></p> <p>Regresando al lugar del taller, el grupo empieza a documentar la experiencia en base a un formato PPT (#P 4-3) que el capacitador entrega. Incluye una sección de descripción básica de la experiencia y los aspectos evaluados (ver arriba).</p> <p>Una persona baja las fotos digitales a una computadora para luego ilustrar de manera más visual la experiencia.</p>	Laptop, PPT #P 4-3
120'	<p><b>D. Presentación y discusión en plenaria</b></p> <p>⇒ <i>Para dar tiempo a dos o tres personas de finalizar la presentación, se sugiere llevar a cabo esta presentación el próximo día, como primera actividad.</i></p> <p>Una o dos personas de cada grupo presentan su experiencia y sus resultados de la evaluación. El capacitador facilita la discusión y hace un resumen final para enfatizar los aspectos críticos en procesos de innovación, en diferentes momentos del proceso.</p>	Proyector, formato trabajado #P 4-3

#### **Sesión 4-4: Plan de trabajo: Seguir promoviendo las innovaciones**

<b>Objetivos de aprendizaje:</b>	Al final de la sesión los participantes podrán: <ul style="list-style-type: none"><li>• Explicar a qué apunta el proceso de innovación que sigue ahora, después del EPCP, y qué tipo de actividades y liderazgo requiere;</li><li>• Encaminar actividades planificadas en esta sesión.</li></ul>
<b>Tiempo:</b>	3.5 horas
<b>Contenidos:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Plan de trabajo</li><li>• Identificación de aspectos críticos</li></ul>
<b>Materiales:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Rotafolio</li><li>2. Tarjetas</li><li>3. Marcadores</li></ol>
<b>Metodología y pasos:</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>A. Definir una visión y metas tangibles</li><li>B. Definir una estrategia y plan de trabajo</li><li>C. Identificar aspectos y capacidades críticas</li><li>D. Presentación y discusión en plenaria</li></ol>
<b>Evaluación de los objetivos de aprendizaje:</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Ideas y programas tentativos presentados</li></ul>
<b>Actividades complementarias posteriores al taller (acompañamiento):</b>	Ninguna

## PROCEDIMIENTO DE LA SESIÓN 4-4

Tiempo	Actividad	Material
45'	<p><b>A. Definir una visión y metas tangibles (en grupos)</b></p> <p>Las personas se organizan por Grupos Temáticos para construir una visión y metas tangibles referentes a las actividades e innovaciones que han trabajado hasta la fecha. El capacitador se asegura de que se tomen acuerdos en cuanto a los plazos para la visión y las metas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La visión se refiere de 5 a 10 años más en el futuro frente a la situación actual.</li> <li>• Las metas se refieren de 3 a 5 años más en el futuro frente a la situación actual.</li> </ul> <p>Para facilitar el desarrollo de la sesión, se puede entregar una hoja con indicaciones que resume no solamente esta tarea, pero también las siguientes tareas de esta sesión (ver #1 4-4). La visión y las metas deben apuntar a impacto en dos niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de la cadena productiva</li> <li>• Nivel de contexto de políticas y de toma de decisiones</li> </ul>	Tarjetas, marcadores, rotafolio y hoja #1 4-4
60'	<p><b>B. Definir una estrategia y plan de trabajo</b></p> <p>En base de la visión y las metas definidas, cada grupo desarrolla su propia estrategia y su plan de trabajo. En esto, es importante tomar en cuenta los dos pasos considerados antes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consolidación de las innovaciones logradas.</li> <li>• “Capitalizar” innovaciones logradas y aprovechar nuevas oportunidades con nuevas innovaciones.</li> </ul> <p>A la vez se diferencian los tres niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Micro (zona de producción) ⇒ organización de productores</li> <li>- Meso (cadena productiva) ⇒ trabajo en plataforma</li> <li>- Macro (promoción) ⇒ incidencia pública y política</li> </ul> <p>El plan de trabajo responde, de acuerdo a una lógica de tiempo, a: (a) qué, (b) cuándo y (c) quién.</p> <p>⇒ <i>Lo ideal es resumir el plan de trabajo en un papelógrafo aprovechando el material ya disponible de las sesiones anteriores.</i></p>	Rotafolio y hoja #1 4-4

30'	<p><b>C. Identificar aspectos y capacidades críticas</b></p> <p>Con el plan de trabajo terminado, el grupo discute cuáles serán los aspectos y capacidades críticas en la implementación de este plan. Con el plan de trabajo pegado en una pared, se agregan tarjetas con esta información, usando diferentes colores para diferenciar entre (a) capacidades y (b) otros aspectos críticos.</p>	Tarjetas y hoja #1 4-4
75'	<p><b>D. Presentación y discusión en plenaria</b></p> <p>Al final se discute en plenaria todos los elementos trabajados en los grupos en relación al plan de trabajo: (a) visión, (b) metas, (c) estrategia, (d) actividades y (e) elementos críticos.</p> <p>La discusión culmina con la definición de próximos pasos y compromisos.</p>	Material trabajado por los grupos

#### **Sesión complementaria 4-5: Evaluación del taller 4**

<b>Objetivos de la sesión:</b>	Evaluar el cumplimiento de los objetivos del taller 4
<b>Audiencia:</b>	Posibles facilitadores y otros técnicos de las instituciones de I&D
<b>Tiempo:</b>	30 min.
<b>Contenidos:</b>	Análisis de lo aprendido
<b>Materiales:</b>	Hoja de evaluación del taller 4 #E 4
<b>Metodología y pasos:</b>	A. Distribución de la hoja de evaluación del taller 4 B. Ronda de discusiones

## NOTAS

## NOTAS

## Glosario de términos

### **Actor**

Un individuo u organización del sector público o privado involucrado directamente en el EPCP u otro proceso participativo.

### **Actor de la cadena de mercado**

Una persona involucrada individualmente, o como parte de una organización, en una cadena de mercado, y cuyos ingresos derivan directamente del valor generado en la cadena.

### **Actores (partes interesadas)**

Cualquiera que tenga un interés en, o sea afectado por, el resultado de un proceso específico de investigación y desarrollo o producto. La influencia de tales procesos o productos puede ser positiva o negativa, y una parte interesada puede ser pasiva o activa.

### **Actores clave**

Actores que juegan un rol importante en influenciar positivamente el resultado de un esfuerzo participativo. En los procesos participativos de investigación y desarrollo, los actores clave pueden necesitar atención especial para lograr un óptimo uso de su conocimiento e influencia.

### **Cadena productiva / Cadena de mercado**

Todos los actores, y el total de sus actividades productivas, involucrados en el proceso de agregar valor a un cultivo o producto específico. Una cadena productiva involucra diferentes actividades interconectadas: producción, transformación, distribución y consumo. Implica un flujo del producto, desde su producción hasta su consumo, así como un flujo de dinero hacia la producción.

### **Capacitador**

La persona responsable de crear las capacidades necesarias entre personas que enfrentan un proceso de aprendizaje.

### **Capital humano**

El conjunto de capacidades poseídas por actores individuales que pueden ser usadas para los procesos de producción. El capital humano puede crearse a través de la inversión en aprendizaje, y puede aumentarse a través de las prácticas u oportunidades de empleo que provean nuevas experiencias. El capital humano es crítico para aumentar el capital social entre los actores.

### **Capital social**

El potencial de desarrollo que resulta de las organizaciones, redes e instituciones que facilitan la acción cooperativa entre diferentes actores.

**Colaboración**

Una situación que involucra a dos o más actores trabajando juntos para lograr una meta común.

**Competitividad**

El grado al cual una persona, una empresa, una cadena de mercado, un área geográfica o un producto puede superar a sus competidores. En el corto plazo, “competitividad” se refiere a tener un ratio costo-beneficio más favorable que la competencia. En el largo plazo, competitividad se refiere a la habilidad de agregar valor a los procesos y productos, basándose en una buena comprensión de las necesidades del consumidor. Esto implica pensamiento estratégico y la capacidad de acceder, combinar y usar los factores del producto necesarios, a la vez que mantener una flexibilidad requerida para el cambio.

**Concepto de mercadotecnia / concepto de marketing**

Primero, el concepto de mercadotecnia es una construcción teórica que consiste en un grupo de atributos positivos del producto, priorizados de acuerdo a un segmento de mercado específico. Segundo, el término también se refiere a la “implementación visual” de esta construcción teórica de atributos positivos en la forma de un empaque de producto, que ayude a los consumidores meta a percibir los beneficios del producto.

**Confianza**

El pegamento que sostiene las relaciones humanas y hace la colaboración posible. La confianza permite a las personas compartir información y recursos con un socio para así lograr juntos un resultado deseado. La confianza se construye con interacción previa y necesita inversión para fortalecerse. Se puede perder muy rápido como consecuencia de un comportamiento inapropiado.

**Consumidor meta**

Un usuario potencial del producto que representa a un segmento específico del mercado. Las características de los consumidores meta pueden ser muy generales o muy específicas, dependiendo de las características del producto que se está vendiendo.

**Efectividad**

La relevancia de una actividad en relación a una meta concreta. La efectividad puede relacionarse a los esfuerzos de un individuo o de actores colectivos, y hasta cierto punto calibra el efecto positivo que generan, a través de sus intervenciones directas o de las medidas normativas.

**Eficiencia**

La relación entre inversión y producción. La eficiencia puede relacionarse a los procesos, productos y actores, y se usa para evaluar el rendimiento en relación al uso de los factores de producción, como el dinero, tiempo, energía, materia bruta, tierra, agua, etc.

**Empoderamiento**

El proceso de fortalecer la capacidad de las personas y su habilidad para acceder a recursos que les permitirán manejar esas variables que más afectan sus vidas. Empoderamiento usualmente implica una acción estratégica para mejorar el ambiente socio-económico de los pobres y en desventaja, incluyendo mejor integración a las cadenas de mercado.

**Enfoque**

Un marco metodológico amplio que usa principios generales para guiar el trabajo hacia una meta específica.

**Enfoque Participativo en Cadenas Productivas (EPCP)**

Un proceso de investigación y desarrollo estructurado en tres fases que busca generar innovaciones junto a los actores de la cadena productiva.

**Estrategia de mercadotecnia**

Una propuesta estructurada de cómo y dónde vender un producto específico. Una estrategia de mercadotecnia implica un claro entendimiento del segmento de mercado al que un producto específico debe apuntar, teniendo en mente las características particulares del producto así como las necesidades de los potenciales consumidores. Una estrategia de mercadotecnia implica la definición explícita de las 5 “Ps”: Producto, Punto de venta, Precio, emPaque y Promoción.

**Evaluación rápida de sistemas de conocimiento agrícolas (RAAKS en inglés)**

Un método de investigación y desarrollo que busca generar un ambiente creativo en donde los participantes puedan interactuar, aprender y resolver problemas compartidos.

**Facilitación**

La creación activa de condiciones que permitan a los actores interactuar, aprender uno del otro y tomar acciones conjuntas. En procesos participativos de investigación y desarrollo y otro tipo de interacciones, se requiere un “facilitador”: una persona que estructure y maneje sin obstrucciones las discusiones de grupo con el propósito de establecer un ambiente que genere afinidad y confianza entre los actores.

**Facilitador**

La persona responsable de estructurar y liderar reuniones entre diferentes actores, asegurando una óptima interacción y la toma de decisiones participativa.

**Factores de compra**

Los atributos del producto que están detrás de las decisiones de los consumidores al momento de comprar un producto específico. Para que sean efectivos deben ser comunicados a través de un buen diseño de empaque y material promocional.

**Género**

El sexo de las personas es biológico, pero su género está definido por la sociedad. Género es lo que la sociedad hace del sexo: es la acumulación de normas sociales que dictan lo que hombres y mujeres “deben” ser y hacer. Las ideas sobre género moldean las relaciones personales y las instituciones, además de tener impacto a todos los niveles, desde los hogares hasta las instituciones gubernamentales. Los roles y percepciones de género están sujetos a constantes cambios.

**Grupo Temático**

Conjunto de actores de la cadena productiva y organizaciones de I&D que identifican, analizan e implementan oportunidades de mercado referente a un tema global de interés entre los involucrados. El Grupo Temático se forma en el evento final de la Fase 1 y persiste hasta al final de la aplicación del EPCP. El Grupo Temático cuenta con el liderazgo de un facilitador.

