



El empleo
es de todos

Mintrabajo



Estrategia de desarrollo local incluyente OVOP Colombia
Documento metodológico #07

Guía de Negocio Colectivo para la gestión de Mi Producto

Febrero 2020
Versión 2



Equipo

SENA

CARLOS MARIO ESTRADA MOLINA
Director General

ADRIANA MARÍA COLMENARES MONTOYA
Directora de Promoción y Relaciones
Corporativas

HERNÁN DARÍO FUENTES SALDARRIAGA
Director de Empleo y Trabajo

FARID DE JESÚS FIGUEROA TORRES
Director de Formación Profesional

EDGAR ADRIÁN ZAMBRANO TAMAYO
Coordinador Nacional de Relaciones
Internacionales y Promoción

CARLOS ARTURO GAMBA CASTILLO
Coordinador Nacional de Emprendimiento

CLAUDIA ROJAS RIVERA
Coordinadora Grupo de Gestión Curricular

CARLOS DARÍO MARTÍNEZ PALACIOS
Coordinador Grupo de Ejecución de la
Formación

OVOP

TOSHIHIKO MATSUKI
Asesor Principal

EIJI EGUCHI
Asesor de Desarrollo Local / Fortalecimiento
de Colaboración Interinstitucional

YUKIKO HANEDA
Apoyo para capacitación de instructores

SANDRA RODRÍGUEZ TORRES
Asesora de Seguimiento y Monitoreo

DIANA MARCELA RODRÍGUEZ HERRERA
Asesora de Desarrollo Local

JAIME ALBERTO PERDOMO PACHECO
Asesor de Desarrollo Local

YADIRA ELIANA CRUZ
Asesora de Desarrollo Local

SAYURI SALAMANCA
Asistente Administrativa



Contenido

1. Introducción	1
2. Objetivo de la guía	1
3. Sobre Negocio Colectivo	1
3.1 <i>Concepto e importancia</i>	1
3.2 <i>Condiciones y características</i>	3
3.3 <i>Integración</i>	6
4. Asuntos Preliminares	7
5. Estructuración del Modelo de Negocio	8
5.1 <i>Expresión del Modelo en PICTO</i>	9
5.1.1 <i>Modelo de Venta Directa</i>	11
5.1.2 <i>Modelo de Intermediario</i>	13
5.1.3 <i>Modelo de Promoción</i>	15
5.2 <i>Expresión de Modelo en Lean Canvas</i>	17
6. Plan de Gestión de Mediano Plazo	18
7. Materialización del Negocio Colectivo (NC)	20
7.1 <i>Proceso de creación</i>	20
7.2 <i>Proceso de formalización</i>	21
8. Herramientas de Fortalecimiento – Caso OVOP Colombia	22
9. Recomendaciones finales	28
10. Bibliografía	29

Tabla de imágenes

Imagen 1 – Elementos primarios del negocio colectivo	2
Imagen 2 - Tesoros o productos propios de un territorio definido con potencial para la creación de un NC.....	3
Imagen 3 – Representación de un Negocio Individual.....	4
Imagen 4 – Representación de un Negocio Colectivo.....	4
Imagen 5 - Negocio individual Vs Negocio Colectivo (NC)	5
Imagen 6 - Esquema condiciones básicas para integrar un Negocio Colectivo (NC)	5
Imagen 7 - Asuntos preliminares y posteriores al Negocio Colectivo.....	8
Imagen 8 – Algunos patrones de Modelo de Negocio en “PICTO”	10
Imagen 9 – Iconos para estructurar un modelo de negocio colectivo en PICTO	11
Imagen 10 – Ejemplo de Modelo de Venta Directa en PICTO.....	12
Imagen 11 – Expresión de un Modelo de Venta Directa para Negocio Colectivo.	12
Imagen 12 – Ejemplo de Modelo de Intermediario en PICTO	13
Imagen 13 - Expresión de un Modelo de Intermediario para Negocio Colectivo.....	14
Imagen 14 – Nueve módulos del Modelo de Negocios en Canvas	¡Error! Marcador no definido.

1. Introducción

La metodología para la implementación de OVOP en los territorios se fundamenta en una serie de pasos distribuidos en 5 grandes fases. Esta guía corresponde a la Fase III de la Ruta Metodológica OVOP (Desarrollo de Negocio Colectivo), más específicamente el paso 3-2 Gestionar el producto OVOP el cual ha sido seleccionado a través de diferentes actividades a lo largo de la ruta y se propone como respuesta a la necesidad de organización de la comunidad para adelantar acciones colectivas que les permita aumentar su capacidad de producción, mejorar sus procesos administrativos y consecuentemente, incrementar sus ingresos y sus relaciones comerciales.

Este documento brinda las pautas para la creación de un Negocio Colectivo (NC), con posibilidades de desarrollo en un territorio definido. Esta actividad se sustenta en el trabajo en equipo y la autogestión de una comunidad perteneciente a una región, entorno a su producto propio. Los pasos planteados en el presente están basados en la experiencia adquirida durante la primera fase del proyecto OVOP Colombia, y está fundamentado en procesos económicos que mejoren las condiciones de vida en un territorio específico.

2. Objetivo de la guía

Esta guía tiene por objetivo orientar a los facilitadores que participen en la implementación del enfoque OVOP, para plantear un Negocio Colectivo (NC) basado en el enfoque OVOP Colombia, que permitan promover procesos de emprendimiento colectivo, trabajo en equipo y autogestión de uno o varios productos propios de un territorio definido.

3. Sobre Negocio Colectivo

3.1 Concepto e importancia

Un Negocio Colectivo (NC) es un sistema de integración capaz de reunir a varios individuos, unidades familiares y/u organizaciones en torno a un emprendimiento colectivo, con un producto común, con el fin de juntar recursos, potencialidades, talentos y capacidades para obtener la ampliación de resultados. Busca promover en la comunidad habilidades que le permitan fortalecer su capacidad y amplíen su visión, al tiempo que promueven el valor intrínseco y único de su producto a partir del marketing territorial.

