



MEJOR: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales

Manual para el diseño e implementación de un
ejercicio participativo



Hernando Riveros Serrato
Oswaldo Villalobos Cavazos



Productividad y sustentabilidad
de la **agricultura familiar**
para la seguridad alimentaria
y economía rural



Inclusión en la
agricultura y los
territorios rurales

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), 2018



MEJOR: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales: manual para el diseño e implementación de un ejercicio participativo por IICA se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Reconocimiento-Compartir igual 3.0 IGO (CC-BY-SA 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-sa/3.0/igo/>)

Creado a partir de la obra en www.iica.int.

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

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

Coordinación editorial: Oswaldo Villalobos

Corrección de estilo: Liliana D'Attoma

Diagramación: Thalia Conde Camacho

Diseño de portada: Thalia Conde Camacho

Ilustraciones: Luis Hernández Zárate

Impresión: Grupo IQ Medios

Riveros Serrato, Hernando

MEJOR: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales: manual para el diseño e implementación de un ejercicio participativo / Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura; Oswaldo Villalobos Cavazos. - México : IICA, 2018.

120 p.; 216 cm x 279 cm

ISBN: 978-92-9248-763-8

1. Desarrollo rural 2. Sector agrario 3. Participación comunitaria 4. Juventud rural 5. Capacitación 6. Creación de capacidad 7. Explotación agrícola familiar 8. Capacidad empresarial 9. Metodología 10. Empresas 11. Asistencia técnica I. Villalobos Cavazos, Oswaldo II. IICA III. Título

AGRIS
C10

DEWEY
371.3

México, CDMX
2018

07	AGRADECIMIENTOS
09	PRESENTACIÓN
12	GLOSARIO
16	INTRODUCCIÓN
17	A quién va dirigido Objetivos del manual Para qué sirve
18	Para qué no sirve Qué no es Orientaciones
19	Productos y resultados esperados
20	MARCO DE REFERENCIA GENERAL
21	El quehacer del IICA en el desarrollo y el bienestar rural de las Américas
22	La Juventud en América Latina y el Caribe. Algunos indicadores sobre el estado de la situación con consideraciones especiales para las jóvenes rurales El emprendimiento de los jóvenes en América Latina y el Caribe
23	Retos y desafíos para impulsar y consolidar el emprendimiento en jóvenes rurales en América Latina y el Caribe
24	El enfoque y marco conceptual para el desarrollo del taller
25	EL TALLER
26	Preparación Conoce a los participantes

05 CONTENIDO

40	Desarrollo del taller
41	Productos y requisitos del taller tipo
42	Taller tipo: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales
45	Momentos del taller
46	Carta descriptiva
49	Explicación narrativa del taller
56	SEGUIMIENTO
59	CAJA DE HERRAMIENTAS
60	Sección 1. Dinámicas de presentación
61	Mi nombre Nahual
62	El cerillo
63	La telaraña
64	Sección 2. Dinámicas rompe hielo y dinámicas reanimadoras
65	Murió Pedro
67	Conejos y conejeras

69	Refranes por delante y por detrás
70	Torneo de piedra, papel o tijera
72	La pluma en la botella
74	Conversación en el elevador (ascensor)
75	Sección 3. Reglas del taller Sección 4. Metodología Medios de Vida Sustentables
80	Sección 5. Mapa de Empatía
82	Sección 6. Propuesta de Valor
85	Sección 7. CANVAS de Modelo de Negocios incluyentes
89	Sección 8. Prototipo rápido: presentación y validación de resultados
95	Sección 9. Recapitulación
97	Sección 10. Cierre del taller Conclusiones Toma de acuerdos de seguimiento
98	Evaluación
100	LITERATURA CITADA

07 AGRADECIMIENTOS

Nuestros reconocimientos a las siguientes personas que contribuyeron con sus orientaciones, comentarios, experiencias, información y tiempo en el proceso de desarrollo y validación de este instrumento:

Gloria Abraham, Representante del IICA en México.

Fátima Almada, Líder del Proyecto Insignia de Agricultura Familiar. IICA Paraguay.

João Torrens, Líder del Proyecto Insignia de Inclusión. IICA Ecuador.

Nadia Chalabi, Especialista en Competitividad. IICA El Salvador.

Marvin Blanco, Especialista en Agronegocios & Agregación de Valor. IICA Sede Central, San José, Costa Rica.

François Boucher, Profesional Asociado IICA. Coordinador Componente Dinamización Económica Territorial, Proyecto Insignia Inclusión. IICA México.

Johana Rodríguez, Especialista en Desarrollo Rural Sostenible. Proyecto Insignia Inclusión. IICA Sede Central, San José, Costa Rica.

Mauricio Martínez Miramontes, Presidente de la Asociación Civil "La Mano del Mono", México.

Eugenio Galindo Villa Otero, Profesor de la asignatura "Emprendimiento con Impacto Social" del Tec de Monterrey Campus Guadalajara, México.

A los participantes en el Taller de Formación de Formadores en Emprendimiento para Jóvenes Rurales (San Salvador 12 al 15 de junio de 2017, El Salvador): Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG): Selma Ivanova García Góchez y Reina Noemí Moreira Escamilla; Ministerio de Economía (MINEC): Ronald Eliseo Amaya Gómez; Ministerio de Gobernación y Desarrollo Territorial (MIGOBTD) Juan Carlos Lozano Abarca, Luis Roberto Carrillo Zelaya, Cindy Dayana Rogel y Jacqueline Irene Síntigo; Comisión Nacional de la Micro y Pequeña Empresa (CONAMYPE): Wendy Yaneth Maldonado de Díaz; Escuela Nacional de Agricultura (ENA): Dolores Abigail Mendoza Abarca; Plan Trifinio El Salvador: Dilsia Jeanneth Avelar Castro; Fundación para el Autodesarrollo de la Micro y Pequeña Empresa (FADEMYPE): Annel Susana Aguilar Campos; Fundación para el Desarrollo Socioeconómico y Restauración Ambiental (FUNDESYRAM): Rafael Antonio Huevoz Mejía; Asociación de Proyectos Comunales de El Salvador (PROCOTES): Mirna Lorena Cortez y Víctor Fernando Sanchez; Visión Mundial: Ninsi Carolina Ayala Cruz y José Daniel López Ayala; Consultores: José Enrique Bermúdez, Jorge Alberto Santamaría y Mauricio de Jesús Vanegas; Jóvenes Emprendedores Rurales de El Salvador: Juan José Díaz Países por "Tetonalli", Tatiana Margarita Manzano López y Roberto Alexander Martínez por AREJURES, y Richard Olmedo por "ASAGROPAZ".

A los invitados especiales al Panel de Expertos del Taller de Formación de Formadores en Emprendedurismo para Jóvenes Rurales (San Salvador, 12 al 15 de junio de 2017, El Salvador): Samuel Salazar Genovez, Director de PROINNOVA-FUSADES; Marisol Monge, MINEC/El Salvador Productivo, Presidente de PROXSAL; Cindy Verónica Hernández, Especialista en Gestión del Conocimiento y Comunicación, IICA en El Salvador. A las autoridades de las dependencias del Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAG) de Paraguay con las que se organizó y realizó el Taller de Herramientas para promover Emprendimientos de Jóvenes Rurales: Dirección de Extensión Agraria; Dirección General de Planificación a través de su Dirección de Género y Juventud Rural; y Dirección de Educación Agraria.

A los participantes en el Taller de Herramientas para promover Emprendimientos de Jóvenes Rurales (Coronel Oviedo 28 y 29 de noviembre de 2016, Paraguay): (Coronel Oviedo 28 y 29 de noviembre de 2016, Paraguay): Ministerio de Agricultura y Ganadería: Miriam Allende, Magdalena Ramírez, María José Leguizamón, Gazul Arce, Victor Ibañez, Ángel Oviedo, Javier Martínez, Rigoberto Silva, Rodolfo Paredes, Miguel Cárdenas, José Villamayor, Blácido Gosen, Teresa, Almada Díaz, Alberto Ruiz Gómez, Sonia Troche, Sergio Denis Barrientos, Nancy Quiñonez, Laudy Vega Martínez, Gloria Casco, María Teresa Olmedo, Fidelina Pérez Aquino, Elizabeth Da Silva, Liliana Céspedes, Teodoro Vera Martínez, Rocío Ortiz, Mariela Isabel Vázquez, Fernando Gabriel Enciso, Alfredo Becker, Aníbal Benítez, Delio Céspedes, Roberto Caballero, José Alfredo Cardozo, Jessica Santacruz, Laura Osorio y Guillermo Vázquez. Servicio Nacional de Promoción Profesional (SNPP): Ismael Benítez Rojas, Cristian David Aquino, Aida Rossana López, Magno Moisés Viera, Gerson Sánchez González, Víctor Cardozo Rodríguez, Ever Benítez Cáceres, Lilian Concepción Mareco y Gerardo Ramón Benítez.



PRESENTACIÓN



Un reto de fundamental importancia para la reproducción de la agricultura familiar en una escala más ampliada lo constituye el incremento de oportunidades de inclusión a procesos sociales y económicos y el aumento de las oportunidades dirigidas a sus miembros, para un ejercicio más efectivo de los derechos. En ese sentido, se identifica como uno de los caminos para viabilizar un mejoramiento en las condiciones de vida y de trabajo de la población rural, especialmente de las poblaciones jóvenes, el de la promoción y generación de emprendimientos agrícolas y no agrícolas.

La identificación y puesta en marcha de alternativas de emprendimientos rurales que respondan a las demandas existentes en las sociedades territoriales y/o nacionales, solucionen problemas socioeconómicos y ambientales, y tengan en cuenta las características y especificidades de la juventud de la agricultura familiar, es un factor decisivo para la inclusión de este grupo poblacional, como actor activo, en las dinámicas territoriales y en los procesos de desarrollo. Sumado a ello, los emprendimientos rurales pueden contribuir a paliar significativamente un problema creciente que caracteriza a las poblaciones rurales, el del bajo relevo generacional y la creciente migración de los jóvenes a las ciudades.

Existe una diversidad de posibilidades de acción colectiva capaz de promover esta dinamización a partir de la valorización de los activos territoriales: la producción de alimentos diferenciados, la contribución a la seguridad alimentaria, la consolidación de agroindustrias o MIPYMES rurales, la oferta de servicios ambientales o de productos relacionados a las actividades turísticas y culturales, el establecimiento de nuevos canales de comercialización, como los circuitos cortos de comercialización, entre otros. Estos son ejemplos de alternativas viables que pueden contribuir a consolidar una oferta de bienes y servicios generada por la juventud de la agricultura familiar de un determinado territorio.

En este contexto y bajo esta perspectiva, el IICA ha desarrollado esta Guía Metodológica nominada MEJOR: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales, con el propósito de orientar los procesos de construcción de emprendimientos para la juventud rural. Esta contribución metodológica es fruto del trabajo conjunto y articulado entre los equipos técnicos que implementan los Proyectos Insignias "Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales"



y "Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y la Economía Rural", ambos ejecutados por el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), en unos 20 países de ALyC. Es importante enfatizar que, para afinar las herramientas e instrumentos aquí sugeridos, han sido realizados talleres de validación en Paraguay y El Salvador con el apoyo de las Representaciones IICA de ambos países.

Por medio de esta publicación, el IICA pone a disposición de los países miembros, en especial de las instituciones de gobierno y organizaciones sociales que desarrollan acciones relativas a la generación y consolidación de emprendimientos para la juventud rural, este bien público que pretende contribuir para potenciar los procesos de dinamización incluyente de los territorios rurales, con foco en la juventud de la agricultura familiar.

Fátima Almada

Líder del Proyecto Insignia

"Productividad y Sustentabilidad de la Agricultura Familiar para la Seguridad Alimentaria y la Economía Rural"

João Torrens

Líder del Proyecto Insignia

"Inclusión en la Agricultura y los Territorios Rurales"



GLOSARIO



AUTOEMPLEADO	Aquella persona que trabaja por cuenta propia, ya sea a través de un pequeño negocio u ofreciendo sus conocimientos y capacidades ejerciendo un oficio o profesión.
ALIADO	En el contexto de esta guía se refiere a personas, empresas u organizaciones con potencial para ofrecer acompañamiento al emprendedor en el proceso de construcción de su oferta de valor mediante la provisión de servicios o recursos clave.
CARTA DESCRIPTIVA	Agenda detallada del taller que incluye tiempos, dinámicas, responsables, materiales, etc. Instrumento para uso del equipo facilitador, en las etapas de su organización y para el seguimiento de su desarrollo. Dependiendo de la dinámica del ejercicio puede irse ajustando sobre la marcha.
CLIENTE	Es la persona que toma la decisión de compra, lo que no siempre coincide con el consumidor o usuario final (por ejemplo, los productos o servicios para bebés o niños).
CONSUMIDOR	Persona o personas que, efectivamente, utilizan el producto o servicio.
DESARROLLO TERRITORIAL	Enfoque del desarrollo rural, que privilegia un análisis multidimensional (económico, político, social cultural y ambiental, entre otros), frente al tradicional focalizado en lo económico-productivo; reconociendo la existencia e interrelacionamiento de esas variables en la construcción social que constituye el territorio.
DEMOGRAFÍA	Se refiere al estudio de las características de la población. En el contexto del taller se refiere a la descripción de las características del cliente: edad, sexo, nivel socioeconómico, nivel de escolaridad, etnia, etc.
DINAMIZACIÓN ECONÓMICA INCLUYENTE	Proceso continuo de transformación de las estructuras sociales y económicas de los territorios rurales que crea nuevas alternativas económicas y proporciona mejoras en la calidad de vida, especialmente para los grupos excluidos (mujeres y jóvenes, entre otros), con base en la valoración colectiva de su propia identidad y de los recursos y activos a disposición en sus territorios.
DONANTE	Persona o entidad que otorga voluntariamente recursos económicos, o de otro tipo, al emprendedor.



EMPRENDEDOR	Persona que echa a andar un proyecto, empresa o negocio por su propia decisión e iniciativa, organizando y gestionando recursos propios y externos para capitalizar una oportunidad o atender una necesidad.
EMPRENDIMIENTO	Aptitud, actitud e iniciativa para llevar a cabo una idea de negocio, desde su concepción hasta su consolidación.
EMPRESARIO	Emprendedor consolidado, dispuesto a asumir riesgos, sin necesidad de realizar todas las actividades.
FINANCIADOR	Persona o entidad que otorga el capital para iniciar, ampliar, mejorar o potenciar un negocio o proyecto. Usualmente, el recurso debe ser devuelto y su uso tiene un costo financiero.
IDEA DE NEGOCIO	Primera aproximación a la atención de una oportunidad de emprendimiento.
IDEA FUERZA	Frase corta que captura la esencia de un mensaje.
INVERSIONISTA ÁNGEL	Inversionista que aporta capital para iniciar un emprendimiento, a menudo a cambio de una participación accionaria en el negocio. Este es un término que se ha popularizado con relación a las start-up, es decir, negocios o emprendimientos que se encuentran en la fase de arranque y que cuentan con grandes oportunidades de expansión o crecimiento.
MEDIOS DE VIDA	Combinaciones de recursos, estrategias y actividades aplicadas por las familias para vivir día a día y alcanzar sus propósitos hacia el futuro.
MODELO DE NEGOCIO	Documento que describe racionalmente los aspectos centrales de una organización y cómo crea, provee y adquiere valor, ya sea este económico, social, simbólico o de otro tipo.
NEGOCIOS INCLUSIVOS O INCLUYENTES	Negocios que están formados, parcial o totalmente, por sectores sociales o que se desarrollan en zonas tradicionalmente excluidas, tales como mujeres, jóvenes o población indígena en áreas rurales o suburbanas pobres. Están orientados a generar empleos e ingresos como medios de inclusión social.
PLAN DE NEGOCIO	Documento que integra, a partir de un análisis de mercados, los objetivos, estrategias y estructura organizacional de una empresa, así como un plan de inversión e ingresos esperados, entre otros factores.



PRODUCTO O SERVICIO MÍNIMO VIABLE (PMV)	Resultado de la validación, con clientes potenciales, de uno o varios prototipos del Modelo de Negocio de nuestro producto o servicio; esto sirve para lanzar al mercado una versión ligera, sencilla y de bajo costo de nuestra idea de negocio que permita hacer una prueba más directa de ella, recabar información y reducir la curva de aprendizaje reduciendo riesgos y ahorrando recursos.
PROPUESTA DE VALOR	Razones por las cuales un segmento de clientes prefiere la oferta de una empresa u organización sobre otra para resolver problemas o satisfacer gustos o necesidades específicas.
PROTOTIPO	Primera aproximación concreta a un Modelo de Negocio deseado, reflejado en un plano, maqueta, esquema o similar
RURBANO	Espacio geográfico, social o cultural, donde se unen y desdibujan las diferencias entre lo rural y lo urbano, combinando dinámicas de ambos mundos.
SEGMENTO DE CLIENTES	Usuarios o beneficiarios específicos que estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio de la organización. Grupo de personas que comparte características, necesidades, gustos y preferencias específicas que lo diferencian del resto.
TERRITORIO	Producto social e histórico, dotado de una determinada base de recursos naturales, ciertas formas de producción, consumo e intercambio, y una red de instituciones y formas de organización que se encargan de darle cohesión al resto de los elementos ¹ .
UNIDAD DE NEGOCIO	Línea o categoría de productos o servicios que se diferencian de otras en razón a su propio segmento de cliente y Propuesta de Valor (por ejemplo, una concesionaria de automóviles puede tener tres unidades de negocio distintas: la venta de automóviles nuevos; la de usados y el taller de servicio).

Más términos de emprendimiento, juventud rural y desarrollo territorial en:
<http://e-jovenrural.org/glosario/>

¹ Tomado de: *El enfoque territorial de desarrollo rural*. IICA, 2003.



INTRODUCCIÓN



A quién va dirigido

A extensionistas, técnicos de campo y facilitadores que trabajen en el medio rural y urbano acompañando procesos de desarrollo territorial o de apoyo al desarrollo de emprendimientos de jóvenes, así como asesorando a micro y pequeñas empresas rurales y urbanas integradas por población joven. Es necesario que los

usuarios de este manual posean cierta experiencia, tanto en la facilitación de talleres participativos como en la ejecución y acompañamiento de proyectos de desarrollo y, al menos, un poco de conocimiento en temas de juventud y emprendimiento.

Objetivos del manual

Pretende ser una guía de referencia para el diseño, ejecución y seguimiento de procesos de identificación de oportunidades y/o de fortalecimiento de emprendimientos incipientes de jóvenes, principalmente rurales o urbanos.

Su intención es dotar al usuario de una serie de herramientas y recursos que le permitan adaptar la orientación y el contenido del manual al contexto local en el que se inscribe, y a los recursos y posibilidades del equipo facilitador o de acompañamiento; de manera que puedan diseñar e implementar un ejercicio participativo.

Para qué sirve



Para ayudar a construir, consolidar y dar seguimiento a ideas y Modelos de Negocios incluyentes, individuales o colectivos, bien sea para:

- Desechar iniciativas sin sustento en el mercado, sin articulación con las fortalezas y oportunidades de los territorios, que sean demandantes de recursos superiores de las capacidades propias y de gestión del emprendedor, con un requerimiento de tiempo de maduración superior al que dispone el emprendedor, y otras circunstancias que las hagan ver con alto riesgo y poca viabilidad.
- Identificar necesidades de mayor información o trabajo para continuar con el proceso.