**Grupo de trabajo**

Conjunto de actores empoderados por el Grupo Temático para trabajar asuntos puntuales en el proceso del EPCP, reportando al Grupo Temático sus resultados, para que en este contexto se tomen las decisiones de como seguir trabajando.

**Herramienta**

Un instrumento que si es usado de determinada manera produce un resultado definido, producto o impacto. En el trabajo de investigación y desarrollo, el término “herramienta” implica guías metodológicas claras, consistentes en pasos para asegurar su correcta aplicación.

**Innovación**

Una nueva idea o producto que sea introducido a la sociedad o al mercado y que cambie la manera en que se hacen las cosas. En contraste con los inventos, las innovaciones siempre agregan valor y aumentan la competitividad de sus usuarios.

**Institución**

Al contrario del término “organización” (que se refiere a un grupo de personas que comparten una meta) el término “institución” se refiere a las normas y reglas que influyen la posibilidad de colaboración entre actores. Por ejemplo, las familias y las compañías son organizaciones, mientras que el matrimonio y los contratos legales son instituciones.

**Invento**

Una nueva idea o producto. Cuando un invento tiene un valor comercial se convierte en una innovación con un grado alto de novedad.

**Liderazgo**

La provisión de guía estratégica y operacional para permitir que un grupo de personas puedan lograr su(s) meta(s) compartida(s).

**Marca**

Un nombre específico, registrado y protegido legalmente, que genera una imagen específica para un producto particular o un grupo de productos en el mercado. Una buena marca crea valor comercial por sí misma, y requiere ser mantenida cuidadosamente para evitar que la imagen de la marca se dañe. Los derechos para usar la marca son una propiedad y pueden ser transferidos, total o parcialmente (franquicias).

**Metodología**

Un grupo de procedimientos y guías que sistemáticamente contribuyen a lograr ciertos objetivos. En el trabajo de investigación y desarrollo, las metodologías se relacionan a enfoques más amplios y se pueden referir al uso específico de herramientas que deberían usarse en situaciones específicas.

**Organización no gubernamental (ONG)**

Una organización caracterizada por su estatus sin fines de lucro. Las ONGs son normalmente funcionan con financiamiento externo y pueden proveer de importantes servicios a aquellos que asumen diferentes actividades dentro de las cadenas de mercado. En algunos casos, las ONGs proveen de servicios comerciales a fin de cubrir su presupuesto de investigación y desarrollo.

**Organización**

Un grupo de personas que colaboran para obtener una meta común y que se ven a sí mismos – y son vistos por otros – como una unidad. Por lo tanto, las organizaciones pueden ser formales (con un marco legal institucional) o informales. Familias, iglesias y compañías privadas, todas son organizaciones. Las organizaciones son moldeadas por un grupo de normas (instituciones) que gobiernan el comportamiento de sus miembros y sus interacciones.

**Plataforma de actores**

Un “espacio” en el que actores de diferentes tipos se reúnen para aprender, negociar, definir roles y colaborar para lograr una meta común que individualmente ninguno podría alcanzar. Un ambiente de múltiples actores permite que los proveedores de servicios y los usuarios de servicios construyan una relación de confianza y mejoren la competitividad de la cadena de mercado.

**Población meta**

Los mayores beneficiarios de una intervención específica. Una población meta puede ser afectada directa o indirectamente por una intervención.

**Posicionamiento (de un producto)**

La comercialización estratégica del producto dentro de segmentos de mercado específicos, usando un concepto de mercadeo que permite relacionar el producto, para enfatizar sus atributos, con un grupo meta de consumidores bien definido.

**Sector privado**

La parte de la economía nacional que no está administrada por el gobierno. En el contexto de desarrollo, el término "sector privado" se refiere principalmente a las compañías privadas que se dedican al trabajo de investigación y desarrollo como resultado de sus intereses comerciales. Entonces, por definición, los agricultores son parte del sector privado, aunque generalmente el término se utiliza para referirse a las empresas privadas.

**Sector público**

La parte de la vida económica y administrativa del país que trata con el reparto de productos y servicios por y para el gobierno, con el objetivo de mejorar el bienestar social. Los bienes del sector público son proveídos a niveles diferentes: nacional, regional o local.

**Segmento de mercado / nicho**

Parte de un mercado de consumo con características específicas. Un segmento de mercado puede resultar de la diferenciación de factores relacionados a (1) consumidores, p.e. zona geográfica de los consumidores, su poder de compra o sus hábitos de consumo o (2) el mercado, p.e. la calidad del producto, el rango de precios, el tipo de aplicación, etc. Estos factores diferenciales proveen de una base para el desarrollo del concepto de mercadotecnia y posicionamiento del producto. Si un segmento del mercado es pequeño se refiere a el como "nicho".

**Sistema de innovación**

El grupo de organizaciones o individuos involucrados en o alrededor de un proceso de innovación, junto con las instituciones (normas y reglas) que gobiernan las interacciones que ocurren entre ellos.

**Valor agregado**

El incremento de valor de un producto o servicio, desde la perspectiva de los usuarios. Este incremento en el valor percibido puede ser resultado de una transformación del producto o una comunicación mejorada y puede ocurrir en cualquier punto de la cadena productiva.

## Anexo 1: Hojas de indicaciones

### HOJA DE INDICACIONES 1-3

#### Trabajo en grupo: “Mapear cadena productiva”

##### Contenido / Objetivo:

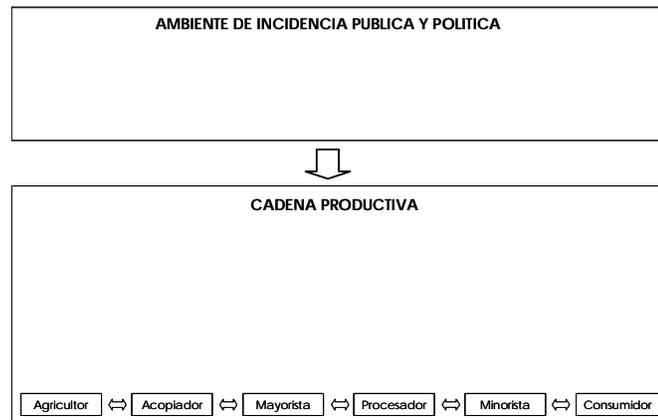
1. Mapear una cadena productiva
2. Evaluar la cadena con FODA

##### Tareas:

1. Mapear una cadena productiva

*✎ En un papelógrafo se desarrolla un mapa con los actores que participan directamente e indirectamente en la cadena productiva.*

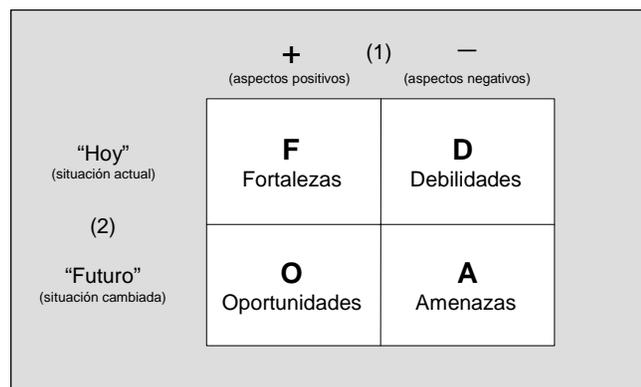
*✎ Se usa lo siguiente como referencia para mapear los actores:*



2. Evaluar la cadena con FODA

*✎ Se discute y evalúa las fortalezas (F), oportunidades (O), debilidades (D) y amenazas (A) de una cadena productiva específica.*

*✎ Cada aspecto mencionado es resumido en una tarjeta blanca y colocada en el cuadrante correspondiente de acuerdo al siguiente grafico:*



## **Trabajo en grupo: “Evaluar potencial del EPCP”**

### **Contenido / Objetivo:**

Evaluar los efectos potenciales del EPCP en la cadena productiva analizada

### **Tareas:**

Analizar la contribución del EPCP

- ✍ Usando el cuadro del FODA, discutir para cada tarjeta como el EPCP podría impactar a esta cadena productiva.*
- ✍ Se colocan tarjetas verdes para hacer mención a aspectos positivos del EPCP, donde este método tiende a contribuir de manera positiva. Tarjetas rojas son usadas donde el EPCP no aporta o incluso tiende a perjudicar la situación.*

Presentar los resultados en la plenaria

## HOJA DE INDICACIONES 1-5

### Trabajo en grupo: “Planificar diagnóstico cualitativo”

#### Contenido / Objetivo:

3. Planificar un diagnóstico cualitativo en una cadena específica
4. Desarrollar un guión de preguntas para entrevistar a dos actores específicos
5. Planificar la “salida al campo” para entrevistar a los dos actores

#### Tareas:

3. Planificar un diagnóstico cualitativo en una cadena específica  
*✎ En un papelógrafo se planifican los pasos concretos para implementar un diagnóstico cualitativo en la cadena definida por el grupo.*
4. Desarrollar una guía de preguntas para entrevistar a dos actores específicos  
*✎ En base a la guía general de preguntas entregada anteriormente, cada grupo elabora dos guías de preguntas específicas para los dos actores previamente identificados, que van a ser entrevistados durante la “salida al campo”.*
5. Planificar la “salida al campo” para entrevistar a los dos actores  
*✎ Cada grupo planifica su “salida al campo”. Esta planificación incluye los siguientes elementos:*
  - *Logística: movilidad, almuerzo y bebidas, direcciones de los actores, manejo de tiempo, regalos, quién toma fotos durante la visita.*
  - *Entrevista: quién presenta al grupo, quién lidera la ejecución de la entrevista, quién entrega el regalo.*
  - *Presentación de resultados: dónde y cuándo se analizan los resultados, quién se encarga de bajar las fotos tomadas a la computadora, quién arma la presentación en PPT, quién presenta la salida, los resultados y las conclusiones en la plenaria del día siguiente.*

#### Materiales necesarios:

- ✎ Matriz, guión general de preguntas*
- ✎ Papelógrafo*
- ✎ Cámara digital*
- ✎ Computadora*

## **Trabajo en grupo: “Sistematizar la visita de campo”**

### **Contenido / Objetivo:**

1. Sistematizar la experiencia de acuerdo al formato entregado #P 1-5
2. Desarrollar la presentación en base al formato #P 1-5, incluyendo fotos de la visita

### **Tareas:**

1. Sistematizar la experiencia de acuerdo al formato entregado #P 1-5
  - ✎ El grupo se junta alrededor de la computadora para discutir sobre los rubros incluidos en el formato #P 1-5.*
  - ✎ En el mismo formato, o en un papelógrafo, el grupo desarrolla la información requerida.*
2. Desarrollar la presentación en base al formato #P 1-5, incluyendo fotos de la visita
  - ✎ Dos o tres personas del grupo terminan la presentación incluyendo fotos de la visita.*

## HOJA DE INDICACIONES 1-7

### Trabajo en grupo: “Planificar Fase 1 del EPCP”

#### Contenido / Objetivo:

1. Justificar la aplicación del EPCP en una cadena productiva concreta
2. Planificar la Fase 1 del EPCP

#### Tareas:

1. Justificar la aplicación del EPCP en una cadena productiva concreta
  - ✎ Definir la cadena productiva involucrada y su cobertura geográfica.*
  - ✎ Definir propósito y objetivos generales para la aplicación del EPCP.*
  - ✎ Definir el liderazgo de la aplicación y justificar esta decisión.*
2. Planificar la Fase 1 del EPCP
  - ✎ Definir los pasos a tomar para implementar la Fase 1 del EPCP, de acuerdo a la siguiente tabla:*

<i>Fecha aprox.:</i>	<i>Actividad:</i>	<i>Liderazgo:</i>	<i>Participación:</i>	<i>Apoyo requerido:</i>

*OJO: Los participantes tienen la libertad de desarrollar esta tabla con tarjetas o en un papelógrafo.*

## HOJA DE INDICACIONES 2-2

### Trabajo en grupo: “Concepto de marketing”

#### Contenido / Objetivo:

1. Conocer los 5 P's del marketing y su relación para desarrollar un concepto de marketing
2. Derivar un concepto de marketing en base a un ejemplo de producto
3. Definir un nuevo concepto de marketing y saber validarlo

#### Tareas:

1. Conocer los 5 P's del marketing y su relación para desarrollar un concepto de marketing

*✍ Estudia el cuadro abajo y la información referente a cada “P” y a continuación explica en una oración propia que es un concepto de marketing.*



#### Producto:

El producto tiene muchos diferentes atributos: sabor, color, consistencia, uso, vida útil, etc. El consumidor determina si un producto es bueno o no, en función de lo que él considera importante. ¡Asegúrate que el producto tiene justo estos atributos positivos que el consumidor aprecia más!