Negocio Colectivo (NC)

Elementos

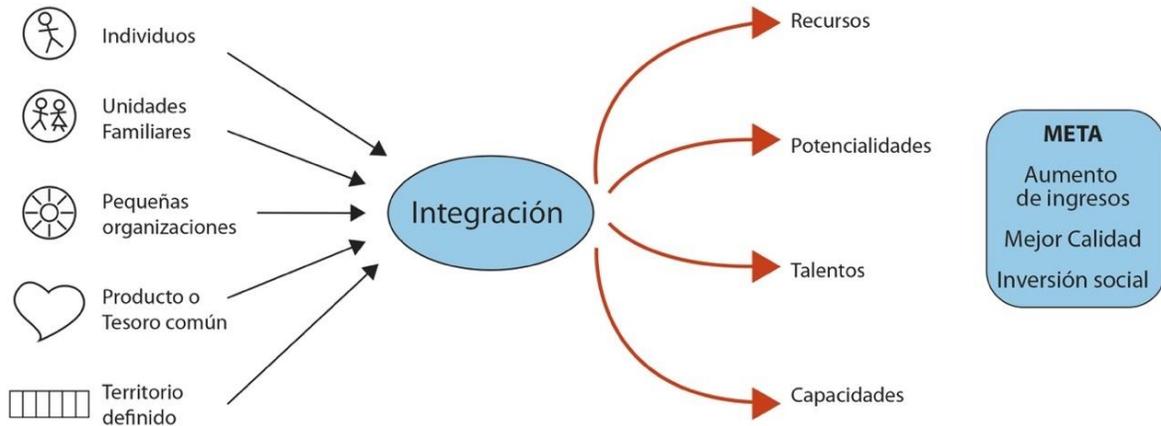


Imagen 1 – Elementos primarios del negocio colectivo

Las comunidades son capaces de transformar la realidad económica de sus territorios; en este caso, alrededor de un producto propio de su región que se materializa necesariamente a partir del trabajo comunitario y la activación de procesos de trabajo colaborativo. Vale la pena destacar los nuevos ejercicios adelantados por distintas comunidades en Colombia a través de los cuales han generado nuevos valores agregados a sus productos. En los últimos años se dieron pasos importantes en el posicionamiento de sus productos fundamentados en el marketing territorial, el cual eleva las propiedades de un producto como símbolo de una región, al tiempo que se apalanca en sus atributos que lo hacen especial y único. La finalidad es que estas acciones desemboquen en la activación de nuevos canales de venta y el posicionamiento en el mercado que traiga consigo el mejoramiento de las condiciones de vida en un territorio definido.

Cada vez son más, las comunidades se juntan para crear mejores resultados. Es frecuente encontrar municipios, centros poblados o veredas en donde varias unidades familiares, organizaciones y/o individuos se dedican a la producción y venta de un producto común; por ejemplo: el bocadillo veleño del municipio de Vélez (Santander), la cerámica negra de La vereda de La Chamba (Tolima), el sombrero vueltaio y/o los productos en caña flecha de Tuchín (Córdoba); las mochilas Wayuu (Guajira), entre otros. Estos son ejemplos conocidos en nuestro país que poseen las cualidades necesarias para el establecimiento de negocios colectivos.

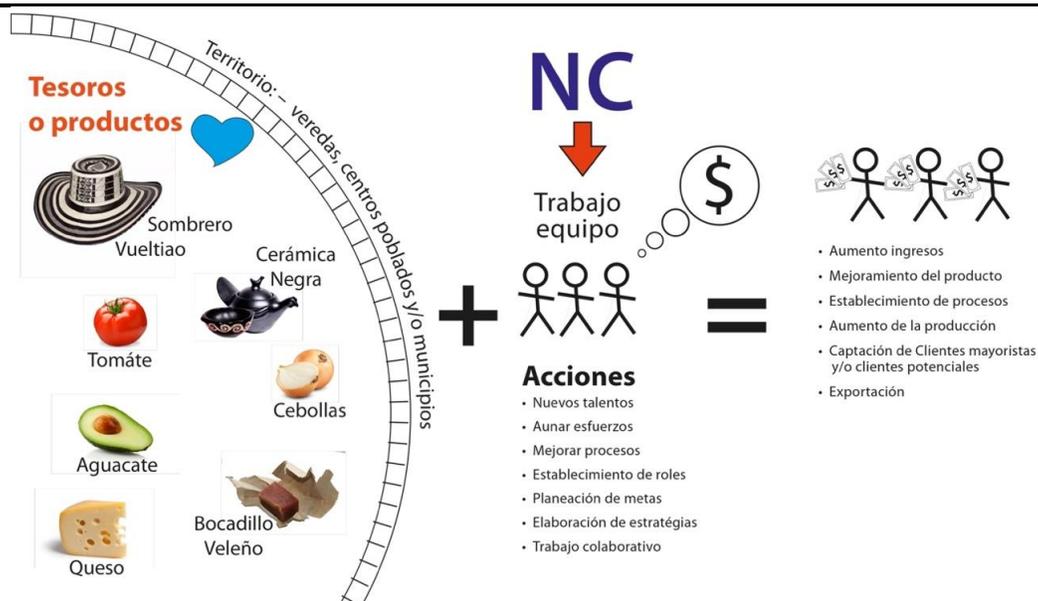


Imagen 2 - Tesoros o productos propios de un territorio definido con potencial para la creación de un NC.

Un ejemplo de un territorio con producto común es el municipio de Tuchín en el departamento de Córdoba donde hay una población de 37.716 habitantes¹, de los cuales el 90% trabaja en la producción de artesanías en caña flecha, en la labor de tejido trabaja el 73,3%, en confección el 13,6%, el 6,8% se dedica a la sombrerería y el 2,3% a la cestería².

3.2 Condiciones y características

Antes de iniciar debemos diferenciar el objetivo de un Negocio Individual (NI) y el objetivo de un Negocio Colectivo (NC). El primero está basado en un negocio con solo un responsable principal, dueño y propietario que recibe para sí todos los beneficios y que asumen los riesgos de manera personal y autónoma. Un Negocio individual (NI) busca siempre minimizar sus costos y aumentar sus ingresos para maximizar sus ganancias. Por su parte, un Negocio Colectivo (NC), está integrado por un grupo de personas, unidades familiares u organizaciones que se juntan con el fin de asumir una responsabilidad colectiva con enfoque colaborativo que busca la concertación de un proyecto conjunto y tiene como fin generar resultados que aumenten el valor de su organización y su entorno. En este caso, el trabajo en equipo se enfoca en mejorar el valor del producto, generar mayor capacidad de venta para acceder a nuevos mercados y maximizar los beneficios tanto colectivos

¹ Cifra tomada de Wikipedia, habitantes reportados en 2015

² Diagnóstico del sector artesanal y las particularidades regionales en Colombia, artesanías en barro de La Chamba, filigrana y caña flecha; Monserrate, Rafael y Serrano, Daniel; Artesanías de Colombia S.A.; abril de 2016.

como individuales de la comunidad. Las imágenes 3 y 4 ilustran el acercamiento al objetivo del negocio individual y un negocio colectivo respectivamente.