- Acelerar procesos de puesta en marcha de emprendimientos orientados bajo estrategias de aproximaciones sucesivas o de ensayo y error.
- Establecer hojas de ruta para el seguimiento de ideas validadas que así lo ameriten.
- Formular proyectos o planes de negocio que lo requieran en razón a su magnitud, riesgo o complejidad.

Para qué no sirve

Como receta que se aplique en todos los casos, sin reflexión ni contextualización.

Para crear emprendedores, para consolidar organizaciones en un solo taller, o para generar ideas de negocios a partir de cero.

Para crear, en un solo ejercicio, proyectos o planes de negocio que estén listos para ejecutarse o gestionar.

Qué no es

Un material teórico, con definiciones conceptuales elaboradas, ni ejercicios académicos.

Orientaciones

La guía, como el material que la acompaña, puede aplicarse con diferentes orientaciones:

- La identificación inicial y depuramiento de ideas de emprendimientos;
- primera evaluación y construcción de una ruta de implementación de emprendimientos de jóvenes rurales;
- la formación de formadores que adquieran capacidades, habilidades y actitudes para identificar y modelar ideas de negocios de jóvenes rurales.



Productos y resultados esperados

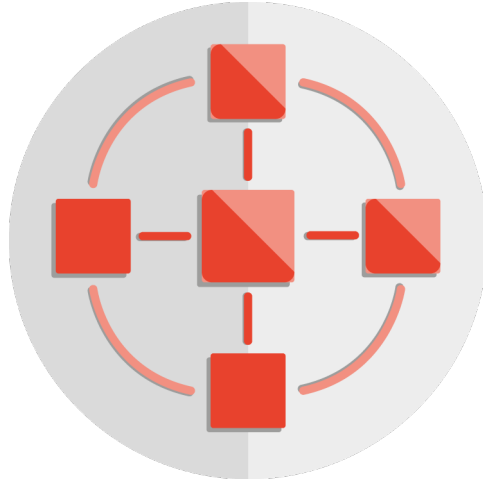
Al final del taller en el que se aplique la guía y sus herramientas, se espera que los participantes hayan alcanzado los siguientes productos:

- Ideas y Modelos de Negocios incluyentes identificados, contruidos y validados dentro del contexto de los Medios de Vida locales.
- Formulada una ruta para continuar con el desarrollo de los Modelos de Negocios y/o de los procesos de formación y asistencia técnica acordados.

Asimismo, habrán conocido y reforzado conceptos y estarán en capacidad de:

- Adaptar y replicar el ejercicio en sus entornos.
- Incorporar los enfoques e instrumentos dentro de la oferta y el quehacer institucional.
- Dar seguimiento a los acuerdos que se establezcan.





MARCO DE REFERENCIA GENERAL



El quehacer del IICA en el desarrollo y el bienestar rural de las Américas

El Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, desde su fundación en 1947 hasta la fecha, ha acompañando a los países de las Américas en la búsqueda de una agricultura competitiva, inclusiva y sostenible, a la vez que generadora de oportunidades para reducir el hambre y la pobreza entre los agricultores y los habitantes rurales. Su misión es: “Estimular, promover y apoyar los esfuerzos de los Estados Miembros para lograr su desarrollo agrícola y el bienestar rural por medio de la cooperación técnica internacional de excelencia”.

La cooperación técnica que brinda el IICA está enfocada en cuatro objetivos definidos en su Plan Estratégico 2010-2020:

- Mejorar la productividad y la competitividad del sector agrícola.
- Potenciar la contribución de la agricultura al desarrollo de los territorios y el bienestar rural.
- Mejorar la capacidad de la agricultura para mitigar y adaptarse al cambio climático y utilizar mejor los recursos naturales.
- Mejorar la contribución de la agricultura a la seguridad alimentaria.

A partir de esos cuatro pilares, el Instituto ha orientado su modelo de cooperación técnica al logro de resultados

concretos, articulando su agenda con los diferentes actores de la agricultura y la ruralidad de las Américas. El modelo se instrumenta mediante cuatro grandes proyectos integradores o “proyectos insignia”:

- Competitividad y sustentabilidad de las cadenas agrícolas para la seguridad alimentaria y el desarrollo económico.
- Inclusión en la agricultura y los territorios rurales.
- Resiliencia y gestión integral de riesgos en la agricultura.
- Productividad y sustentabilidad de la agricultura familiar para la seguridad alimentaria y economía rural.

La agricultura familiar y sus actores especiales, como la mujer y los jóvenes, son sujetos estratégicos del accionar del IICA. En tal sentido, en todas las intervenciones relacionadas con la mejora de la productividad y la competitividad de la agricultura y del bienestar rural se propende por la equidad de género y etaria; el incremento y mejoramiento de la participación de las mujeres y los jóvenes en procesos de toma de decisiones; y el facilitamiento al acceso de ellos a la tierra y a los servicios de apoyo técnico y financiero, todo lo anterior como medios para potenciar su capacidad de ser gestores de cambio en su entorno.



La Juventud en América Latina y el Caribe. Algunos indicadores sobre el estado de la situación con consideraciones especiales para las jóvenes rurales¹

- Nunca Latinoamérica tuvo tantos jóvenes: uno de cada cuatro latinoamericanos tiene entre 15 y 29 años, lo que significa 163 millones de personas jóvenes (datos de 2014).
- En aproximadamente tres décadas esto habrá cambiado y se tendrá un escenario de mayor presión sobre la población económicamente activa. Por ello, ahora es clave la formación de capacidades en los jóvenes para competir en mercados laborales, generar empleos, emprender y administrar sus propios recursos y capitales.
- Un 64% de los jóvenes de la región vive en hogares pobres o de renta media vulnerable con acceso limitado a servicios públicos de calidad, tasas de ahorro muy bajas, y pocas perspectivas de movilidad social. Esta situación es más grave en el caso de las mujeres jóvenes.
- Las tasas de participación y ocupación en el mercado laboral son más altas para los hombres jóvenes (79,9% y 64,9% respectivamente) que para las mujeres jóvenes (49,6% y 43,3%, respectivamente). Brechas mayores se dan en las zonas rurales.
- A la edad de 15 años, casi siete de cada diez jóvenes de la región que viven en hogares de pobreza moderada están en la escuela. Sin embargo, a los 29 años, tres de cada diez jóvenes de los hogares más pobres no están ni empleados, ni entrenándose, ni estudiando.

El emprendimiento de los jóvenes en América Latina y el Caribe

Sobre el emprendimiento de los jóvenes en América Latina, OCDE/CEPAL/CAF (2016) destacan, entre otros, los siguientes elementos para caracterizarlo e identificar puntos críticos:

- Coexisten pocos emprendedores de alto crecimiento con muchos de subsistencia.
- El perfil preponderante del joven emprendedor es el de un trabajador por cuenta propia, proveniente del estrato socioeconómico más desfavorecido, y con bajos niveles de educación.
- La proporción de jóvenes que inician un negocio por necesidad (por ejemplo, porque no hay mejores opciones

¹ Tomado de: OCDE/CEPAL/CAF (2016), *Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento*, OECD Publishing, París.



laborales) es, en promedio, mayor en ALC (26%) que en los países de la OCDE (16%).

- Tanto los emprendedores jóvenes de subsistencia como los de alto crecimiento enfrentan mayores retos que los

emprendedores adultos para acceder a instrumentos de financiamiento, desarrollar capacidades, crear redes empresariales, acceder a nuevos mercados y superar los obstáculos regulatorios.

Retos y desafíos para impulsar y consolidar el emprendimiento en jóvenes rurales en América Latina y el Caribe

Para que el emprendimiento pueda desarrollar todo su potencial en la Región, hace falta que se desarrollen e implementen políticas de Estado que incluyan instrumentos generadores de un ambiente propicio para el desarrollo de estas iniciativas, especialmente las que superan el alcance de la autosubsistencia.

A partir de la revisión de evidencias, así como de propuestas presentadas en diferentes escenarios y por distinto tipo de actores, se puede señalar que esos instrumentos deberían considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Facilitar el acceso a activos y servicios como tierra, capital, infraestructura, maquinaria y asistencia técnica.
- Desarrollo de instrumentos financieros y de gestión del riesgo, tipo “inversionistas ángeles”, de capital de riesgo y similares, que incentiven la participación de capitales

privados en los emprendimientos, luego de sus etapas iniciales.

- Programas de formación continua que combinen aprendizaje en aula, entrenamiento en el trabajo y servicios de apoyo al emprendimiento.
- Incentivos para el desarrollo de bienes y servicios, a partir del rescate, conservación y valorización de una oferta sustentada en la identidad territorial (alrededor del turismo, la cultura, la artesanía y la gastronomía), y en el aprovechamiento sustentable de la biodiversidad (vía la agregación y retención de valor, el biocomercio y los servicios ecosistémicos).
- Estrategias que incidan en la valorización de la democracia y en la participación ciudadana, como medio para superar la apatía y el descrédito que tienen, por parte de los jóvenes, la política y lo público.



El enfoque y marco conceptual para el desarrollo del taller

El enfoque andragógico²

Por educación popular debemos entender, según Jara (2010), una metodología andragógica que tiene las siguientes características:

- **Objetivo general:** facilitar acciones transformadoras con y desde sectores excluidos, ya sea urbanos o rurales, enmarcadas en el desarrollo local integral y orientadas hacia este.
- **Intención:** deconstruir las condiciones sociales, económicas, culturales, y políticas que reproducen la pobreza, la inequidad social y la exclusión.
- **Premisas sobre el aprendizaje en adultos:**

Aprenden de manera distinta a los niños, por lo cual las técnicas de enseñanza deben ser también distintas.

Valoran un aprendizaje significativo basado en su propia experiencia y que les ayude a encontrar soluciones prácticas a sus problemáticas y necesidades más sentidas³.

² Es decir, el conjunto de técnicas de enseñanza orientadas a educar personas adultas; en contraste a la pedagogía, que está orientada a educar niños. De esta forma, se reconoce que los adultos aprendemos de forma distinta a los niños.

³ Por ello es una andragogía política y socialmente situada, que para presentar un tema parte del propio contexto de quien aprende, y el aprendizaje, que supone la construcción conjunta de nuevas comprensiones, les ayudará a mejorar su condición (Jara, 2010).

La relación entre quienes facilitan este interaprendizaje y el grupo participante es más horizontal, desapareciendo la noción de un conocimiento superior y una relación de poder basada en la propiedad y acceso a tal conocimiento⁴.

Algunas de las ventajas de este acercamiento son:

- Al basarse en la participación horizontal permite dar voz a los excluidos y ayuda a debilitar, aunque sea incipientemente, las relaciones de dominación (sociales, de género, generacionales, etc.).
- Al involucrar tanto lo mental como lo sensorial; la reflexión como el movimiento; lo racional como lo sentimental, permite que el aprendizaje sea efectivamente significativo, profundo y duradero.

Los ejercicios participativos:

Hacer talleres participativos con dinámicas lúdicas es una forma eficaz de presentar un tema o poner en marcha algún proceso enmarcado en educación popular.

⁴ Por esto se basa en la premisa del "diálogo de saberes", en la que el conocimiento y experiencias previas tanto de facilitadores como de la población son igualmente valiosas, por lo cual todos los involucrados aprenden algo nuevo en el proceso y tiene una base epistemológica constructivista, es decir, el conocimiento no se transmite de un profesor dueño de una verdad superior a alumnos pasivos, sino que es construido a partir de la experiencia y participación de todos los involucrados.



EL TALLER



Nota Inicial: Estimado usuario de este manual, el material que se presentará a continuación representa una guía para el diseño e implementación de un ejercicio participativo. En tal sentido, siéntete libre de aplicarla ya sea de forma íntegra o tomando solo aquellos elementos que te sean de utilidad.

Preparación

Preparar un taller participativo es casi tan importante como ejecutarlo, por lo que su éxito dependerá de una cuidadosa planificación. Por ello el técnico tendrá que planificar desde el lugar y la comida, hasta los tiempos y el uso de las herramientas didácticas que utilizará.

Aunque cada taller es distinto, en aspectos de lugar, tiempo disponible, asistentes y el propio facilitador, hay ciertas cuestiones que se recomienda siempre tomar en cuenta. Inicia por hacerte estas preguntas: ¿Quiénes?, ¿dónde?, ¿cuándo?, ¿de cuánto tiempo dispongo?, ¿cómo?, y, a partir de las respuestas, se

tendrá información clave orientadora en aspectos tanto logísticos como propiamente didácticos del taller.

Algunas actividades previas al taller incluyen la elección del lugar, la definición del perfil de los participantes y la selección de estos, la realización de la convocatoria y una recolección inicial de datos contextuales sobre los participantes. No todas las acciones tienen que estar a cargo del facilitador, pero sí tendrá que estar este pendiente de que se realicen. Es recomendable que las tareas y responsabilidades se dividan entre las fundamentalmente técnicas y las de carácter logístico.

Conoce a los participantes¹

Este taller puede aplicarse para formar formadores o directamente con jóvenes emprendedores.

Como primer paso deberás averiguar quiénes serán los participantes del taller, tanto su perfil y demografía como el número aproximado de asistentes (un número exacto

es siempre complicado tenerlo); esto te ayudará, por una parte, a diseñar el taller de acuerdo a las expectativas y características del grupo, por otra, a facilitar temas logísticos como transporte, comida, hospedaje, tamaño del salón, cantidad del material, etc. Dependiendo del papel asignando al facilitador, podrás influir sobre el número y perfil de los participantes. En cualquier caso, se sugiere tener en cuenta los siguientes criterios:

¹ Si es un grupo al que has estado acompañando y al que, por lo tanto, ya conoces, puedes saltarte esta sección.



- **Representatividad:** Buscar una participación equitativa en términos de géneros, grupos sociales presentes en los territorios (indígenas, afrodescendientes, etc.), grupos de edades, zonas geográficas, y otros o los que se justifiquen en razón al caso específico.
- **Tamaño manejable:** Aunque no existe una regla, por lo general una media de entre 15 y 40 personas suele ser conducente para un buen taller.
- **Asistentes convencidos (y voluntarios).**

Perfil de entrada de los formadores:

Deben ser personas vinculadas o con experiencia en procesos de desarrollo de emprendimientos, o con entidades con competencias en apoyo a la juventud y al emprendimiento rural.

Como una forma de profundizar en el conocimiento de los asistentes, te recomendamos realizarles a ellos una encuesta previa en caso de que sea posible o, en su defecto, entrevistas semiestructuradas a técnicos u otros actores del territorio que conozcan a la población objetivo.

Encuestas

A continuación te proponemos un par de formatos de encuestas que puedes utilizar como guía para diseñar una adecuada para el caso:





Encuesta 1 Orientada a jóvenes rurales

Encuesta para participantes en el taller "Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales".

Lugar _____ Fecha _____

Estimado(a) participante, hemos elaborado esta encuesta como parte del proceso de preparación del taller "MODELACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PARA JÓVENES RURALES" que estaremos desarrollando los días _____ en _____

Agradeceremos el tiempo que te tomes para responderla con la mayor sinceridad y transparencia, anticipándote que la información que nos proporciones será manejada con total confidencialidad y nos ayudará para diseñar un taller que responda de mejor manera a tus expectativas.

Objetivos de la encuesta

- a) Conocer de manera más precisa las expectativas que tienes frente al taller.
- b) Contar con información que nos permita adaptar los contenidos del mismo a tus necesidades.

Edad _____ Sexo _____
Nivel de estudios _____ A qué te dedicas _____

1. Qué categoría te describe de mejor manera:

1.1) Estoy autoempleado(a) o tengo un negocio propio en labores del campo _____

Describe brevemente tu labor _____

1.2) Estoy autoempleado(a) o tengo un negocio propio en labores no relacionadas con el campo

Describe brevemente tu labor _____

1.3) Soy empleado(a) en labores del campo _____

Describe brevemente tu labor _____

1.4) Soy empleado(a) en labores no relacionadas con el campo _____

Describe brevemente tu labor _____

1.5) Estoy desempleado(a) _____

1.6) Soy estudiante _____ ¿Qué estudias? _____



1.7) Otra actividad _____ Describe _____

2.- ¿Cuáles son las expectativas y motivaciones que tienes para participar en este taller?

3.- ¿Has recibido alguna otra capacitación en emprendimiento? Sí _____ No _____

¿Fue útil? Sí _____ No _____ ¿Por qué? _____

4.- ¿Por qué quieres emprender?

5.- ¿Has emprendido antes? Sí _____ No _____ ¿Cómo te fue? _____

6.- ¿Tienes alguna idea de negocio? Sí _____ No _____ Describe brevemente _____

Tu idea es: Individual _____ Colectiva _____

7.- ¿Formas parte de algún grupo o colectivo? Sí _____ No _____ Describe _____

8.- ¿Qué barreras o dificultades has encontrado o identificas para que puedas concretar tu idea de negocio? _____

9.- ¿Qué tan satisfecho(a) estarías con los siguientes productos resultantes del taller:

9.1.- Una idea de negocio clara, bien desarrollada y validada:

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

9.2.- Un plan claro para llevar a cabo cada parte de tu negocio:

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)



9.3.- Conocer qué opciones de financiamiento o apoyo existen para que puedas llevar a cabo tu idea de negocio:

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

9.4.-Otro: descríbelo y califícalo siguiendo la misma escala planteada en los tres anteriores puntos

10.- ¿Actualmente tú o alguien en tu comunidad está recibiendo capacitación o apoyo de alguna institución u organización en desarrollo, conservación u otro tema similar?

Sí _____ No _____ Describe brevemente _____

11. ¿Cuántos días estarías dispuesto(a) a estar en el taller?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!



Encuesta 2 Orientada a formar futuros formadores

Encuesta para participantes en el taller "Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales"

Lugar _____ Fecha _____

Estimado(a) participante, hemos elaborado esta encuesta como parte del proceso de preparación del taller "MODELACIÓN DE EMPRENDIMIENTOS PARA JÓVENES RURALES" que estaremos desarrollando los días _____ en _____

Agradeceremos el tiempo que te tomes para responderla con la mayor sinceridad y transparencia, anticipándote que la información que nos proporciones será manejada con total confidencialidad y nos ayudará para diseñar un taller que responda de mejor manera a tus expectativas.

Objetivos de la encuesta

- a) Conocer de manera más precisa las expectativas que tienes frente al taller.
- b) Contar con información que nos permita adaptar los contenidos del mismo a tus necesidades.

Identificación general

Edad _____ Sexo _____
Profesión y/o nivel de escolaridad _____
Región de trabajo _____ Institución donde trabaja _____

Características de tu actividad laboral

1.- Qué categoría te describe de mejor manera:

1.1) Soy facilitador (a)/instructor(a) _____ Describe brevemente tu labor _____

1.2) Soy técnico(a) extensionista _____ Describe brevemente tu labor _____

1.3) Otro _____ Describe brevemente tu labor _____

2.- ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrentas en tu labor como formador(a) de jóvenes rurales? _____



3.- ¿Qué capacidades/virtudes/características crees que debe tener un buen facilitador(a) o técnico(a) de campo para motivar y orientar el espíritu emprendedor de jóvenes rurales?

Características de los usuarios de tus servicios

4.- Describe brevemente las principales características de los jóvenes a los que está dirigido tu acompañamiento/facilitación: _____

5.- ¿Cuáles crees que sean las principales dificultades que enfrentan los jóvenes rurales de tu entorno para tener un espíritu emprendedor y para concretar sus ideas de emprendimientos?