#### Punto de venta:

Escoger bien el lugar donde un consumidor pueda conocer y comprar un producto es muy importante. Este lugar debe asegurar que los consumidores meta, ubiquen fácilmente el producto, y no por casualidad. ¡Asegúrate que los consumidores encuentran el producto fácil, donde lo esperan!

#### Precio:

Cada producto tiene su costo de producción y de mercadeo. El precio no debe reflejar los costos de un producto – sino el valor que un producto tiene para el consumidor. Entonces, la pregunta no es: “qué precio debo poner para cubrir los costos y ganar algo?” ¡Asegúrate que el precio refleje el valor que el producto tiene para el consumidor, lo que está dispuesto a pagar!

#### emPaque:

El empaque es lo primero que el consumidor percibe de un producto. El empaque no solo debe ser atractivo pero también práctico, en su forma y tamaño de presentación. Además: ¡Asegúrate que la etiqueta visualiza los aspectos que los consumidores valoran más!

**Promoción:**

Hoy hay muchos productos y los consumidores ya no tienen tiempo para estudiarlos. Es por eso que la promoción, es decir hacer conocer al producto a las personas correctas y en el momento y sitio indicados, se convierte en algo esencial. ¡Asegúrate que llegues a tus consumidores meta con solo uno o dos mensajes, pero que sean decisivos para motivar la compra!

⇒ Un **“concepto de marketing”** es

---

---

---

2. Derivar un concepto de marketing en base a un ejemplo de producto

*✎ Analiza un producto específico en cuanto a los 5 P's de marketing y explica en palabras propias el concepto de marketing que percibes.*

3. Definir un nuevo concepto de marketing y saber validarlo

*✎ Piensa en un nuevo concepto de marketing para el producto de arriba.*

*✎ Describe cómo este nuevo producto competiría contra el producto de arriba derivando una estrategia de promoción exclusiva para este nuevo producto.*

⇒ *Nuevo concepto de marketing:*

⇒ *Estrategia de promoción:*

## HOJA DE INDICACIONES 2-4

### Trabajo en grupo: “Sondeo rápido de mercado”

#### Contenido / Objetivo:

1. Identificar la información requerida para hacer un sondeo rápido de mercado
2. Discutir el valor que tendrán los resultados y el método en sí

#### Tareas:

1. Identificar la información requerida para hacer un sondeo rápido de mercado
  - ✎ Elige un producto / una innovación de interés.*
  - ✎ Solicitar al grupo discutir qué tipo de información buscaría y cómo la podría conseguir.*

Producto / Innovación:

Tipo de información:

Cómo conseguir:

2. Discutir el valor que tendrán los resultados y el método en sí
  - ✎ Evalúa esta herramienta en cuanto a su propósito y comparando con otras herramientas, más cuantitativas.*

Ventajas:

Desventajas:

## HOJA DE INDICACIONES 2-5

### **Criterios para la evaluación del grupo focal**

- \* *Tamaño del grupo de participantes*
  
- \* *Lugar del grupo focal*
  
- \* *Escenario donde se desarrolló el grupo focal*
  
- \* *Secuencia del grupo focal*
  1. *Introducción*
  
  2. *Comprender percepciones generales*
  
  3. *Evaluar el concepto*
  
  4. *Conclusiones y agradecimiento*
  
- \* *Duración de la sesión*
  
- \* *Calidad de participación*
  
- \* *Calidad de la facilitación*
  
- \* *Comentarios y recomendaciones*

## Trabajo en grupo: “Grupo focal”

### Contenido / Objetivo:

1. Planificar un grupo focal
2. Estructurar una sesión específica

### Tareas:

1. Planificar un grupo focal  
*✎ Determina los siguientes aspectos de un grupo focal.*

Contexto de aplicación

Producto a evaluar

Hipótesis de investigación (elementos importantes del concepto de marketing)

Participantes

2. Estructurar una sesión específica  
*✎ Determina los siguientes elementos de la sesión, y menciona el propósito por cada elemento.*

Elementos de la sesión:

Propósito

- 1.
- 2.
- 3.
- 4.
- 5.
- 6.

## HOJA DE INDICACIONES 2-7

### Trabajo en grupo: “Planificar evento final de la Fase 2”

#### Contenido / Objetivo:

6. Determinar agenda tentativa para el evento final de la Fase 2
7. Definir actividades necesarias para implementación de cada punto de la agenda

#### Tareas:

- ✎ Definir puntos de la agenda en la columna izquierda, con eje de tiempo.*
- ✎ Definir actividades necesarias de planificación en la columna derecha.*

Hora

Puntos de agenda  
Responsabilidad

Actividades de preparación

## HOJA DE INDICACIONES 2-8

### Trabajo en grupo: “Planificar Fase 2 del EPCP”

#### Contenido / Objetivo:

1. Planificar de manera general la Fase 2
2. Planificar de manera específica las primeras dos reuniones de la Fase 2

#### Tareas:

1. Planificar de manera general la Fase 2  
*✎ Elabora un plan general para la Fase 2 con actividades previstas, tiempos y responsabilidades.*

Eje de tiempo

Actividades previstas

Responsabilidad

2. Planificar de manera específica las primeras dos reuniones de la Fase 2  
*✎ Elabora un programa para las primeras dos reuniones de la Fase 2, tomando en cuenta los siguientes aspectos:*
  - a. Nombre del grupo
  - b. Lugar, fecha y hora
  - c. Puntos tratados
  - d. Acuerdos, próximas tareas y responsables
  - e. Lugar, fecha y hora de la próxima reunión

## HOJA DE INDICACIONES 3-1

### Trabajo en grupo: “Planificar la Fase 3 del EPCP”

#### Contenido / Objetivo:

1. Mapear el diseño e implementación de las innovaciones previstas
2. Definir actividades y herramientas que se van a usar
3. Identificar aspectos críticos durante la Fase 3
4. Identificar posibles actividades “post EPCP”

#### Tareas:

1. Mapear el diseño e implementación de las innovaciones previstas  
*✎ En una pared se arma el esquema presentado anteriormente por el capacitador (con eje de tiempo) ilustrando que innovaciones va a desarrollar cada Grupo Temático, en orden cronológico.*
2. Definir actividades y herramientas que se van a usar  
*✎ Se agrega tarjetas de otro color para visualizar que actividades se van a desarrollar para implementar cada innovación. Se especifica las herramientas que se piensa usar y el orden de tiempo.*
3. Identificar aspectos críticos durante la Fase 3  
*✎ Con otras tarjetas se identifica aspectos críticos que habrá en este proceso, durante la Fase 3 (incluyendo capacidades, participación de actores claves, nuevos conocimientos, etc.).*
4. Identificar posibles actividades “post EPCP”  
*✎ Agregar tarjetas en el gráfico inicial que hagan mención a posibles actividades que podrían ser necesarias de parte de la organización que usó el EPCP.*

## HOJA DE INDICACIONES 3-2

### Trabajo en grupo: “Desarrollo de producto”

#### Contenido / Objetivo:

1. Desarrollar el pentágono con los 5 P's para un producto de interés
2. Definir pasos / actividades para desarrollar y validar el concepto de marketing en base a los 5 P's, que prometen posicionar el producto exitosamente en cierto mercado

#### Tareas:

1. Desarrollar el pentágono con los 5 P's para un producto de interés  
*✎ En un papelógrafo cada grupo define un concepto de marketing para un producto de interés para el grupo usando los 5 P's de marketing (ver gráfico).*



2. Definir pasos / actividades para desarrollar y validar el concepto de marketing en base a los 5 P's, que prometen posicionar el producto exitosamente en cierto mercado  
*✎ El grupo discute cuales serán los pasos para llegar a definir y validar los 5 P's para el producto en consideración, asegurando que se posicione exitosamente en el mercado.*  
*✎ Determinar con claridad el grupo meta de los consumidores y los valores principales que deben percibir y disfrutar en el producto.*

## HOJA DE INDICACIONES 3-3

### Trabajo en grupo: “Análisis costo-beneficio”

#### Contenido / Objetivo:

Elaborar un propio análisis costo-beneficio para un producto, en grupo o de manera individual

#### Tareas:

- ✎ En una hoja Excel hacer un propio análisis costo-beneficio para un caso real o ficticio (ver ejemplo abajo).*
- ✎ Calcular costos fijos totales y por unidad, costos variables, ingreso total, ingreso neto y rentabilidad (en %)*

#### Caso ficticio

Un procesador quiere lanzar una mermelada de sauco al supermercado. Estos son los datos que ha podido recaudar para su análisis de costo-beneficio:

- (a) Los consumidores pagarán un precio entre S/. 8.00 y S/. 12.00 por frasco (resultado del grupo focal).
- (b) Toda la infraestructura incluyendo maquinaria que va requerir va costar S/. 25,000 Piensa que esta inversión debe durar 20 años, con un costo de reparación.
- (c) Piensa procesar 20 días al mes, 10,000 frascos al mes. Para el supervisor de la planta debe pagar S/. 2,000 al mes.
- (d) Las demás personas, 10 obreros, ganan por día de trabajo S/. 60.00 cada uno.
- (e) La materia prima, el sauco cuesta S/. 2.00 el kg puesto en planta. El rendimiento, conversión de sauco en mermelada, es de 60%.
- (f) Cada frasco con etiqueta cuesta S/. 1.50.
- (g) El flete cuesta S/. 300 por 1,000 frascos que se despacha cada día.
- (h) El supermercado tiene un margen de 25%. Por ser un producto producido por pequeños productores no se aplica impuestos (IGV).

## HOJA DE INDICACIONES 3-5

### Trabajo en grupo: “Trucos de facilitación”

#### Contenido / Objetivo:

Ganar sensibilidad en la facilitación de Grupos Temáticos

#### Tareas:

- ✎ Discutir en el grupo dos o tres escenarios donde una buena facilitación es relevante.*
- ✎ Discutir cómo actuar estas escenas con las personas del grupo.*
- ✎ Ensayar rápidamente la actuación para presentarla luego en la plenaria.*

#### Escenario 1:

- *Problema:*
  
- *Secuencia con actores involucrados con sus roles:*

#### Escenario 2:

- *Problema:*
  
- *Secuencia con actores involucrados con sus roles:*

#### Escenario 3:

- *Problema:*
  
- *Secuencia con actores involucrados con sus roles:*

## HOJA DE INDICACIONES 4-1

### Trabajo en grupo “Mapear EPCP y futuro”

#### Contenido / Objetivo:

1. Mapear la aplicación del EPCP
2. Mapear las actividades futuras
3. Presentación de los dos mapas en una “Feria de conocimientos”

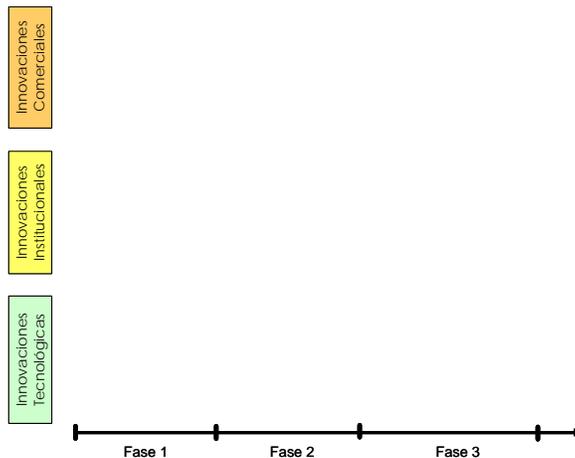
#### Tareas:

1. Mapear la aplicación del EPCP

 *Desarrollar un primer afiche que visualice la aplicación del EPCP con (a) un eje horizontal de tiempo (tres Fases y años, respectivamente) y (b) tres tipos de innovaciones (comerciales, institucionales y tecnológicas) en el eje vertical (ver gráfico más abajo).*

 *En la elaboración de este afiche se discuten los siguientes elementos:*

- *Innovaciones puestas en práctica durante el EPCP*
- *Flujo de actividades puestas en práctica en tres Fases*
- *Aspectos críticos en diferentes momentos del proceso*



2. Mapear las actividades futuras

 *Desarrollar un segundo afiche con las actividades que deben seguir después del evento final.*

 *En la elaboración de este afiche se discute los siguientes elementos:*

- *Futuras innovaciones esperadas*
- *Flujo de actividades esperadas post EPCP*
- *Aspectos que van a ser críticos en este proceso*
- *Actores claves para liderar los procesos de innovación*

## HOJA DE INDICACIONES 4-3

### Trabajo en grupo: “Visita de una experiencia”

#### Contenido / Objetivo:

1. Planificar la “visita de una experiencia de innovación”
2. Sistematizar la experiencia de acuerdo al formato entregado #P 4-4
3. Desarrollar la presentación en base al formato #P 4-4, incluyendo fotos de la visita

#### Tareas:

1. Planificar la “visita de una experiencia de innovación”
  -  Cada grupo planifica su “visita de una experiencia de innovación”. Esta planificación incluye los siguientes elementos:
    - Logística: movilidad, almuerzo y bebidas, direcciones de los actores, manejo de tiempo, regalos, quién toma las fotos durante la visita.
    - Entrevista: quién presenta al grupo, quién lidera la ejecución de las entrevistas, quién entrega el regalo.
    - Presentación de resultados: dónde y cuándo se analiza los resultados, quién se encarga de bajar las fotos tomadas a la computadora, quién arma la presentación en PPT, quién presenta la salida, los resultados y las conclusiones en la plenaria del día siguiente.
2. Sistematizar la experiencia de acuerdo al formato entregado #P 4-4
  -  El grupo se junta alrededor de la computadora para discutir sobre los rubros incluidos en el formato #P 1-4.
  -  En el mismo formato, o en un papelógrafo, el grupo desarrolla la información requerida.
3. Desarrollar la presentación en base del formato #P 4-4, incluyendo fotos de la visita
  -  Dos o tres personas del grupo terminan la presentación incluyendo fotos de la visita.

#### Materiales necesarios:

-  Cámara digital
-  Computadora

## HOJA DE INDICACIONES 4-4

### Trabajo en grupo: “Plan de trabajo”

#### Contenido / Objetivo:

1. Definir una visión para el sector (a 5-10 años en el futuro)
2. Definir metas concretas (a 3-5 años en el futuro)
3. Desarrollar una estrategia y un plan de trabajo para lograr estas metas
4. Derivar los aspectos y capacidades críticas en la implementación de este plan

#### Tareas:

1. Definir una visión para el sector (a 5-10 años en el futuro)  
*✍ En un papelógrafo se escribe una frase bien pensada con la visión que el grupo tiene para el sector.*
2. Definir metas concretas (a 3-5 años en el futuro)  
*✍ Debajo de la misión, se define un par de metas muy concretas que se deben lograr en el intermedio, en un plazo de 3 a 5 años desde ahora.*  
*✍ Definiendo estas metas se toma en cuenta como se logrará (a) consolidar las innovaciones logradas y (b) “capitalizarlas” para aprovechar nuevas oportunidades y estimular nuevas innovaciones.*  
*✍ OJO: Es importante diferenciar metas por niveles:*
  - Micro (zona de producción) ⇒ organización de productores
  - Meso (cadena productiva) ⇒ trabajo en plataforma
  - Macro (promoción) ⇒ incidencia pública y política
3. Desarrollar una estrategia y un plan de trabajo para lograr estas metas  
*✍ Discutir en el grupo una estrategia viable para lograr esta visión y las metas, tomando en cuenta los diferentes niveles de intervención.*  
*✍ En base a esta estrategia definir las actividades concretas dentro de un plan de trabajo que contiene los siguientes aspectos.*
4. Derivar los aspectos y capacidades críticas en la implementación de este plan  
*✍ Con el plan de trabajo pegado en una pared, se agrega tarjetas con información sobre aspectos críticos, usando diferentes colores para diferenciar entre (a) capacidades, (b) roles importantes de ciertos actores, y (c) otros.*

**EJEMPLO 1-4**

**Entrevista con “Guía de preguntas”**

**Introducción: Razón e importancia de la entrevista**

**Preguntas sugeridas**

1. ¿Tipo de actividades e involucramiento en la cadena productiva?
2. ¿Razones para involucramiento y percepción general del negocio?
3. ¿Proveedores y clientes más relevantes, nivel y calidad de colaboración?
4. ¿Problemas principales enfrentados por el actor y la cadena productiva?
5. ¿Apoyo recibido por parte de organizaciones de I&D y del gobierno?
6. ¿Ideas de cómo mejorar el negocio del actor y la situación de la cadena productiva?
7. ¿Oportunidades de negocio que parezcan ser interesantes?
8. ¿Otros comentarios e ideas?

**Agradecimiento e invitación a evento para conocer y discutir propuestas.**

## Lógica de la matriz de información

PREGUNTAS	ACTORES			
	Actor 1	Actor 2	Actor 3	Actor 4
1. ¿Tipo de actividades e involucramiento en la cadena productiva?				
2. ¿Razones para involucramiento y percepción general del negocio?				
3. ¿Proveedores y clientes más relevantes, nivel y calidad de colaboración?				
① 4. ¿Problemas principales enfrentados por el actor y la cadena productiva?				
5. ¿Apoyo recibido por parte de organizaciones de I&D y del gobierno?				
6. ¿Ideas de cómo mejorar el negocio del actor y la situación de la cadena productiva?				
7. ¿Oportunidades de negocio que parecen ser muy interesantes?				
8. ¿Otros comentarios e ideas?				

① Conclusiones por pregunta a lo largo de la cadena

② Conclusiones por eslabones de la cadena productiva

## EJEMPLO 2-4

### Sondeo rápido de mercado hecho básicamente con información de Internet

#### Experiencias de mercadeo en purés de papa instantáneos

Con este informe buscamos establecer las características de la oferta de los purés instantáneos comerciales, describir el producto que queremos comercializar y evaluar las posibles fortalezas y debilidades del posicionamiento que le queremos dar al puré instantáneo de papas nativas.

#### INTRODUCCIÓN

**El puré de papas instantáneo es un alimento cocido de reconstitución, obtenido de la cocción, triturado, deshidratado, cortado y tamizado de la papa fresca.**



En el mercado peruano Menú, Maggi y Knorr son los líderes, los segmentos que más consumen purés instantáneos son los A y B. El potencial de utilización de las papas nativas es alto por su alto contenido promedio de material seca y por sus superiores cualidades de sabor, color y textura. (OPORTUNIDADES PARA EL DESARROLLO DE PRODUCTOS DE PAPAS NATIVAS EN EL PERÚ, MARIA **ALVAREZ MAYORCA**)

#### CARACTERÍSTICAS DE LA OFERTA Y DEMANDA DE LOS ACTUALES PURÉS COMERCIALES

##### Elección de marca

De manera general, la elección de la marca en alimentos se realiza antes de ir al punto de venta. Las categorías de productos en las cuales este comportamiento es mayor son: leche evaporada, gaseosas, mayonesa envasada, cubos de caldo, agua mineral sin gas y café instantáneo. Mientras que en las categorías caramelos, mostaza, pan de molde, bocaditos, fruta seca, **puré de papas instantáneo**, (7% de peso en el consumo mensual de alimentos habitual de las amas de casa de Lima Metropolitana está compuesto por el consumo de puré instantáneo) es mayor la proporción de personas que eligen la marca a comprar en el punto de venta en comparación con otras categorías.<sup>8</sup>

<sup>8</sup> Encuestas realizadas por **APOYO Opinión y Mercado S.A.** entre el 9 y el 19 de abril de 2003 a dos muestras aleatorias conformadas por 513 amas de casa y 511 hombres y mujeres, cuyas edades fluctúan entre los 12 y 70 años de edad, de Lima Metropolitana y de todos los niveles socioeconómicos.

- ⇒ *Basados en esta información podemos concluir que al presentar un producto novedoso, de calidad y con unas claras ventajas de consumo (sabor, textura, color, salud) se logrará una sólida posición de mercado con el correcto estudio de posicionamiento.*
- ⇒ *El potencial de utilización de las papas nativas podría ser alto debido a su elevado contenido promedio de material seca y por sus superiores cualidades de sabor, color y textura.*

## **USOS DEL PURÉ EN GENERAL**

Los usos de este alimento reconstituido no son solo en forma de puré clásico mezclado con leche y agua, también sirve para otras preparaciones, como causas, papas rellenas, croquetas, etc.

La mezcla puede ser enriquecida con aditivos permitidos que se ajusten a los límites máximos permitidos internacionalmente de vitaminas y minerales.

## **SUSTITUTOS**

El sustituto más inmediato es el puré casero, encontramos también el puré de camote, otras marcas de puré instantáneo (Maggi, Knorr y Menú), el arroz, las pastas y menestras.

Menú, Maggi y Knorr son los líderes del mercado de purés, los segmentos que consumen purés instantáneos son los A y B.

## **PARTICIPACIÓN DE MERCADO**

Los principales vendedores de puré de papas instantáneo en el Perú son Knorr y Menú.

<b>Importaciones 2002</b>	<b>Kilos</b>	<b>%</b>
Pacocha (Knorr)	112,860	49%
ASA (Menú)	77,160	33%
Nestlé (Maggi)	42,485	18%
<b>Total Importaciones</b>	<b>232,505</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nestlé, ASA, Pacocha

Participación de Mkt 2002	Kilos	%
Pacocha	112,860	47%
ASA Alimentos	77,160	31%
Nestlé	42,485	18%
Otros	9,482	4%
<b>Total del mercado</b>	<b>241,987</b>	<b>100%</b>

Fuente: Nestlé, ASA, Pacocha

## PRESENTACIONES DE LAS MARCAS EXISTENTES

### 1. Puré de papas Maggi



#### Para supermercados

Sobres	de	125	g.
Cajas	de	125	g.
Caja de 250 g.			

#### Precios

Maggi	Wong	Plaza Vea
250 gramos, caja de dos sobres	S/. 5.20	S/. 4.75
125 gramos, bolsa	S/. 2.15	S/. 1.85

#### Food services (para restaurantes, catering, hoteles, etc.)

1 caja = 6 x 2 kg. (bolsas)

#### Ingredientes

Papas

Emulsionante

Bisulfito

de

sodio

Antioxidantes

Ácido cítrico



## **Información nutricional**

100 g contiene	cant
Energía	340
Proteínas	7.4
Hidratos de carbono	76.4
Lípidos	0.5
Cenizas	2.4

### 2. Puré de papas Knorr

#### **Para supermercados**

Sobres de 125 g.  
Cajas de 125 g.  
Caja de 250 g.



#### **Precios**

Knorr	Wong	Plaza Vea
250 gramos, caja	S/. 6.30	S/. 5.65
125 gramos, bolsa	S/. 2.20	S/. 1.90
125 gramos, caja	S/. 3.35	S/. 2.90

### 3. Puré de papas Menú

#### **Para supermercados**

Sobres de 125 g.  
Caja de 250 g.  
Caja de 125 g.



#### ***Presentación institucional***

Sobre de 1kg.



## Precios

Menú	Wong	Plaza Veá
250 gramos, caja	S/. 5.80	S/. 5.35
125 gramos, bolsa	S/. 1.90	S/. 1.45

## Ingredientes

Papas seleccionadas

Curcuma

B-caroteno

Palillo

## SEGMENTACIÓN

El puré de papas instantáneo está orientado a un mercado medio alto, aunque este puede ser consumido por cualquiera por ser un producto de alcance promedio

## PROYECCIÓN DE LA DEMANDA DE PURÉ INSTANTÁNEO

Año	Población (miles)	Demanda (Kg)	Var % Dem
2003	26,872	312,823	
2004	27,282	332,379	6.25%
2005	27,691	351,634	5.79%
2006	28,101	370,596	5.39%
2007	28,510	389,275	5.04%
2008	28,919	407,679	4.73%
2009	29,238	425,816	4.45%
2010	29,736	443,692	4.20%

Fuente: INEI, Empresas productoras (Proyección basada en el comportamiento histórico del consumo)

## NUESTRO PRODUCTO

El producto que queremos lanzar al mercado es un puré instantáneo de papas nativas preferentemente con cáscara, que tenga un enfoque gourmet, sano, natural y exclusivo.