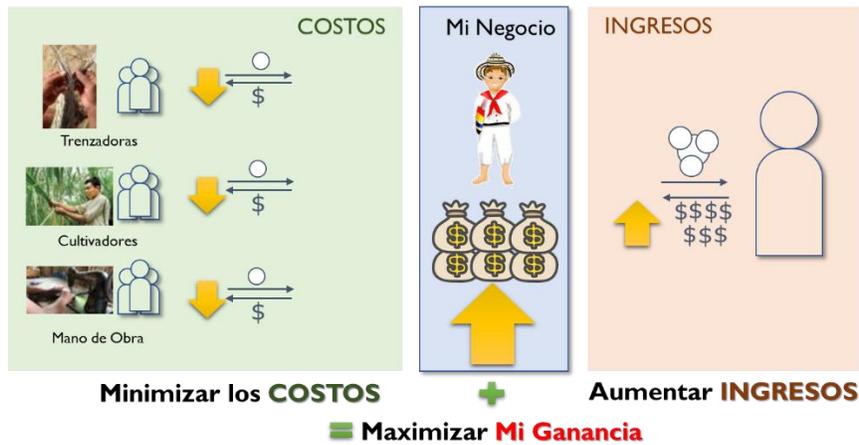


Imagen 3 – Representación de un Negocio Individual

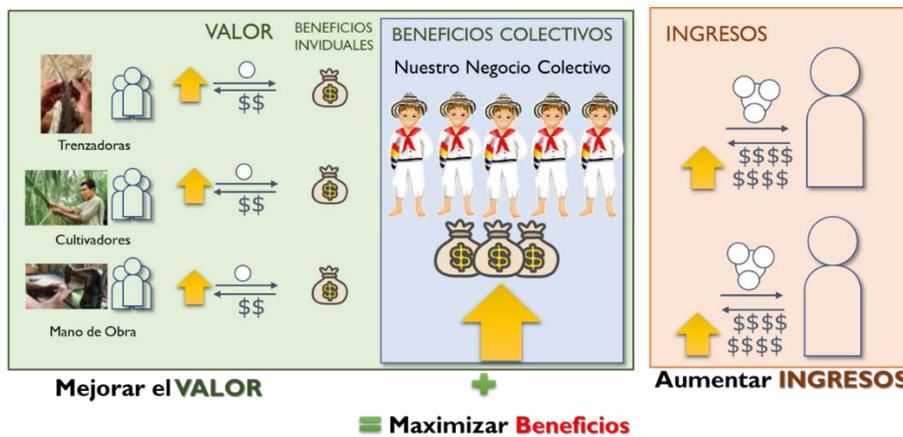


Imagen 4 – Representación de un Negocio Colectivo

Quienes pueden integrar un negocio colectivo son aquellos Individuos, unidades familiares y/o pequeñas organizaciones que tengan la disposición de promover una idea de negocio de manera colectiva y que compartan intereses y valores comunes. La integración debe partir de los siguientes postulados:

- Poseer un producto propio y común entre sus miembros.
- Tener claramente definido el territorio (vereda, centro poblado o municipio).
- Estar vinculado en alguno de los eslabones de la Cadena de Valor (CV) del producto escogido para promover el Negocio Colectivo (NC).

- Contar con la disposición para trabajar en equipo.
- Tener la expectativa de crecimiento y la idea de darle valor a su producto.
- Deseos de trabajar bajos esquemas colaborativos y colectivos.

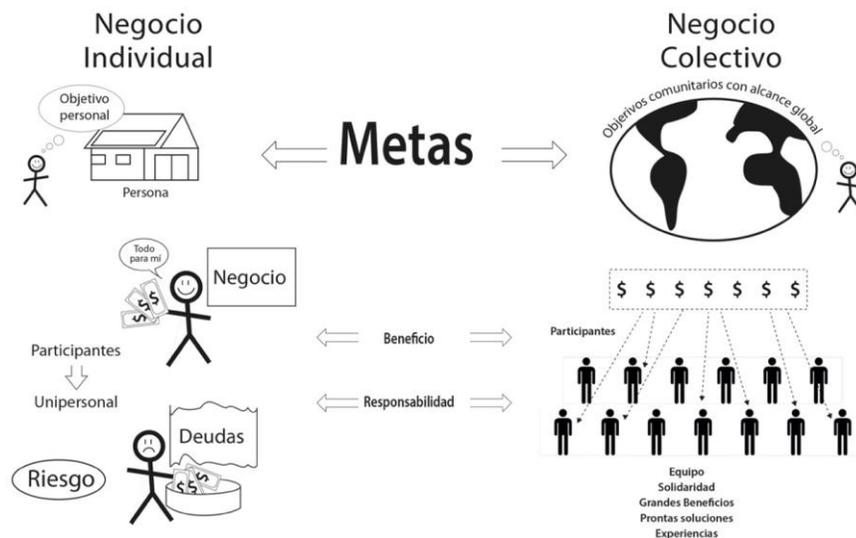


Imagen 5 - Negocio individual (NI) Vs Negocio Colectivo (NC)

Además, una comunidad con potencial para el establecimiento de un Negocio Colectivo (NC) debe compartir como mínimo los siguientes aspectos: a) Intereses, b) Un producto común, c) El trabajo colectivo y d) Meta o punto de llegada.

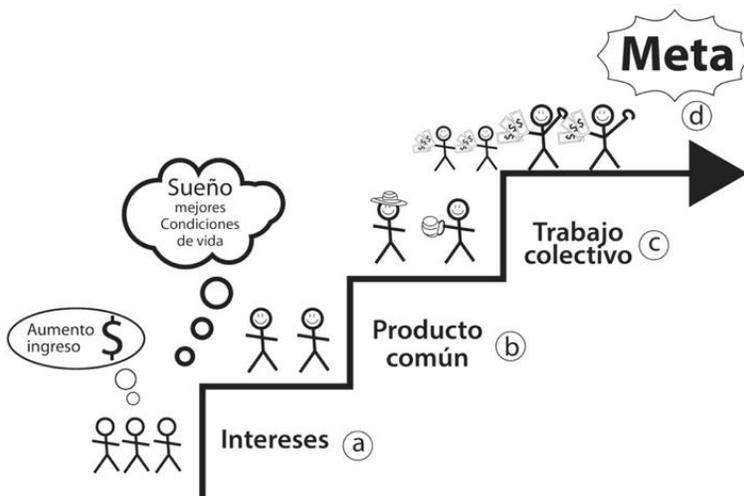


Imagen 6 - Esquema condiciones básicas para integrar un Negocio Colectivo (NC)

