

Cuadernillo
Mi ruta CampeSENA

CampeSENA
¡Una Esperanza Debida!

SENA
SENA Emprende Rural

EQUIPO TÉCNICO:

Carlos Arturo Gamba Castillo
Coordinador Nacional Estrategia CampeSENA FULL POPULAR

Duván Cenén Ocampo Henao
Holman Alirio Torres Beltrán
Claudia Patricia Aza Campos

Servicio Nacional de Aprendizaje
Dirección del Sistema de Formación para el Trabajo
Dirección General
Bogotá D. C., Colombia

El resultado de esta obra no compromete a la institución.

Bogotá, Colombia. 2023.
Primera edición.

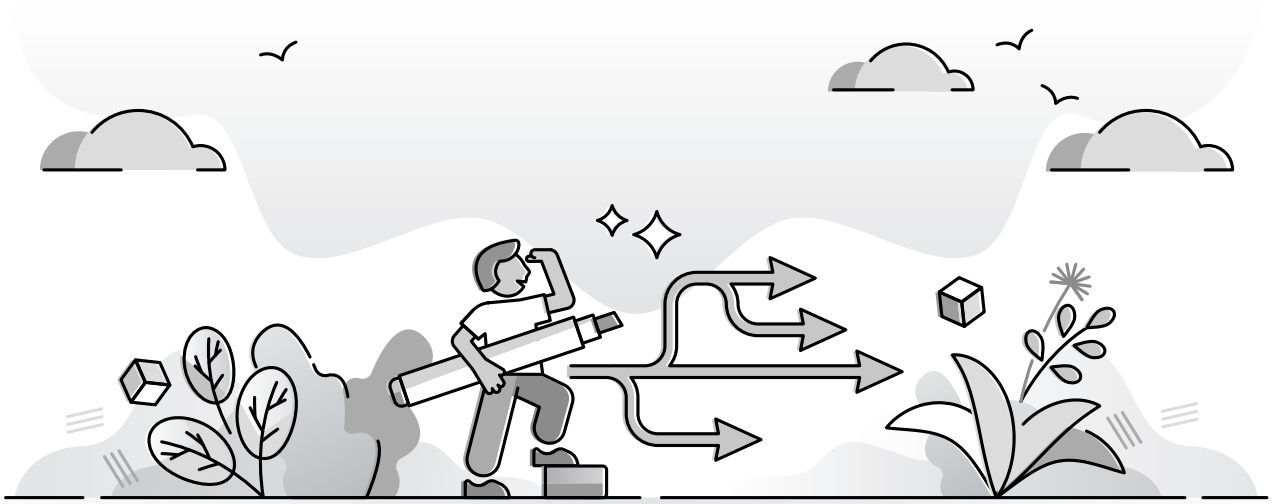
Mi ruta Campe**SENA**

La estartegia CampeSENA cumple su misionalidad a partir del acompañamiento integral a las comunidades campesinas como soporte en la formación, la creación de unidades productivas y el fortalecimiento de las mismas a través de acciones formativas u asesoría.

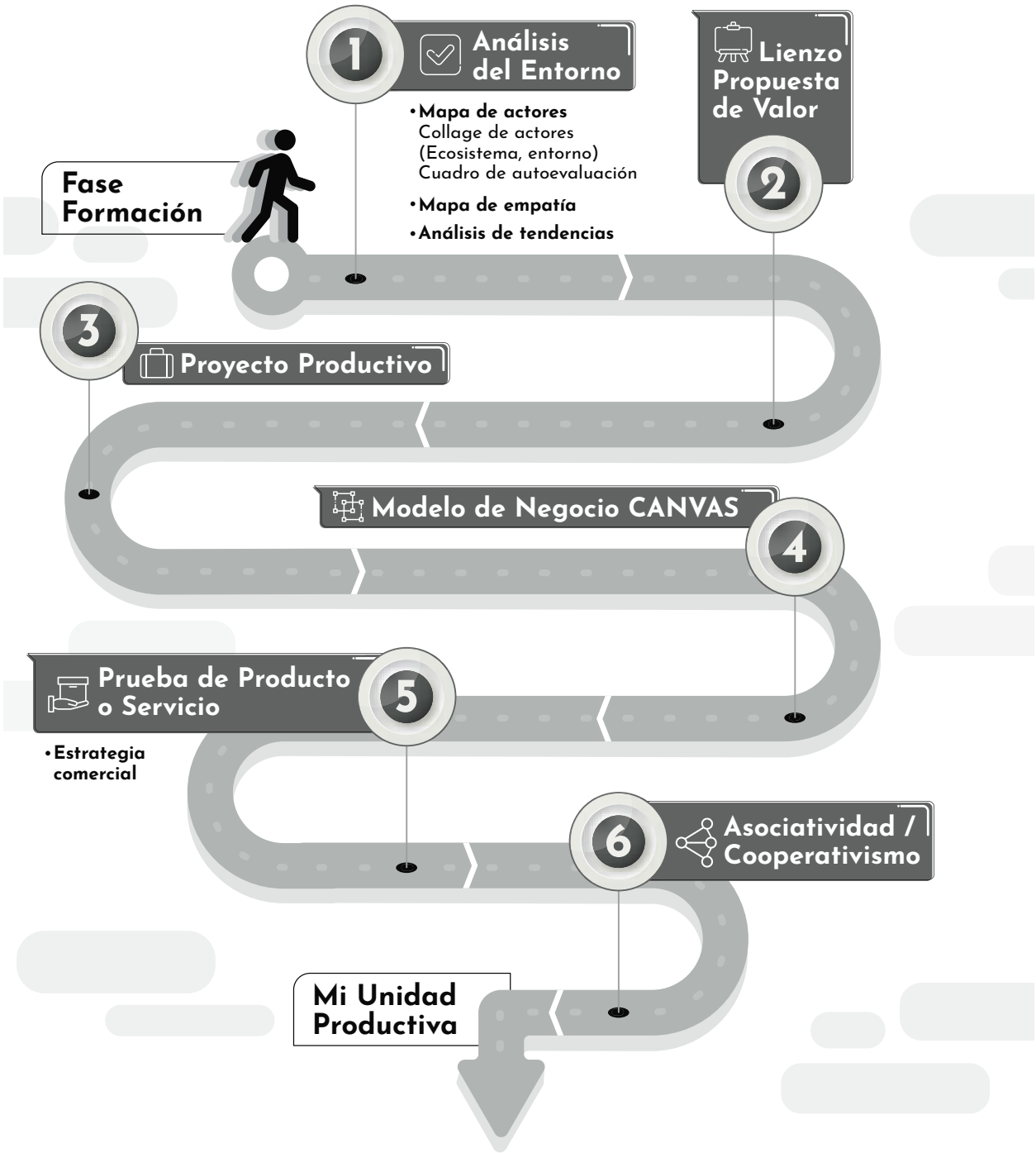
La estrategia CampeSENA cuenta con un equipo de trabajo consciente y comprometido que, de manera conjunta trabaja por la promoción del desarrollo rural y un mejor futuro para las familias y comunidades campesinas.

Con el propósito de apoyar el recorrido hacia la consolidación de nuevos emprendimientos rurales sostenibles, hemos construido este cuadernillo.

Los invitamos a avanzar, en compañía de nuestros profesionales, por la ruta que encontrarán a lo largo de estas páginas y hacer de este cuadernillo la bitácora de este viaje.



MI RUTA CampeSENA



Inicia Fase de Fortalecimiento con asesoría a mi Unidad Productiva

Regional: _____

Centro: _____

Nombre del programa de formación: _____

Ficha: _____

Municipio: _____

Dirección o ubicación: _____

Nombre del aprendiz líder: _____

Nombre del instructor técnico: _____

Nombre del instructor de emprendimiento: _____

En esta etapa usted, junto a los instructores apropiará elementos técnicos y de emprendimiento que le permitirán llegar a la creación de una Unidad Productiva viable.

Análisis del entorno

El análisis del entorno invita a una reflexión conjunta entre instructores y aprendices sobre el contexto, a partir del cual se pueden identificar los problemas, necesidades y oportunidades (desde la solución identificada) y **planear las acciones futuras**.

Este autorreconocimiento por parte de las comunidades representa el punto de partida para determinar correctamente el plan de trabajo desde lo formativo, la propuesta de valor, el proyecto productivo y el modelo CANVAS.

Para analizar el contexto de manera integral apóyese en las siguientes herramientas:

- Mapa de actores
- Mapa de empatía
- Análisis de la caja
- Análisis de tendencias

Estas herramientas constituyen la primera parada de la **esta ruta.**



MAPA DE ACTORES: ACTIVIDAD

"*Collage* de actores": ecosistema y entorno.

La siguiente actividad le ayudará a reconocer en su entorno los posibles actores presentes en el territorio, con quienes de una u otra manera interactuará durante la ejecución del proyecto productivo, la creación de la Unidad Productiva y su avance después del proceso de fortalecimiento.