## POSICIONAMIENTO A TOMAR PARA NUESTRO PRODUCTO

En cuanto al empaque, sus objetivos serán:

- Proteger
- Distinguir
- Mantener la higiene del producto

- Ayudar a la venta
- Evitar mermas o pérdidas del producto
- Facilitar manejo

Y sus requerimientos serán:

- Ser sencillo
- Proteger
- Servir como motor de ventas
- Tener personalidad
- Ser agresivo
- Ser publicitario
- Ser agradable al consumidor

### **OPCIONES NOVEDOSAS PARA UN PRODUCTO NUEVO**

- Contar con presentaciones de puré con y sin cáscara (con una percepción más sana y más gourmet) de tal forma que el consumidor escoja según las preferencias de sus hogares.
- Los consumidores están leyendo cada vez más las etiquetas de los productos preocupados de estar consumiendo algo poco sano. Se debe minimizar el uso de preservativos.
- Podemos ofrecer paquetitos sazonadores para el puré, como por ejemplo queso, cebollas, ajos, romero, cebollitas chinas o cualquier otro elemento que le dé un toque gourmet.

### **POSIBLES FORTALEZAS Y DEBILIDADES PERCIBIDAS**

Fortalezas: Producto sano, natural, gourmet.

Debilidades: No hay costumbre de consumir puré instantáneo con cáscara, probables costos más elevados que los costos promedio.

## EJEMPLO 3-4

### Plan de negocio cualitativo: “ChocoTunta”<sup>9</sup>

#### 1. Resumen

La tunta o el chuño blanco es una de las innovaciones más antiguas de América Latina. Aunque este alimento ancestral ha perdido su gran relevancia en la seguridad alimentaria en los Andes, sigue siendo un producto de gran importancia en la zona sur del Perú, donde miles de campesinos generan ingresos por su elaboración. Por ser visto como un alimento de pobres, la demanda de tunta en el Perú viene decreciendo, siendo substituida por alimentos más modernos, muchas veces menos nutritivos. Es gracias al proyecto INCOPA que en los años recientes, diferentes chefs y escuelas de cocina están descubriendo las bondades de este alimento, cómo insumo versátil en diferentes platos. Una de las invenciones más extraordinarias de este proceso de investigación culinaria es la creación de la “ChocoTunta”, un chocolate relleno de masa de tunta, un producto altamente apreciado por ser menos empalagoso que la chocoteja, cuyo relleno es demasiado dulce para una gran porcentaje de personas. Además, la “ChocoTunta” se destaca por su calidad de chocolate, usando un chocolate fino de la empresa CHOCOLATE INTERNACIONAL, a base de cacao 100% peruano.

Este documento presenta el plan de negocio de la “ChocoTunta”, un producto que quiere posicionarse como producto bandera del Perú, por su fuerte identidad peruana derivada de sus insumos netamente peruanos y de alta calidad, y el compromiso “del producto” de valorizar la biodiversidad peruana y la labor de los agricultores que producen tal diversidad hasta hoy en día.

En el mercado nacional, las “ChocoTuntas” se van a diferenciar de su competencia por este posicionamiento, de ser un producto formal de alta calidad, con sabor muy agradable y con una fuerte identidad peruana, compitiendo así en el segmento de “chocolates de regalo” contra productos importados (liderados por “Ferrero Rocher”) y contra productos nacionales (liderados por “Helena” y “La Ibérica”). En el mercado internacional, el producto podrá ocupar nichos en segmentos orientados hacia exclusividades, en cuanto al origen del producto y sus características únicas como producto (¡siendo un “chocolate de papa”!).

De todos modos, la gran ventaja para las “ChocoTuntas” va ser de que su introducción al mercado será durante el Año Internacional de la Papa, lo que va permitir que el gran público conozca este producto por canales masivos de comunicación, aprovechando una conferencia de prensa en las tiendas PERUMERCADOS con presencia de productores de Tunta y representantes del CIP y de CHOCOLATE INTERNACIONAL, empresa que promueve el cacao

---

<sup>9</sup> Se ha cambiado los nombres de ciertos actores involucrados.

peruano a nivel nacional e internacional. Lo interesante es que las características de este producto, y los valores que estipula – en cuanto a su identidad, calidad en sí y su compromiso social – genera un mensaje muy impactante para el consumidor, lo que promete incentivar la compra sin necesidad de estrategias adicionales para promover la venta.

Aunque no logramos cuantificar los beneficios esperados en este Plan de Negocio (que requeriría adicionalmente un estudio cuantitativo para estimar el consumo potencial y real), esperamos un impacto importante mediante el lanzamiento y la promoción de este producto, ante todo, a nivel de la zona de producción de la tunta, donde pequeños productores se verán beneficiados por la promoción directa de su cultivo. Pero también a un nivel más alto se espera que este producto genere beneficios, reforzando la imagen del Perú como país turístico, que ofrece una riqueza invaluable ligada a su historia, su cultura y nuevos sabores. Además se espera que la “ChocoTunta” se convierta en un producto modelo para vincular de manera sostenible el mundo de los negocios con el mundo del desarrollo, cumpliendo un rol ejemplar entre empresas grandes como los supermercados PERUMERCADOS. Finalmente, se espera que el producto mejore la autoestima de los pobladores andinos que ven una prueba más del alto valor que sus cultivos tienen en los mercados modernos hoy en día.

## **2. Definición del producto y de la marca<sup>10</sup>**

“ChocoTunta” es una nueva marca que se refiere a un producto innovador en base de chocolate, a nivel nacional e internacional. Lo podemos describir de la siguiente manera: Una chocoteja rellena de un manjar de tunta o chuño blanco, aromatizada con esencias naturales de frutas, sin colorante ni saborizante, con pecana y una cobertura de chocolate.

Es el único chocolate, cuyo relleno está hecho en base de tunta, una papa deshidratada en las alturas del altiplano en base a una tecnología ancestral que los pobladores han usado desde siglos y siglos para conservar sus papas. La ventaja de este relleno es su consistencia y su sabor neutro (similar al mazapán), lo que permite definir el toque óptimo de dulzura y facilita la combinación con otros sabores.

### Visión y propósito de la marca

“ChocoTunta” es la marca que representa el concepto y los valores detrás de este producto. La visión de la marca es más grande que el producto en sí, y se resume de la siguiente manera:

*“ChocoTunta” se refiere a chocolates auténticos y de alta calidad del Perú en base de tunta, un cultivo ancestral de los Andes. Usando cacao peruano y sabores típicos*

---

<sup>10</sup> Ver anexos 2, 3 y 4 para conocer las opiniones de consumidores.

del Perú en su elaboración, estos chocolates reflejan la riqueza que Perú ofrece al mundo, en cuanto a sabores, cultura e historia. “ChocoTunta” se identifica con el agricultor andino y se compromete a ayudarlo a conservar su rica biodiversidad mediante productos de alta calidad, que no solo generen ingresos importantes para los dueños de estos cultivos, que han guardado esta herencia valiosa por siglos, sino también que despierten el interés entre los consumidores peruanos y extranjeros por estos sabores exquisitos que ofrece el Perú. Por su compromiso con el Perú y sus pobladores y su atractiva presentación, la “ChocoTunta” va ser el chocolate más apreciado como regalo, en el Perú y en el extranjero.”

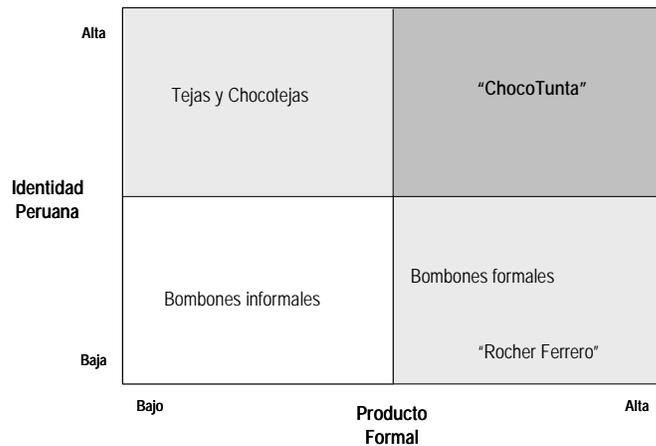
De esta visión, se deriva el siguiente propósito para esta nueva marca:

“La marca “ChocoTunta” sirve para valorar la riqueza que el Perú ofrece al mundo, dando al consumidor la oportunidad de disfrutar de ella con un producto de alta calidad, apreciando a la vez la invaluable labor de los pobladores andinos, quienes han conservado esta riqueza hasta hoy en día.”

### Posicionamiento del producto

Entre los diferentes productos en base de chocolate, en el Perú, las “ChocoTuntas” van a competir ante todo contra dos categorías que se compran para regalo, incluyendo: (a) (choco)tejas, (b) bombones. Frente a estas dos categorías, las “ChocoTuntas” quieren posicionarse como una combinación única y fuerte que se basa en (1) “formalidad del producto” y (2) “fuerte identidad peruana” (ver Gráfico 1).

**Gráfico 1: Análisis de portafolio para “Chocolates de Regalo”**



## Los 5 Ps de marketing que resumen el posicionamiento y el concepto de marketing para las “ChocoTuntas”:



De manera muy específica, el posicionamiento de las “ChocoTuntas” se resume así:

*“Para cualquier persona adulta en el Perú que requiere comprar un regalo, para demostrar su agradecimiento y/o aprecio frente a otra persona, “ChocoTunta” será la marca más apreciada entre los chocolates de regalo porque da un gusto completo, por ser un chocolate rico y fino comprometido con el Perú, valorando su diversidad y la labor de los pobladores andinos que conservan esta biodiversidad.*

A partir de este posicionamiento, se busca lograr el siguiente “Footprint”<sup>11</sup> en base a los siguientes atributos que deben percibir los consumidores con claridad en cuanto a significados/valores y “personalidad del producto”:

- (a) Significados / valores: 1. Autenticidad 2. Naturalidad 3. Diversidad andina  
 (b) Personalidad: 1. Genuino 2. Comprometido 3. Innovador

### Priorización y visualización de los valores más importantes:

Los atributos mencionados como parte del “Footprint” son los elementos que deben “impresionar” al consumidor a primera vista, o en el primer plano. Es por eso que son estos los elementos que deben ser visualizados en el frontis de la caja. El diseño del frontis puede contar el siguiente mix de elementos visuales:

<sup>11</sup> El “Footprint” es un concepto de marketing que describe una “huella” que los consumidores perciben de un producto, reflejando la impresión que tengan en cuanto a (a) significado/valores y (b) que tipo de personalidad ven detrás del producto.

- Diseño que expresa estos valores: paisaje andino, símbolos etnológicos, colores naturales, calidad.
- Ventana para ver la ChocoTunta
- Papel que envuelve la ChocoTunta con diseño similar que la caja
- Claim “Authentic Peruvian Chocolate” (chocolate auténtico del Perú)

En un segundo plano, en la parte de atrás de la caja, se quiere agregar información adicional, que de primera vista no es tan relevante, pero como información adicional genera valor agregado. Respetando la línea gráfica que subraya el posicionamiento, esta información adicional incluye:

- Información sobre la calidad del producto: insumos netamente peruanos, de alta calidad e importancia social del producto (ingresos para pequeños productores en zonas pobres del Perú)
- Información sobre la tunta: su importancia histórica y sus excelentes características como alimento
- Información sobre la alianza institucional que promueve este producto

### **3. Descripción del mercado y el potencial comercial del producto**

El mercado de chocolates en el Perú debe ser considerado como incipiente. Primero, el consumo de chocolate en el Perú es de 380 g por persona al año, lo cual es muy bajo. Por persona y año, Brasil, por ejemplo, llega a 2 kg y Suiza incluso llega a 10 kg. Segundo, el mercado de Perú está fuertemente dominado por chocolate sucedáneo, un chocolate de inferior calidad que se produce en base del polvo de cacao y las grasas hidrogenadas. El chocolate puro, en cambio, producido en base de la pasta y de la manteca de cacao no domina en el segmento de la pastelería, donde el 95% del chocolate es sucedáneo.