Expectativas frente al taller

6.- ¿Cuáles son las expectativas y motivaciones que tienes como facilitador(a)/instructor(a) o técnico(a) de campo (o lo que aplique) para participar en este taller?

7.- ¿Qué tan satisfecho(a) estarías con los siguientes productos resultantes del taller:

7.1.- Un instrumento que te permita detectar cuáles son las características actuales de tu labor, así como las áreas de mejora:

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

7.2.- Una guía de taller de emprendimiento que puedas replicar con la población con la que trabajas:

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)



7.3.- Otro: descríbelo y califícalo siguiendo la misma escala planteada en los dos anteriores puntos.

Proyección

11.- ¿En qué programa o proceso de formación o acompañamiento que conozcas, crees que se puedan aplicar los productos y resultados de este taller?

12. ¿Qué perspectivas de seguimiento crees que puedan tener los resultados del taller? ¿Cuáles crees que sean los condicionantes para que eso se pueda dar, teniendo en cuenta el entorno de esta actividad?

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!



Entrevista semiestructurada

En caso de que no te sea posible levantar encuestas directamente a los asistentes al taller (en particular cuando es un taller orientado a jóvenes rurales), y es una población y/o territorio con los que no tienes familiaridad, intenta conducir una serie de entrevistas semiestructuradas con actores clave que conozcan a la población. Esto es particularmente importante si el taller se realizará en una región y/o con una población que desconoces.

Una entrevista semiestructurada es una conversación que tiene el objetivo explícito de recabar datos. Por lo que deberás preparar una serie de preguntas o temas que quieras tocar con el entrevistado, es recomendable ir de lo general a lo particular. Te sugerimos las siguientes:

- ¿Cuál es la relación o los antecedentes que usted tiene sobre el tipo de asistentes potenciales al taller?
- ¿Cuál es el perfil de los asistentes?
- ¿Cuántas personas estamos esperando? (en caso de que no estés encargado de la convocatoria).
- ¿Cuántas mujeres y cuántos hombres? (el mismo caso).
- ¿Cuáles son las características del territorio de donde provienen?
- ¿A qué se dedican?
- ¿Qué grado de escolaridad tienen?
- ¿Cuáles son sus expectativas del taller?
- ¿Es un grupo heterogéneo u homogéneo?

Perfil de entrada del joven emprendedor

De forma que el taller sea provechoso para todos los participantes, es necesario que estos tengan ciertas características homogéneas, ya que una persona con

muy poco avance en su emprendimiento puede retrasar a todo el grupo, mientras que alguien muy avanzado puede encontrar el taller aburrido o de poca utilidad. De igual forma, las ideas de negocio o los emprendimientos deben tener cierto grado de viabilidad y avance para que el taller sea efectivo, ya que si el participante acude al taller con una idea descabellada, será poco o nulo el beneficio que le genere.

A grandes rasgos se recomienda que el emprendedor reúna una serie de características actitudinales tales como compromiso, disposición y apertura; asimismo, que la idea de negocio tenga un cierto nivel de desarrollo, así sea incipiente, y que sea congruente, realizable y tenga posibilidades de ser rentable.

Lo anterior implica la necesidad de hacer un proceso de selección de los participantes, previo al taller, para buscar se den las condiciones anotadas en los párrafos anteriores. Para ello se sugiere establecer un perfil del interesado en el proceso, con dos partes: la primera a manera de autoevaluación, y la segunda como calificación de esa autoevaluación. Los resultados de la aplicación de ese instrumento pueden servir posteriormente como una "línea de base" para evaluar el avance derivado de la aplicación de este ejercicio.

Se recomienda dar prioridad a los emprendimientos grupales sobre los individuales; así como a aquellos que ya tengan cierto grado de avance, al menos en la conceptualización de la idea (no es un taller para definir una idea de negocio).



Encuesta 3 Autoevaluación de entrada para ser respondida por jóvenes emprendedores rurales.

Autoevaluación de entrada para participantes en el taller "Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales"

Lugar _____ Fecha _____

Nombre(s) del emprendedor o emprendedores:

Nombre del emprendimiento:

Descripción:

Preguntas de contexto

1. ¿Es un emprendimiento individual o colectivo?

2. ¿Con cuántos socios cuenta?

3. ¿Su negocio ya está funcionando? Sí _____ ¿Desde hace cuánto? _____

No _____ ¿Con qué avance cuentan? _____

4. ¿Cuenta con unidades de negocio*? Sí _____ No _____ ¿Cuántas? _____

5. ¿Dónde estará basado tu emprendimiento? En mi localidad _____ En otra parte _____

¿Dónde? _____

*Línea o categoría de productos o servicios que se diferencian de otras en razón a su propio segmento de cliente y Propuesta de Valor. (Ejemplo: una concesionaria de automóviles puede tener tres (3) unidades de negocio distintas: la venta de automóviles nuevos, la de usados y el taller de servicio.)



Instrucciones para llenar el cuestionario de autoevaluación

Estimado emprendedor, de forma que el taller pueda ser de mayor utilidad para tu negocio, por favor responde las siguientes preguntas de la forma más sincera posible, utilizando una escala del 1 al 5, siendo el uno la ponderación más baja y 5 la más alta (consulta los criterios de autoevaluación abajo propuestos).

Criterios de autoevaluación (Modelo de Negocio)	
5. Excelente	El emprendedor sabe perfectamente cómo resolver cada desafío que se le presente en la implementación de su empresa.
4. Desarrollado	El emprendedor conoce los desafíos que puede enfrentar en la implementación de su empresa y tiene una buena idea de cómo resolverlos.
3. En proceso	El emprendedor tiene una idea básica de los desafíos que se le pueden presentar y de cómo resolverlos.
2. Emergente	El emprendedor se imagina que se enfrentará con algunos desafíos, pero no sabe bien cuáles son ni cómo los enfrentará.
1. Incipiente	El emprendedor no tiene claro el alcance de su iniciativa, ni ha analizado el entorno en el que se desarrollará.

Cuestionario para el emprendedor.						
I. Modelo de negocio						
1	¿Cuentas con recursos financieros, físicos y humanos mínimos para emprender tu negocio?	1	2	3	4	5
2	¿Tienes plenamente identificado a quién le vas a ofrecer tu producto o servicio?	1	2	3	4	5
3	¿Sabes por qué tu producto o servicio puede ser atractivo para un potencial comprador?	1	2	3	4	5
4	¿Sabes qué actividades son indispensables para realizar tu producto o entregar tu servicio y cómo realizarlas?	1	2	3	4	5
5	¿Existe alguna maquinaria, instrumento o materia prima indispensable para tu emprendimiento?, ¿sabes cómo conseguirla?	1	2	3	4	5
6	¿Requieres de apoyo financiero para ir avanzando en la concreción del emprendimiento, sabes cuánto y tienes identificado quién te puede brindar ese recurso?	1	2	3	4	5
7	¿Requieres de apoyo técnico para ir avanzando en la concreción de tu emprendimiento?, ¿tienes identificado quién te puede brindar ese servicio?	1	2	3	4	5
8	¿Has hecho un análisis inicial sobre los efectos positivos y negativos de tu emprendimiento en el ambiente y tu comunidad?	1	2	3	4	5
Total						
Promedio						



Para ser llenado por el equipo facilitador

II. Viabilidad de la idea de negocio

1	El producto o servicio resulta innovador.	1	2	3	4	5
2	El producto o servicio puede ser atractivo para su segmento de cliente.	1	2	3	4	5
3	El emprendimiento parece realizable.	1	2	3	4	5
4	El emprendimiento parece rentable.	1	2	3	4	5
5	La idea de negocio está clara y consolidada (es decir, no es vaga).	1	2	3	4	5
Total						

Comentarios generales y recomendaciones:

¡MUCHAS GRACIAS POR TU TIEMPO!



Sistematización de las encuestas y presentación de los resultados

La primera intención de la aplicación de las encuestas es generar información útil para ti y el equipo facilitador, de forma que te permita conocer a los posibles participantes así como sus ideas de negocio. Como ya hemos dicho, esto te permitirá preparar el taller de acuerdo al perfil de los participantes, y quizá seleccionar de mejor forma a los asistentes al taller y construir los equipos de trabajo previamente. Así, la sistematización la puedes realizar mediante una simple hoja de excel, en la cual anotes los reactivos y consolides las respuestas de cada encuesta levantada por cada reactivo. De igual forma, es importante que en el desarrollo del taller se contemple un espacio para presentar y devolver la información generada mediante las encuestas a los asistentes, así como que se dé la oportunidad para reflexionar y opinar sobre estos resultados.

Organización de equipos de trabajo

Es importante reiterar que, con base en la información recabada a través de las encuestas y/o entrevistas, puedes formar, previamente al taller, los grupos o equipos de trabajo (al menos tener una propuesta al respecto, o contar con los criterios para formarlos al principio del taller):

- Se debe privilegiar la organización de grupos alrededor de ideas de negocio compartidas o comunes por grupos de participantes.
- Cuando se trate de facilitadores, se recomienda reunirlos por territorios en los que coincidan sus labores.
- Si el número de asistentes es pequeño, o se trata de emprendedores individuales, se los puede agrupar en mesas de trabajo que propicien el intercambio de ideas,

a partir de ejercicios y dinámicas que se trabajarán por idea de negocio.

- Es recomendable visualizar el taller con participación de formadores interesados en fortalecer sus capacidades, y de jóvenes emprendedores que quieran reforzar sus iniciativas. Esto permite la conformación de grupos de trabajo mixtos alrededor de un emprendimiento o idea de negocios; en los que, siguiendo los pasos de la metodología, se va modelando la idea de negocio por parte de los jóvenes, tomando como referencia los intercambios que se logren con los "formadores en formación" que pueden jugar el papel de tutores o coaches a lo largo del ejercicio.

Convocatoria y otros aspectos logísticos

Si estás encargado de la convocatoria, recuerda que así como una buena fiesta depende mucho de los invitados, un buen taller se basa en sus participantes; así que no solo toma en cuenta el tipo y tamaño del grupo más apropiado para trabajar sino también debes encontrar maneras de asegurar la confirmación de su participación. Recuerda que en las invitaciones debe incluirse información de asuntos logísticos como transporte, día y hora de llegada y salida y quién asumirá los costos. Sobre este último tema, asegúrate de dejar claro la cantidad y rubros de costos que asumirán los organizadores y cuáles deberán cubrir los asistentes, esto te ahorrará desagradables malentendidos durante el taller.

Un asunto fundamental, y que se relaciona con aspectos de costos, materiales, servicios, etc., es la duración del taller. En este manual te proponemos un taller tipo cuya duración hemos validado²; sin embargo, dependiendo

2. En esta guía te presentamos un taller de 3 días, equivalentes a 24 horas de trabajo. Esta dedicación, con una alta exigencia, permite abarcar los temas propuestos con una profundidad aceptable, entendiéndose que el taller es parte de un proceso más largo.



de las circunstancias, tendrás más o menos tiempo. Recuerda entonces ajustar las dinámicas y herramientas al tiempo disponible.

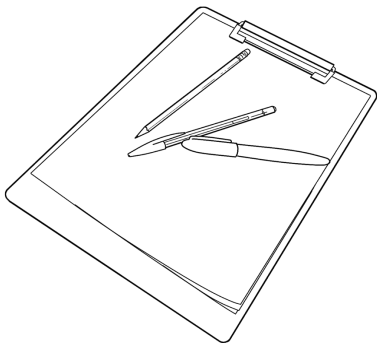
Sobre la base de estos factores (número y perfil de los participantes, duración del taller, presupuesto, etc.), deberás trabajar en la atención a asuntos como el lugar del taller, el hospedaje y la alimentación. Al tomar decisiones sobre estos temas, siempre toma en cuenta el perfil y características de los asistentes, y aspectos como: ubicación del lugar, características del hospedaje y la comida, duración de las sesiones y los momentos de

descanso y de servicios de alimentación y refrigerios

Materiales

A continuación, te proporcionamos un listado de materiales para un taller de 40 personas, asumiendo que se distribuyen en 5 equipos de trabajo y que se desarrollarán todas las dinámicas presentes en la Caja de Herramientas. Para cada caso de aplicación de la guía, construye tu propio listado a partir de la agenda y el contenido que se haya acordado para el ejercicio.

Material Impreso



Para fotocopiar y entregar a los participantes:

- Nota concepto y carta descriptiva del taller.
- Resumen de los instrumentos metodológicos.

Para imprimir o copiar a mano en papel grande (del tamaño de una cartulina), que se pegará de manera permanente en paredes del salón que vayas a utilizar:

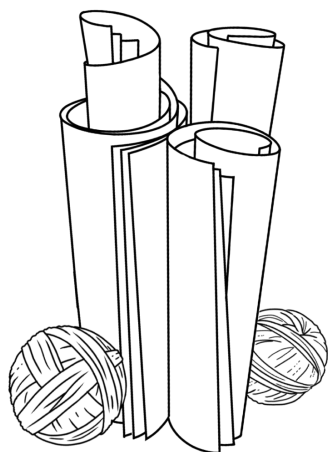
- Objetivo general del taller.
- Objetivos específicos del taller.
- Capacidades a desarrollar.
- Propuesta de Valor (definición).
- Modelo de Negocio (definición).

Plantillas: Medios de Vida Sustentables, Mapa de Empatía, Propuesta de Valor y CANVAS. El número de copias de las plantillas estará en función del tipo de asistentes al taller y de los objetivos de este, según se trate de un ejercicio de "formador de formadores" o de uno dirigido a los jóvenes que quieren emprender, ya sea si se trata de iniciativas individuales o colectivas. En general, será necesaria 1 copia por idea de negocio (sin embargo, siempre es bueno traer alguna copia extra). Las plantillas se imprimirán en tamaño cartulina (100 cm x 70 cm) en papel bond, blanco y negro. También se podrán hacer a mano previamente al inicio del taller.

Lista de asistencia.



Materiales Varios



- 50 pliegos de cartulina (100 cm x 70 cm) papel bond o similar, blanco.
- Etiquetas adhesivas identificadoras.
- 6 paquetes de plumones gruesos de distintos colores.
- 50 plumones negros de punta media (sharpies o similar).
- Paquetes de plumas o bolígrafos para tod@s l@s participantes.
- Hojas blancas para tod@s l@s participantes.
- 6 paquetes de cinta masking tape.
- 24 paquetes de post-it (papeles autoadhesivos) de tamaño medio.
- 2 cajas de cerillos.
- Proyector, computadora y pantalla para proyectar.
- Una pelota pequeña.
- 5 botellas de refresco vacías (de vidrio).
- 5 ovillos o madejas de estambre, pita, cabuya u otra fibra.
- 5 paquetes de cartoncillos tipo fichas bibliográficas.
- Material diverso que puedan conseguir (pegamento blanco, papeles de colores, plastilina, cartulina de colores, etc.). Esto es suficiente para los 5 equipos. (Con este material los participantes harán un prototipo de su Modelo de Negocio, por lo que usarán su imaginación y el material disponible para construirlo.)

Desarrollo del taller

En esta sección te proponemos un taller tipo que permite crear, validar y ajustar un Modelo de Negocio inclusivo territorializado; incluyendo una serie de dinámicas facilitadoras de las sesiones, que puedes ajustar, complementar o sustituir de acuerdo con el caso, tu experiencia o el entorno. En el taller se otorga un peso importante a la sección de acuerdos de seguimiento dado que, como se ha expresado anteriormente, este es

un ejercicio que se pretende esté inserto en un proceso más amplio de dinamización económica o desarrollo territorial; por último, es deseable que los asistentes acudan con una "idea 0" o borrador de la idea de negocio, así como con cierta información básica, tanto del emprendimiento -si este ya está en marcha- como del entorno local o regional.



Productos y requisitos del taller tipo

	Taller Tipo
Producto final	<ul style="list-style-type: none"> • Modelo de negocio incluyente territorializado, validado y ajustado. • Prototipo validado y ajustado. • Acuerdos de seguimiento.
Productos Intermedios	
De la aplicación de Medios de Vida Sustentables	Idea de negocio territorializada, validada y ajustada.
De la aplicación del Mapa de Empatía	Segmento de mercado Identificado, validado y ajustado.
De la aplicación de la Propuesta de Valor	Propuesta de valor construida, validada y ajustada.
De la aplicación de CANVAS ampliado	Modelo de negocio construido, validado y ajustado.
De la realización de un prototipo rápido	Prototipo construido, validado y/o ajustado (si el tiempo permite realizar este ajuste a partir de la retroalimentación recibida en el mismo taller).
Proyección	Se contempla un espacio amplio de discusión de seguimiento.
Requisitos / Exigencias	
<ul style="list-style-type: none"> • Del participante 	<ul style="list-style-type: none"> • Para el caso de un taller de formación de formadores, el conocimiento previo de las herramientas y metodologías es deseable, más no obligatorio. • Preparar la idea del negocio, así como información contextual es deseable. • Contar y estar dispuesto a compartir información relevante del emprendimiento, si este ya se encuentra en algún nivel de desarrollo. • Compromiso con un proceso más amplio.



<ul style="list-style-type: none">• Del proceso	<ul style="list-style-type: none">• Preferentemente es una acción que se inserta en un proceso más amplio de dinamización de la economía o desarrollo territorial.
<ul style="list-style-type: none">• De los facilitadores	<ul style="list-style-type: none">• Conocer y caracterizar a los participantes.• Facilitación de las sesiones.• Acuerdos de seguimiento insertos en un proceso.• Envío de material previo.
<ul style="list-style-type: none">• De tiempo	<ul style="list-style-type: none">• 3 días de trabajo en aula, equivalentes a 24 horas.

A continuación te presentamos el taller tipo, su Carta Descriptiva (CD) o programa, y su guía narrativa. Notarás que muchos de los espacios de la columna "Herramienta" en la CD te dirigen a la sección Caja de Herramientas, asimismo, varias de las casillas de la columna "Materiales" están vacías. Esto se debe a que en la sección Caja de Herramientas te ofrecemos varias

dinámicas para que elijas la que mejor se adapte a tus necesidades (o puedas utilizar otras); los materiales requeridos, dependerán de la herramienta elegida. De igual forma te recomendamos que adaptes esta CD a las características de tu taller y que agregues en la columna de "responsable", quién será la persona que prepare y guíe cada actividad.

Taller tipo: Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales

Desarrollar, validar y ajustar Modelos de Negocios inclusivos inscritos en procesos de dinamización económica territorial.

Objetivos generales del taller

1. Formación de Formadores: Dotar de capacidades a técnicos vinculados con acciones de formación y apoyo al desarrollo de emprendedores y emprendimientos

de jóvenes rurales, que les permitan contribuir al aceleramiento de procesos de aprendizaje, modelación e implementación de emprendimientos mediante aproximaciones sucesivas.

2. Jóvenes Emprendedores: Construir, validar y ajustar modelos de negocio incluyentes territorializados mediante un enfoque vivencial.



Objetivos específicos del taller

1. Conocer, aplicar y validar las siguientes herramientas metodológicas:

- Medios de Vida Sustentables
- Mapa de Empatía
- Propuesta de Valor
- CANVAS de Modelos de Negocios Incluyentes
- Prototipo rápido
- Toma de acuerdos orientados a objetivos SMART

2. Territorializar el Modelo de Negocio a partir de la metodología Medios de Vida Sustentables.

3. Construir un Mapa de Empatía que permita conocer mejor las características, motivaciones y necesidades de potenciales clientes de los emprendimientos que se analicen en el taller.