Para esta actividad necesitará: pegante, recortes de revistas, papel cartulina o un pliego de papel periódico.

Con ayuda de su instructor realice la siguiente actividad tipo *collage*:

1. Identifique los actores que intervienen en su proyecto, escriba en la cartulina o papel periódico los principales aliados para su desarrollo: beneficiarios, clientes potenciales, fuentes de financiación, entidades de interés normativo (ambiental, agropecuario, sanitario, tributario, económico, político, educativo).

2. Busque imágenes representativas asociadas a cada actor y péguelas sobre cada uno de estos identificado en la cartilla.



Si quiere ampliar información sobre cómo hacer un *collage,* escanee el siguiente código QR

Tiempo estimado para su desarrollo: 2 horas

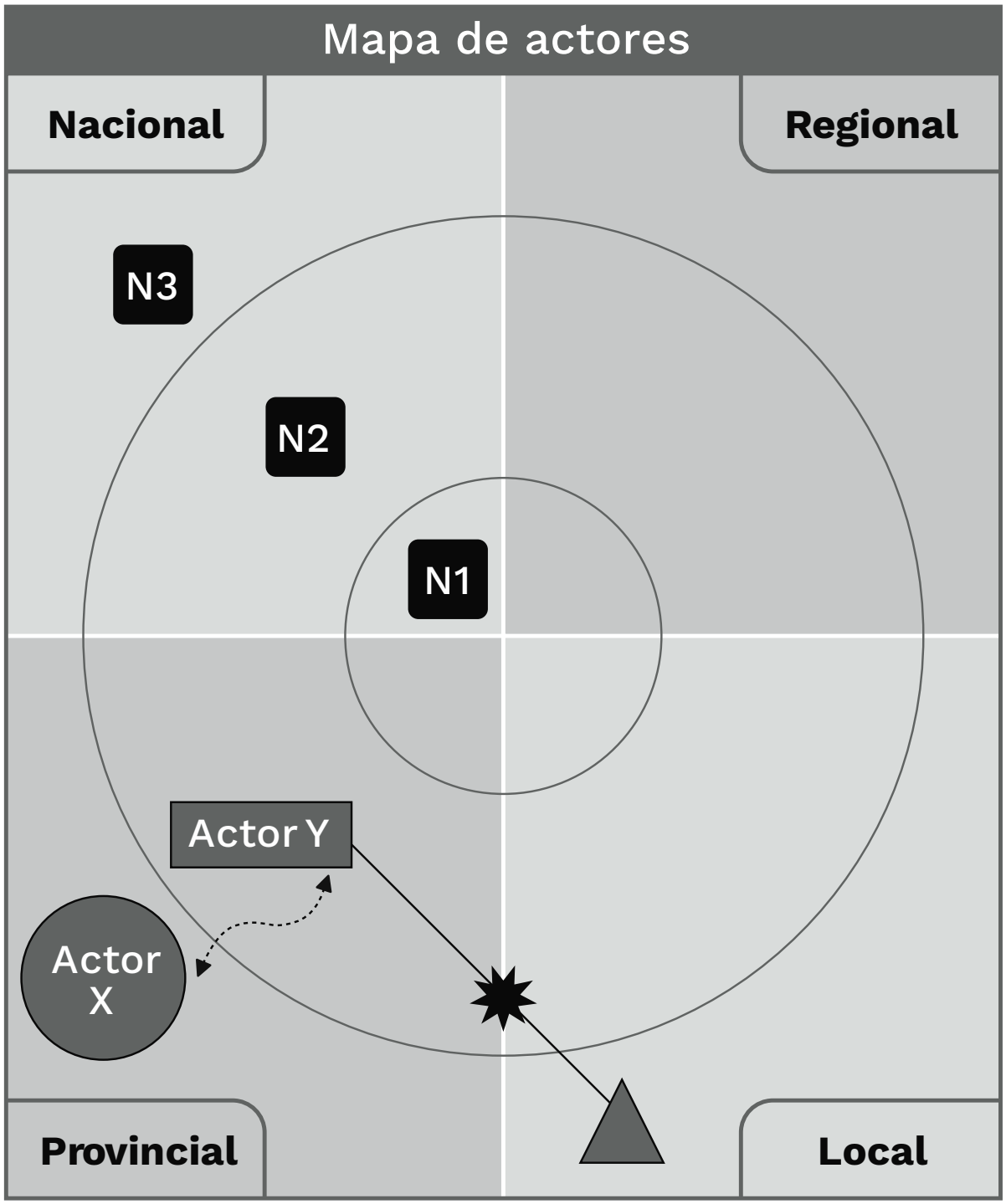
ACTIVIDAD: MAPA DE ACTORES

El siguiente paso es reconocer el tipo de relación existente con los actores que se identificaron previamente, para ello necesitará hojas de papel periódico, regla y marcadores. **Siga las siguientes instrucciones:**

1. Dibuje o pegue la imagen del mapa de actores (siguiente página) en el papel periódico.
2. Ubique los actores identificados en la actividad "*collage* de actores" en el mapa de acuerdo con su rol, (si considera que faltó algún actor relevante que haga presencia en el territorio, por favor inclúyalo).
3. Usando el cuadro de referencias (abajo a la izquierda) identifique para cada actor el sector, el grado de poder y sus relaciones con la Unidad Productiva de acuerdo con las formas e indicaciones del cuadro.
4. Socialice el resultado con los demás integrantes de la Unidad Productiva, en compañía del instructor o dinamizador.
5. Plasme a través fotografías el resultado de esta actividad en la hoja "Proyecto productivo" (Mapa de actores) de la Estructura de Seguimiento Integrada (ESI) de la Unidad Productiva (UP).

Referencias		
Sectores	Público	●
	Privado	▬
	Académico	▲
	Social	▮
	Medios	◆
Poder	N1: Actores con capacidad de decisión	Ubicados en el primer círculo concéntrico del gráfico
	N2: Actores con influencia pero sin capacidad de decisión	Ubicados en el segundo anillo concéntrico del gráfico
	N3: Actores con poder de veto	Ubicados en el tercer círculo concéntrico del gráfico
Relaciones	Colaboración/alianza	⟷
	Tensión/conflicto	✸
	Intermitencia	⟿
	Ausencia de relación	(Sin flechas)
	Influencia sobre	→




Mapa de actores
Nacional
Regional
N3
N2
N1
Actor Y
Actor X
Provincial
Local

MAPA DE ACTORES:
ACTIVIDAD CUADRO DE AUTOEVALUACIÓN

Con el fin de ampliar el conocimiento frente al entorno institucional y la clase de servicios o trámites que se pueden realizar con ellos, en compañía del instructor o profesional a cargo, desarrolle la siguiente actividad:

A partir de los resultados de las actividades "collage y mapa de actores", complete la siguiente tabla diligenciando los campos vacíos según corresponda, bien sea identificando el actor, las actividades de interés que realiza, los trámites o la página web de la entidad.

Actor / Institución	Actividad de interés	Trámites	Enlace web
	Certificado BPA-BPG		https://www.ica.gov.co/
SENA			
	Transformación alimentos		https://www.invima.gov.co
CAR	Concesión de aguas		
			https://www.finagro.com.co
MADR			
	Sanidad de aves		
	Pronóstico del clima		
CÁMARA DE COMERCIO	Certificados de formalización		
	Compra de terrenos		https://www.upra.gov.co



ANÁLISIS DEL ENTORNO: MAPA DE EMPATÍA

Al generar una idea de negocio, la empatía juega un papel trascendental al permitirnos ser más realistas sobre lo que espera el consumidor, y así poder ofrecer algo que se ajuste a sus necesidades y deseos. Este ejercicio le ayudará a anticiparse a las necesidades de los clientes empleando creatividad e innovación para identificar y materializar nuevas oportunidades.

Dibuje o recorte y pegue a la persona que considera será su cliente en el recuadro central del cliente. Luego desde la perspectiva del cliente reflexione sobre las preguntas y responda en la siguiente página.





¿Qué piensa el cliente?

¿Qué siente el cliente?

META

Lo que realmente importa.
Principales preocupaciones,
inquietudes y aspiraciones

¿Qué ve el cliente?

La oferta del mercado
Entorno
Amigos

¿Qué oye el cliente?

Lo que dicen los amigos

Lo que dice el jefe

Lo que dicen las personas influyentes

En este recuadro dibuje o pegue algún recorte de la persona que considera va a ser su cliente

¿Qué dice y hace el cliente?

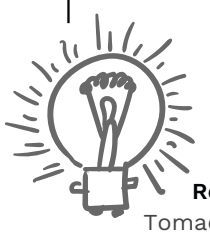
Actitud en público
Aspecto
Comportamiento hacia los demás

Esfuerzos del cliente

Miedos
Frustraciones
Obstáculos

Resultados del cliente

Deseos/necesidades
Medida del éxito
Obstáculos





Reflexione sobre las preguntas y responda en la página siguiente

Tomado de: http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/

ANÁLISIS DEL ENTORNO: RESPUESTAS MAPA DE EMPATÍA

(Desde la perspectiva del cliente y frente al sector del producto o servicio)

VER: ¿Qué ve el cliente?