No obstante, entre los chocolates sucedáneos existen marcas muy bien posicionadas, con distribución amplia en Lima y provincias, siendo “Sublime” la marca más cotizada, seguido por “D’Onofrio” y “Winter’s”. Mientras que estas marcas son representantes de la categoría masiva “chocolate como snack”, existen otras marcas en la categoría “chocolate como regalo”, un segmento más chico, donde compiten productos nacionales con productos importados. Entre los productos importados, la marca líder es “Ferrero Rocher”, un producto internacional con fama, un producto masivo (por su precio más accesible) que usa como envoltura papeles dorados para aparentar lujo. Este producto compite con otras marcas famosas, incluyendo marcas internacionales como “Lindt&Sprüngli”, productos que se diferencian por su carácter “lujoso”, un nicho más caro de “regalos exclusivos”.

Entre los productos peruanos, las marcas “Helena” y “La Ibérica” son las líderes, pero su identidad es más regional (Ica y Arequipa, respectivamente) que nacional. En esta misma categoría, caracterizada por chocotejas y bombones de chocolates,

hay muchas diferentes marcas, muchas veces no muy conocidas y confiables, productos caseros que ni cuentan con un sistema de distribución bien establecido, donde la venta informal juega un rol importante, ante todo para llegar a niveles socio-económicos más bajos (C y D).

La inmadurez del mercado de chocolates presenta oportunidades interesantes, que ciertas empresas ya están aprovechando. Chocolate Internacional, por ejemplo, una empresa belga especializada en chocolates a nivel internacional, ha introducido “Chocolatino” al mercado peruano en los últimos años, un chocolate puro usado como insumo en la pastelería. En el 2007, se espera un crecimiento de esta marca por un 25% frente al 2006, en base al crecimiento de la demanda para chocolate puro, no sucedáneo. Por otro lado, Helena Chocolatier, la empresa nacional líder entre tejas y chocotejas, está en pleno proceso de expansión. Cuenta actualmente con 10 tiendas propias en el Perú, donde se venden tejas, chocotejas y bombones de chocolate bajo la marca “Helena” ([www.helenachocolatier.com](http://www.helenachocolatier.com)) y desde el 2001 ha empezado a conquistar el mercado externo, con éxito. En los Estados Unidos, solamente, se comercializa actualmente el 20% de toda la producción vendida. La empresa arequipeña “La Ibérica”, conocida por sus chocolates finos y su mazapán, inauguró en el 2006 su primer módulo de venta en el Centro Comercial del Jockey Plaza, un sitio estratégico para abrir el mercado en Lima, y proyecta abrir dos locales más en la capital. A la vez también quiere involucrarse en la exportación.

Por otro lado, la producción de cacao y sus derivados para la exportación está en pleno crecimiento en el Perú. La razón principal para el aumento de la demanda para el cacao peruano se explica por el sabor especial y la buena calidad del producto. Chocolate Internacional, por ejemplo, afirma que entre los seis tipos de chocolate diversos que lanzaron en Europa, el “Chocolatino origen Perú”, elaborado al 100% con cacao peruano, ha sido el chocolate más apreciado, por su sabor ligeramente afrutado. Además, Perú actualmente es el segundo país de importancia, después de República Dominicana, en cuanto a la producción orgánica de cacao, un mercado que crece rápidamente. En los EE.UU. el segmento de chocolates orgánicos está creciendo rápidamente (49% en 2006), y se espera que siga creciendo en este ritmo durante los próximos años.

Toda esta información indica que nuestras “ChocoTuntas” tienen un potencial de mercado interesante, creciente, cuyo tamaño real va a depender básicamente de dos factores: (a) cómo las “ChocoTuntas” van a competir contra otros chocolates de regalo en puntos específicos de venta (supermercados, aeropuerto, pastelerías etc.) y (b) del crecimiento del mercado para chocolates puros y finos. De todos modos, la competitividad de las “ChocoTuntas” frente a sus competidores principales – chocolates de “Ferrero Rocher”, “Helena” y “La Ibérica” – va ser clave para optimizar las ventas (penetración de mercado) y la ganancia (rentabilidad).

#### **4. Descripción del proceso de producción**

La receta de “ChocoTunta” es una invención de Sandra Zoletti, una especialista en la repostería de chocolates. Es básicamente un manjar de tunta que luego, en conjunto con un trozo de nuez, es bañado en chocolate. La receta para producir este manjar de tunta incluye<sup>12</sup>:

##### **Ingredientes**

1 kg de tunta  
1.5 lata de leche evaporada  
0.5 taza de agua  
4 tazas de azúcar  
1 clavos de olor  
¼ taza de glucosa  
1 cucharaditas de vainilla  
Cáscara de piña  
Canela al gusto

##### **Preparación**

Previamente, remojar la tunta dos horas antes sancocharla. Licuar la tunta con la leche, el azúcar y el agua. Verter en una olla, agregar el clavo de olor, la canela, la glucosa y la cáscara de piña. Dejar cocer hasta que tome punto agregar la vainilla. Retirar la cáscara de piña. Ver detalles en el punto 10 del documento.

Para enfatizar la identidad andina de la “ChocoTunta” se usa un molde especialmente fabricado para este nuevo producto, trapezoidal, para hacer referencia a esta forma emblemática en el imperio incaico, usado en la construcción de ventanas y puertas ante todo. Luego cada chocolate esta envuelto en un papel especial de chocolate, impreso con un diseño exclusivo que hace referencia al posicionamiento del producto, enfatizando lo “natural”, “auténtico” y “andino” que también refleja la caja, donde se colocan ocho unidades para la venta.

Todo el proceso de elaboración está efectuado por personas capacitadas en instalaciones que cuentan con el registro de DIGESA<sup>13</sup>, donde Sandra Zoletti, la dueña de este producto, supervisa directamente la producción. La secuencia de los diferentes pasos del proceso de elaboración está detallada en el anexo 1.

En este local las chocotuntas también son empacadas en su presentación final, cajas de ocho unidades, y despachadas a sus puntos de venta, que principalmente son supermercados, pastelerías y tiendas para turistas en el aeropuerto y en Miraflores.

---

<sup>12</sup> Se varía aquí los ingredientes para proteger la receta original.

<sup>13</sup> Dirección General de Salud Ambiental en el Perú.

## **5. Ventajas del producto para la sociedad**

Las “ChocoTuntas” generan beneficios para la sociedad en las siguientes áreas:

### Promoción de la tunta y cacao como productos pro-pobres:

La tunta es una papa deshidratada en base de un proceso ancestral de remojo y secado bajo condiciones climáticas muy particulares del altiplano, entre mayo y agosto, cuando ocurren heladas muy pronunciadas. El hecho es que la tunta es un producto netamente pro-pobre, cuya comercialización genera ingresos importantes para los agricultores pobres de esta zona y promueve su identidad y dignidad. Las “ChocoTuntas” crean una vitrina interesante para exhibir la tunta en un segmento de alta calidad, lo que va ayudar mucho para mejorar la imagen de la tunta, muchas veces vista como “alimento de los pobres”. Esto va estimular la demanda de manera directa (como insumo para chocolates rellenos) e indirecta (como alimento en general).

También el cacao es un cultivo pro-pobre, producido por pequeños productores en zonas difíciles del Perú, en la selva media-baja. La “ChocoTunta” como chocolate fino e innovador del Perú tendrá una buena llegada a extranjeros, vía compra directa o vía regalo, lo que ayudará de posicionar al Perú como país de alta calidad de cacao. Esto puede estimular la demanda para chocolate peruano dentro y fuera del país.

### Promoción de imagen para Perú y sus productos

La “ChocoTunta” es una innovación muy interesante para promover la imagen del Perú, como país y como origen de biodiversidad y nuevos sabores. La “ChocoTunta” puede convertirse en un producto bandera para promover la riqueza histórica, cultural y culinaria del Perú de manera muy ilustrativa, vinculando como parte de su concepto elementos ancestrales (la tunta y su proceso de elaboración) con aspectos modernos (chocolate fino bien presentado). En este sentido, la “ChocoTunta” puede ser útil para posicionar al Perú con más fuerza y credibilidad como “País de los Incas” con todo lo moderno que ofrece para el turismo y como origen de nuevos sabores.

### Promoción de nuevos sabores del Perú

Por concepto, la “ChocoTunta” busca promover diferentes sabores peruanos. En este sentido, la “ChocoTunta” puede convertirse en un “producto embajador” del Perú, que lleve nuevos sabores al extranjero (pisco, kiwicha, maca, yacón, etc.) despertando así el interés por estos insumos, nada o poco conocidos en estos países. Este interés puede convertirse a largo plazo en ingresos interesantes para el Perú y sus productores, que en muchos casos van a ser pequeños y pobres.

## Promoción de la producción sostenible y de la responsabilidad social

La “ChocoTunta” promueve la producción de insumos bajo esquemas que promueven la sostenibilidad (elaboración de tunta y de cacao) y la responsabilidad social. En este sentido, este producto será un producto ejemplar para promover los conceptos de sostenibilidad y responsabilidad social en el Perú. La idea es que el producto sea respaldado con una etiqueta que, primero, garantice al consumidor que se respeten estos principios, y, segundo, haga referencia a una página web que comunique al consumidor, de forma más amplia, el valor social que hay detrás de este tipo de productos.

### **6. Descripción de actores involucrados con sus intereses y roles**

En todo este “negocio” de las “ChocoTuntas” hay diferentes actores involucrados, con diferentes intereses y roles. Son los siguientes:

#### Sandra Zoletti

Sandra Zoletti es chef y una de las pocas expertas en chocolates en el Perú. Ella es la inventora de este producto y propietaria de la marca “ChocoTunta”, que ha sido registrada por ella en INDECOPI<sup>14</sup>. Su interés es comercializar este producto bajo un concepto de alta calidad, que no solo incluye la calidad de los insumos y el cuidado en la elaboración del producto pero también la parte social, apoyando directa e indirectamente a los productores de tunta y los productores de cacao.

#### INCOPA – CIP

El proyecto INCOPA ha creado el contexto innovador que ha permitido la invención de este producto extraordinario. Por su interés en promover la competitividad de la papa peruana y promover ingresos para pequeños productores de papa en la zona andina, este producto es muy estratégico para crear interés y demanda para la tunta, un “cultivo pro-pobre de excelencia” que sufre de una imagen desfavorable. El concepto “ChocoTunta” promete crear gran incidencia pública a favor de los productores de tunta, reforzando a la vez la imagen del Perú como “País de los Incas” y “País de gran biodiversidad”, dos conceptos que ayudan al desarrollo rural y que son parte de la misión del donante de este proyecto, que es la Cooperación Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE).

#### CHOCOLATE INTERNACIONAL

CHOCOLATE INTERNACIONAL es una empresa belga que se ha especializado en la elaboración y comercialización de insumos para la pastelería a nivel internacional. En su amplia cartera de productos, el chocolate juega un rol superior. En relación al chocolate, la misión de CHOCOLATE INTERNACIONAL-Perú se refiere a dos áreas

---

<sup>14</sup> Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual en Perú.

de actividades: (a) la adquisición de cacao peruano como insumo de alta calidad para los productos de chocolate de CHOCOLATE INTERNACIONAL a nivel internacional, y (b) el desarrollo del mercado de chocolate en el Perú en base de chocolate puro y fino que ellos proveen a pasteleros y chocolateros como insumo. Para esta segunda misión, CHOCOLATE INTERNACIONAL-Perú cuenta con un área de investigación, desarrollo y control de calidad para lograr la excelencia en la calidad de sus productos y para capacitar a actuales y futuros pasteleros y chocolateros.