4. Identificar los elementos principales de la oferta (Propuesta de Valor) de los emprendimientos que se analicen en el taller.

5. Construir un Modelo de Negocio Incluyente y Territorializado a partir del CANVAS ampliado.

6. Desarrollar prototipos físicos y visuales de los Modelos de Negocios de los emprendimientos analizados en el taller y de, por lo menos, una de sus unidades de negocios.

7. Identificar líneas de acción y de seguimiento al taller, de acuerdo con sus actores y objetivos, considerando:

- si se pasa a una primera implementación del modelo

para puesta en marcha y posterior evaluación y ajustes;

- si se apunta al afinamiento de un “producto o servicio mínimo viable”, para su posterior implementación, evaluación y ajuste;
- si se define una línea de acciones para ampliar la información disponible, mejorar el análisis de la existente y volver a la aplicación de la metodología, o se da paso a la elaboración de un plan de negocios.

Capacidades a desarrollar

Al terminar el taller:

1. Los formadores y técnicos participantes podrán:

- reflexionar sobre su propio quehacer, y
- tener la opción de adaptar toda la metodología del taller, o algunos de sus instrumentos para: *replicar este mismo ejercicio dentro de sus actividades, fortalecer y acelerar procesos de formación, asistencia y acompañamiento de emprendimientos liderados por jóvenes rurales.*

2. Los jóvenes emprendedores y los técnicos, que han desarrollado y comienzan a implementar Modelos de Negocios, están en capacidad de:

- Continuar precisando: la Propuesta de Valor de estos, necesidades de información y conocimiento, áreas a mejorar, necesidades y oportunidades de alianzas y socios, así como una ruta de acción del emprendimiento,
- e identificar un “Producto mínimo viable” e iniciar su implementación.

Duración

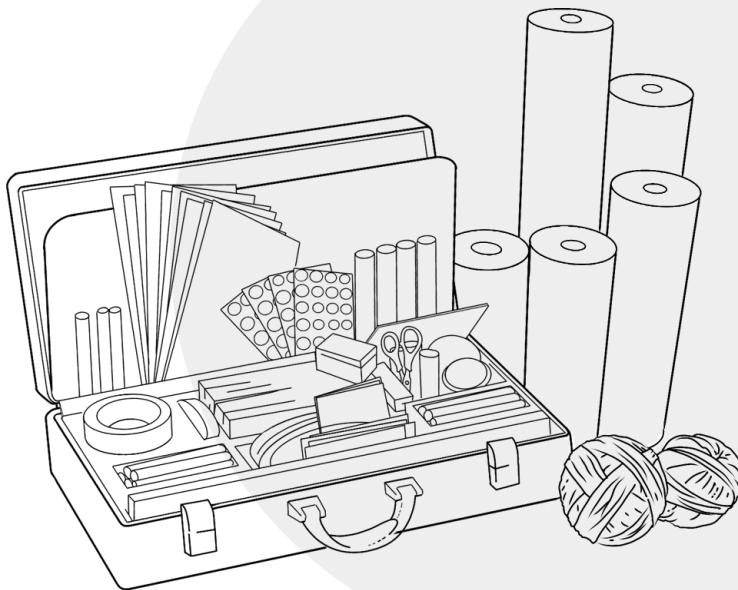
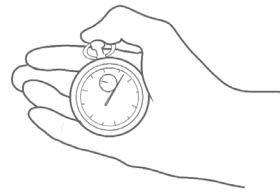
3 días, equivalentes a 24 horas de trabajo.



**Preparación de la Carta Descriptiva (CD)
(agenda de taller)**

La carta descriptiva o agenda es el instrumento metodológico que te servirá de guía para manejar las diferentes sesiones del taller. Puedes hacerla conforme a tu criterio y gusto, pero es importante que sea una herramienta que te sirva para planificar y ubicarte, tanto antes, como en el momento del taller. Te sugerimos contemplar los siguientes puntos:

**Tiempo / Tema / Objetivo /
Herramienta / Materiales / Responsable**





Momentos del taller

Instalación del taller



- Bienvenida
- Presentaciones y expectativas
- Dinámica "rompe hielo"
- Reglas del taller
- Agenda y objetivos del taller
- Creación de equipos de trabajo

Presentación y aplicación de contenidos



- ¿Con qué recursos contamos?: Medios de Vida Sustentables
- Conociendo a nuestro cliente: Mapa de Empatía
- ¿Qué nos hace diferentes?: Propuesta de Valor
- Consolidando nuestra idea de negocios:
CANVAS de Modelos de Negocios Inclusivos
- Aprendiendo de inmediato: Prototipo rápido
- Primera presentación y validación en plenaria
- Ajustes del modelo y del prototipo
- Segunda presentación y validación en plenaria

Cierre del taller



- Toma de acuerdos colectivos
- Conclusiones y evaluación del taller
- Cierre y despedida



Carta Descriptiva³

Día 1

Actividad	Tiempo	Tema	Objetivo	Responsable	Herramientas	Materiales
1	10 min	Bienvenida al taller.	Dar la bienvenida a los participantes y que conozcan los antecedentes y objetivos del taller.	Autoridades o entidad convocante.	Presentación verbal.	
2	20 min	Presentaciones y expectativas.	Que cada participante se presente brevemente y mencione cuáles son sus expectativas del taller.	Todos y todos.	Ver Caja de Herramientas Sección 1.	
3	15 min	Creación de equipos de trabajo.	Que los participantes se junten en equipos de trabajo de entre 4 y 5 personas.	Equipo facilitador ⁴		
4	15 min	Dinámica rompe hielo.	Poner a todas y todos en una actitud participativa.	Equipo facilitador.	Ver Caja de Herramientas Sección 2.	
5	15 min	Reglas del taller.	Establecer colectivamente una serie de reglas para que el taller se desarrolle de la mejor manera.	Todos y todos.	Ver Caja de Herramientas Sección 3.	
6	15 min	Presentación de agenda y objetivos del taller.	Exponer de forma breve cuáles son los objetivos del taller, la agenda que se seguirá, las herramientas que se presentarán y los resultados a lograr. Así mismo se presentarán brevemente los resultados de las encuestas realizadas.	Equipo facilitador.	Presentación Verbal.	

15 min Receso y refrigerio.

7	15 min	¿Con qué recursos contamos? Presentación de la Metodología Medios de Vida Sustentables.	Exponer teóricamente esta herramienta.	Equipo facilitador.	Presentación en Power Point ⁵	Proyector, computadora, presentación.
8	2 hrs	¿Con qué recursos contamos? Correr el ejercicio de la Metodología Medios de Vida Sustentables.	Ejercitar de manera práctica la metodología.	Cada equipo de trabajo.	Ver Caja de Herramientas Sección 4.	Plantillas, plumones, post its.

1 hora Comida

³ Recuerda que esta es una herramienta para uso exclusivo del equipo facilitador.

⁴ Es importante que en tu propia carta descriptiva establezcas roles de presentación, de forma que existan diversas voces y todos en el equipo facilitador tengan la oportunidad de participar y descansar.

⁵ En la descripción de cada herramienta en la sección Caja de Herramientas, te proporcionamos una liga para bajar una presentación de Power Point por herramienta



9	15 min	Dinámica reanimadora.	Levantar los ánimos después de la comida.	Equipo facilitador.	Ver Caja de Herramientas Sección 2.	
10	15 min	Conociendo a nuestro cliente. Presentación de la herramienta Mapa de Empatía.	Exponer teóricamente esta herramienta.	Equipo facilitador.	Presentación en Power Point.	Proyector, computadora, presentación.
11	1 hora y 30 min	Conociendo a nuestro cliente. Correr el ejercicio de la herramienta Mapa de Empatía.	Ejercitar de manera práctica la metodología.	Cada equipo de trabajo.	Ver Caja de Herramientas Sección 5.	Plantillas, plumones, post its.
12	15 min	¿Qué nos hace diferentes? Presentación de la herramienta Propuesta de Valor.	Exponer teóricamente esta herramienta.	Equipo facilitador.	Presentación en Power Point.	Proyector, computadora, presentación.

15 min Receso y refrigerio



13	1 hora y 30 min	¿Qué nos hace diferentes? Correr el ejercicio de la herramienta Propuesta de Valor.	Ejercitar de manera práctica la metodología.	Cada equipo de trabajo.	Ver Caja de Herramientas Sección 6.	
14	15 min	Cierre del primer día.	Consolidar lo aprendido, despejar dudas y anuncios logísticos.	Todos y todos.		

Día 2

Actividad	Tiempo	Tema	Objetivo	Responsable	Herramientas	Materiales
15	15 min	Recapitulación del día anterior.	Recordar lo aprendido el día anterior.	Todos y todos.	Ver Caja de Herramientas Sección 9.	Plantillas, plumones, post its.
16	15 min	Consolidando nuestra idea de negocios. Presentación del Modelo de Negocio CANVAS.	Exponer teóricamente esta herramienta.	Equipo facilitador.	Presentación en Power Point.	Proyector, computadora, presentación.
17	2 hrs y 30 min	Consolidando nuestra idea de negocios. Correr el ejercicio de la herramienta CANVAS.	Ejercitar de manera práctica la metodología.	Cada equipo de trabajo.	Ver Caja de Herramientas Sección 7.	

15 min Receso y refrigerio



18	15 min	Aprendiendo de inmediato. Instrucciones para el Prototipo Rápido.	Dar las instrucciones para el ejercicio del prototipo.	Equipo facilitador.	Presentación en Power Point.	Proyector, computadora, presentación.
19	2 hrs	Aprendiendo de inmediato. Prototipo Rápido.	Realizar el prototipo del Modelo de Negocio.	Cada equipo de trabajo.	Ver Caja de Herramientas Sección 8.	

1 hora Comida

20	2 hrs y 30 min	Validación de los Modelos de Negocios.	Presentar, validar y evaluar los resultados.	Cada equipo de trabajo / panel de expertos o equipo facilitador.	Ver Caja de Herramientas Sección 8.	
21	15 min	Cierre del segundo día.	Consolidar lo aprendido, despejar dudas y dar anuncios logísticos.	Todos y todas.		

Día 3



Actividad	Tiempo	Tema	Objetivo	Responsable	Herramientas	Materiales
22	15 min	Resumen del día anterior.	Recordar lo aprendido el día anterior.	Todos y todas.	Ver Caja de Herramientas Sección 9.	
23	2 hrs y 30 min	Ajuste del modelo y plan de mejora.	Volver a trabajar los cuatro resultados trabajados hasta el momento: <ul style="list-style-type: none"> • Medios de Vida • Mapa de Empatía • Propuesta de Valor • CANVAS De acuerdo a las observaciones del proceso de validación.	Cada equipo de trabajo.		

15 min Receso y refrigerio

24	2 hrs	Presentación en plenaria de los ejercicios ajustados y plan de mejora.	Presentar, validar y evaluar los resultados.	Cada equipo de trabajo.		
25	2 hrs y 30 min	Toma de acuerdos y de seguimiento.	Acordar de qué manera se instrumentarán los Modelos de Negocios y cómo se insertan éstos en un proceso de dinamización económica local o de desarrollo territorial.	Todos y todas.	Ver Caja de Herramientas Sección 8.	
26	15 min	Conclusiones y evaluación del taller.	Capitalizar el conocimiento y recibir retroalimentación de parte de los participantes.	Todos y todas.	Ver Caja de Herramientas Sección 10.	
27	15 min	Cierre y despedida.				





Explicación narrativa del taller

Instalación del taller

Es la etapa introductoria, su importancia radica en que establece el tono y permite poner a los asistentes en un estado receptivo y participativo, y, no menos importante, propicia un clima de confianza y simpatía entre el equipo facilitador y los asistentes, disminuyendo el nerviosismo que pudiera existir en los facilitadores. Adicionalmente, al ser un taller de larga duración, es importante establecer reglas de convivencia y tomar acuerdos logísticos.

Actividad 1. Bienvenida al taller.

Objetivo: Dar la bienvenida a los participantes y que conozcan los antecedentes y objetivos del taller.

Tiempo aproximado: 10 minutos.

Dependerá del contexto de cada taller, pero se recomienda: dar la bienvenida a los participantes, exponer el enmarque institucional del taller, así como explicar en qué proceso se inserta, dar unas palabras de recibimiento por parte de instituciones aliadas, explicar cuestiones logísticas, etc.

Actividad 2. Presentaciones y expectativas.

Objetivo: Que cada participante se presente brevemente y mencione cuáles son sus expectativas del taller.

Tiempo aproximado: 20 minutos.

Hacer una ronda en plenaria de presentación, tanto del equipo facilitador como de cada participante, así mismo que cada uno exponga sus motivaciones y expectativas respecto al taller. **Ver sección 1 de la Caja de Herramientas.**

Actividad 3. Creación de equipos de trabajo.

Objetivo: Que los participantes se junten en equipos de

trabajo de entre 4 y 5 personas.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

La manera en que se formen los equipos de trabajo dependerá del tipo de taller del que se trate, es decir, si es un taller de Formación de Formadores, un taller dirigido a Jóvenes Rurales Emprendedores, o inclusive uno mixto. Es preferible que ya se tenga una buena idea de cómo se van a formar los equipos previamente al inicio del taller, esto se logrará mediante el conocimiento del número y perfil de los participantes, para lo cual en este documento te sugerimos instrumentos como encuestas previas y test de entrada de los participantes.

En el caso de los talleres de Formación de Formadores, lo ideal será que se reúnan por coincidencia territorial, es decir que desempeñen su trabajo en el mismo sitio. En el caso de un taller dirigido a Jóvenes Rurales Emprendedores, lo ideal es que sea un equipo por emprendimiento, por lo tanto se sugiere privilegiar los emprendimientos colectivos sobre los individuales en la selección de los participantes. En un taller mixto entre jóvenes y formadores, se sugiere de la misma manera, formar un equipo por emprendimiento y propiciar que cada equipo contenga al menos un formador que pueda desempeñar el papel de coach.

Actividad 4. Dinámica rompe hielo.

Objetivo: Poner a todas y todos en una actitud participativa.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Realizar una dinámica lúdica que pueda poner a los participantes y a los propios facilitadores en una actitud más relajada y participativa. **Ver sección 1 de la Caja de Herramientas.**



Actividad 5. Reglas del taller.

Objetivo: Establecer colectivamente una serie de reglas para que el taller se desarrolle de la mejor manera.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Determinar ciertas reglas de forma participativa, propiciando mediante estas que el taller se desarrolle de manera óptima. Ver sección 3 de la Caja de Herramientas.

Actividad 6. Presentación de agenda y objetivos del taller.

Objetivo: Exponer de forma breve cuáles son los objetivos del taller, la agenda que se seguirá, las herramientas que se presentarán y los resultados a lograrse. Así mismo, se presentarán brevemente los resultados de las encuestas realizadas.

Tiempo aproximado: 30 minutos.

Procura tener cartulinas con la agenda de la sesión, las herramientas a exponer, así como los objetivos y resultados a alcanzar escritos en ellas. Explica brevemente cómo cada tema o categoría se relaciona con las otras, es decir cuál es el objetivo de presentar y aplicar cierta herramienta y qué resultado obtendremos de cada ejercicio. Deja las cartulinas pegadas durante toda la sesión en un espacio a la vista de todos; es deseable que cuentes también con breves glosarios de cada herramienta, como también de los temas o tópicos importantes, igualmente escritos en cartulinas que puedan permanecer pegadas a vista de todas y todos durante la sesión; esto como un instrumento para reforzar el aprendizaje.

Si decidiste aplicar algún instrumento para conocer el perfil de los participantes como una encuesta o test, es importante que tomes unos minutos para presentar los resultados de la aplicación de este instrumento. Estos resultados suelen proveer información valiosa tanto de

los participantes como del contexto, además de que devolver la información generada es una buena práctica en la implementación de ejercicios participativos.

Presentación y aplicación de contenidos

Esta es la etapa práctica del taller, por lo que representa su corazón. No es necesario, aunque deseable en el caso de formadores, que los participantes tengan conocimiento previo de las herramientas, y es importante que tengan una idea de negocio detectada, así como cierta información contextual.

La estructura lógica de esta etapa consiste en ir desde la territorialización de la idea, mediante la aplicación de la metodología Medios de Vida Sustentables, la caracterización del cliente por medio de la herramienta Mapa de Empatía, la creación de la Propuesta de Valor basada en los dos ejercicios anteriores, hasta la creación estructurada de un Modelo de Negocio incluyente, por medio del CANVAS de Osterwalder. Después, cada grupo emprendedor debe crear un prototipo de su modelo, para posteriormente exponerlo en plenaria, idealmente se contará con un panel de expertos que pueda retroalimentar y validar el prototipo. Finalmente, cada grupo emprendedor tendrá que retrabajar su modelo con base en la retroalimentación dada por el panel de expertos para, con posterioridad, volverlo a exponer. Este Modelo de Negocios incluyente territorializado, validado y ajustado, deberá convertirse en la base de un proyecto que el grupo emprendedor, junto al equipo facilitador, pueda gestionar, llevar a cabo e insertarse en un proceso mayor; en la siguiente etapa existirá un espacio para acordar cómo, desde el equipo facilitador, se le dará seguimiento a este proceso.



Día 1

Actividad 7. ¿Con qué recursos contamos? Presentación de la Metodología Medios de Vida Sustentables.

Objetivo: Exponer teóricamente esta herramienta.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Dado que es posible que los asistentes no tengan conocimiento previo de las herramientas, se deberá hacer una breve presentación de cada una de ellas antes de aplicarlas. La presentación, más que ser una explicación teórica, deberá abordar los aspectos prácticos de la herramienta, es decir, para qué sirve, cuáles son sus objetivos y resultados esperados, cómo se aplicará paso por paso, y otras instrucciones de aplicación. Ver sección 4 de la Caja de Herramientas.

Recuerda no solo abordar los cinco capitales y el contexto de vulnerabilidad, sino también describir las estrategias de Medios de Vida de las familias locales. Por ejemplo, una vez caracterizados los capitales uno puede explicarse por qué las estrategias de las familias en una comunidad incluyen milpa para autoconsumo, algunas cabezas de ganado en sistema silvopastoril, cultivo de café orgánico de altura y pago por servicios ambientales.

Actividad 8. ¿Con qué recursos contamos? Correr el ejercicio de la Metodología Medios de Vida Sustentables.

Objetivo: Ejercitar de manera práctica la metodología.

Tiempo aproximado: 2 horas.

Aplicación práctica de la metodología. Mediante la identificación, caracterización y calificación de los cinco capitales territoriales (natural, físico, social, humano y financiero), nos damos una buena idea del potencial existente en el territorio para ciertos emprendimientos. Asimismo, es necesario identificar el Contexto de Vulnerabilidad y las Estrategias en Medios de Vida Locales. Es importante que los emprendedores sean objetivos al respecto. Ver sección 4 de la Caja de Herramientas.

Actividad 9. Dinámica reanimadora.

Objetivo: Levantar los ánimos después de la comida.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Dado que se trata de una sesión que puede ser agotadora, es necesario realizar dinámicas que vuelvan a energizar al grupo, especialmente después de la comida. Toma algunos minutos para volver a poner a los participantes en un estado alerta y dinámico. Ver sección 2 de la Caja de Herramientas.

Actividad 10. Conociendo a nuestro cliente. Presentación de la herramienta Mapa de Empatía.

Objetivo: Exponer teóricamente esta herramienta.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Cuando sea una sesión de Formación de Formadores, o existan facilitadores en el grupo, puedes solicitarles que sea uno de ellos el que proponga y facilite la dinámica reanimadora.