1. ¿Cómo es él, frente al entorno? _____
2. ¿Quiénes son los amigos del cliente? _____
3. ¿Cuál es la oferta que le brinda el mercado al cliente? _____
4. ¿A qué problemas se enfrenta? _____

PENSAR Y SENTIR: ¿Qué piensa y siente el cliente?

5. ¿Cuáles son las necesidades, preocupaciones y expectativas del cliente? _____
6. Identificar lo que considera realmente importante. _____
7. Conocer sus expectativas, sueños y aspiraciones.
8. Predecir sus emociones. _____

DECIR Y HACER: ¿Qué dice y hace el cliente?

9. ¿Cuál es su actitud y conducta? _____
10. ¿Cuál es su comportamiento y reacción en público? _____
11. ¿Qué comenta con su entorno? _____
12. ¿Se detecta algún factor diferencial entre lo que dice y lo que realmente piensa y siente? ¿Qué es lo que ellos ven en su entorno cercano? _____

ESCUCHAR: ¿Qué escucha el cliente?

13. ¿Cuáles son las áreas de más impacto e influencia en su entorno? _____
14. ¿Qué dicen sus amigos? _____
15. ¿Qué dicen sus colaboradores? _____
16. ¿Qué dice su círculo de influencia? _____
17. ¿Quién ejerce mayor influencia sobre él y cómo? _____
18. ¿Cuál es el canal de comunicación que más le atrae? _____

DEBILIDADES: ¿Qué debilidades tiene?

19. ¿A qué desafíos se enfrenta? _____
20. ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? _____
21. ¿A qué obstáculos se enfrenta para conseguir sus objetivos? _____
22. ¿Qué riesgos teme encontrarse? _____

FORTALEZAS: ¿Qué fortalezas tiene?

23. ¿Qué logros quiere alcanzar? _____
24. ¿Cómo mide el éxito? _____
25. ¿Qué estrategias utiliza para conseguir sus objetivos? _____

Una vez resueltas las anteriores preguntas del mapa de empatía es posible determinar del cliente:

1. Qué propuesta de valor espera.
2. Cuáles son los canales de distribución por los que espera que conectemos con él.
3. Qué relación marca/cliente quiere que establezcamos con él.
4. Cuánto está dispuesto a pagar por nuestros servicios y/o productos.

ACTIVIDAD: ANÁLISIS DE LA CAJA

Es una valiosa herramienta que permite estudiar diferentes factores del entorno que pueden influir en el desarrollo de la propuesta de valor.

Identifique el problema, oportunidad o necesidad:

_____

_____

_____

_____

_____

_____

Para construir la caja se debe completar la información solicitada en cada recuadro.

En el centro de la caja escriba la solución que será el elemento base de la construcción de la caja.

El análisis de estos elementos le ayudará a fortalecer la solución que se ofrece con la idea de negocio, llevando a plantear objetivamente la propuesta de valor.



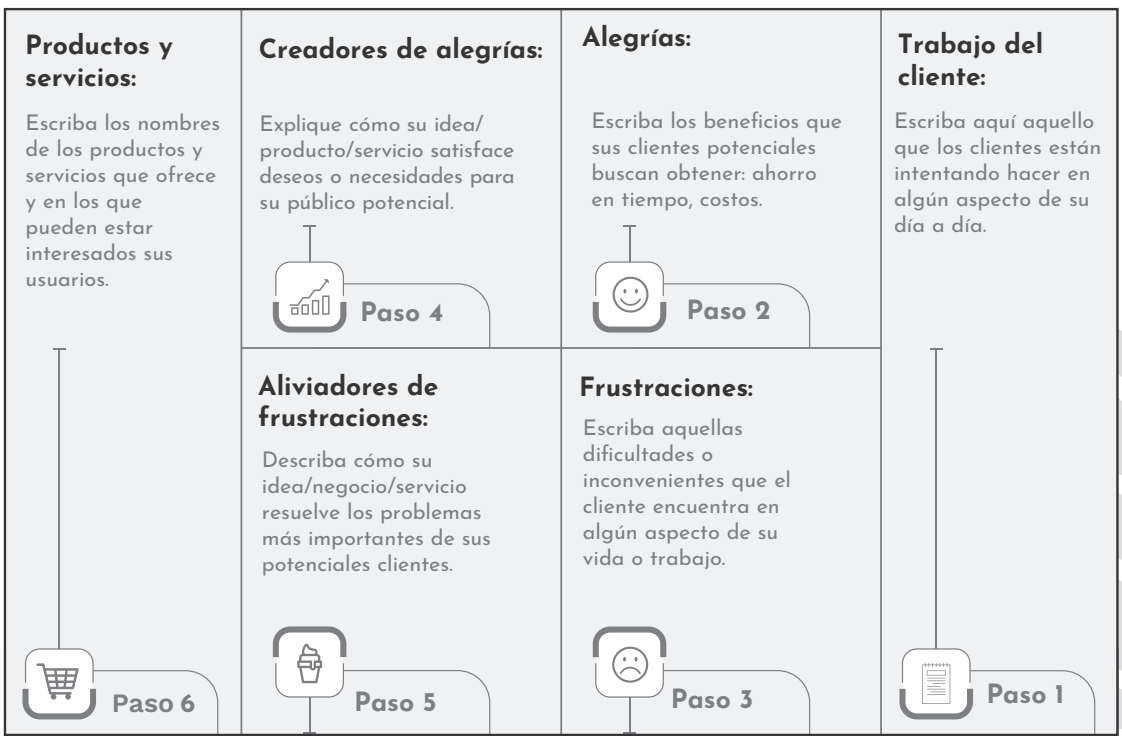
Lienzo propuesta de valor

2

Ahora cuenta con insumos para construir la propuesta de valor de manera adecuada. La propuesta de valor representa el centro sobre el cual gira nuestro modelo de negocios, para construirla necesitará hojas de papel periódico, regla y marcadores.

1. Dibuje o pegue la imagen de la propuesta de valor en el papel periódico. Use como referencia la plantilla que se encuentra en la siguiente página.

2. Diligencie cada campo de acuerdo con los pasos e instrucciones que se encuentran en la siguiente tabla de apoyo. Avance diligenciando el "lienzo propuesta de valor" de izquierda a derecha hasta llegar al producto o servicio a ofrecer a los clientes.



Puede ampliar la información sobre este tema, revisando la cartilla Comportamiento Emprendedor y la cartilla de apoyo a la Estructura de Seguimiento Integrada.

3. Socialice el resultado con los demás integrantes de la Unidad Productiva en compañía del instructor o dinamizador.

4. Escriba el resumen de la propuesta de valor a continuación:



¡Diligencie siguiendo los pasos hasta llegar a su producto o servicio!

Proyecto productivo

3

Con la información obtenida en el mapa de empatía identifique cuáles elementos encajan y son pertinentes para la propuesta de valor. Defina la propuesta a continuación:

1. ¿Cuál es el nombre del proyecto productivo?

2. Teniendo en cuenta los ejercicios desarrollados previamente identifique una necesidad, una problemática o una oportunidad

¿Qué solución plantea?

3. ¿Qué se ha hecho para atender esa problemática, necesidad u oportunidad?

4. ¿Cuál es la brecha que identifica al describir al cliente?

5. ¿Qué solución se plantea?

6. ¿Cuál es el perfil de su cliente potencial?

7. ¿Qué recursos se necesita invertir en el proyecto productivo? (Humanos, equipos, financieros)

8. ¿Cuál es el componente innovador del proyecto?

- De implementarse o desarrollarse el proyecto identifique y clasifique los impactos de acuerdo con los siguientes aspectos:

☐ Ambiental:

☐ Social:

☐ Económico:

☐ Tecnológico:

- Escriba aquí la justificación del proyecto (basado en la brecha o necesidad identificada):

- Escriba aquí otras consideraciones relevantes del proyecto:

Modelo de negocios CANVAS

4

1. A partir de las actividades desarrolladas previamente (análisis del entorno y mapa de actores), construya su modelo de negocio CANVAS en la plantilla Modelo CANVAS Fase Formación, que se encuentra en la siguiente página.