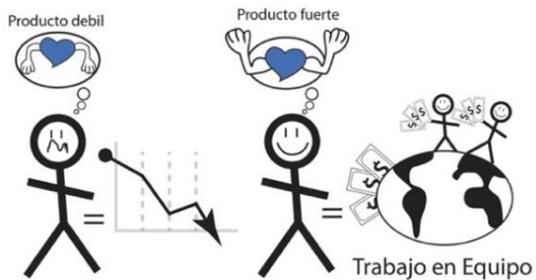
3.3 Integración

El Negocio Colectivo (NC) puede estar integrado por grupos de 5 a 100 unidades familiares, organizaciones y/o individuos, estos deben reunirse en torno a un producto común, con el objetivo de ampliar su mercado y establecer una estructura empresarial que les permita desarrollar sus expectativas comerciales a nivel local, nacional y progresivamente abrir el camino hacia un mercado internacional (exportaciones). Debe reunir las siguientes características para su creación:

- Estar compuesta por individuos, unidades familiares y/o pequeñas organizaciones.
- Poseer un producto local común.
- Pertener a un territorio definido.
- Tener la necesidad de unirse para impulsar la competitividad de su producto y aumentar de la cohesión social de su territorio.
- Establecer el Negocio Colectivo (NC) a partir de procesos participativos e incluyentes

Los pasos básicos para la implementación del Negocio Colectivo (NC) son los siguientes:

<p>a. Identificar en un territorio entre 5 a 100 unidades familiares, organizaciones y/o individuos, que basen su economía en un producto común con deseos de ampliar sus expectativas y trabajar en equipo para el establecimiento de un Negocio Colectivo (NC).</p>	
<p>b. Que los actores identificados tengan expectativas de crecimiento económico. Su intención primaria debe basarse en el potencial del trabajo colectivo para la generación de ingreso y mejoras en su calidad de vida.</p>	

<p>c. Analizar la cadena de valor del producto común para identificar sus fortalezas y debilidades tanto a nivel de posicionamiento interno como del impacto económico en el territorio. Así se tiene un punto de partida para trabajar en equipo.</p>	
<p>d. Capacidad de establecer relaciones de trabajo colaborativo.</p> <p>e. Deseo de promover su emprendimiento, con miras a propiciar estructuras empresariales o colectivas para el crecimiento económico y la operación comercial formalizada.</p>	

4. Asuntos Preliminares

Para iniciar la gestión de “Mi Producto” OVOP a través de un Negocio Colectivo (NC) en un territorio, es necesario haber resuelto algunos asuntos preliminares como se muestra en la ruta metodológica OVOP. Esto con el fin de haber generado el proceso participativo previo que permita la comprensión plena del ejercicio, así como la consolidación de resultados anterior como base de información para la formación de una estructura de sostenibilidad de la iniciativa con visión empresarial. Dichos pasos preliminares se muestran en la imagen 7.

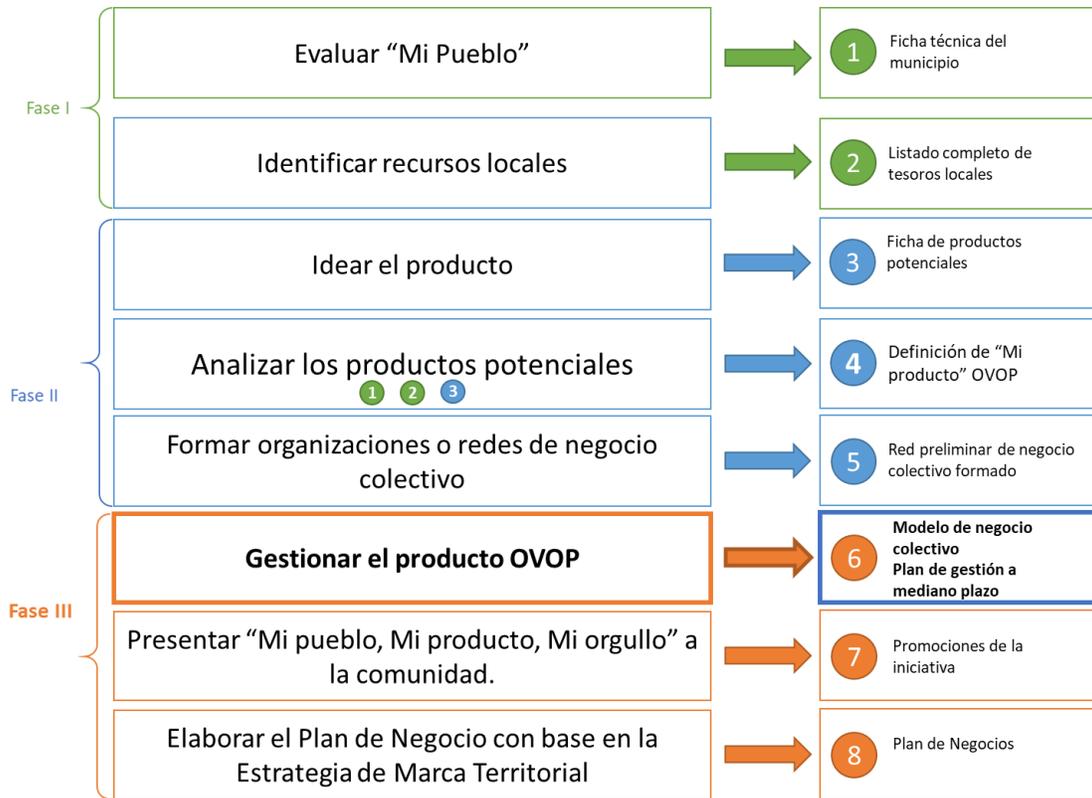


Imagen 7 - Asuntos preliminares y posteriores al Negocio Colectivo

5. Estructuración del Modelo de Negocio

Cuando un territorio ha seleccionado ya "Mi Producto" OVOP y se han identificado las unidades familiares, organizaciones e individuos que hacen parte de su cadena de valor y que están interesados en establecer relaciones de trabajo colaborativo para impulsar el crecimiento económico de su comunidad; se debe establecer o encontrar un modelo de negocio que les permita cumplir con los objetivos principales de dicho trabajo colaborativo:

- Aumentar los ingresos de "Mi Producto": Realizar una gestión comercial eficiente para abrir nuevos canales de venta y establecer precios competitivos.
- Maximizar los beneficios de "Mi Producto": Mejorar los procesos de producción para aumentar la rentabilidad en cada paso de la cadena de valor del producto y cumplir con las exigencias de calidad, diseño y acceso de nuevos mercados.
- Posicionar "Mi Pueblo" usando "Mi Producto": Establecer una relación directa de la imagen del territorio (nombre, tesoros, valores, historia, etc.) con las características del producto mejorando el valor tanto del producto como del entorno para generar una marca territorial alrededor del trabajo colectivo.