La participación de CHOCOLATE INTERNACIONAL en este proyecto “ChocoTunta” es interesante por que ante todo la “ChocoTunta” es un excelente producto para crear demanda de chocolate peruano fino, de excelente sabor y de alta calidad. Como proveedor del chocolate para este producto, en base de cacao 100% peruano, contaría con una vitrina excelente para posicionarse como proveedor de insumos para esta categoría de chocolates finos. También, la imagen social e innovadora de este producto – promovido por el concepto del producto en si, la colaboración con el CIP y los productores de tunta – es un elemento beneficioso para una empresa extranjera con sede en el Perú.

### PERUMERCADOS

PERUMERCADOS es el supermercado más grande en el Perú. Con sus servicios de calidad ha creado una imagen sólida que representa calidad para el consumidor en el Perú. En vista de que la competencia (Plaza Vea, Vivanda y Tottus) se ha puesto más agresiva para competir por los clientes de PERUMERCADOS, será importante que PERUMERCADOS refuerce su posicionamiento como “EL SUPERMERCADO PERUANO”, que “se preocupa por el Perú, sus consumidores y productores”, para así aumentar la identificación y la lealtad de sus clientes.

El interés de PERUMERCADOS en la “ChocoTunta” es motivado por la oportunidad de que este producto le da para justamente reforzar este posicionamiento con el concepto de responsabilidad social. Apoyando su lanzamiento en sus tiendas, en el contexto del Año Internacional de la Papa, será una muy buena inversión para su reforzar su imagen social visualizando su compromiso con los cultivos, sabores y productores peruanos.

### Productores de tunta “Los Tunteros”

Los productores de tunta “Los Tunteros” producen un producto de alta calidad. Su interés en las “ChocoTuntas” es que este producto pueda mejorar la imagen de su cultivo, del cual viven principalmente. Para ellos, cualquier publicidad para la tunta es interesante, sea por el texto en la caja de las “ChocoTuntas” o mediante los reportajes que se van a dar a causa del lanzamiento y la comercialización de este producto innovador, sea en las tiendas de PERUMERCADOS o en tiendas del aeropuerto.

### Alianza: Resumen de compromisos y beneficios

Este cuadro resume los compromisos y beneficios de los actores involucrados:

<b>Actores</b>	<b>Compromisos</b>	<b>Beneficios</b>
Productores de tunta	Provisión de insumo de alta calidad	Promoción de la tunta (imagen y venta)
CHOCOLATE INTERNACIONAL	Provisión de insumo de alta calidad a costo favorable (cacao 100% peruano)	Promoción de chocolate peruano (crecimiento mercado), imagen social
Sandra Zoletti	Elaboración de producto de alta calidad	Ingresos, imagen, nuevas oportunidades
PERUMERCADOS	Apoyo en lanzamiento, publicidad y promoción	Imagen social (responsabilidad social)
INCOPA-CIP	Apoyo en concepto de marketing y desarrollo del producto, contactos para capitalizar el Año Internacional de la Papa	Promoción de la tunta como cultivo pro-pobre, imagen

Para toda la alianza, crear mucho interés entre los medios de comunicación para este producto innovador y su alianza es sumamente interesante. Afecta ambos, el éxito comercial y la imagen institucional de los actores involucrados. En este sentido, va a ser importante que se aproveche al máximo el contexto del Año Internacional de la Papa para difundir este producto, a nivel nacional e internacional. A la vez, aprovechando de la experiencia ganada con “T’ikapapa”, la participación en concursos, a nivel nacional (Creatividad Empresarial) o internacional (a nivel CGIAR), proveerá de plataformas interesantes para exhibir el producto y difundir el concepto detrás del producto.

## 7. Evaluación de factores críticos

El siguiente cuadro presenta las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas que se dejan derivar para la “ChocoTunta”:

	+	-				
<b>Análisis Interno</b>	<table border="1"><thead><tr><th style="text-align: center;">Fortalezas</th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Producto innovador, de alta calidad</li><li>• Posicionamiento diferencial, con fuerte identidad peruana</li><li>• Alianza interesante, que logra captar interés por los medios de comunicación</li></ul></td></tr></tbody></table>	Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto innovador, de alta calidad</li><li>• Posicionamiento diferencial, con fuerte identidad peruana</li><li>• Alianza interesante, que logra captar interés por los medios de comunicación</li></ul>	<table border="1"><thead><tr><th style="text-align: center;">Debilidades</th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en producir chocolates para supermercados</li><li>• Proceso semi-industrial pueda generar problemas imprevistos</li></ul></td></tr></tbody></table>	Debilidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en producir chocolates para supermercados</li><li>• Proceso semi-industrial pueda generar problemas imprevistos</li></ul>
Fortalezas						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Producto innovador, de alta calidad</li><li>• Posicionamiento diferencial, con fuerte identidad peruana</li><li>• Alianza interesante, que logra captar interés por los medios de comunicación</li></ul>						
Debilidades						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de experiencia en producir chocolates para supermercados</li><li>• Proceso semi-industrial pueda generar problemas imprevistos</li></ul>						
<b>Análisis Externo</b>	<table border="1"><thead><tr><th style="text-align: center;">Oportunidades</th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Año Internacional de la Papa, que estimula publicidad gratuita</li><li>• Producto y concepto interesante para sumisión en concursos</li></ul></td></tr></tbody></table>	Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"><li>• Año Internacional de la Papa, que estimula publicidad gratuita</li><li>• Producto y concepto interesante para sumisión en concursos</li></ul>	<table border="1"><thead><tr><th style="text-align: center;">Amenazas</th></tr></thead><tbody><tr><td><ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas con vida de anaquel del producto</li><li>• Innovación de nuevos productos por parte de la competencia</li></ul></td></tr></tbody></table>	Amenazas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas con vida de anaquel del producto</li><li>• Innovación de nuevos productos por parte de la competencia</li></ul>
Oportunidades						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Año Internacional de la Papa, que estimula publicidad gratuita</li><li>• Producto y concepto interesante para sumisión en concursos</li></ul>						
Amenazas						
<ul style="list-style-type: none"><li>• Problemas con vida de anaquel del producto</li><li>• Innovación de nuevos productos por parte de la competencia</li></ul>						

Los factores críticos van a ser dos, básicamente: (1) implementar cuidadosamente el proceso de elaboración, que va implicar el involucramiento de maquinaria para aumentar la eficiencia en la producción de las “ChocoTuntas”, evitando así problemas de calidad y homogeneidad del producto, y (2) aprovechar al máximo del Año Internacional de la Papa y concursos para “exhibir” el producto y el concepto, que es muy atractivo para el gran público.

## 8. Rentabilidad del producto

La rentabilidad del producto se genera por la diferencia entre el ingreso y los costos totales que se generan en las actividades de producción y comercialización.

### Precio sugerido del producto

La fijación del precio de la “ChocoTunta” se compone por tres factores: (1) de los costos del producto, (2) de lo que un consumidor promedio está dispuesto pagar para un “regalo de agradecimiento” y (3) que el precio parezca atractivo frente a lo que ofrece la competencia en esta misma categoría.

La competencia directa tiene los siguientes precios en el supermercado (referencia julio 2007):

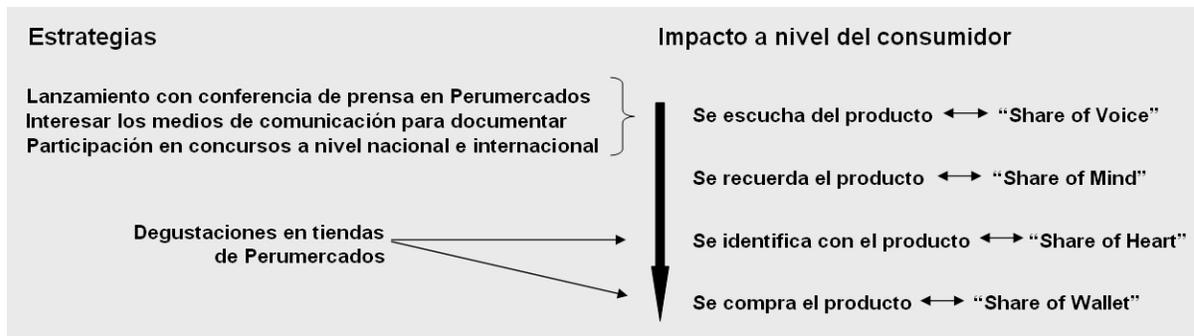
Productos	Presentaciones	Precios (S/.)	Precio
Chocolates finos:	Caja de gramos	Supermercado	de 100 gramos
Bombones de crema La Ibérica	150	9.8	6.5
Chocolate Assort Selection Falize	150	9.9	6.6
Bombones surtidos La Ibérica	300	19.9	6.6
Choco Noisettines Falize	300	26.0	8.7
Bombones surtidos selecto Helena	300	35.5	11.8
Bombones surtidos selecto Helena	210	26.0	12.4
Bombones finos Ferrero Rocher	200	31.0	15.5
Estuche Ferrero Rocher	100	15.9	15.9
Estuche corazón Ferrero Rocher	100	23.0	23.0

En vista que cada chocotunta pesa 12.5 g en promedio, la idea es presentar el producto con 8 unidades, para trabajar una presentación 100 gramos de producto por caja. De acuerdo a los costos y detallados en el anexo 1 se sugiere lanzar el producto al público con un precio de S/. 16.30 por caja. Así el producto tendrá un precio aceptable e interesante como regalo puramente peruano, compitiendo en el mismo rango de precio contra presentaciones de lujo. Será más caro que la competencia “informal” de bombones y chocotejas, que serán vistos de inferior calidad, lo que ayudará a resaltar que este producto es muy superior y no comparable, en cuanto a calidad del producto en sí y el concepto.

## 9. Plan de inversión y promoción

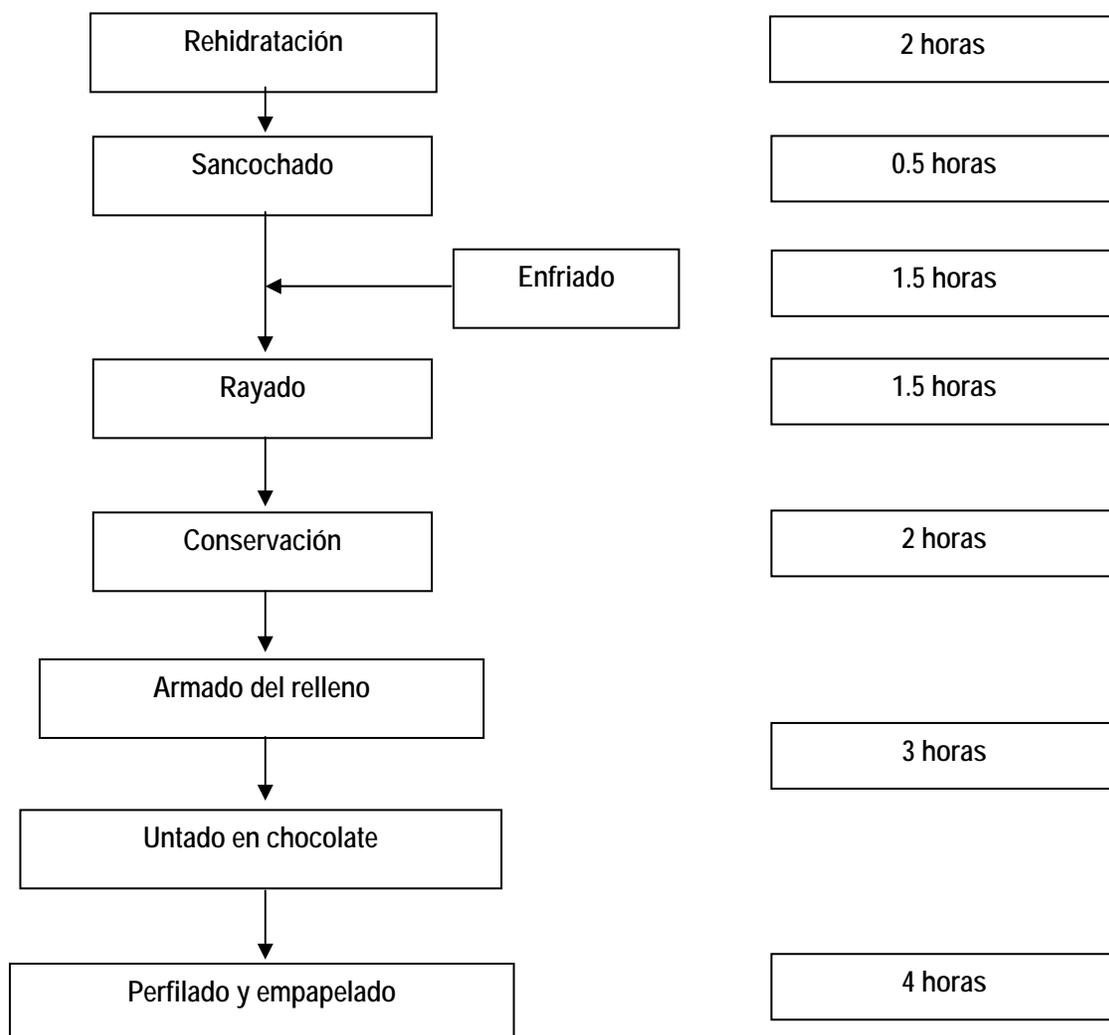
Como no se trata de un producto masivo, no habrá gran inversión para hacer funcionar y crecer el negocio. El precio del producto debe cubrir todos los costos de producción desde el inicio. Las inversiones en el proceso de elaboración son mínimas, como se trata de un proceso semi-artesanal, o semi-industrial, y van a ser cubiertas con inversiones privadas de parte de Sandra Zoletti.