2. Para ello, manteniendo la coherencia con los resultados de las actividades previas use como apoyo la información asociada a las preguntas de cada numeral de la siguiente tabla:

1. Segmento del mercado Describa su cliente ¿Quién es su cliente?, ¿a quién se dirige?, ¿cuáles son sus clientes más importantes? **Basado en: mapa de empatía (recuadro cliente)**	**2. Propuesta de valor** ¿Qué problemas ayuda a resolver, qué necesidades se satisfacen y qué ofrece a cada segmento de mercado al que se dirige? **Basado en: propuesta de valor**
3. Canales, distribución y comunicación ¿Cómo llega su propuesta a los clientes?, ¿qué canales funcionan mejor?, ¿cuáles son los más rentables? **Basado en: mapa de empatía**	**4. Relaciones con los clientes** ¿Cómo conseguir y conservar a sus clientes? **Basado en: mapa de empatía - propuesta de valor**
5. Actividades clave ¿Qué actividades clave requiere su idea de negocio, canales y clientes? **Basado en: mapa de empatía - propuesta de valor**	**6. Recursos clave** ¿Qué recursos son clave para su modelo de negocio y cuáles requieren sus propuestas de valor? **Basado en: mapa de empatía - propuesta de valor**
7. Asociaciones clave (red de partners) ¿Quiénes son sus socios, proveedores y qué hacen? **Basado en: mapa de empatía - propuesta de valor - mapa de actores**	**8. Costos fijos, variables, inversión activos fijos** ¿Cuáles son los costos, recursos y actividades más caras?
9. ¿Ventas totales? ¿Cómo ganar dinero, cuánto están dispuestos a pagar...? **Basado en: mapa de empatía - propuesta de valor**	

Tomado de: Thinking-With-You-Herramientas-Visual-Thinking-descarga- bles-gratis.pdf

Puede escanear el código QR para ampliar información sobre el modelo de negocio CANVAS

El resultado de esta actividad consígnelo en la hoja "modelo CANVAS" de su Estructura de Seguimiento Integrada.

MODELO DE NEGOCIO CANVAS			Diseñado por:	
Asociaciones clave (red de partners)	**Actividades clave**	**Propuesta de valor**	**Relaciones con los clientes**	**Segmentos del mercado**
	Recursos clave		**Canales, distribución y comunicación**	

Estructura de costos		Fuentes de ingreso	
COSTOS FIJOS	0		
Costos de funcionamiento	0	Ventas totales	0
Costos de comercialización	0		
COSTOS VARIABLES	0		
Materia prima	0		
Mano de obra directa	0		
INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS	0		
Maquinaria y equipo	0		
Muebles y enseres	0		
Obras físicas y adecuaciones locativas	0		

Tomado de: Osterwalder, 2004. (Modelo de negocios CANVAS).

Prueba de producto o servicio

5

ESTRATEGIA COMERCIAL Y GESTIÓN DE VENTAS

Estimado aprendiz, con apoyo de su instructor construya los siguientes elementos relacionados con la estrategia comercial de la futura Unidad Productiva.

- Dibuje una propuesta de logo para la futura Unidad Productiva.

- ¿Cuál es su marca, nombre? _____

- ¿Cuál es su eslogan? _____

- ¿Cuál es su portafolio de productos o servicios? _____

- ¿Cuál es el precio de su producto o servicio? _____

- ¿Cómo va a realizar la promoción de su producto o servicio?

- ¿Cuáles van a ser sus canales de comercialización? _____

Actividad grupo focal o "focus group": para la siguiente actividad, invite a algunas personas que cumplan con las características de clientes potenciales frente al nicho de mercado identificado, pídales probar su producto o servicio. Posterior al uso, consúlteles por el resultado.

Pregunte al grupo de prueba sus opiniones sobre cómo funciona el producto o servicio, qué piensan del diseño y sus otros sentimientos sobre el producto o servicio.
¿Lo recomendarían a otras personas? Tome nota de sus opiniones y recomendaciones, piense en aquello que se podría mejorar antes de sacar el producto o servicio al mercado.

Conclusiones del ejercicio:

6 Importancia del cooperativismo para el desarrollo económico

El cooperativismo permite disminuir las brechas económicas y sociales de un territorio mediante la unión y la cooperación de sus asociados. Esto lo podemos expresar a través del aumento o mejora de la capacidad de producción, la calidad de vida de sus habitantes, la protección del medio ambiente, incremento en los ingresos de sus habitantes, ahorro, saneamiento, entre otros beneficios sociales.

Diagnóstico estrategia asociatividad y cooperativismo

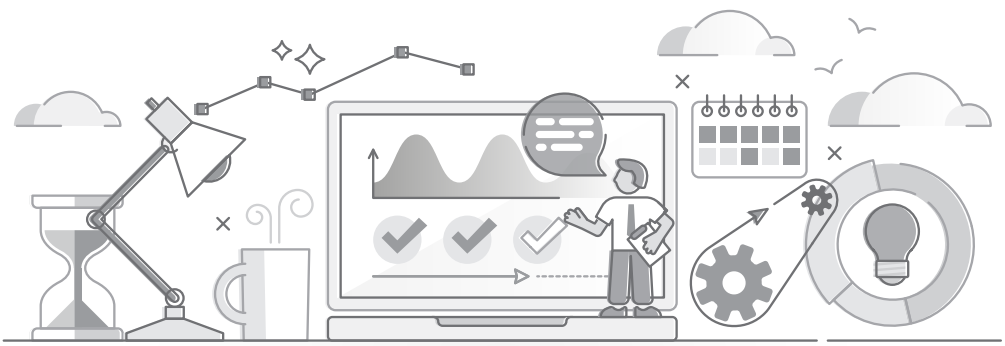
La estrategia asociatividad y cooperativismo contempla cuatro metodologías. Dos iniciales relacionadas con el pensar y la iniciación en el mundo cooperativo, a saber: "Think. Coop" y "Star.Coop". Y dos metodologías para organizaciones con un nivel de madurez mayor en el mundo de la economía solidaria: "My.coop" y "Manage.Coop".

Cada metodología ofrece herramientas y contenidos particulares. Por lo que se debe definir sobre cuál de ellas profundizar, para ello se aplicarán una serie de cuestionarios y diagnósticos individuales por cada metodología.

Para desarrollar los cuestionarios y determinar la metodología a trabajar, se presentan algunas consideraciones:

- Los formularios deberán responderse uno a uno de manera progresiva en el siguiente orden: Think.Coop, Start. Coop, My.Coop y Manage.Coop hasta determinar, de acuerdo con los resultados, la metodología a trabajar.
- Frente a cada pregunta las opciones de respuesta son: Sí, No y Parcialmente.
- Si en un formulario al menos cuatro de las respuestas tienen marcada la opción "Sí", se debe pasar al siguiente formulario.
- Si el formulario de alguna de las metodologías tiene más de dos respuestas con la opción "No" o tres respuestas con la opción "Parcialmente", será únicamente sobre esa metodología que se sugiere profundizar por parte del profesional a cargo.

Responda a continuación:



Diagnóstico cooperativismo a nivel local

Apreciado aprendiz o emprendedor con apoyo de su instructor responda el siguiente cuestionario diagnóstico:

N°	Aspecto a evaluar	Sí	No	Parcialmente
Think.Coop				
1	¿Tenemos bien identificadas cuáles son las personas (familiares, amigos, vecinos, socios) que nos ayudan a contar con un sustento o pueden ayudarnos en el corto plazo?			
2	¿Conocemos qué son las relaciones verticales y horizontales entre cooperativas y reconocemos con quiénes tenemos estos lazos?			
3	¿Tenemos identificadas las dificultades productivas que podemos solucionar si nos agrupamos con familiares, amigos, vecinos, socios?			
4	¿Tenemos definido el tipo de estructura de negocios que nos conviene (empresa individual, cooperativa, asociación, entre otras)?			
5	¿Conocemos los diferentes tipos de cooperativas y las ventajas que tiene cada una?			
Start.Coop				
6	¿Tenemos identificadas las personas con las cuales podemos hacer negocios y conformar una empresa con completa confianza?			
7	¿Tenemos identificado el problema en común que podemos resolver asociándonos, así como sus causas y consecuencias?			
8	¿Tenemos identificados nuestros clientes potenciales, el aporte que cada miembro puede dar, los aspectos técnicos que requerirán nuestros productos y los precios que tendrán?			
9	¿Tenemos un documento básico donde se encuentra nuestro plan de negocios completo y actualizado (estudio de mercado, viabilidad técnica, viabilidad financiera, aportes de los socios)?			
10	¿Contamos con los documentos reglamentarios para iniciar la cooperativa (acta de constitución, estatutos, plan de acción, gerente)?			

Si las respuestas evidencian dominio de estás dos metodologías, continue con el siguiente formulario. De lo contario, la metodología a trabajar es: _____

_____

Una vez desarrollados los contenidos para la metodología identificada, aplique la autoevaluación especifica sobre la información trabajada.

Responda únicamente las preguntas relacionadas con esa metodología.