Al igual que en la actividad 7, se presentarán y darán las instrucciones para ejecutar la herramienta.

Actividad 11. Conociendo a nuestro cliente. Correr el ejercicio de la herramienta Mapa de Empatía. Objetivo: Ejercitar de manera práctica la herramienta. Tiempo aproximado: 1 hora y 30 minutos.

El Mapa de Empatía pone al emprendedor en los zapatos del cliente potencial, por lo que es importante tener un borrador de la idea ya trabajado, así como identificar y caracterizar al segmento del cliente. Ver sección 5 de la Caja de Herramientas.

Asegúrate de identificar lo mejor posible al sujeto a quien quieres llegar. No confundas al consumidor con el cliente en un emprendimiento tradicional; o al beneficiario con el financiador (tu cliente) en un emprendimiento social. Busca las definiciones y diferencias de estos términos en el glosario.

Actividad 12. ¿Qué nos hace diferentes? Presentación de la herramienta Propuesta de Valor.

Objetivo: Exponer teóricamente esta herramienta.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Presentación e instrucciones prácticas para ejecutar la herramienta.

Actividad 13. ¿Qué nos hace diferentes? Correr el ejercicio de la herramienta Propuesta de Valor.

Objetivo: Ejercitar de manera práctica la herramienta.

Tiempo aproximado: 1 hora y 30 minutos.

Aplicación práctica de la herramienta. La construcción de la Propuesta de Valor debe estar cimentada en los dos ejercicios anteriores, por lo que le debe quedar claro al emprendedor la relación lógica entre las herramientas. La actividad 8, Medios de Vida Sustentables, nos aclara qué hay disponible en el territorio; la actividad 11, Mapa de Empatía, nos permite imaginar qué espera nuestro cliente; con base en esto la Actividad 13, Propuesta de Valor, construye una propuesta territorializada para el segmento de cliente identificado. Ver sección 6 de la Caja de Herramientas.

Actividad 14. Cierre del primer día.

Objetivo: Consolidar lo aprendido, despejar dudas y dar anuncios logísticos.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Es importante hacer un esfuerzo por consolidar los aprendizajes alcanzados en el primer día, así como aclarar dudas. Esta actividad puede hacerse de forma muy sencilla, solamente preguntar en plenaria qué han aprendido en el primer día y si existe alguna duda o cuestión que quisieran aclarar. Asimismo, es un buen momento para dar anuncios de corte logístico.

Durante la creación de la Propuesta de Valor, el ejercicio puede encontrarse en un callejón sin salida, o requerir de un impulso o catalizador que genere un aceleramiento del proceso. Para lograr esto te proponemos la herramienta “Conversación en el Elevador”. Ver sección 2 de la Caja de Herramientas.



Día 2

Actividad 15. Recapitulación del día anterior.

Objetivo: Recordar lo aprendido el día anterior.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

A diferencia del cierre del día anterior, esta es una actividad más estructurada de recapitulación de los contenidos del día 1. Su objetivo es refrescar lo realizado, reforzar el aprendizaje y ponernos en condiciones de continuar las actividades donde las dejamos. Ver sección 9 de la Caja de Herramientas.

Actividad 16. Consolidando nuestra idea de negocios.

Presentación del Modelo de Negocio CANVAS.

Objetivo: Exponer teóricamente esta metodología.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Actividad 17. Consolidando nuestra idea de negocios.

Correr el ejercicio de la herramienta CANVAS.

Objetivo: Ejercitar de manera práctica la metodología.

Tiempo aproximado: 2 horas y media.

Aplicación práctica de la herramienta. Todas las actividades precedentes culminan en esta actividad integradora. Los Medios de Vida, el Mapa de Empatía y

la Propuesta de Valor son, en realidad, las 3 partes base del CANVAS. Lo que se hará en adelante es completar el ejercicio y verificar que tenga coherencia interna. Ver sección 7 de la Caja de Herramientas.

Actividad 18. Aprendiendo de inmediato. Instrucciones para el prototipo rápido.

Objetivo: Dar las instrucciones para el ejercicio del prototipo.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Presentación e instrucciones prácticas para realizar el prototipo rápido como un ejercicio de validación del Modelo de Negocio incluyente territorializado.

Actividad 19. Aprendiendo de inmediato. Prototipo rápido. Objetivo: Realizar el prototipo del Modelo de Negocio.

Tiempo aproximado: 2 horas.

La realización del prototipo rápido tiene la intención de integrar todos los ejercicios y validarlo al presentarlo a un panel de expertos para su retroalimentación. Otro objetivo es que los grupos de emprendedores puedan integrar su Modelo de Negocio en una presentación ejecutiva. Ver sección 8 de la Caja de Herramientas.

Ten en cuenta que es probable que algunos emprendimientos tengan más de una unidad de negocio.

Si el ejercicio se hace asumiendo una descripción que incluya a todas ellas, puede resultar muy general, por lo que es importante que el CANVAS (y, por consecuencia, el Mapa de Empatía y la Propuesta de Valor) se realice por unidad de negocio. Por ello, será importante que se decida desde el principio una unidad de negocio que sirva de referencia para todo el ejercicio. Una vez que se haya aprendido la metodología se podrá tomar el acuerdo de realizar el CANVAS con el resto de las unidades. Ver el glosario para entender el significado de "unidad de negocio".

**Actividad 20.** Validación de los Modelos de Negocios.

Objetivo: Presentar, validar y evaluar los resultados.

Tiempo aproximado: 2 horas y media.

La actividad se puede presentar en una especie de feria, en la que cada equipo arma un stand con todos los resultados de los ejercicios realizados; desde Medios de Vida hasta el prototipo. Los mismos podrán ser utilizados como ayudas visuales para explicar su modelo al panel de expertos. Es muy importante que el panel de expertos sea objetivo y ejerza una crítica constructiva hacia los Modelos de Negocios; así mismo, se requiere que los grupos de emprendedores sean receptivos y que tomen nota de las observaciones realizadas. Ver sección 8 de la Caja de Herramientas. Ojo: recuerda que lo ideal es que exista un panel de expertos conformado por personas que no hayan estado en el taller; en caso de que esto no sea posible, el propio equipo facilitador y los otros participantes podrán ser quienes validen el ejercicio.

Actividad 21. Cierre del segundo día.

Objetivo: Consolidar lo aprendido, despejar dudas y dar anuncios logísticos.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Al igual que en la actividad 14, se realizará un esfuerzo por reforzar el aprendizaje del día, aclarar dudas y dar instrucciones logísticas.

Día 3**Actividad 22.** Recapitulación del día anterior.

Objetivo: Recordar lo aprendido el día anterior.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Al igual que en la actividad 15, se hará una recapitulación estructurada del día anterior que refuerce el aprendizaje y ponga las bases para continuar con el trabajo.

Actividad 23. Ajuste del modelo y Plan de mejora.

Objetivo: Volver a trabajar el CANVAS de acuerdo a las observaciones del proceso de validación, así como detectar vacíos y planear acciones de seguimiento.

Tiempo aproximado: 2 horas y 30 minutos.

Con base en la sesión de validación del prototipo con el panel de expertos, los grupos emprendedores realizarán un ejercicio de ajuste de cada uno de los cuadrantes del CANVAS, el que permitirá acortar la curva de aprendizaje y de construcción del prototipo en el taller. En este momento los grupos emprendedores habrán detectado la necesidad de realizar nuevas acciones fuera del taller para mejorar su modelo y emprendimiento. Ver sección 8 de la Caja de Herramientas.

Actividad 24. Presentación en plenaria de los ejercicios ajustados y plan de mejora.

Objetivo: Presentar, validar y evaluar los resultados ajustados.

Tiempo aproximado: 2 horas.

Los grupos emprendedores repetirán lo realizado en la actividad 19, pero ahora con sus productos ajustados a los facilitadores y al resto de los participantes. Las observaciones y sugerencias que les hagan deberán ser incorporadas en el Modelo de Negocio en un espacio fuera del taller, de esta forma se tendrá un modelo validado y ajustado dos veces.



Cierre del taller

La importancia de esta última etapa radica en la oportunidad de reforzar y capitalizar el aprendizaje y de recibir retroalimentación por parte de los asistentes. Es común que esta parte se realice de manera apresurada, ya sea porque se extendió demasiado el taller o porque los propios participantes tienen prisa por regresar a su vida; sin embargo, es importante dar un espacio efectivo a la reflexión de la sesión, a sopesar el conocimiento generado, a la toma de acuerdos de seguimiento, para que los participantes den su opinión sobre el contenido y logística del taller.

Actividad 25. Toma de acuerdos de seguimiento.

Objetivo: Acordar de qué manera se instrumentarán los Modelos de Negocios y cómo se insertan estos en un proceso de dinamización económica local o de desarrollo territorial.

Tiempo aproximado: 2 horas y media.

Se realizará una sesión larga de toma de acuerdos de seguimiento, esto presuponiendo que los participantes a este taller, así como los facilitadores, están comprometidos con un proceso de dinamización económica regional o de desarrollo territorial más amplio. **Ver sección 10 de la Caja de Herramientas.**

Actividad 26. Conclusiones y evaluación del taller.

Objetivo: Capitalizar el conocimiento y recibir retroalimentación de parte de los participantes.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Es importante que se realice una ronda de socialización de conclusiones, esto nos permitirá medir el grado de aprendizaje del grupo, a la vez que se van aclarando dudas y reforzando el propio conocimiento; procura propiciar la participación de todos y todas. Asimismo, como buena práctica de aprendizaje continuo para el equipo facilitador, realiza un ejercicio de evaluación del taller; dependiendo del tiempo y capacidad de ejercer crítica constructiva en el grupo, esto puede ser desde una ronda sencilla en plenaria, hasta una encuesta cerrada de forma anónima. **Ver sección 10 de la Caja de Herramientas.**

Actividad 27. Cierre y despedida.

Tiempo aproximado: 15 minutos.

Es un momento abierto al estilo de cada facilitador, pero se sugiere agradecer la atención de los participantes, así como de aquellos aliados que hayan participado en la realización del taller; etc.



SEGUIMIENTO



Con base en la Toma de Acuerdos de Seguimiento, al final del taller, los Grupos Emprendedores habrán decidido la forma de darle continuidad a su proceso de emprendimiento, ya sea intentando crear un Producto Mínimo Viable, desarrollando un Plan de negocios, o buscando aliados clave. Por otra parte, si se trata de un taller de Formación de Formadores, quizá los participantes se comprometieron a incorporar lo aprendido a su propia Caja de Herramientas. De cualquier forma, el equipo facilitador también debe estar preparado para dar seguimiento al taller; algunas buenas prácticas en tal sentido son:

- La devolución de la memoria del taller a los participantes.

- Entregar el material y las presentaciones en Power Point.

- Dar acompañamiento en la aplicación de algunas de las herramientas expuestas.

Desde la perspectiva de los facilitadores y dependiendo de las circunstancias y posibilidades, se tendrá que prever el acompañamiento a cada uno de los emprendimientos, la inclusión del ejercicio en un proceso de desarrollo territorial más amplio y la incorporación dentro de su propio instrumental de trabajo de las herramientas que les interesen de la Caja que se presenta a continuación.







CAJA DE HERRAMIENTAS



En esta sección te presentamos una serie de herramientas y dinámicas. Algunas de ellas representan la parte esencial de este ejercicio (Medios de Vida Sustentables, Mapa de Empatía, Propuesta de Valor, CANVAS de Modelo de Negocio, Prototipo Rápido y toma de acuerdos SMART); otras son un abanico de propuestas de facilitación que puedes adaptar a tu gusto, perfil o necesidades del taller (o añadir algunas propias).

Sección 1. Dinámicas de presentación

Las dinámicas de presentación permiten que tanto participantes como facilitadores se conozcan, compartan aspectos relevantes sobre ellos y sus expectativas y motivaciones frente al taller. Es importante que estas dinámicas sean breves, pero que propicien cierto rapport, es decir, propiciar un clima de confianza y simpatía entre el equipo facilitador y los asistentes. A continuación, te presentamos ejemplos de algunas de ellas.





Mi nombre Nahual¹

Materiales:

Lista de asistencia, etiquetas adhesivas identificadoras y plumones de colores.

Es una dinámica muy corta que sirve cuando hay mucha gente o se tiene poco tiempo.

Con base en la lista de asistencia, previamente llenada, cada participante pasará una etiqueta adhesiva en la que escribirá su nombre, la pegará en un sitio visible de su ropa y mencionará el nombre

de un animal que empiece con la primera letra de su propio nombre. Así mismo tendrá que explicar por qué eligió ese animal. Nadie puede repetir la elección de animal. Se puede aprovechar el momento para que el participante comente cuáles son sus expectativas del taller. Se continúa con la siguiente persona de la lista, hasta que terminen todos.



¹ En las culturas mesoamericanas se refiere tanto a un brujo que puede convertirse en animal, como a un animal protector personal.



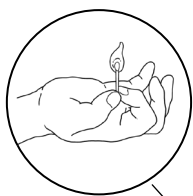
El cerillo

Materiales:
Un par de cajas
de cerillos.

Esta es una dinámica que tiene doble propósito: que los participantes se presenten y, por la forma en que lo hacen, "romper el hielo" entre ellos.

Se forma una rueda entre los participantes. El facilitador llevará consigo una cajita con cerillos. Empezando por el facilitador y hacia el lado derecho, cada persona encenderá un cerillo en su turno y, mientras dure la llama, deberá decir su nombre, a qué se dedica y sus expectativas del taller. Esta dinámica sirve para que, en grupos relativamente grandes,

todos se presenten y participen; cada asistente tendrá solo una oportunidad de presentarse con un solo cerillo, como algunos no alcanzarán ni a decir su nombre esto será causa de risa entre los demás asistentes, lo que propiciará un clima más relajado; también suele pasar que una persona termine de presentarse antes de que se acabe el cerillo, por lo que se le debe alentar a que siga hablando hasta que se extinga la llama. Al final se les pueda dar oportunidad a los que no terminaron de presentarse de hacerlo brevemente.





La telaraña

Materiales:

Un ovillo de estambre.

El facilitador debe comenzar presentándose en voz alta (nombre, lugar de procedencia, dónde trabaja, etc.) y hacer una reflexión sobre los temas del taller; después toma la punta del ovillo y se lo arroja a otra persona, esta persona debe también presentarse y compartir sus expectativas del taller en voz alta, y así sucesivamente hasta que todos los participantes concluyan con su presentación. Posteriormente la telaraña tiene que desenredarse

comenzando con el último que se presentó y terminando con el primero. Al final se hace una reflexión sobre las redes entre personas y qué pasa si alguno o algunos sueltan las redes, el facilitador puede guiar la reflexión hacia la cuestión del capital social en los proyectos de desarrollo. Esta dinámica también es apropiada para dar cierre al taller, o para hacer una ronda de reflexión después de la presentación ante el panel de expertos.





Sección 2. Dinámicas rompe hielo y dinámicas reanimadoras

Las dinámicas rompe hielo tienen el objetivo de propiciar un ambiente abierto y participativo en los asistentes, con ellas se pretende hacer una ruptura entre el comportamiento diario y la actitud necesaria para generar procesos de conocimiento colectivo.

Estas mismas dinámicas pueden usarse como dinámicas reanimadoras, las cuales tienen el objetivo de animar y

motivar al grupo en momentos de sopor o pesadez, por ejemplo, después de comer.

A continuación te presentamos algunos ejemplos de ellas. Todas deben comenzar con una explicación sobre su objetivo.



Es muy importante conocer previamente cuál es el perfil de los asistentes al taller, ya que habrá cierto tipo de audiencia que no sea muy receptiva a este tipo de ejercicios; en personas que se toman muy en serio o son muy reservadas es posible que este tipo de ejercicios tengan un efecto contraproducente.



Murió Pedro

Materiales:
Participación e imaginación de todas y todos.

Esta dinámica es similar al juego del teléfono descompuesto, con la diferencia de que todo el mundo escucha cómo una historia se va deformando cuando pasa de una persona a otra.

Paso 1. Se forma una rueda entre los participantes.

Paso 2. El facilitador explica la dinámica, y la ejemplifica con el primer participante a su izquierda. Para ello empieza diciéndole a esta persona:

"Fulanito, murió Pedro."

Este le responde: *"¡No me digas, Zutánito!, ¿y cómo murió?"* (es importante que los participantes

vayan repitiendo los nombres de sus interlocutores, ya que es, además, una manera de que todos se vayan conociendo y aprendiéndose sus nombres).

"Fíjate que murió de tal y tal forma", el facilitador empieza contando una historia de cómo murió el pobre Pedro.

Paso 3. El primer interlocutor del facilitador debe, a su vez, repetir la dinámica con quien esté a su izquierda, agregando más detalles e información.

Paso 4. La misma dinámica se repetirá hasta que el último participante cuente la historia al propio facilitador.

Es una dinámica que no funciona ni con muchos ni con muy pocos participantes, funciona bien con entre 10 y 20 personas aproximadamente.





Conejos y conejeras

Materiales:
Participación e imaginación de todas y todos.

Este es un juego muy dinámico y de mucho movimiento, en el que participan varios equipos, cada uno de 3 personas.

Se ponen 2 personas tomándose de las manos y otra persona al centro de ambas. Las 2 personas tomadas de las manos son las *conejeras* y la persona en medio es el *conejo*.

La intención del juego es ir cambiando de lugar tanto a los conejos como a las conejeras cuando el facilitador dé la orden.

El facilitador (o algún participante que quede fuera) es quien da las órdenes: cuando dice *conejos*, estos salen a buscar una nueva conejera, y éstas, a su vez, alzan los brazos hasta

que otro conejo entre. Todos los conejos deben cambiar de conejera.

Cuando el facilitador dice *conejeras*, estas (siempre tomadas de las manos) son las que se mueven buscando un conejo nuevo y los conejos se quedan parados en su lugar hasta que lleguen nuevas conejeras.

Cuando el facilitador diga: *todos revueltos*, todos se cambian de posición, los conejos pueden ser ahora conejeras y las conejeras conejos, pero siempre tienen que ser 3 en el equipo. A los que terminen último se les puede castigar de cierta forma: decir un chiste, bailar, etc.





Refranes por delante y por detrás

Materiales:
Participación e imaginación de todas y todos.

Se les pedirá a los participantes, como máximo 5, que digan un refrán. Después se les explicará que cada refrán está compuesto de dos partes, por ejemplo, en "camarón que se duerme, se lo lleva la corriente": *parte 1*, camarón que se duerme; *parte 2*, se lo lleva la corriente. En "Más vale pájaro en mano, que ciento volando": *parte 1*, más vale pájaro en mano; *parte 2*, que ciento volando. Una vez que esto quede claro, se les pedirá que repitan sus refranes pero después de la primera parte agregarán la frase "por delante" y después de la segunda parte la frase "por detrás".

Por ejemplo:

"camarón que se duerme" "*por delante*" - "se lo lleva la corriente" "*por detrás*"

"más vale pájaro en mano" "*por delante*" - "que ciento volando" "*por detrás*"

Obviamente, es una dinámica que se presta para el doble sentido, por lo que es muy importante que el facilitador use su criterio para decidir cuándo no es prudente aplicarla.





Torneo de piedra, papel o tijera

Materiales:
Participación y energía de todas y todos.