En general, un modelo de negocio implica reconocer muchas variables para conformar una estructura que genere los mejores resultados según los objetivos establecidos; sin embargo, estructurar el modelo de negocio que cumpla con los objetivos del negocio colectivo implica también entender la cadena de valor del producto desde el enfoque del desarrollo local. Así mismo, es necesario tener amplia información del territorio, identificar y tener en cuenta las relaciones de confianza que existan entre la comunidad y visualizar los canales de distribución que más convengan de acuerdo con mercado más cercano. La estructura del modelo de negocio colectivo para la gestión de “Mi Producto” OVOP, se expresa en dos diferentes metodologías que son PICTO y CANVAS, las cuales se explican a continuación:

5.1 Expresión del Modelo en PICTO

La palabra PICTO viene de Pictograma que es una ilustración o icono elemental que representa figurativamente un objeto o un significado y que debe ser comprendido por cualquier persona independientemente de su idioma. A través de PICTO se pueden expresar los modelos de negocio de manera sencilla de tal forma que puedan ser comprendidos por cualquier persona de la comunidad. La idea de expresar un modelo de negocio colectivo en PICTO es generar una construcción participativa, comprensiva y simple de la forma en la que se puede gestionar “Mi Producto” OVOP a través del trabajo colaborativo. La imagen 7 muestra la expresión de diferentes patrones de modelo de negocio usando PICTO.

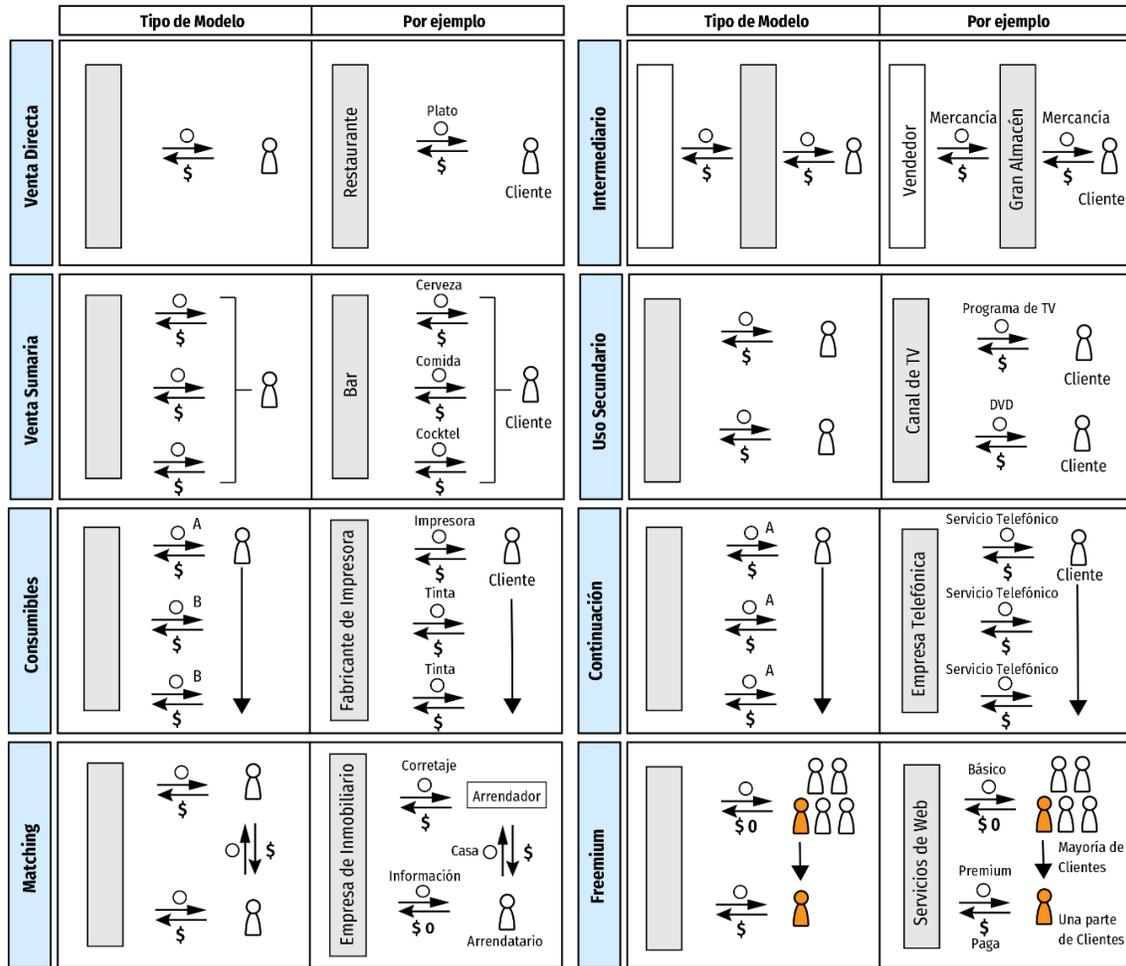


Imagen 8 – Algunos patrones de Modelo de Negocio en “PICTO”

Para entender la imagen anterior, es necesario establecer el significado u objeto que representa cada icono o ilustración que se usa para la expresión del modelo de negocio. Estas representaciones se definen en la siguiente tabla:

	Organización o empresa		Individuo
	Producto o servicio		Relación
	Valor		

Un modelo de negocio expresado en PICTO debe ser simple para facilitar la comprensión, por lo tanto, en esta expresión no se detallarán todas las variables de un modelo de negocio sino únicamente la forma de distribución del producto o servicio. Así las cosas, para estructurar en un primer momento un modelo de negocio colectivo, se requiere usar estas ilustraciones para referirse al modo como se relacionan los participantes de una transacción de bienes y servicios diferenciando los oferentes de los demandantes de la siguiente manera:

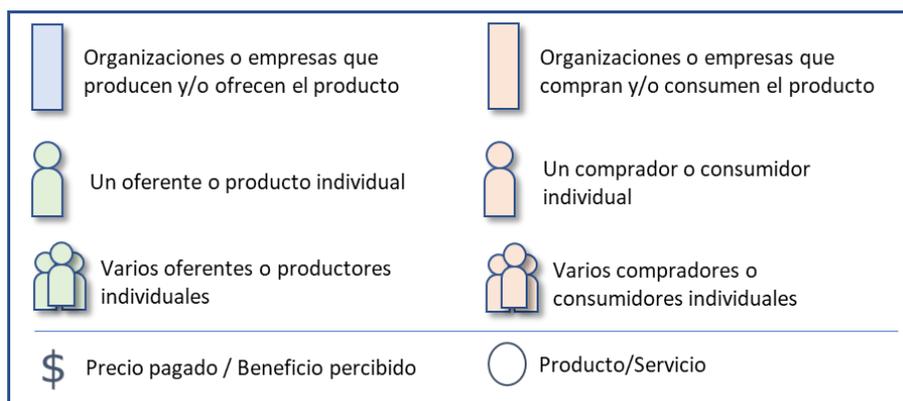


Imagen 9 – Iconos para estructurar un modelo de negocio colectivo en PICTO

Con el fin de mejorar la comprensión del modelo de negocio, se pueden generar explicaciones adicionales sobre el dibujo como propuesta de valor, cantidad del precio o beneficio percibido, forma de pago, recurrencia, tiempo, nombre de las organizaciones o individuos que producen, segmento del mercado identificado. Estas explicaciones no son absolutamente necesarias para expresar el modelo, pero toda información relativa al negocio aclarará notablemente el entendimiento por parte de cualquier lector. En algunos casos se pueden usar imágenes o dibujos más explícitos sobre los símbolos para generar estas explicaciones.

A continuación, se ilustrarán y explicarán tres modelos de negocio en PICTO y se realizará un contraste de cada uno de los modelos usados según los objetivos de un negocio colectivo.

5.1.1 Modelo de Venta Directa

En un modelo de venta directa, una persona o empresa se encarga de todo el proceso de producción y venta del producto o servicio. El comprador o compradores reciben y pagan directamente a las manos del vendedor por el producto o servicio. El precio pagado corresponde únicamente al precio neto del producto. Este modelo se expresa a continuación:

Modelo de Venta Directa



Imagen 10 – Ejemplo de Modelo de Venta Directa en PICTO

Ahora bien, si este modelo se aplicara en un negocio colectivo para la gestión de “Mi Producto OVOP”, no podría existir un vendedor individual sino una organización comunitaria que se encarga de producir y vender directamente a los clientes su producto o servicio común. En este caso, vamos a ejemplificar un territorio que ha seleccionado “Mi Producto” OVOP:

En el taller de descubrimiento de Tesoros Locales del Municipio Montañita, se encontraron diferentes personas de la comunidad que se dedicaban a la transformación de algunos productos agrícolas de la región. Algunas granjas donde se criaban pollos criollos tenían conocimiento para elaborar salchichas artesanales de pollo, en algunas otras donde se producía avena, las esposas de los agricultores preparaban pan de avena; otras por su parte que producían tomates también tenían la receta para elaborar salsa de tomate orgánica. Por lo tanto, idearon un producto que podría beneficiar a varios y propusieron “El Perro de la Montañita” como “Mi Producto” OVOP. Como los jóvenes que aún estudiaban estaban en capacidad de elaborar y vender los perros calientes en uno de los parques del pueblo donde llegan los turistas, decidieron elegir un modelo de negocio de venta directa el cual expresaron así:

Perros de La Montañita



Imagen 11 – Expresión de un Modelo de Venta Directa para Negocio Colectivo.

Como se muestra en la expresión anterior, la sumatoria de habilidades y talentos de la comunidad puesta en un negocio colectivo, gracias a la disposición de trabajar en equipo puede generar como resultado una propuesta de valor diferenciada para los clientes por la cual se pueden aumentar las ventas. Además, al usar recursos locales y relacionar las características del producto con las del territorio, tanto el uno como el otro se pueden posicionar construyendo una marca territorial. Ahora bien, el valor agregado de los productos agrícolas y su articulación como proveedores del mismo negocio colectivo al que todos pertenecen genera un aumento en los ingresos de la población local. En el caso anterior, si la organización “Perros de la Montaña” no existiera, la comunidad no tendría a quién venderle sus productos procesados o en su defecto, venderían a un intermediario cuyas ganancias no circularían dentro del territorio. La labor de la organización colectiva no solo es la de elaborar el producto y venderlo, sino también, conectarse con el mercado para entender sus necesidades y mejorar los procesos de producción de la comunidad para satisfacer al cliente.

5.1.2 Modelo de Intermediario

El modelo de intermediario consiste en una empresa o persona que no tiene ninguna relación con el proceso de producción, sino que interviene como un medio entre el productor y el comprador. Es decir, la empresa o persona intermediaria es la que realiza toda la gestión comercial y de distribución del producto mientras otras empresas o personas realizan todo el proceso de producción de este. Este modelo se expresa de la siguiente manera:

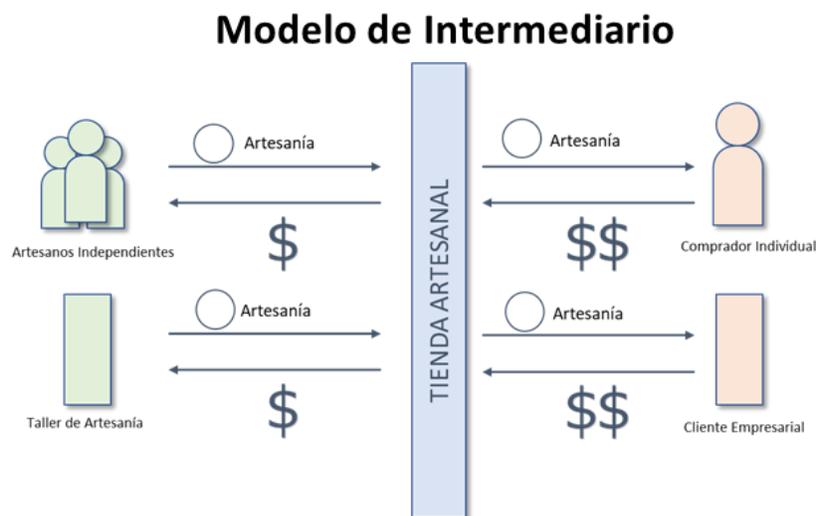


Imagen 12 – Ejemplo de Modelo de Intermediario en PICTO

Para ilustrar un caso de modelo de intermediario para negocio colectivo, pondremos el ejemplo de Maderos San Juan donde “Mi Producto” OVOP son las artesanías de madera rústica. Al analizar la cadena de valor del producto se descubrió que los artesanos tenían poco volumen de ventas ya que no tienen un espacio para exhibir sus productos. También se descubrió que los artesanos tienen una misma línea de producción que son utensilios de cocina, pero cada uno tiene un diseño y unas proporciones diferentes de su producto. Sin embargo, también se descubrió que, por su calidad y funcionalidad, la mayoría de los clientes compraban recurrentemente los utensilios que se elaboraban allí. Por lo tanto, la comunidad estructuró para su organización un modelo de negocio de intermediario que les permitiera acceder a otros mercados, mejorar su producción y organizar su forma de venta. La expresión del modelo es la siguiente:

Maderos de San Juan

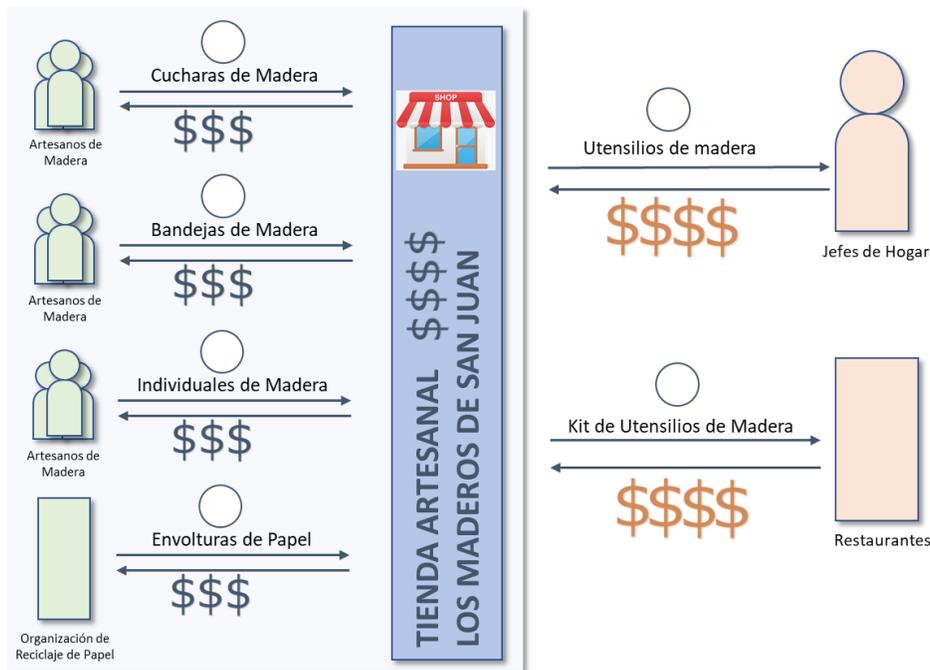


Imagen 13 - Expresión de un Modelo de Intermediario para Negocio Colectivo.

Como se muestra en la expresión anterior, la comunidad se une para tener una tienda artesanal donde se puedan exhibir y vender sus productos. Además, no solo los productores de utensilios de madera hacen parte de la organización colectiva, sino también otra pequeña empresa que recicla papel y elabora los empaques y envolturas para los productos de la tienda. De esa forma se puede ver como se integran o articulan otros sectores y productos del territorio. Es importante destacar que, a diferencia del modelo anterior, no hay ningún tipo de producción o transformación en el

negocio colectivo, sin embargo, si puede agregar valor a través de las estrategias de marketing o presentación. La empresa intermediaria también hace un mejor estudio del mercado y fortalece a los productores a través de capacitación o tecnología para que los productos sean acordes con las necesidades y expectativas de los clientes. Así mismo, los productos generan una conexión con el territorio que contribuye al posicionamiento del nombre del municipio a través de “Mi Producto”.

5.1.3 Modelo de Promoción

El modelo de promoción, también conocido como “matching”, tiene que ver con una propuesta de valor alrededor de un servicio que se presta tanto a los productores y a los consumidores para conectarlos a ambos, es decir, hacer un match entre la oferta y la demanda. En este modelo, el negocio no interviene en el proceso de producción ni de comercialización, solo se encarga de hacer la promoción de los productos a los consumidores potenciales. Este modelo se expresa en PICTO de la siguiente manera:



Imagen 14 – Ejemplo de Modelo de Promoción en PICTO

Los negocios que usan el modelo de promoción frecuentemente son las empresas de servicios publicitarios, las inmobiliarias y las aplicaciones de servicios de taxi. Para el caso de los negocios

colectivos, también es posible usar este prototipo de modelo de negocio si la sinergia del trabajo colectivo se requiere en la conexión con el mercado. Por ejemplo, en el corregimiento de La Virginia, paraje Peñas Blancas de Calarcá Quindío posee diferentes atractivos turísticos y servicios conexos, así como productos artesanales y agroindustriales que pueden ofrecer a los visitantes. La comunidad se ha capacitado ampliamente en su actividad económica y están en la capacidad de producir productos y prestar servicios de alta calidad. Sin embargo, su flujo de visitantes y clientes es muy bajo ya que los servicios no se articulan entre sí en un producto turístico y los emprendedores no tienen capacidad económica para participar en espacios de promoción de productos de manera individual. Por lo tanto, la comunidad se organizó en un modelo de negocio de promoción que les permita dar a conocer sus productos y servicios con el mercado para atraer clientes y visitantes hasta el municipio. El negocio de promoción no produce ni comercializa los productos y servicios, solo realiza actividades y adelanta acciones de gestión para que la oferta del municipio sea conocida hacia afuera del territorio. Así mismo, la organización está a cargo de leer las necesidades del mercado para informar a sus miembros sobre las exigencias que deben cumplir para satisfacer los mercados a los que se está accediendo a través de las actividades colectivas. Este modelo se expresa de la siguiente manera:

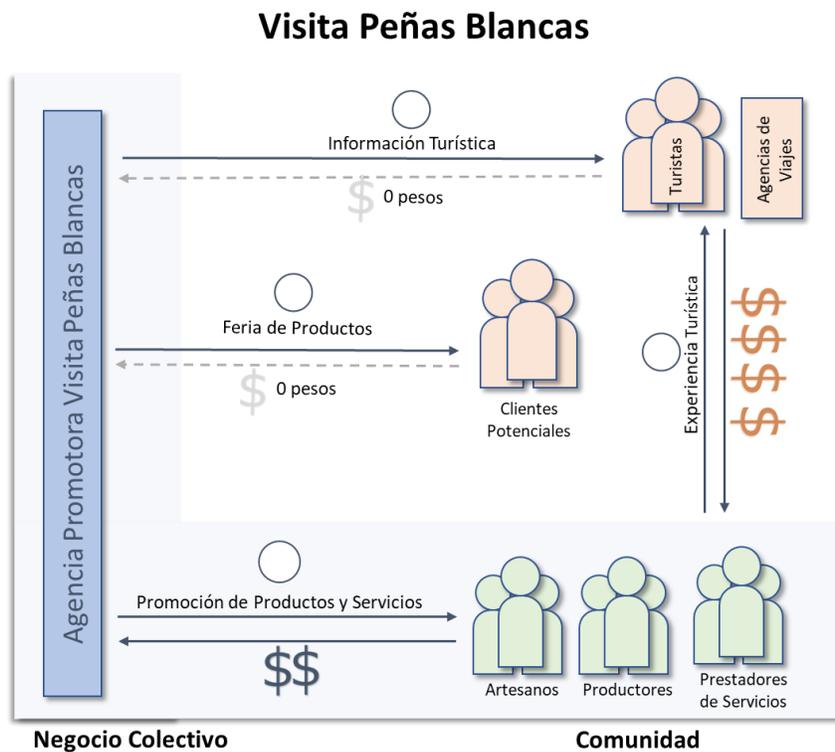


Imagen 15 - Expresión de un Modelo de Promoción para Negocio Colectivo.