Diagnóstico cooperativismo a nivel local

Apreciado aprendiz o emprendedor con apoyo de su instructor responda el siguiente cuestionario diagnóstico:

N°	Aspecto a evaluar	Sí	No	Parcialmente
My.Coop				
1	¿Tenemos identificada cuál es la oferta de servicios que ofrece nuestra cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios y la demanda del mercado?			
2	¿Conocemos cuáles son los objetivos, propósito y estrategias de la cooperativa?			
3	¿Conocemos los principios cooperativos de nuestra organización?			
4	¿La cooperativa usa herramientas para evaluar y analizar si la satisfacción de las necesidades priorizadas está alineada con el propósito definido para la cooperativa?			
5	¿Nuestra cooperativa tiene definidas acciones para que los productos o servicios generados cumplan con los estándares requeridos por el mercado?			
Manage.Coop				
6	¿La cooperativa cuenta con una estrategia de crecimiento que brinde la mayor cantidad de beneficios a sus miembros?			
7	¿Conocemos la estrategia de mercadeo de la cooperativa?			
8	¿La cooperativa tiene claras sus ventajas competitivas frente a la competencia?			
9	¿La cooperativa implementa herramientas para evaluar las evoluciones de los gustos y tendencias de los clientes?			
10	¿La cooperativa conoce a sus clientes y sabe cómo abordar sus necesidades?			

A partir de los resultados, la metodología a trabajar es: _____

Una vez desarrollados los contenidos para la metodología identificada, aplique la autoevaluación especifica sobre la información trabajada.

Responda únicamente las preguntas relacionadas con esa metodología.

Diagnóstico Cooperativismo a nivel local - Autoevaluación

RESULTADOS APLICACIÓN METODOLOGÍA THINK.COOP

Apreciado aprendiz o emprendedor responda las siguientes preguntas con sus propias palabras, si no puede contestar alguna de ellas, escriba el por qué.

1. De manera sencilla y con sus palabras escriba cuáles son las personas con las cuales puede llegar a asociarse y qué tipo de relación tiene con ellos (familiares, amigos, vecinos, socios, etc):

2. ¿Con quiénes de ellos tiene relaciones verticales y con quiénes relaciones horizontales?

3. ¿Cuál o cuáles son las dificultades productivas que cree puede solucionar asociándose?

4. ¿Cuál es el tipo de estructura de negocios que más les conviene y por qué?

5. ¿Cuáles cree que son las ventajas que tiene asociarse por medio de una cooperativa?

6. ¿Qué calificación le daría al conocimiento que adquirió acerca de la asociatividad y cooperativismo?

Bajo **Medio** **Alto**

RESULTADOS APLICACIÓN METODOLOGÍA START.COOP

Apreciado aprendiz o emprendedor responda las siguientes preguntas con sus propias palabras, si no puede contestar alguna de ellas, escriba el por qué.

1. Describa cuál es el problema, sus causas y consecuencias que puede resolver asociándose:

2. Describa brevemente quiénes son sus clientes más importantes, qué esperan de sus productos y a qué precio se podrían comercializar:

3. Describa brevemente las partes que adelantó de su plan de negocio:

4. ¿Cuáles documentos reglamentarios tramitó para la creación de su esquema asociativo?

5. ¿Qué calificación le daría al conocimiento que adquirió acerca de la asociatividad y cooperativismo?

Bajo **Medio** **Alto**

Diagnóstico Cooperativismo a nivel local - Autoevaluación

RESULTADOS APLICACIÓN METODOLOGÍA MY.COOP

Apreciado aprendiz o emprendedor responda las siguientes preguntas de manera sencilla y con sus propias palabras, si no puede contestar alguna de ellas, escriba el por qué.

1. ¿Cuál es la oferta de servicios que ofrece nuestra cooperativa para satisfacer las necesidades de los socios y la demanda del mercado?

2. Mencione cuáles son los objetivos, propósito y estrategias de la cooperativa:

3. ¿Cuáles son los principios cooperativos de nuestra organización?

4. ¿Qué herramientas usa la cooperativa para evaluar y analizar si la satisfacción de las necesidades priorizadas está alineada con el propósito definido para la cooperativa?

5. ¿Qué acciones realiza la cooperativa para que los productos o servicios generados cumplan con los estándares requeridos por el mercado?

6. ¿Qué calificación le daría al conocimiento que adquirió acerca de la asociatividad y cooperativismo?

Bajo | Medio | Alto

RESULTADOS APLICACIÓN METODOLOGÍA MANAGE.COOP

Apreciado aprendiz o emprendedor responda las siguientes preguntas con sus propias palabras, si no puede contestar alguna de ellas, escriba el por qué.

1. Describa cuál es la estrategia de crecimiento de la cooperativa y los beneficios a sus miembros:

2. Describa brevemente la estrategia de mercadeo de la cooperativa:

3. Describa brevemente las ventajas competitivas de la cooperativa frente a la competencia:

4. ¿Qué herramientas usa la cooperativa para evaluar las evoluciones de los gustos y tendencias de los clientes?

5. ¿Cuál es el perfil del cliente de la cooperativa, cuáles son sus necesidades?

6. ¿Qué calificación le daría al conocimiento que adquirió acerca de la asociatividad y cooperativismo?

Bajo | Medio | Alto



Estimado aprendiz

¡Felicidades!

Ha concluido la ruta de su proceso formativo, los elementos técnicos y de emprendimiento que ha adquirido permiten hoy la creación de su Unidad Productiva y dar el siguiente paso en su ruta emprendedora.

¡Muchos Éxitos!

Nombre y código de la Unidad Productiva:

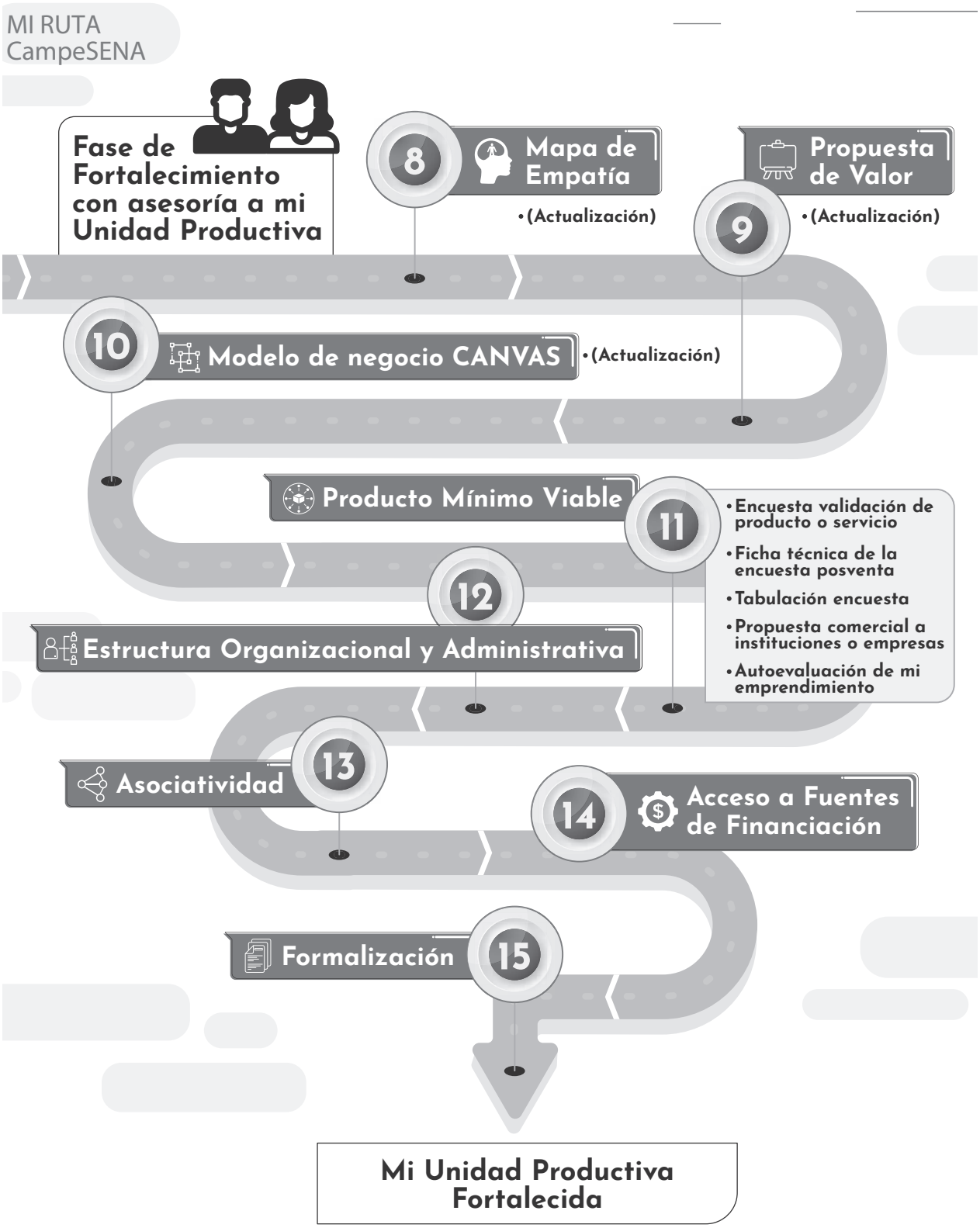
Nombre del líder de la Unidad Productiva:

Producto o servicio de la Unidad Productiva:

¡Es momento de pasar a la
Fase de Fortalecimiento!