Esta dinámica se juega con base en el tradicional juego con las manos. La instrucción es que es un torneo de eliminación directa; la persona que va ganando va avanzando hacia la final. De tal forma al principio todas y todos se pondrán en parejas y se eliminarán entre sí, el que gane avanzará contra otro ganador de otra pareja, mientras que los perdedores se sumarán como "hinchas del ganador".

De esta manera, la final será entre dos personas de todo el grupo, mientras que el resto de los participantes serán la fanaticada de los finalistas, y habrá un campeón del torneo "Piedra, papel o tijera". Al ganador se le puede dar un premio.

Esta es una buena dinámica reanimadora.







La pluma en la botella

Materiales:

Botellas de refresco, plumas, ovillos de estambre y tijeras.

Se divide al grupo en equipos de 5 a 10 personas. Se les entrega un bolígrafo, una botella de refresco, un ovillo y unas tijeras. Se les dice que el objetivo es meter el bolígrafo en la boca de la botella, cumpliendo ciertas reglas:

- La botella permanece de forma vertical.
- Ni la pluma ni la botella se pueden tocar con las manos, ni con ninguna parte del cuerpo una vez que inicie la dinámica.
- Se debe hacer uso de todos los materiales proporcionados

y la totalidad de los miembros del equipo deben participar activamente en el juego.

- Una vez que la dinámica empiece; no pueden estar cerca de la botella, es decir, no la pueden simplemente depositar con un hilo de manera vertical.
- Gana el equipo que primero coloque el bolígrafo dentro de la botella, cumpliendo las instrucciones indicadas.

Al equipo ganador se le puede otorgar un premio.





Conversación en el elevador (ascensor)

Este es un ejercicio sencillo para ayudar a concretar una idea de negocio o Propuesta de Valor de forma muy dinámica. A la vez, es un ejercicio que reanima la discusión por ser lúdico.

Instrucciones

- Se les dice a los participantes que se hará un ejercicio para concretar y validar su Propuesta de Valor.
- Con esa orientación, se les pide que imaginen que entran a un elevador (ascensor) y se encuentran con un posible financiador o el socio ideal que estaban buscando para concretar su idea de negocio. La oportunidad de interesarlo en dicha idea se circunscribe a lo que le pueda transmitir en lo que dura el viaje en el elevador.
- Cada equipo emprendedor tendrá que elegir un representante, este tendrá 60 segundos para convencer

al financiador o socio ideal (un miembro del equipo facilitador).

- Es importante que la persona que actúe como el personaje a convencer se meta en su papel con todas sus habilidades teatrales y que, en ese contexto, sea directo y concreto en sus repuestas, manifestando, según sea el caso, desinterés, apatía, indiferencia, interés por algo puntual o expectativa por conocer más, siempre utilizando buenos modales, sin hacer comentarios que puedan molestar al joven emprendedor, pero que sí le signifiquen lecciones para su proceso de construcción o reorientación del Modelo de Negocio.
- Después de haber pasado todos los equipos, se debe señalar la importancia de construir una Propuesta de Valor clara, sintética y atractiva.

Es relativamente sencillo inventar nuevas dinámicas rompe hielo, solo hay que tener en mente que estas deben ser breves, divertidas, sencillas, que inviten a la participación de todas y todos los participantes e, idealmente, propiciar que se muevan, se rían y se la pasen bien. Una buena dinámica rompe hielo relaja tanto a los asistentes como al facilitador y pone el tono para un taller más entretenido y proactivo.



Sección 3. Reglas del taller

Es importante establecer una serie de reglas que se seguirán durante el taller, de forma que el ambiente y las condiciones sean propicias para el aprendizaje y la construcción de conocimiento colectivo.

Además, es fundamental que estas reglas se establezcan de forma participativa y grupal, así como que permanezcan visibles durante todo el taller. Existen varias formas para hacer esto.

La más sencilla es pegar una cartulina al frente y pedir a los participantes vayan sugiriendo reglas para que el resto del grupo las apruebe, modifique, o rechace.

También se puede realizar de manera personal. Se les entrega 3 cartoncillos y plumones a cada participante y se les pide anotar una regla distinta en cada cartón. Posteriormente, en plenaria, se van leyendo las reglas y

agrupando los cartoncillos con reglas similares en una cartulina a la vista de todas y todos; hasta formar reglas sintetizadoras.

En cualquier caso, el equipo facilitador debe establecer previamente una lista pequeña de temas importantes, que no deberían faltar (por ejemplo, limpieza, participación, puntualidad, energía, etc.); los que hagan falta se agregan a la lista preparada participativamente en el primer ejercicio.

Posteriormente se nombran personas o equipos entre los participantes que estén a cargo de cada tema o regla y vigilen que se respeten.

Material: Cartulinas, cinta, plumones y cartoncillos.

Sección 4. Metodología Medios de Vida Sustentables

Introducción

La Metodología Medios de Vida Sustentables (MVS), elaborada por el Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID, 1999) del Reino Unido es una poderosa herramienta de diagnóstico rural rápido.

Permite la comprensión de las estrategias que las comunidades ponen en juego para su sustento y reproducción, considerando a los habitantes locales

como los actores principales de su propio proceso de desarrollo. Esta metodología se enfoca en los Medios de Vida, lo que se entiende como la combinación de los recursos, estrategias y actividades utilizadas y aplicadas por las familias para vivir día a día y alcanzar sus propósitos hacia el futuro. Estos recursos, estrategias y mecanismos se denominan capitales, y se clasifican para facilitar su identificación y caracterización en la siguiente forma:



- **Capital Social:** Las relaciones de colaboración formales e informales, así como la capacidad asociativa y la red de relaciones del grupo. Por ejemplo, una comunidad tiene fortaleza en capital social si existe confianza, diálogo y capacidad de resolución de conflictos, además de relación con aliados extracomunitarios; por otra parte, cuenta con un capital social débil si es una comunidad fragmentada, individualista, sin capacidad para llegar a acuerdos y con pocos vínculos con el exterior.
- **Capital Financiero:** Los ahorros, las deudas y las fuentes de financiamiento; así como los ingresos y egresos. Es decir, se refiere a la capacidad que tiene la comunidad en su conjunto de realizar inversiones, solicitar créditos y afrontar compromisos financieros.
- **Capital Físico:** La infraestructura y los servicios públicos (agua, electricidad, salud, etc.). Se refiere a si una comunidad cuenta con caminos, electricidad en calidad y cantidad, drenaje y alcantarillado, servicios de salud y educación, transporte colectivo, etc.
- **Capital Natural:** La tierra, el agua y la biodiversidad. Por ejemplo, si una comunidad cuenta con bosques, selvas, ríos, lagunas, animales y plantas silvestres; o en un sentido inverso, fuentes de contaminación, procesos de erosión, riesgos de desastres naturales, etc.
- **Capital Humano:** La suma de los conocimientos, capacidades y habilidades individuales, es decir, el saber hacer de una comunidad. Por ejemplo, el conocimiento de la talabartería es una buena base para un emprendimiento local. Por otra parte, un nivel bajo de escolaridad puede ser una limitante en cierto tipo de negocios o emprendimientos.

Se entiende que mediante la combinación de los capitales existentes, las familias establecen sus *Estrategias en*

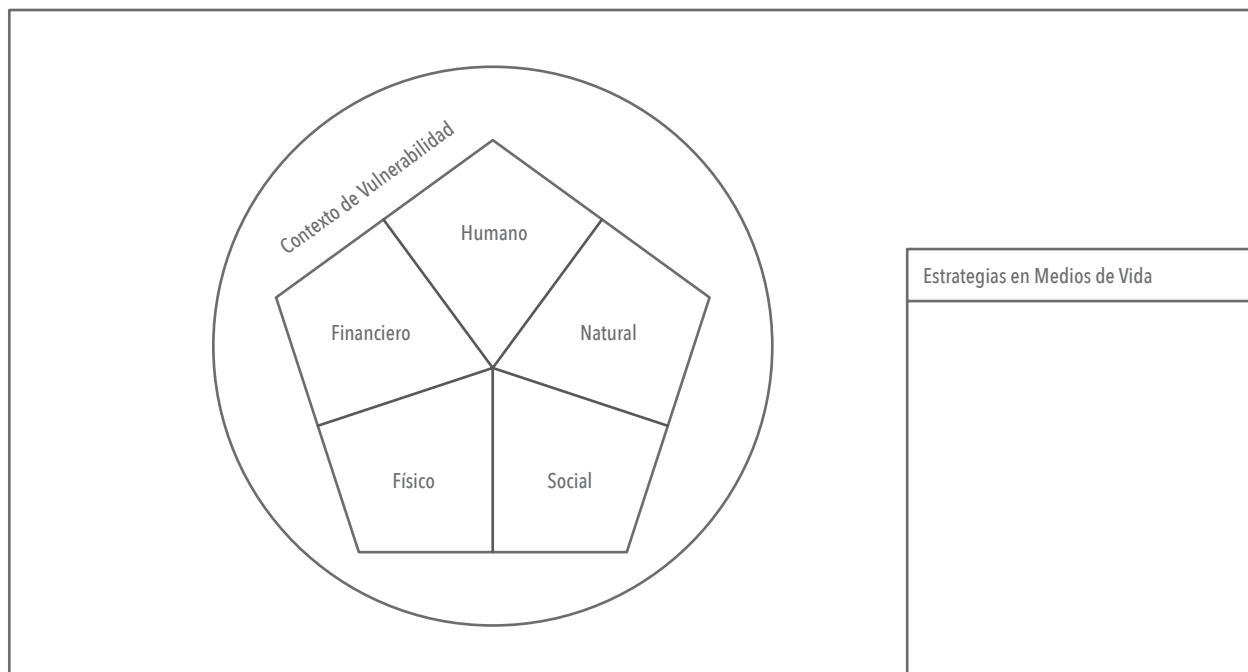
Medios de Vida. Por ejemplo, una unidad familiar campesina puede establecer su estrategia mediante una mezcla de agricultura de autoconsumo, con la producción de algún cultivo destinado al mercado, como café (que, a su vez, necesitará de cierto capital físico como bodegas de acopio, áreas para el secado; infraestructura, como carreteras adecuadas para acarrearlo, algún medio de transporte, etc.); así mismo puede contar con algunas cabezas de ganado como ahorro (capital financiero); o, si el capital natural lo permite, contar con ingresos vía pago por servicios ambientales. Por otra parte, algún(os) miembro(s) de la familia puede(n) tener un empleo remunerado (si cuenta con el capital humano); y si se cuenta con las redes adecuadas (capital social), algún otro miembro puede decidir migrar o ser miembro activo de una organización.

Estos capitales, a su vez, se ven moldeados por una diversidad de fuerzas y factores, que cambian constantemente. Estos factores externos constituyen el *Contexto de Vulnerabilidad*, que tiene un impacto directo en los activos o capitales de las poblaciones y en las oportunidades para lograr resultados positivos en materia de Medios de Vida.

Esta metodología suele aplicarse mediante talleres participativos, encuestas, entrevistas a profundidad, recorridos de campo e investigación de gabinete. Lo importante es entender que, al diferenciar los recursos y las capacidades locales, se puede identificar de manera ordenada las fortalezas y debilidades del territorio y, a partir de ello, priorizar y orientar intervenciones, proyectos y políticas públicas sobre capitales específicos.

Objetivo

El objetivo de esta metodología es territorializar el Modelo de Negocio por construir, es decir, lo ubica



en una realidad concreta y, en tal sentido, debe ser congruente con los capitales disponibles. Por ejemplo, si el capital humano no describe que exista un saber hacer gastronómico particular, entonces un Modelo de Negocio de un restaurante quizá no tenga sentido. Por otra parte, si el capital natural es sobresaliente, es probable que sea una buena idea implementar un proyecto de ecoturismo comunitario, etc.

¿Cómo utilizarla en el contexto del taller?

Como ya se mencionó, esta es una metodología que puede tomar varios talleres completos para aplicarse, así como recorridos en campo, entrevistas y encuestas. Sin embargo, en el contexto de este taller, le estamos otorgando, a lo sumo, un par de horas de trabajo, por lo que utilizaremos una versión muy simplificada de ésta.

Material: Una plantilla como la que se muestra en el gráfico, tamaño cartulina, por Modelo de

Negocio o grupo emprendedor.

Un par de paquetes de etiquetas adhesivas o post-it por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Plumones.

Instrucciones

Una vez que se haya realizado una presentación corta de la metodología, se repartirá la plantilla MVS mostrada por cada Modelo de Negocio², así como los post-it y los plumones.

² Es decir, si se va a trabajar una idea de negocio por persona, entonces se construirá un Modelo de Negocio individual y se repartirá una plantilla a cada participante. Por otra parte, si se trabajará una idea de negocio por grupo, entonces se construirá un Modelo de Negocio grupal y se repartirá una platilla por grupo emprendedor.



- Los participantes procederán a escribir ideas fuerza³ en relación con cada capital en un post-it⁴ (una idea fuerza por post-it), y los pegarán en el lugar correspondiente. Es importante mencionar que en este ejercicio hay que resaltar tanto lo positivo como lo negativo por cada capital; por ejemplo, si el entorno está muy perturbado hay que mencionarlo, o si no existe confianza entre los habitantes. Esto nos ayudará tanto a desechar ideas no viables, como a proponer acciones correctivas para capitales débiles.

Por ejemplo:
Capital natural

Esto hasta haber agotado cada capital.

- Una vez que se haya terminado la descripción de cada capital, se procede a describir la Estrategia tipo en Medios de Vida, de la comunidad.

Por ejemplo:
Estrategias en Medios de Vida

- Posteriormente, se describirá el contexto de vulnerabilidad de la misma forma, recordando que estas son las fuerzas o circunstancias exteriores a la comunidad o territorio que impactan en los Medios de Vida (en el mismo sentido, se refiere tanto a lo positivo como a lo negativo).

³ Por ideas fuerza nos referimos a frases cortas que capturan la esencia de un mensaje.

⁴ La intención de utilizar post-it en las dinámicas presentadas es que muchas veces estos se cambian de un lugar a otro, ya que conforme los participantes avanzan en el ejercicio se dan cuenta que sus ideas pueden estar mejor situadas en otro sitio de las plantillas.

Impresionante
belleza escénica

Presencia de
ríos y lagunas

Insipiente erosión
en suelos.

Agricultura de
autoconsumo

Ganadería
silvopastoril

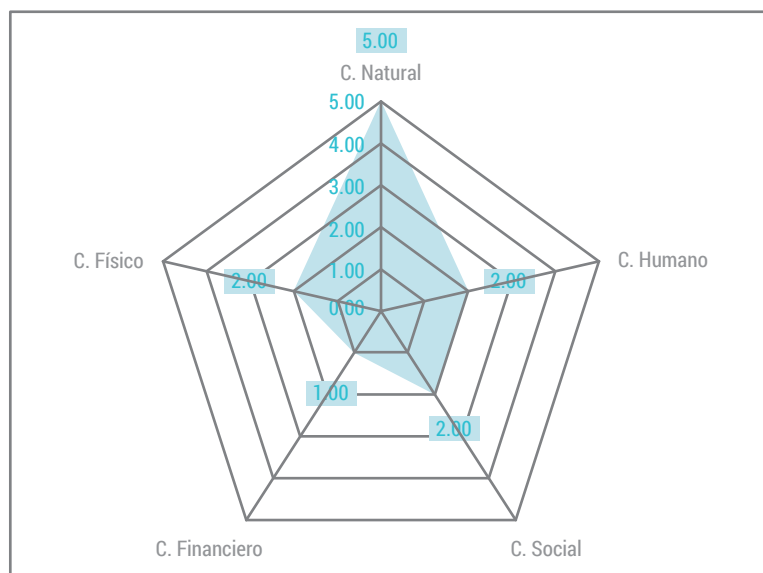
Producción de
café orientada al
mercado



Por ejemplo:

Contexto de Vulnerabilidad

• Por último, y de manera objetiva, se intentará calificar al capital del 0 al 5, donde el 0 es la peor calificación posible y el 5 es un capital extraordinario. Esto se anotará de igual forma en la plantilla. Se finalizará realizando una gráfica de telaraña como la que se muestra en la imagen.



Región mal comunicada

Crisis económica

Cambio climático amenaza al capital natural

Así, el resultado de este ejercicio es la base de la oferta territorial para crear un Modelo de Negocio. Puedes bajar una presentación de Power Point para tu taller aquí: <http://e-jovenrural.org/mediosdevida/>



Sección 5. Mapa de Empatía

Introducción

El Mapa de Empatía es una herramienta que nos permite conocer mejor a nuestro cliente, al preguntarnos sobre algunas de sus características, motivaciones y sus necesidades tanto explícitas como implícitas⁵ y cómo estas influyen en su decisión de compra.

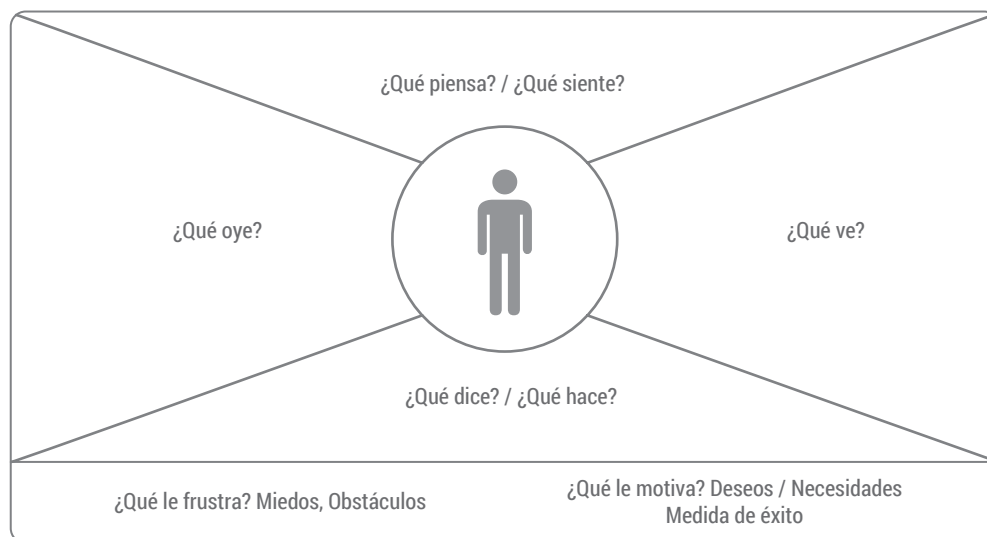
Objetivo

El objetivo del Mapa de Empatía es ponernos en los zapatos de nuestro cliente mediante un ejercicio que intenta entenderlo en diversas facetas. El acercarnos más a conocer al cliente como persona, y no como una

entidad abstracta, nos permite ofrecerle una Propuesta de Valor más satisfactoria basada en sus aspiraciones, necesidades y frustraciones reales.

¿Cómo utilizarla en el contexto del taller?

Una vez que ya identificamos los activos presentes en el territorio que, de cierta forma, son la base de nuestra oferta, debemos orientar nuestra mirada hacia la demanda. Por lo cual realizaremos un ejercicio similar al anterior en cuanto a su ejecución, pero distinto en cuanto a su enfoque.



⁵ Por ejemplo, la motivación explícita o aparente para que una persona compre un producto orgánico quizá sea una necesidad de alimentarse sanamente, sin embargo, quizá una motivación implícita o subyacente tenga que ver con una cuestión de estatus. Esta necesidad subyacente puede influir en la decisión de compra del cliente, por lo cual es necesario conocerlo mejor.