En cuanto a la promoción, se quiere capitalizar al máximo el Año Internacional de la Papa para poner este producto innovador en la vitrina de un gran público – con actividades que “hagan mucha bulla” – para que luego se defiendan solo en los estantes de los supermercados PERUMERCADOS y de tiendas para turistas. A este nivel, degustaciones esporádicas son interesantes para hacer probar el producto e informar al consumidor sobre las características sorprendentes de este producto. El cuadro abajo resume las estrategias principales de la estrategia de promoción. En todas las actividades de publicidad y promoción, no importa a que nivel, los mensajes deben ser impactantes para tener un impacto directo a nivel del corazón del consumidor (“Share of Heart”), para así promover directamente la venta en tienda (“Share of Wallet”).



## 10. Proceso de elaboración de ChocoTuntas

*(Referencia de horas en base del proceso artesanal)*



## 11. Costos de producción por Chocotunta

Por 1 kg de tunta = 200 unidades de Chocotunta de aprox. 12.5 g

Concepto	Unidad medida	Hora/día	Cantidad	Precio Unitario	Total
<b>1. Mano de obra</b>					<b>47.88</b>
a. Rehidratación	persona	2	1	2.50	5.00
b. Sancochado	persona	0.5	1	2.50	1.25
c. Enfriado		1.5			
d. Rayado de tunta	persona	0.15	1	2.50	0.38
e. Conservación	persona	2	1	2.50	5.00
f. Pelado y horneado de pecanas	persona	0.5	1	2.50	1.25
g. Armar la Chocotunta	persona	3	2	2.50	15.00
h. Perfilado y empapelado	persona	4	2	2.50	20.00
<b>2. Ingredientes</b>					<b>101.92</b>
a. Tunta	kilo		1	5.00	5.00
b. Azúcar	kilo		2	2.80	5.60
c. Piña	unidad		1	1.00	1.00
d. Leche fresca	litros		2	2.90	5.80
e. Chocolate	kilo		2	35.00	70.00
f. Pecanas (1 kilo = S/. 48)	gramos		0.3	4.80	14.40
g. Conservante (1 kilo = S/. 20.8)	gramos		6	0.02	0.12
<b>3. Empaque</b>					<b>42.88</b>
a. Envoltura	pliegos		40	0.40	16.00
b. Caja de 8 unidades	unidad		25	1.00	25.00
c. Caja master (para trasladar 20 cajas)	unidad		1.25	1.50	1.88
<b>3. Adicionales</b>					<b>33.00</b>
a. Guantes	par		2	1.00	2.00
b. Gorros	unidad		2	1.00	2.00
c. Servicios (agua, luz, gas)	día		2	7.00	14.00
d. Movilidad	pasajes		6	2.50	15.00
<b>5. Administración</b>					<b>18.05</b>
Costo total por kilo de tunta (S./)					243.72
Costo unitario de Chocotunta (S./)					1.22
Costo por caja (8 unidades) (S./)					9.75
Con IGV (19%)	UNIDAD				11.60
Margen de utilidad (30%)	UNIDAD				3.48
<b>Precio al público (100g)</b>	<b>UNIDAD</b>				<b>16.30</b>

## **HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 1**

Estimado participante, por favor complete la siguiente evaluación:

1. *Nombre y explique tres conceptos o temas centrales de la metodología del EPCP.*
  
2. *Nombre las tres Fases del EPCP y mencione cuales son sus principales objetivos.*
  
3. *Mencione tres ventajas del EPCP.*
  
4. *Mencione tres desventajas del EPCP o contextos donde el EPCP no promete lograr buenos resultados.*
  
5. *Nombre tres metas concretas que se quiere lograr al final de la Fase 1 del EPCP desde el punto de vista de la organización que usa este método para mejorar el acceso de pequeños productores al mercado.*

6. Mencione dos condiciones fundamentales para que una organización de I&D esté en la posición de aplicar con éxito el EPCP.

7. ¿Qué tan capaz se siente de planificar y ejecutar la Fase 1 del EPCP?

- a. Nada            b. Poco            c. Bastante            d. Mucho

8. ¿Qué tan motivado se siente de planificar y ejecutar la Fase 1 del EPCP?

- a. Nada            b. Poco            c. Bastante            d. Mucho

¿Por qué?

9. ¿Cómo calificaría en general el taller de capacitación?

- a. Muy bueno    b. Bueno    c. Regular    d. Malo    e. Muy malo

10. ¿Qué le pareció que estuvo bien en el taller de capacitación?

11. ¿Qué considera que se podría mejorar en el taller de capacitación?

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 2

Estimado participante, por favor complete la siguiente evaluación:

1. *Mencione el propósito principal de la Fase 2 del EPCP.*
2. *Defina el término “Grupo Temático” en sus propias palabras.*
3. *Nombre cinco capacidades básicas de un facilitador para liderar exitosamente un Grupo Temático durante la Fase 2 del EPCP.*
4. *Mencione tres herramientas útiles durante la Fase 2 del EPCP explicando su propósito y su contexto de aplicación.*
5. *Mencione la estructura básica de un grupo focal usado para validar el diseño de un producto (con marca y etiqueta).*

6. *¿Qué tan capaz se siente de planificar y ejecutar la Fase 2 del EPCP?*  
a. Nada            b. Poco            c. Bastante            d. Mucho

7. *¿Qué tan motivado se siente de planificar y ejecutar la Fase 2 del EPCP?*  
a. Nada            b. Poco            c. Bastante            d. Mucho

*¿Por qué?*

8. *¿Cómo calificaría en general al taller de capacitación?*  
a. Muy bueno    b. Bueno    c. Regular    d. Malo    e. Muy malo

9. *¿Qué le pareció que estuvo bien en el taller de capacitación?*

10. *¿Qué considera que se podría mejorar en el taller de capacitación?*



6. *¿Qué tan capaz se siente de planificar y ejecutar la Fase 3 del EPCP?*  
a. Nada                      b. Poco                      c. Bastante                      d. Mucho

7. *¿Qué tan motivado se siente de planificar y ejecutar la Fase 3 del EPCP?*  
a. Nada                      b. Poco                      c. Bastante                      d. Mucho

8. *¿Cómo calificaría en general al taller de capacitación?*  
a. Muy bueno    b. Bueno    c. Regular    d. Malo    e. Muy malo

9. *¿Qué le pareció que estuvo bien en el taller de capacitación?*

10. *¿Qué considera que se podría mejorar en el taller de capacitación?*

## HOJA DE EVALUACIÓN DEL TALLER 4

Estimado participante, por favor complete la siguiente evaluación:

1. *Describa brevemente el rol de la organización de I&D que ha aplicado el EPCP (1) antes del evento final del EPCP y (2) después de este evento, para consolidar las innovaciones logradas.*

2. *Argumente qué implicaciones tiene este cambio para:*

- *Los facilitadores*
- *Los actores que han participado en el EPCP*

3. *Mencione los retos que ve para que el proceso de innovación siga después del gran evento final y cómo podrían ser superados.*

4. *Mencione qué actividades de apoyo deben seguir por parte de la organización de I&D y argumente como podrían ser financiadas.*

5. *Argumente qué nuevas/adicionales innovaciones serían deseables lograr en el futuro y cómo podrían ser promovidas.*

6. *¿Qué tan capaz se siente de seguir apoyando a los actores en una “fase de consolidación” de las innovaciones?*

- a. Nada                      b. Poco                      c. Bastante                      d. Mucho

7. *¿Qué tan motivado se siente de seguir apoyando a los actores que han participado en el EPCP?*

- a. Nada                      b. Poco                      c. Bastante                      d. Mucho

*¿Por qué?*

8. *¿Cómo calificaría en general al taller de capacitación?*

- a. Muy bueno    b. Bueno    c. Regular    d. Malo    e. Muy malo

9. *¿Qué le pareció que estuvo bien en el taller de capacitación?*

10. *¿Qué considera que se podría mejorar en el taller de capacitación?*

## **Anexo 4: Lista de presentaciones en Power Point y videos que contiene el CD que acompaña este documento**

### **Presentaciones:**

Cabe resaltar que estas presentaciones pueden ser modificadas y adaptadas al contexto local donde se mueva el capacitador en el EPCP.

- #P 1-1a: Sketch - La Papa Cuadrada
- #P 1-1b: Conceptos Básicos
- #P 1-2a: Teoría EPCP
- #P 1-2b: Ejemplo de Perú
- #P 1-2b: Ejemplo de Uganda
- #P 1-3: Factores EPCP
- #P 1-4: EPCP Fase 1
- #P 1-5: Visita al Campo
- #P 1-6: Evento Final de la Fase 1
- #P 2-1: Fase 2 - Ejemplo de Perú
- #P 2-6a: Ejemplo de Papa Nativa
- #P 2-6b: Teoría de Grupos
- #P 2-7: Evento Final de la Fase 2
- #P 3-1a: Estructura del EPCP
- #P 3-1b: Ejemplo de Papa Nativa en Perú
- #P 3-2: Concepto de Marketing
- #P 3-3: Análisis Costo-Beneficio
- #P 4-2: Ejemplo T'ikapapa
- #P 4-3: Visita de Experiencia

**Videos:**

- #V 1-2: T'ikapapa, una mina de oro. Producción de la BBC para el World Challenge Award 2007
- #V 2-7: Colaborando para fortalecer la cadena de la papa: El éxito de INCOPA usando el EPCP

## Anexo 5: Lista de autores en orden alfabético

Ivonne Antezana ([i.antezana@cgiar.org](mailto:i.antezana@cgiar.org))  
CIP, Bolivia

Thomas Bernet ([t.bernet@cgiar.org](mailto:t.bernet@cgiar.org))  
Consultor, Perú

Raúl Esprella ([r.esprella@proinpa.org](mailto:r.esprella@proinpa.org))  
PROINPA, Bolivia

Paola Flores ([p.flores@proinpa.org](mailto:p.flores@proinpa.org))  
PROINPA, Bolivia

Cristina Fonseca ([c.fonseca@cgiar.org](mailto:c.fonseca@cgiar.org))  
CIP, Perú

Javier Jiménez ([jjimenez@fpapa.org.ec](mailto:jjimenez@fpapa.org.ec))  
INIAP-PNRT, Ecuador

Gastón López ([gastlop@yahoo.com](mailto:gastlop@yahoo.com))  
Consultor, Perú

Rolando Oros ([r.oros@proinpa.org](mailto:r.oros@proinpa.org))  
PROINPA, Bolivia

José Antonio Rivero ([ja.rivero@proinpa.org](mailto:ja.rivero@proinpa.org))  
PROINPA, Bolivia

Félix Rodríguez ([f.rodriquez@proinpa.org](mailto:f.rodriquez@proinpa.org))  
PROINPA, Bolivia

Graham Thiele ([g.thiele@cgiar.org](mailto:g.thiele@cgiar.org))  
CIP, Perú

Claudio Velasco ([c.velasco@cgiar.org](mailto:c.velasco@cgiar.org))  
CIP, Bolivia