MI RUTA
CampeSENA



Fase de Fortalecimiento con asesoría a mi Unidad Productiva

Código de la Unidad Productiva

Municipio en el que se encuentra la Unidad Productiva

Dirección o ubicación de la Unidad Productiva

¿El emprendimiento es individual o en compañía?

¿La Unidad Productiva cuenta con su documentación al día?

Marque con una equis "X" las opciones que correspondan:

Matrícula mercantil	**SÍ**	**NO**	
Concepto sanitario	**SÍ**	**NO**	**N/A**
Sistema de gestión	**SÍ**	**NO**	**N/A**
Lista de precios	**SÍ**	**NO**	
Inscripción al RUT	**SÍ**	**NO**	
Certificado manipulación de alimentos	**SÍ**	**NO**	**N/A**

Nombres de los instructores técnico/emprendimiento

Nombre de Profesional SENA asignado.

En esta etapa junto a su Profesional SENA asignado. avanzará en el fortalecimiento de la Unidad Productiva, buscando proyectar y consolidar su emprendimiento rural.

8

Mapa de empatía. Actualización Fase de Fortalecimiento

En este momento ya hemos avanzado en la estructuración de la idea de negocio, como lo vimos en la Fase de Formación, la empatía juega un papel muy importante al permitirnos ser más realistas sobre lo que el consumidor espera y así poder ofrecerle algo que se ajuste realmente a sus necesidades y deseos.

Tomando como referencia el mapa de empatía trabajado con los instructores en la fase inicial del proceso, reflexione sobre aquellos cambios que han podido generarse desde entonces hasta ahora frente al perfil de su cliente.

De haber encontrado cambios, por favor plásmelos a continuación.
De no encontrar cambios, continúe con las demás actividades de la ruta.

Si encontró que debe cambiar la persona elegida en la Fase de Formación como cliente, dibuje o pegue aquí un recorte de quien considere, será a partir de ahora su cliente.



Responda nuevamente solo si encontró cambios en el perfil del cliente desde la Fase de Formación:

VER / ¿Qué VE?

1. ¿Cómo es su entorno? _____

2. ¿Quiénes son sus amigos? _____

3. ¿Cuál es la oferta que le brinda el mercado?

4. ¿A qué problemas se enfrenta? _____

PENSAR Y SENTIR / ¿Qué PIENSA Y SIENTE?

5. ¿Cuál es son sus necesidades, preocupaciones y expectativas? _____

6. Identificar lo que considera realmente importante _____

7. Conocer sus expectativas, sueños y aspiraciones.

8. Predecir sus emociones. _____

DECIR Y HACER/ ¿Qué DICE y HACE?

9. ¿Cuál es su actitud y conducta? _____

10. ¿Cuál es su comportamiento y reacción en público? _____

11. ¿Qué comenta con su entorno? _____

12. ¿Se detecta algún factor diferencial entre lo que dice y lo que realmente piensa y siente? ¿Qué es lo que ellos ven en su entorno cercano? _____

ESCUCHAR / ¿Qué ESCUCHA?

13. ¿Cuáles son las áreas de más impacto e influencia en su entorno? _____

14. ¿Qué dicen sus amigos? _____

15. ¿Qué dicen sus colaboradores? _____

16. ¿Qué dice su círculo de influencia? _____

17. ¿Quién ejerce mayor influencia sobre él y cómo?

18. ¿Cuál es el canal de comunicación que más le atrae? _____

DEBILIDADES / ¿Qué DEBILIDADES tiene?

19. ¿A qué desafíos se enfrenta? _____

20. ¿Cuáles son sus mayores frustraciones? _____

21. ¿A qué obstáculos se enfrenta para conseguir sus objetivos? _____

22. ¿Qué riesgos teme encontrarse? _____

FORTALEZAS / ¿Qué FORTALEZAS tiene?

23. ¿Qué logros quiere alcanzar? _____

24. ¿Cómo mide el éxito? _____

25. ¿Qué estrategias utiliza para conseguir sus objetivos? _____

Este ejercicio permite definir del cliente:

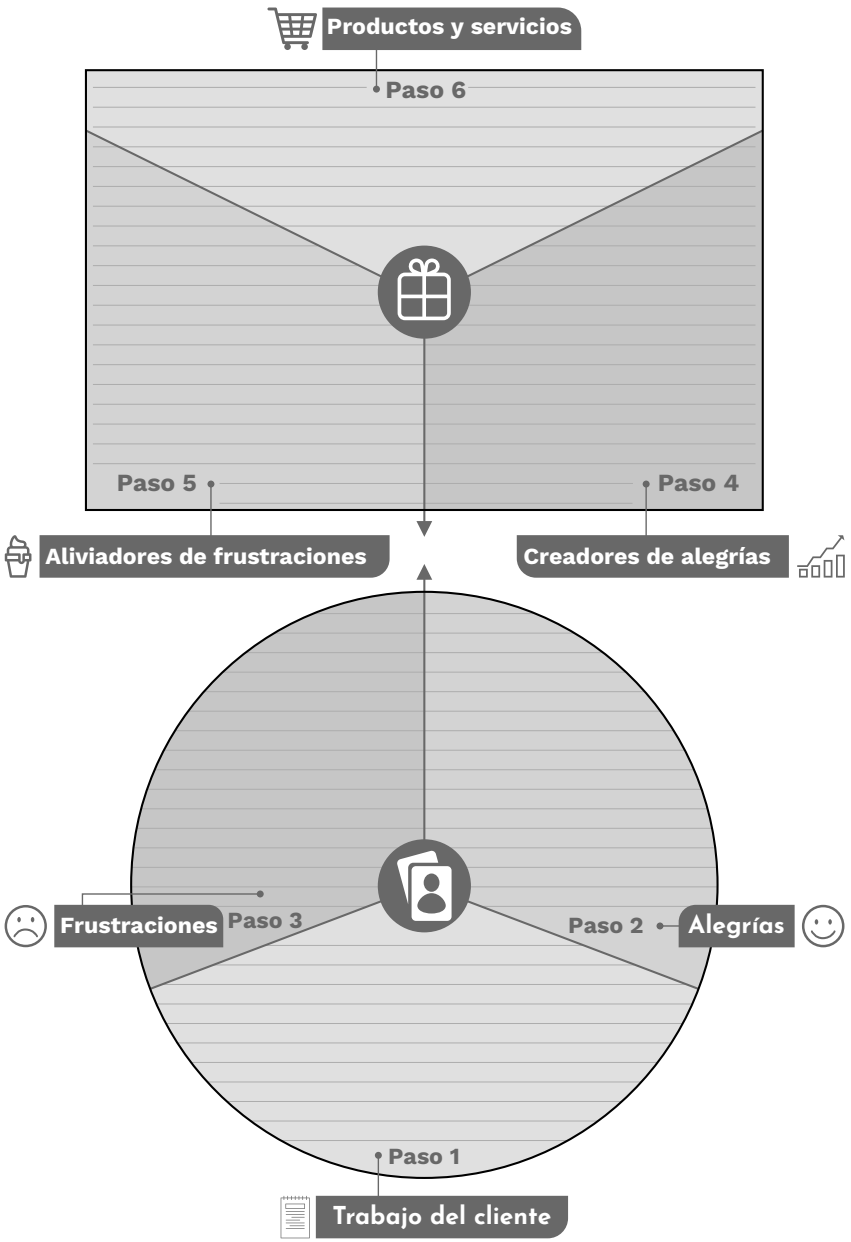
1. Qué propuesta de valor espera
2. Cuáles son los canales de distribución por los que espera que conectemos con él
3. Qué relación marca/cliente quiere que establezcamos con él
4. Qué está dispuesto a pagar por nuestros servicios y/o productos

Tomado de: http://advenio.es/modelo-de-negocio-y-el-cliente-mapa-de-empatia/

Lienzo propuesta de valor fortalecimiento

Diligencie nuevamente solo si tiene cambios con la propuesta de valor elaborada en la Fase de Formación.

Como fue visto en la Fase de Formación de su ruta SENA Emprende Rural, la propuesta de valor representa el centro sobre el que gira su modelo de negocios. Tomando como referencia la Propuesta de Valor trabajada en la Fase Formativa, reflexione sobre cambios que han podido generarse desde entonces hasta ahora frente a la propuesta de valor. Si encontró cambios, por favor, plásmelo a continuación. De no encontrar cambios, continue su ruta diligenciando las demás actividades.