Material: Una plantilla como la que se muestra en la página anterior, tamaño cartulina, por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Un par de paquetes de post-it por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

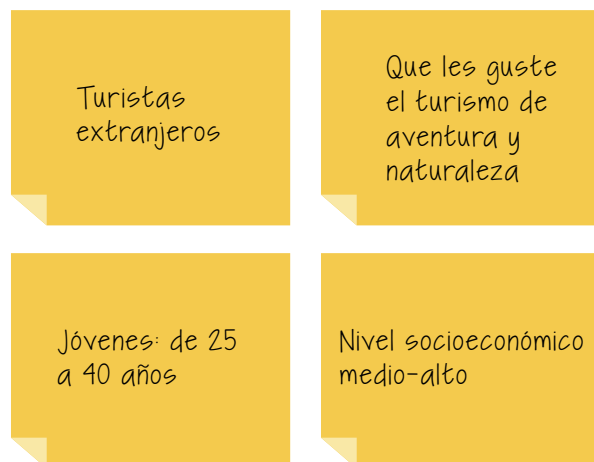
Plumones.

Instrucciones

Iniciar con una presentación corta de la metodología.

• Para comenzar es necesario diferenciar al cliente por grupos, tipos, o segmentos, identificándolo lo mejor posible (¿quién es?, ¿dónde está?, ¿cómo es?, ¿qué le gusta?, así como sus características demográficas: género, edad, nivel socioeconómico, etc.) Esto lo haremos escribiendo características concretas del segmento en post-it y pegándolos en el círculo del centro de la plantilla.

Por ejemplo:



Posteriormente, y con la misma instrucción metodológica, habrá que responder las siguientes preguntas:

1. ¿Qué piensa? ¿Qué siente? Listar cuáles pensamos que sean sus expectativas, sueños y aspiraciones; cuáles son sus preocupaciones y sus motivaciones.

2. ¿Qué ve? Intentar imaginarnos cómo es su entorno; quiénes son sus amigos, vecinos y familiares; a qué problemas se enfrenta; que ofertas similares a la nuestra recibe.

3. ¿Qué dice? ¿Qué hace? ¿Cómo se comporta y cuál es su reacción en público? ¿Qué comenta en su entorno? ¿Hay congruencia entre lo que dice, lo que hace y lo que piensa? ¿Quiénes son sus interlocutores? ¿A quién influencia?

4. ¿Qué oye? ¿Cuáles son las áreas y personas de mayor impacto en su entorno? ¿Qué dicen sus amigos, vecinos y familiares? ¿Cuáles son sus canales de comunicación preferidos?

A partir de estas respuestas se construyen los dos últimos recuadros:

5. ¿Qué le frustra? Intentar imaginar los desafíos y obstáculos a los que se enfrenta al tratar de lograr sus objetivos, así como los miedos que alberga, los riesgos que corre, qué esfuerzos realiza, etc.

6. ¿Qué le motiva? Describir cuáles creemos que sean sus aspiraciones, cómo mide el éxito, cuáles son sus logros más anhelados, qué estrategias lleva a cabo para obtenerlos, etc.



El resultado de este ejercicio será una guía más exacta en la creación de la Propuesta de Valor de la organización que esté basada en el conocimiento de nuestro cliente. Puedes bajar una presentación de Power Point para tu taller aquí: <http://e-jovenrural.org/mapadeempatia/>

Sección 6. Propuesta de Valor

Introducción

La Propuesta de Valor es la parte más importante de un Modelo de Negocio, Responde a la pregunta: "¿qué le ofrecemos al cliente?". Básicamente es la razón por la cual los clientes escogen una empresa u organización sobre otra. Son las características del producto o servicio que, al resolver problemas o satisfacer necesidades específicas de un segmento de clientes, hace que este lo prefiera sobre otras propuestas.

Una Propuesta de Valor debe ser capaz de comunicar y convencer a un potencial cliente que nuestra oferta será la que satisfaga de mejor manera alguna necesidad que éste tiene, por lo que debe estar claramente formulada, efectivamente comunicada y correctamente referida a la atención de una o varias necesidades bien identificadas. En suma, ésta será eficaz si es capaz de describir qué es lo que el cliente obtendrá de forma concreta, tanto en su dimensión tangible como intangible (más adelante se aclarará a que se refieren estas dimensiones).

Algunas características de una buena oferta de valor son:

- Cuenta con una buena identificación del segmento de clientes al que está dirigida.

- Está centrada en las necesidades del cliente.
- No se enfoca en lo que hace la organización sino en las potenciales soluciones brindadas al cliente.
- Pone suficiente peso en la dimensión intangible del valor ofrecido.
- Se presentan Propuestas de Valor diferentes hacia clientes distintos, y estas se actualizan constantemente.
- Se comunica eficazmente el beneficio que aportará la propuesta al cliente.
- Se muestra claramente cómo se es diferente de la competencia.
- Son difícilmente reemplazables o intercambiables.

Objetivo

El objetivo de esta dinámica es crear una Propuesta de Valor que sea congruente con los Medios de Vida del territorio y con el segmento de cliente identificado.



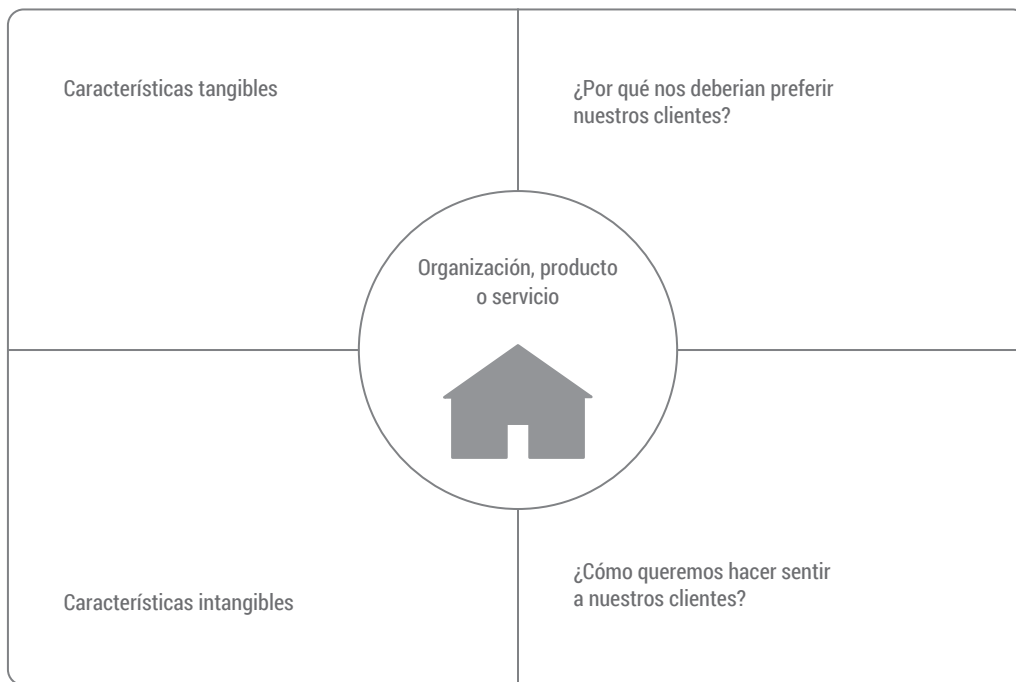
¿Cómo utilizarla en el contexto del taller?

Esta dinámica se adentra más de lleno en la idea de negocio del emprendedor. Sin embargo, en vez de empezar de lleno con una idea descontextualizada de su territorio y sin conocer al cliente, partiendo de los ejercicios anteriores podemos construir una idea mejor delimitada.

Material: Una plantilla como la que se muestra abajo, tamaño cartulina, por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Un par de paquetes de post-it por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Plumones.



Instrucciones

Iniciar con una presentación corta de la metodología

El esquema propone 4 rubros para la construcción de la Propuesta de Valor: La dinámica de llenado del esquema es la mismo de los ejercicios anteriores, es decir, una idea fuerza por post-it que se va pegando en el cuadrante correspondiente:

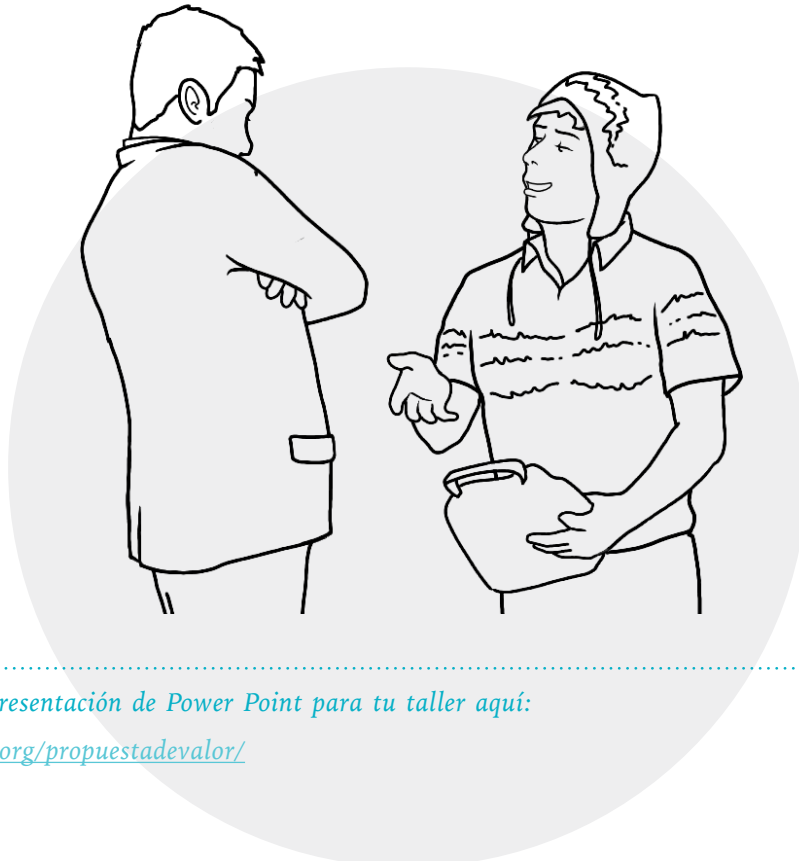
- **Características tangibles:** se refieren precisamente a aquellos rasgos que pueden ser detectados por los sentidos como color, sabor, aroma, dimensiones, funcionalidad, rendimiento, tamaño, número, etc.
- **Características intangibles:** se refieren a atributos que no son explícitos o no saltan a la vista, que pueden influir en la decisión del cliente al estar en sintonía



con sus valores o aspiraciones. Ejemplos de estos son los productos con certificados de comercio justo o denominaciones de origen; así como que el consumo del producto o servicio en cuestión sea signo de estatus o un estilo de vida en particular.

- ¿Por qué nos deberían de preferir nuestros clientes? Listar características que nos diferencien de la competencia y cumplan con los deseos, aspiraciones y objetivos de nuestro cliente de acuerdo con el Mapa de Empatía.
- ¿Cómo queremos hacer sentir a nuestro cliente? Debemos pensar en que el consumo de ciertos productos o servicios tiene un significado emotivo para el cliente, inclusive en productos aparentemente idénticos; así

mismo muchas personas crean fidelidad de marca tanto por la calidad del producto como por razones menos "razonables": nostalgia, afinidad de valores, cuestiones ideológicas o políticas, exclusividad, etc. Esta pregunta también está muy relacionada con la "Relación con el cliente" del CANVAS (lo cual se explicará más adelante), es decir, si en el consumo del producto o servicio existe una distinción en cuanto a la calidad de la atención brindada. Esto también tiene que estar en sintonía con el Mapa de Empatía, ya que no necesariamente el cliente siempre espera o requiere la mejor atención si esto significa mayor costo, por lo que también es un buen momento para analizar cierta dimensión de la estructura de costos: si el Modelo de negocio es "cost driven" (producto o servicio barato) o "value driven" (producto o servicio de gran calidad a alto costo).



Puedes bajar una presentación de Power Point para tu taller aquí:

<http://e-jovenrural.org/propuestadevalor/>



Sección 7. CANVAS de Modelo de Negocios incluyentes

Introducción

La construcción del Modelo de Negocio a través del CANVAS es la parte central del taller, lo que hemos estado haciendo hasta ahora es en realidad la construcción de los 3 bloques más importantes del CANVAS.

El CANVAS (lienzo, en inglés) de Modelo de Negocio, creado por Alexander Osterwalder, es una plantilla estratégica que resulta en una representación gráfica de un Modelo de Negocio.

Un Modelo de Negocio describe racionalmente cómo una organización crea, provee y adquiere valor, ya sea económico, social, simbólico o de otro tipo, y describe los aspectos centrales de una organización. Así, el proceso

de crear un Modelo de Negocio es parte de la estrategia de negocio de una organización.

Debe quedar claro que cada organización, sin importar que tenga fines de lucro o no, tiene un Modelo de Negocio; esto en el sentido de que toda organización, implícita o explícitamente, tiene una estrategia para crear, adquirir y proveer cierto valor a sus clientes o población meta.

El esquema básico propone 9 cuadrantes, sin embargo, en el contexto de este taller, se presenta un esquema de 12 cuadrantes para dar un sentido incluyente al modelo; los cuadrantes extra son: Medios de Vida, Beneficios socioambientales y Costos socioambientales.

1. Medios de Vida locales
2. Segmento de mercado
3. Propuesta de Valor
4. Canales de distribución
5. Relaciones con los clientes o beneficiarios
6. Flujos o fuentes de ingresos
7. Activos o recursos clave
8. Actividades clave
9. Aliados o socios clave
10. Estructura de costos
11. Costos socioambientales
12. Beneficios socioambientales



Objetivo

Construir, por medio de la plantilla del CANVAS, una representación visual del Modelo de Negocio del emprendedor, de forma que pueda ser constantemente repasada y actualizada por ellas y ellos mismos.

¿Cómo utilizarla en el contexto del taller?

La realización del CANVAS sigue una sucesión lógica de los bloques o cuadrantes ya mencionados, los que se describen a continuación de acuerdo al orden de construcción:

Material: Una plantilla como la que se muestra abajo, tamaño cartulina, por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Un par de paquetes de post-it por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Plumones.



Es importante respetar el orden presentado en los cuadrantes, su seguimiento hace más fácil el llenado del esquema.



Instrucciones

Iniciar con una presentación corta de la metodología. El esquema propone 12 cuadrantes para la construcción del Modelo de Negocio, la dinámica de llenado del esquema es la misma de los ejercicios anteriores, es decir, una idea fuerza por post-it que se va pegando en el cuadrante correspondiente. Dado que los 3 primeros cuadrantes ya fueron llenados, solo es necesario pedirle a los participantes que transcriban las ideas fuerza más importantes de estos cuadrantes en el CANVAS.

1. Medios de Vida locales: Responde a la pregunta: ¿cuáles son los capitales territoriales disponibles? Se refiere a cinco capitales existentes en los territorios rurales que representan la base para que las familias locales salgan adelante: natural, físico, financiero, social y humano. Asimismo, se describe una estrategia en Medios de Vida, es decir, la forma en que las familias mezclan los capitales para salir adelante, y un contexto de vulnerabilidad, que se refiere a las circunstancias en las que la comunidad se ubica y sobre las cuales tiene poca incidencia.

2. Segmento de mercado: Responde a la pregunta: ¿quién es nuestro cliente? Así, se refiere a los clientes o beneficiarios específicos que estarían dispuestos a pagar por el producto o servicio de la organización; son un grupo más pequeño de personas que el universo del mercado del negocio, y tienen ciertas características y necesidades específicas entre sí que los diferencian del resto.

3. Propuesta de Valor: Responde a la pregunta: ¿qué le ofrecemos al cliente? Básicamente es la razón por la cual los clientes escogen una empresa u organización sobre otra. Son las características del producto o servicio, que al resolver problemas o satisfacer necesidades específicas del segmento de clientes resulta en que éste la prefiera sobre otras propuestas.

4. Canales de distribución: Responde a la pregunta: ¿cómo llegamos a nuestros clientes? Se refiere a la interrelación entre la organización y el cliente, la cual incluye las estrategias de comunicación, distribución y venta. Son los puntos de contacto por medio de los cuales el cliente conoce la organización, así como evalúa y prueba la Propuesta de Valor, la obtiene y la califica. Por ejemplo, punto de venta o venta en línea, promoción por página de internet y redes sociales, venta a través de intermediarios o venta directa, promoción boca a boca, etc.

5. Relación con los clientes: Responde a la pregunta: ¿cómo se relaciona la organización con los clientes a través del tiempo y según distintas situaciones? Se refiere al tipo de relación que la organización desea mantener con su cliente (a distancia o personal, formal o relajada, autoservicio, etc.), que responde a motivaciones tales como adquirir y retener clientes, aumentar ingresos, distinguirse de la competencia, etc. La relación con el cliente o beneficiario debe estar integrada al resto del Modelo de Negocio, por ejemplo habrá Modelos de Negocio en los cuales su Propuesta de Valor es una atención personalizada y estrecha, lo cual incrementa los costos y el precio de venta; por otra parte existen Modelos de Negocios en el cual su Propuesta de Valor es el bajo costo, lo que quizá requiera una relación automatizada, de autoservicio o impersonal.

Por ejemplo, un restaurante de comida rápida tiene un servicio estandarizado y, de alguna manera, de autoservicio, mientras que un restaurante de lujo se esmera en el servicio al comensal, esta diferencia es congruente con el costo y calidad de los alimentos; por otra parte si el segmento de mercado son los jóvenes, quizá la relación deba ser relajada e informal, al contrario si son personas mayores con actividades profesionales, etc.



6. Flujos o fuentes de ingresos: Responde a la pregunta: ¿cómo generamos ingresos? Cada organización debe explorar e identificar sus diferentes fuentes de ingreso y cerciorarse que sean congruentes con todo el Modelo de Negocio. Asimismo, se contemplan otras dimensiones tales como la forma de pago: ¿solo efectivo?, ¿aceptamos tarjeta?, ¿venta en línea?

7. Activos o recursos clave: Responde a la pregunta: ¿en qué recursos se basa el Modelo de Negocio? Se refiere a los activos o recursos más importantes para hacer funcionar la organización, ya que le permite construir la Propuesta de Valor, llegar a los clientes, mantener sus relaciones y obtener beneficios (económicos, sociales u otros). Estos pueden ser físicos, financieros, intelectuales, o humanos. En otras palabras, son los activos sin los cuales no podríamos crear y entregar nuestra Propuesta de Valor.

8. Actividades clave: Responde a la pregunta: ¿qué actividades son indispensables para llevar a cabo el Modelo de Negocio? Se refiere a las actividades más importantes que la organización realiza para operar, generar valor, atraer y mantener a sus clientes, obtener beneficios; en resumen, para llevar a cabo su Modelo de Negocio.

9. Aliados o socios clave: Responde a la pregunta: ¿qué alianzas o socios son clave para llevar a cabo el Modelo de Negocio? Los socios clave representan las alianzas, redes y socios que hacen funcionar el Modelo de Negocio al proveer activos clave que el emprendedor no tiene o realizar actividades clave que el emprendedor no puede hacer. Pueden ser proveedores, vecinos, asociaciones,

financiadores, instancias gubernamentales, Organizaciones de la Sociedad Civil, etc.

10. Estructura de costos: Responde a la pregunta: ¿cuáles son los costos más importantes para llevar a cabo el Modelo de Negocio? Se refiere a los gastos necesarios para que la organización pueda hacer funcionar el modelo de negocio.