10

Modelo de negocio CANVAS
Fortalecimiento

A partir de la información existente o actualizada sobre el mapa de empatía y la propuesta de valor, con ayuda de su dinamizador(a) de emprendimiento, analice el modelo de negocio CANVAS de su Unidad Productiva estructurado en la Fase Formativa. Revise si después de probar su modelo de negocio en el mercado, este mantiene sus elementos principales o si requieren algún ajuste o mejora. De encontrar alguno, diligencie la plantilla Modelo CANVAS Fase Fortalecimiento. Reflexione sobre la evolución y madurez de su modelo CANVAS hasta ahora, y justifique la razón de los cambios (de llegar a presentarse).

<table>
<tr><td colspan="3">MODELO DE NEGOCIO CANVAS</td><td>Diseñado por:</td><td></td></tr>
<tr><td>Asociaciones clave (red de partners)</td><td>Actividades clave

Recursos clave</td><td>Propuesta de valor</td><td>Relaciones con los clientes

Canales, distribución y comunicación</td><td>Segmentos del mercado</td></tr>
<tr><td colspan="2">Estructura de costos</td><td colspan="2">Fuentes de ingreso</td></tr>
<tr><td>COSTOS FIJOS</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Costos de funcionamiento</td><td>0</td><td>Ventas totales</td><td>0</td></tr>
<tr><td>Costos de comercialización</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>COSTOS VARIABLES</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Materia prima</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Mano de obra directa</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>INVERSIÓN ACTIVOS FIJOS</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Maquinaria y equipo</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Muebles y enseres</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td></td><td></td></tr>
<tr><td>Obras físicas y adecuaciones locativas</td><td>0</td><td></td><td></td></tr>
</table>

Tomado de Osterwalder, 2004. (Modelo de negocios Canvas)

Justifique los cambios del modelo CANVAS

Estimado emprendedor diligencie esta página únicamente si, posterior a la validación del modelo de negocios CANVAS, encontró que debía actualizarlo.

¿Qué elementos tuvo que modificar del modelo de negocios CANVAS?

¿Qué situación motivó dicha actualización?

¿Qué mejora o beneficios espera obtener con los cambios?

11

Producto Mínimo Viable

Para esta actividad y dependiendo del tipo de Unidad Productiva, es posible tomar dos opciones de validación:

1. Encuesta posventa: realizada a consumidores finales que compren el producto o servicio.
2. Propuesta comercial: realizada a entidades o empresas.

Modelo diseño de encuesta posventa

1. En compañía del Profesional SENA asignado. identifique un evento u oportunidad comercial que se ajuste a las características de la Unidad Productiva, donde puedan exhibirse y venderse sus productos. (La aplicación debe ser al perfil del cliente que se definió anteriormente y debe aplicarse al menos a tres (3) clientes potenciales).

- Defina con su ayuda y de acuerdo con las características técnicas del producto (presentación, tipo de empaque, tamaño, almacenamiento, etc.), los requisitos para ponerlo en el mercado:

- Recuerde mantener la coherencia con el modelo CANVAS previamente construido.

- ¿Qué aspectos logísticos del evento (inscripción, transporte, métodos de conservación, entre otros) se deben tener en cuenta para asegurar la participación?

2. Para validar el producto y su aceptación aplique la encuesta “Validación de producto posventa” (ver siguiente página). De acuerdo con la dinámica comercial y los tipos de clientes identificados por la Unidad Productiva, aplíquela idealmente a 3 clientes del segmento de mercado identificado por municipio, que hayan adquirido su producto, y contáctelos de 3 a 5 días luego de la compra del producto.
3. Posterior a la aplicación de la encuesta, desarrolle la hoja ficha técnica y consolide las respuestas en la tabla de respuestas.
4. Analice con los demás integrantes de la Unidad Productiva y el dinamizador de emprendimiento las respuestas obtenidas.

Encuesta validación de producto o servicio a consumidor final

Esta encuesta se realiza con el fin de validar el grado de aceptación de los productos o servicios generados por la Unidad Productiva: _____

_____

que hace parte del programa SENA Emprende Rural. La información recolectada se usará únicamente para propósitos formativos.

Fecha:		**Lugar:**		**Teléfono:**	
Nombre:				**Edad:**	
Género:		**Municipio de residencia:**		**Correo electrónico:**	
Escolaridad:				**Estado Civil**	

Marque con una equis "X" la opción que considere o responda según el caso:

1. ¿Qué opina de la calidad del producto o servicio?

Malo	**Bueno**
Regular	**Excelente**

2. ¿Qué opina de su presentación?

Malo	**Bueno**
Regular	**Excelente**

3. ¿Qué opina del precio?

Costoso	**Barato**
Justo	**Muy barato**
¿Por qué?	

4. ¿Con qué frecuencia lo compraría?

Diario	**Semanal**	**Semestral**	**Mensual**
Trimestral	**Quincenal**	**Anual**	**Nunca**

5. ¿Cuántas unidades compraría?

Entre 1-5	**Entre 6-10**	**Más de 10**

6. ¿Qué le mejoraría al producto o servicio?

_____

_____

_____

_____

7. ¿Cómo calificaría la atención brindada por el vendedor?

Malo	**Bueno**
Regular	**Excelente**

FICHA TÉCNICA DE LA ENCUESTA POSVENTA

Diligencie esta ficha con ayuda del Profesional SENA asignado.

Encuesta aplicada por:	
Universo (número total de posibles clientes): (ver cifras oficiales frente al segmento identificado)	
Muestra (número de encuestas aplicadas):	

Tabulación de resultados

Diligencie con ayuda del Profesional SENA asignado. el número de respuestas obtenidas por cada opción:

1. Calidad del producto o servicio

Calificación	#	Calificación	#
Malo		Bueno	
Regular		Excelente	

2. Presentación

Calificación	#	Calificación	#
Malo		Bueno	
Regular		Excelente	

3. Precio

Calificación	#	Calificación	#
Costoso		Barato	
Justo		Muy Barato	

Principales razones: _____

_____

_____

4. Frecuencia de compra

Calificación	#	Calificación	#
Diario		Trimestral	
Semanal		Semestral	
Quincenal		Anual	
Mensual		Una sola vez	

5. Número de Unidades

Calificación	#	Calificación	#
Entre 1-5		Entre 6-10	
Más de 10			

6. Principales aspectos que mejorar al producto o servicio _____

_____

_____

7. Atención

Calificación	#	Calificación	#
Malo		Bueno	
Regular		Excelente	

Propuesta comercial a instituciones y empresas

Actividad propuesta comercial: identifique dos empresas o instituciones a quienes pueda interesarles el producto o servicio, diligencie el formato y preséntele la propuesta comercial, tome nota de las opiniones expresadas por los clientes.

Propuesta comercial (Solo cuando el canal de distribución sea institucional o con empresa):

Estimado cliente:

Esta propuesta comercial se realiza con el fin de validar el grado de aceptación de los productos o servicios generados por la Unidad Productiva: _____ que hace parte del programa SENA Emprende Rural. La información recolectada se usará únicamente para propósitos formativos.

Fecha:		**Lugar:**		**Teléfono:**	
Nombre:				**Edad:**	
Género:		**Municipio de residencia:**		**Correo electrónico:**	
Escolaridad:				**Estado civil:**	
NIT:					

Oferta:	
Beneficios ofrecidos:	
Vigencia de la propuesta:	
Precio:	
Términos y condiciones:	
Opinión del cliente:	

AUTOEVALUACIÓN DE MI EMPRENDIMIENTO

Esta evaluación se realiza con apoyo del profesional del SENA asignado, con el fin de validar la capacidad de respuesta de la Unidad Productiva _____ frente al mercado identificado. La información recolectada se usará únicamente para propósitos formativos o de fortalecimiento.

Fecha de realización del diagnóstico: _____

1. **Identifique los principales segmentos y clientes potenciales de su Unidad Productiva.**

2. **¿Cuál es su volumen de producción? ¿Considera que ese volumen da respuesta a la demanda de los clientes? Por favor, justifique su respuesta.**

3. **¿Puedo cumplir con el volumen y frecuencia que solicita el mercado identificado?**

4. **¿Qué estrategia puede plantearse para cumplir con el volumen y frecuencia que solicita el mercado?**

5. **¿Cuántas unidades puedo producir en un ciclo productivo y con qué frecuencia?**

6. **¿Qué certificaciones o permisos requiero para acceder a nuevos mercados?**

7. **¿Qué debe mejorarse del proceso, teniendo en cuenta los resultados de la encuesta aplicada a sus clientes?**

12

Estructura organizacional

Permite establecer una jerarquía dentro de la organización al identificar las responsabilidades de cada cargo, su función y dónde se ubica dentro de la organización.

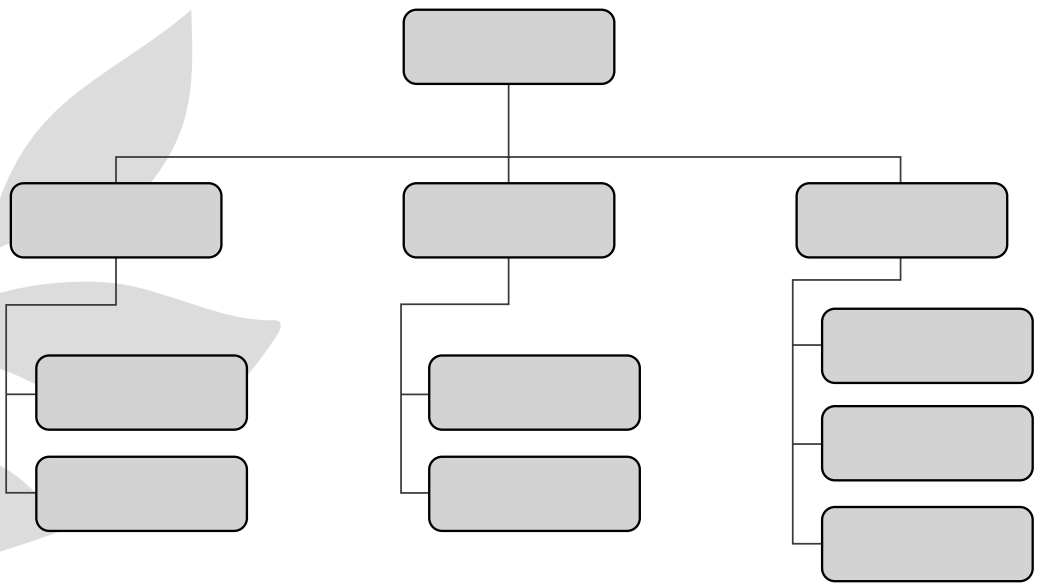
Actividad: identifique los roles, perfiles, actividades y cantidades para su Unidad Productiva. Plasme el resultado de la actividad en la Estructura de Seguimiento Integrada.

Duración estimada: 2 (dos) horas.

ROL	PERFIL	ACTIVIDADES A REALIZAR	CANTIDAD

A continuación, se presenta la representación gráfica de la estructura de la organización, incluye las divisiones por áreas y cargos.

Actividad: con ayuda de su profesional del SENA asignado defina el organigrama de su Unidad Productiva.



ACTUALIZACIÓN DIAGNÓSTICO ASOCIATIVIDAD Y COOPERATIVISMO

Estimado emprendedor, tomando como referencia la información relacionada con la estrategia asociatividad y cooperativismo trabajada en la Fase de Formación, verifique con apoyo del profesional del SENA asignado si la Unidad Productiva presenta algún cambio o avance en este sentido. Por favor, aplique los cuestionarios diagnósticos usados en Fase de Formación para determinar la nueva metodología a profundizar.

Escriba la metodología sobre cual se va a profundizar en la Fase de Fortalecimiento:

Recuerde que la estrategia contempla cuatro metodologías, dos iniciales, relacionadas con el pensar y la iniciación en el mundocooperativo: "Think.Coop" y "Star.Coop", y dos metodologías para organizaciones con un nivel de madurez mayor: "My.Coop" y Manage.Coop".

Estimado emprendedor, responda solo si producto del análisis con su profesional del SENA asignado se debió trabajar una metodología de asociatividad y cooperativismo diferente a la trabajada en la Fase de Formación, de lo contrario, continue con las siguientes actividades de la ruta.

¿Qué cambios ha presentado en aspectos organizacionales o de madurez su Unidad Productiva desde la Fase de Formación?

¿Qué calificación le daría al conocimiento que adquirió acerca de la asociatividad y cooperativismo?

BAJO **MEDIO** **ALTO**

14 Acceso a fuentes de financiación

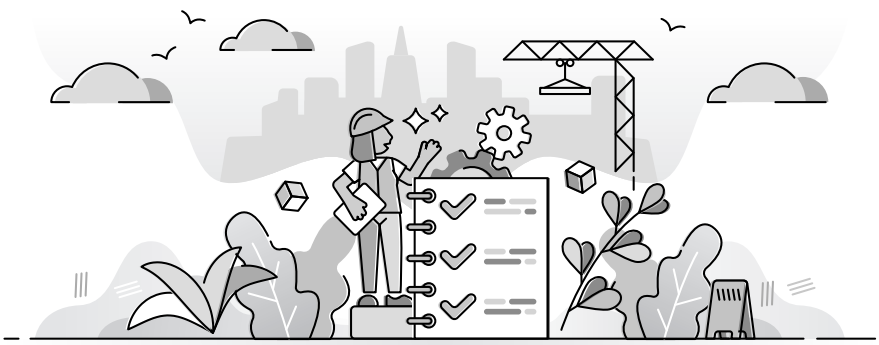
La gestión y acceso a fuentes de financiación es una práctica que realizan las unidades productivas durante el ciclo de fortalecimiento, para acceder a recursos económicos con entidades públicas o privadas de tipo condonable o no condonable, con el propósito de adquirir materias primas, maquinaria y equipos, mano de obra, adecuación de instalaciones, medios de publicidad, marketing digital, entre otros.

Actividad: identifique las posibles fuentes de financiación presentes en su zona, seleccione 2 entidades públicas y 2 privadas que puedan llegar financiar o fortalecer su Unidad Productiva y escríbalas en el siguiente cuadro.

Nombre entidad pública y ubicación	Nombre entidad privada y ubicación	Requisitos para acceder al recurso económico

Actividad: teniendo en cuenta las entidades identificadas, defina cuál o cuáles de ellas se ajustan más a las características de su Unidad Productiva, de acuerdo con los requisitos exigidos por la misma.

Presente la propuesta de la Unidad Productiva a la entidad (como evidencia de la actividad, conserve el radicado o recibido por parte de la entidad financiadora). Este soporte servirá como soporte del proceso de fortalecimiento para el profesional del SENA asignado.



15

Formalización o Legalización

Un empresario formal tiene más probabilidades de acceder a fuentes de financiación, nuevos, mejores y grandes clientes, quienes van a exigir la prestación de un servicio de una empresa formal.

En la siguiente tabla encontrará las principales instituciones que se deben tener en cuenta al momento de formalizar un emprendimiento.

ACTOR	ACTIVIDAD DE INTERÉS	TRÁMITES	ENLACE WEB
CÁMARA DE COMERCIO	Formalizar la UP	Definir: código CIIU, nombre del establecimiento de comercio, capitales activos fijos.	Directorio de Cámaras (Confecámaras) confecamaras.org.co
DIAN	Gestión RUT	Registrarse, definir actividad comercial.	https://www.dian.gov.co

ACTIVIDAD: con ayuda del profesional del SENA asignado analice la pertinencia de formalizar la Unidad Productiva ante la Cámara de Comercio de su zona, si la conclusión es positiva siga el siguiente paso a paso y diligencie el cuadro de acuerdo con la información solicitada.

1. Identifique el código CIUU de su actividad y el capital de activos fijos.
2. Defina el nombre comercial de la Unidad Productiva para registro ante Cámara de Comercio.
3. Conozca los requisitos para solicitud del RUT ante la DIAN.
4. Defina los costos de legalización de acuerdo al capital de la empresa.
5. Formalización en la Cámara de Comercio.

Código CIUU	
Capital activos fijos	
Nombre comercial	
Requisitos para solicitar RUT	
Costos de legalización	
NIT y Matricula	



Estimados campesinos

¡Felicidades!

Han recorrido toda la ruta CampeSENA, eso quiere decir que ha concluido la etapa de fortalecimiento y está listo(a) para pasar al siguiente nivel.

Este camino hacia el emprendimiento apenas empieza, recuerde que siempre podrá contar con los servicios del SENA, para usted, su familia y su comunidad.

Juntos seguiremos cumpliendo sueños.

¡Muchos éxitos!



Seguimiento actividades fortalecimiento con asesoría

Registre aquí las visitas realizadas por el profesional a cargo del proceso de fortalecimiento con asesoría.

<table>
<tr><th>ACTIVIDAD REALIZADA</th><th>FECHA ACTIVIDAD (dd/mm/aaaa)</th><th>Firma del cliente y de los profesionales del SENA asignados como evidencia de acuerdo con la programación realizada</th></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="3"></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Firma del Emprendedor o Empresario</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Nombre:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>CC:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="4"></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Firma del profesional encargado de la asesoría</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>Nombre:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td>CC:</td></tr>
<tr><td></td><td></td><td rowspan="2"></td></tr>
<tr><td colspan="2" rowspan="3">Señor(a) emprendedor(a), al firmar esta plantilla confirma que las actividades descritas fueron realizadas de acuerdo con las fechas programadas en el marco del plan de acción definido por parte del profesional del SENA asignado.</td></tr>
<tr><td>Firma del dinamizador de oferta de centro</td></tr>
<tr><td>Nombre:</td></tr>
<tr><td colspan="2"></td><td>CC:</td></tr>
</table>



www.imprenta.gov.co
PBX (0571) 457 8000
Carrera 66 No. 24-09
Bogotá, D. C., Colombia

CampeSENA

¡Una Esperanza Debida!