11. Beneficios socioambientales: Responde a la pregunta: ¿qué problemas sociales o ambientales ayudan a resolver nuestro Modelo de Negocio? Se refiere a las bondades que el negocio pueda otorgar a la comunidad y al medio ambiente. Por ejemplo, un centro ecoturístico podría tener beneficios ambientales al propiciar la conservación de los recursos naturales; también los negocios pueden tener beneficios sociales al crear empleos en la comunidad, etc.

12. Costos (o impactos negativos) socioambientales: Responde a la pregunta: ¿qué posibles impactos negativos puede tener el Modelo de Negocio en el ambiente y en la comunidad? Se refiere a los posibles perjuicios que el negocio pueda acarrear al medio ambiente y a la comunidad donde se asienta. Por ejemplo, los residuos sólidos y otras formas de contaminación, conflictos entre socios, etc. El emprendedor debe idear formas de aminorar estos impactos.

Al completar el CANVAS integrando los ejercicios anteriores, el Modelo de Negocios está listo en su versión "Beta" o en borrador. Para pasar a una versión definitiva el modelo debe ser validado y ajustado.

Puedes bajar una presentación de Power Point para tu taller aquí:

<http://e-jovenrural.org/canvas/>



Sección 8. Prototipo rápido: presentación y validación de resultados

Prototipo rápido

Introducción

El principal objetivo del prototipo rápido es acortar la curva de aprendizaje del emprendedor y su Modelo de Negocio en un ambiente de laboratorio; esto se hace, valga la redundancia, mediante la validación de un prototipo del Modelo de Negocio.

Objetivo

Validar el Modelo de Negocio a través de la creación, presentación y retroalimentación de un prototipo.

¿Cómo utilizarla en el contexto del taller?

Los participantes tendrán que construir un esquema, maqueta o cualquier objeto o herramienta que se les ocurra, para presentar su Modelo de Negocio. La intención es que, con todos los esquemas realizados (en particular, el CANVAS) más su prototipo, puedan armar una especie de stand y presentación, que puedan explicar al equipo facilitador y al resto de los participantes o, idealmente, a un panel de expertos que no hayan participado en todo el proceso, los cuales tendrán que actuar como jueces, ser muy objetivos y darle retroalimentación al emprendedor. Con base en esta retroalimentación, el emprendedor debe regresar a ajustar su Modelo de Negocio (o en su caso desechar la idea por completo), y volverlo a presentar si es posible.

Material: Todo el material que el equipo facilitador pueda proporcionar a los participantes, y sea de utilidad para crear maquetas, esquemas, etc. Algunas ideas: plastilina, palitos de madera, pegamento, cartulinas de colores, cartón, colores, etc.

Es muy importante que se respeten los tiempos indicados para este ejercicio, así como dar instrucciones precisas al panel de expertos. Podrás adecuar el tiempo de las intervenciones de los miembros del panel de acuerdo al número de estos y de los propios grupos emprendedores.

Instrucciones

- Iniciar con una presentación corta de las instrucciones. Proporcionar a los participantes todos los materiales disponibles (inclusive los sobrantes de otras dinámicas y todo lo que puedan hallar en el espacio del taller). ¡Y darles espacio para que echen a volar su imaginación!

Como ya se mencionó, es muy importante el proceso de retroalimentación al trabajo de cada participante,



por lo que lo ideal sería poder contar con jueces que no hayan participado en todo el proceso y, de preferencia, tengan experiencia en el tema de emprendimiento rural y juventud. Si este es el caso, es importante haber preparado o puesto en contexto a estos jueces, así como acordar una serie de preguntas o tópicos clave por tener en cuenta (ver instrucciones sugeridas más abajo). Si no fuese posible contar con jueces externos, el propio equipo facilitador y los otros participantes pueden ayudar al participante expositor, siempre y cuando se conserve la objetividad y rigor en la retroalimentación.

- Una vez que los participantes hayan terminado su prototipo, los jueces pasarán por cada stand a validar el

modelo; el participante tendrá que hacer uso de todo lo aprendido, de cada plantilla realizada (MVS, Mapa de Empatía, Propuesta de Valor y CANVAS), así como de su prototipo para “vender” su proyecto. Los jueces harán una serie de preguntas y darán retroalimentación al emprendedor.

- Si se cuenta con tiempo, idealmente el grupo emprendedor debería ajustar su Modelo de Negocio en el espacio del propio taller, y volverlo a presentar. Si esto no es posible, en la sección de acuerdos de seguimiento deberá quedar como una tarea que esto lo realice cada grupo emprendedor por su cuenta.



Puedes bajar una presentación de Power Point para tu taller aquí:

<http://e-jovenrural.org/prototipo/>



Instrucciones para la validación de Modelos de Negocios para Jóvenes Rurales

Estimad@ expert@, agradecemos profundamente su disponibilidad para participar en este ejercicio de validación de Modelos de Negocios de Jóvenes Emprendedores Rurales. A continuación, le proporcionamos algunos puntos para orientar su participación:

- Este es un importante ejercicio en este taller dado que representa para los participantes la oportunidad de defender su idea y recibir retroalimentación de un público experto, que no ha estado involucrado con el proceso.
- Previamente, se ha aplicado una serie de herramientas para la Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales, durante un periodo de aproximadamente 15 horas en aula.
- Este ejercicio pretende acortar el periodo de desarrollo de ideas de negocios propiciando procesos rápidos de aproximaciones sucesivas.
- El taller está orientado a Jóvenes Emprendedores Rurales que están desarrollando o consolidando una idea de negocio, por lo que le pedimos sea objetivo y firme en sus recomendaciones propositivas, pero a la vez tenga en consideración que una crítica demasiado dura a jóvenes, en particular rurales, puede ser desmotivante.
- Su papel es de consultor/analista/consejero, no de cliente, comprador, financiador o aliado potencial (a no ser que se le indique lo contrario).
- A partir de los comentarios que reciban los participantes, trabajarán en una nueva versión del prototipo.

Objetivo del panel:

Evaluar y validar los prototipos de Modelo de Negocio desarrollados hasta el momento por los participantes en el Taller de Modelación de Emprendimientos para Jóvenes Rurales.

Duración del ejercicio: 2 horas y media.

Instrucciones:

- El panel de expertos acudirá a cada stand, en el cual cada Grupo Emprendedor hará una primera exposición de su Modelo de Negocio. Duración máxima: 10 minutos.
- Posteriormente, cada miembro del Panel de Expertos deberá dar una primera retroalimentación al Grupo Emprendedor. Esta primera reacción de parte de los expertos se sugiere que sea, sobre todo, para entender más la propuesta, aclarar ideas y alcances, conocer antecedentes, precisar la Propuesta de Valor, etc.



- Se sugiere que el experto se haga estas preguntas para orientar la retroalimentación:

1. ¿Hay claridad en la propuesta?
2. ¿Hay congruencia interna en la propuesta?
3. ¿Todos los ítems están suficientemente desarrollados?
4. ¿Se ha logrado un nivel de precisión suficiente?
5. Si usted fuera un potencial cliente, ¿estaría interesado en comprar o adquirir el producto o servicio?, ¿qué le haría falta?
6. De presentársele la oportunidad, ¿usted se asociaría a este emprendimiento? ¿Por qué?

Cada miembro del Panel de Expertos tendrá de 2 a 3 minutos para su primera intervención. En total esta ronda de retroalimentación por parte del Panel no deberá durar más de 10 minutos.

- El Grupo Emprendedor tendrá 5 minutos para dar una réplica.
- Cada miembro del Panel de Expertos podrá dar un comentario final de un par de minutos como máximo.
- Se continuará al siguiente stand hasta haberlos cubierto todos.
- Finalmente, se cierra el ejercicio con una breve ronda de retroalimentación en plenaria, donde todos dan su opinión sobre lo que acaba de suceder.

Es deseable que los miembros de los otros equipos de emprendedores le den seguimiento al ejercicio por grupo, dado que preguntas y comentarios les pueden ayudar a su propio desarrollo. En todo caso, deben permanecer en silencio y respetando los espacios y tiempos de los demás.



Ajuste del modelo y plan de mejora

Materiales:

Una plantilla del CANVAS por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Un par de paquetes de post-it por Modelo de Negocio o grupo emprendedor.

Plumones.

Ajuste del Modelo: Tras la sesión de validación del prototipo de los Modelos de Negocios, los Equipos Emprendedores volverán a sus mesas y retrabajarán su CANVAS. La forma de hacerlo es, con base en la retroalimentación, cambiar de lugar, quitar, corregir o agregar nuevos post-it con ideas fuerza que reflejen lo aprendido en la sesión de validación. Así, cada vez que el Modelo de Negocios es expuesto a validación, el emprendedor deberá volver al CANVAS y contemplar si tiene que hacer adecuaciones o se han validado las ideas ahí expuestas.

Plan de Mejora: Una vez que el CANVAS haya sido ajustado, el Equipo Emprendedor deberá tomar acuerdos de seguimiento para mejorar el Modelo de Negocios y, en última instancia, el Emprendimiento.

Instrucciones:

- Se repartirá una planilla en blanco extra del CANVAS a cada equipo.
- Se tomará al menos un acuerdo de seguimiento y mejora por cada uno de los cuadrantes del CANVAS utilizando el Modelo SMART (ver las instrucciones a continuación).

- Cada acuerdo se anotará en el cuadrante que le corresponda.

- Se intentará priorizar los acuerdos en orden de importancia.

Modelo SMART para toma de acuerdos

Este modelo se basa en cinco características que debe tener cada acuerdo. Se llama SMART por el acrónimo de cada una de estas características; un buen acuerdo debe ser específico, medible, alcanzable, relevante y limitado en el tiempo. Veamos a detalle cada una de estas características.

Específicos: Los acuerdos deben ser concretos y detallados, deben expresar claramente qué se pretende lograr. Si, por ejemplo, se quiere tener mayor equidad de género en las reuniones, el acuerdo no puede ser "que participen más las mujeres"; un acuerdo específico en este sentido podría ser "que al final del año el 50% de los asistentes a las reuniones sean mujeres".

Medibles: Se refiere a que el acuerdo debe ajustarse a criterios de medición factibles y cuantificables. Por ejemplo, "contar con, al menos,



5 mujeres más en las siguientes 3 reuniones”.

Alcanzables: Deben ser acuerdos que se ajusten a la realidad y posibilidades de los participantes y su entorno, es decir, deben ser viables; deben constituir un reto pero, a la vez, realistas, de otra forma desmotivarán al grupo. En el mismo ejemplo, un mal acuerdo sería “en la siguiente reunión cada hombre debe traer a 5 mujeres participativas”; quizá un mejor acuerdo sería “cada participante debe invitar, al menos, una mujer para que participe en las reuniones”.

Relevantes: Los acuerdos deben

tener relevancia para los objetivos finales del grupo, de lo contrario, solo se está haciendo perder el tiempo a todos los involucrados. Un objetivo relevante puede ser la equidad de género, uno irrelevante es quizá un código de vestimenta.

Limitadas en el tiempo: Los acuerdos deben tener fechas concretas que puedan ser monitoreadas. Solo decir que se quiere tener mayor equidad de género no es suficiente, por otra parte, el ejemplo ya expuesto, “que al final del año el 50% de los asistentes a las reuniones sean mujeres”, tiene una temporalidad muy clara.



Sección 9. Recapitulación

Cuando los talleres son de más de una jornada, es importante que, al iniciar una nueva sesión, se realice un ejercicio de recapitulación del día anterior; esto tanto para refrescar lo aprendido, como para comprobar que se estén reteniendo las ideas clave.

A continuación te proponemos un par de dinámicas para propiciar la recapitulación.





La Pelota Preguntona

Material: una pelota pequeña, 1 cartulina, plumones, cinta.

Se inicia la dinámica anotando unas 5 o 6 preguntas en un pizarrón o una cartulina visible para todos. Las preguntas pueden ser muy generales como: ¿qué aprendí ayer?, ¿qué no entendí?, ¿qué no me gustó? O más específicas: ¿qué es una Propuesta de Valor?, ¿qué es el segmento del cliente?, etc.

La instrucción es que el facilitador avienta una pelota a uno de los participantes y elija una de las preguntas expuestas, el participante tiene que responder y repetir el proceso con alguno de sus compañeros. El proceso se repite hasta que pasen todos los asistentes.

La Telaraña

Material: un ovillo de estambre.



Es una variante de la dinámica anterior y la presentada en la sección 1 de esta Caja de Herramientas. Es decir, se ponen las mismas preguntas en el pizarrón o en una cartulina, todos se ponen en un círculo y se va aventando un ovillo de estambre haciendo y respondiendo las preguntas propuestas.



Sección 10. Cierre del taller

Es importante dar un buen cierre al taller, en el cual los participantes refuercen el conocimiento, puedan dar retroalimentación a los facilitadores y se puedan establecer algunos acuerdos de seguimiento que encuadren al taller dentro de un proceso. Te proponemos dividir en tres momentos el cierre al taller previo a la despedida: i) Conclusiones, ii) Toma de acuerdos de seguimiento, y iii) Evaluación del taller.

Conclusiones

El primer paso en esta sección es llegar a conclusiones o resumir los aprendizajes más significativos del taller. Para este paso te recomendamos las dinámicas expuestas en sección 9: "La telaraña" y "La pelota preguntona".

Otra dinámica sencilla es repartir dos cartoncillos de color distinto a cada participante, en uno escribirán: ¿Qué aprendí? Y responderán esta pregunta, en otra: ¿Qué no me quedó claro? Y también responderán a esta pregunta. Finalmente se recogen los cartoncillos, se leen en plenaria y se pegan a la vista de todos, y se realiza una ronda de discusión sobre las contribuciones de todos.

Por último, esta es una parte del taller que se puede hacer en simple plenaria a través de preguntas detonadoras como: ¿Qué se llevan del taller?, ¿qué fue lo que más aprendieron?, ¿creen que les va a ser de utilidad?, ¿qué no les quedó claro?, etc.

Toma de acuerdos de seguimiento

Manos colectivas y Modelo SMART para toma de acuerdos.

A partir de las conclusiones se propone que se llegue a 5 acuerdos colectivos. Para hacerlo utilizaremos las dinámicas Manos Colectivas y el Modelo SMART para establecer acuerdos orientados a objetivos.

Se le entregará a cada persona una hoja de tamaño carta y se le pedirá que dibuje el contorno de su mano. A continuación, se les pedirá que anoten en cada dedo de la mano un acuerdo colectivo que quisieran se tome como seguimiento del taller.

Se les pedirá que utilicen como referencia el modelo para alcanzar objetivos SMART, es decir, metas que son específicas (Specific), medibles (Measurable), alcanzables (Achievable), relevantes (Relevant) y limitadas en el tiempo (Time-Bound) (ver sección 8 de la Caja de Herramientas).

Posteriormente, se les pedirá que se reúnan en sus mesas de trabajo.

En cada mesa tendrán que explicar lo que han dibujado en su mano. Una vez todas las personas han hablado y explicado su mano, deberán integrar sus aportes



y priorizarlos en una gran mano colectiva por mesa, dibujada en un rotafolio.

Finalmente, un par de representantes por cada equipo expondrá en plenaria sus resultados y, a partir de ellos, se construirán acuerdos generales de seguimiento y se verificará que respeten los criterios SMART.

De tal forma, los acuerdos no solo serán específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con fechas concretas, sino que habrán considerado el punto de vista de todas y todos los involucrados.

Material: hojas blancas, plumas, cartulinas, plumones y cinta.



Evaluación

La evaluación del taller es una parte muy importante de este. Por un lado, le permite al participante exteriorizar su sentir con relación al facilitador, el contenido, el material, y cuestiones logísticas; por otra, es una retroalimentación muy útil para el facilitador y organizadores del taller. Es recomendable que la evaluación sea anónima y se les pida a los participantes que sean honestos y asertivos a la hora de responderla.

Encuesta

Una forma sencilla de pedir a los participantes evaluar el taller es mediante una pequeña encuesta. A continuación, te proponemos algunos reactivos que puedes adaptar a tu contexto.



Encuesta 3. Evaluación del taller

Encuesta para evaluar el taller "Identificación de oportunidades de emprendimientos para jóvenes rurales"

Lugar _____

Fecha _____

Estimado(a) participante, hemos elaborado esta encuesta como parte del proceso de evaluación del taller "IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES DE EMPRENDIMIENTOS PARA JÓVENES RURALES". Las respuestas sinceras y asertivas a estas preguntas nos ayudarán a mejorar continuamente

Agradeceremos el tiempo que te tomes para responderla con la mayor sinceridad y transparencia, anticipándote que la información que nos proporciones será manejada con total confidencialidad y nos ayudará para mejorar el diseño de futuros talleres.

¿Qué tan satisfecho quedaste con los siguientes elementos del taller?

1.El contenido teórico

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

2.Las dinámicas

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

3.La facilitación

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

4.El lugar y la comida

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

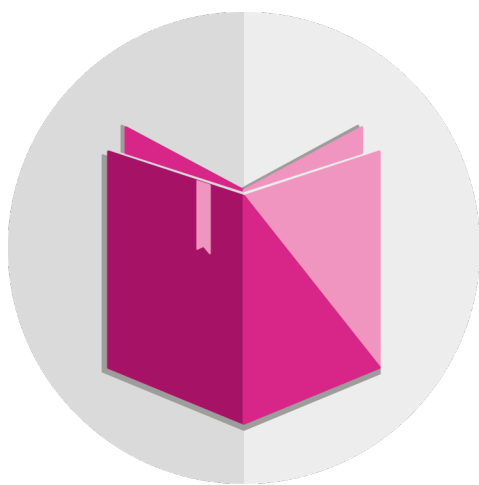
5.- La organización y logística

1 2 3 4 5

(Insatisfecho)

(Satisfecho)

6. ¿Cuáles son tus impresiones generales del taller?



LITERATURA CITADA



Boucher, Francois; Riveros, Antonio. 2017. Dinamización Económica Incluyente de los Territorios Rurales: Alternativas desde los Sistemas Agroalimentarios Localizados y los Circuitos Cortos de Comercialización. Revista Estudios Latinoamericanos. Nueva Época. Núm 40 julio-diciembre de 2017. 39-58 pp. CELA. UNAM. México.

DFID. 1999. Sustainable Livelihoods Guidance Sheets. Department for International Development. Reino Unido.

Jara, O. (2010). Educación popular y cambio social en América Latina. Community Development Journal 1-11. Disponible en <http://www.oxfordjournals.org/page/3971/3>.

Yunus, Mohammed. 2010. Empresas para todos. Editorial Norma. Colombia.

García Álvarez, Jacobo. 2006. Geografía Regional. En Lindón, Alicia y Hiernaux, Daniel (Directores) Tratado de Geografía Humana. Anthropos. Universidad Autónoma Metropolitana. México. Sepulveda, Sergio. Rodríguez, Adrián. Echeverri, Rafael. Portilla, Melania. El enfoque territorial de desarrollo rural. IICA, 2003. Costa Rica.

OCDE/CEPAL/CAF (2016), Perspectivas económicas de América Latina 2017: Juventud, competencias y emprendimiento, OECD Publishing, Paris. Osterwalder, Alexander; Pigneur, Yves. 2010. Business Model Generation. Wiley. Estados Unidos.



Representación México
San Francisco No 1514
Col. Tlacoquemécatl del Valle
Del. Benito Juárez C.P. 03200
México, Ciudad de México
Teléfonos: (52-55) 5559-8519 / 8477
Correo: iica.mx@iica.int