5.2 Expresión de Modelo en Lean Canvas

CANVAS es también una forma de expresar un modelo de negocios de manera gráfica. Sin embargo, a diferencia de PICTO, este modelo no es tan flexible ya que tiene una estructura de nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructuras y viabilidad económica. Para los fines del enfoque OVOP, se plantea el modelo Lean Canvas el cual es una adaptación de este modelo a una estructuración más sencilla pero que, a su vez, permiten construir un modelo de negocio más completo que el que se puede obtener a través del modelo PICTO.

La importancia de estructurar el modelo de negocio colectivo para la gestión de “Mi Producto” OVOP en Lean Canvas es que se tienen más herramientas e información que permiten avanzar de manera más clara y concreta en la formulación de un plan de gestión de mediano plazo que veremos en el siguiente capítulo. En la imagen 16 se muestran los 9 módulos que hacen parte del modelo Lean Canvas, los cuales contienen preguntas orientadoras que permiten estructurar el modelo del negocio colectivo.

Lean Canvas				
PROBLEMAS Necesidades, Frustraciones y satisfacciones del cliente	SOLUCION 3 Características del producto/servicio	PROPUESTA DE VALOR Una frase clara, simple, sencilla que explique qué te hace especial y cómo vas a ayudar a tus clientes a resolver su problema.	VENTAJA ESPECIAL Qué te hace especial/diferente	SEGMENTO DE CLIENTES Descripción de los clientes
	METRICAS CLAVE Actividades Clave a Medir		CANALES Cuál es la vía de acceso a clientes	
ESTRUCTURA DE COSTES Costos y gastos del negocio		FLUJO DE INGRESOS Cómo vamos a ganar dinero		

Imagen 16 – Modelo de Negocio Lean Canvas

6. Plan de Gestión de Mediano Plazo

Para cumplir con los objetivos de un Negocio Colectivo y generar una verdadera sostenibilidad con visión empresarial, es necesario plantear un Plan de Gestión de Mediano Plazo. El plan de gestión a mediano plazo es un plan concreto para realizar los conceptos superiores de gestión, como la misión y la visión. El período recomendado para el plan de gestión a mediano plazo es de 3 a 5 años. El proceso de creación implica analizar la situación actual, examinar exhaustivamente las direcciones y opciones de la estrategia, seleccionar la que se considere más efectiva y determinar los planes de acción claves.

En general, el plan de gestión a mediano plazo consiste en una estrategia para toda la empresa, una estrategia específica para cada división y una estrategia específica para cada función. En OVOP Colombia, los planes inferiores, aparte de la estrategia para toda la empresa, se incluyen en el plan de acción detallado que se complementarán con diversos apoyos por el Comité de OVOP, etc.

A través de unos talleres participativos se puede obtener la información necesaria para diligenciar los formatos que se muestran a continuación y llegar a un acuerdo de proyecto común entre los miembros del negocio colectivo. El paso a paso para el diligenciamiento de las matrices se encuentra en el documento PDF anexo a esta guía.

Misión		
3 elementos : ① Sentido de Existencia, ② Política de Gestión, ③ Código de Conducta		
Competencia Fundamental		
3 condiciones : ① Dificultad de imitación, ② Valor de Cliente, ③ Fuerza de expansión		
Área de negocios		
Eje del cliente	Eje técnico	Eje funcional
¿Cuál es su mercado objetivo?	¿Qué tipo de tecnología y conocimientos utiliza para hacer negocios?	¿Qué características (valor) ofrece a sus clientes?

FODA	
Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	Amenazas

Visión	
Objetivos Cualitativos (Medio plazo: 3-5 años)	Objetivos Cuantitativos (Medio plazo: 3-5 años)

Desafíos Estratégicos (Pasos clave para el desarrollo)				
Desafíos Claves	Objetivo	Meta	Término	Inversión Requerida
(Acciones Claves)	(¿Qué obtenemos en el futuro?)	(Indicador)		

7. Materialización del Negocio Colectivo (NC)

En el marco del Negocio Colectivo (NC), la formalización es el acto de establecer una organización o empresa colectiva de carácter legal con el fin de ampliar su capacidad de operaciones comerciales, ser más competitivos para el mercado. Cuando una organización se formaliza, tanto ella como sus miembros están siendo transparentes con el Estado. Actualmente Colombia cuenta con una legislación vigente para que los ciudadanos que quieran obtener beneficios económicos de una empresa puedan hacerlo bajo parámetros legales, bajo el apoyo y la vigilancia de las Cámaras de Comercio, las Secretarías Económicas, las Superintendencias y los Ministerios.

En Colombia existen dos figuras ante las Cámaras de Comercio para formalizar una empresa:

- Persona natural: Es el ciudadano quién personalmente se encargará de ser el titular legal y principalmente responsable de una empresa.
- Persona jurídica: “Persona Jurídica es una persona ficticia, capaz de ejercer derechos y contraer obligaciones, y de ser representada judicial y extrajudicialmente” (Cámara de Comercio, 2017).

En este mismo orden de ideas, es importante determinar si el negocio colectivo será una empresa con ánimo de lucro o una entidad sin ánimo de lucro. Cualquiera que sea el caso, puede aplicar para formalizar el negocio colectivo, sin embargo, desde el enfoque de OVOP se recomienda formalizarlo como una organización de economía solidaria. Una empresa solidaria es *“una forma de organizar recursos materiales y humanos para satisfacer necesidades y lograr fines sociales por medio de un objetivo económico, de acuerdo a una forma diferente de hacer economía y entender el desarrollo”* (Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias, 2017).

7.1 Proceso de creación

La comunidad debe realizar una reunión donde se tome la decisión final de crear un negocio colectivo que gestione Mi Producto OVOP de acuerdo al modelo de negocio y al plan de gestión de mediano plazo. Para ello, es importante citar una reunión donde la comunidad discuta y responda las siguientes preguntas:

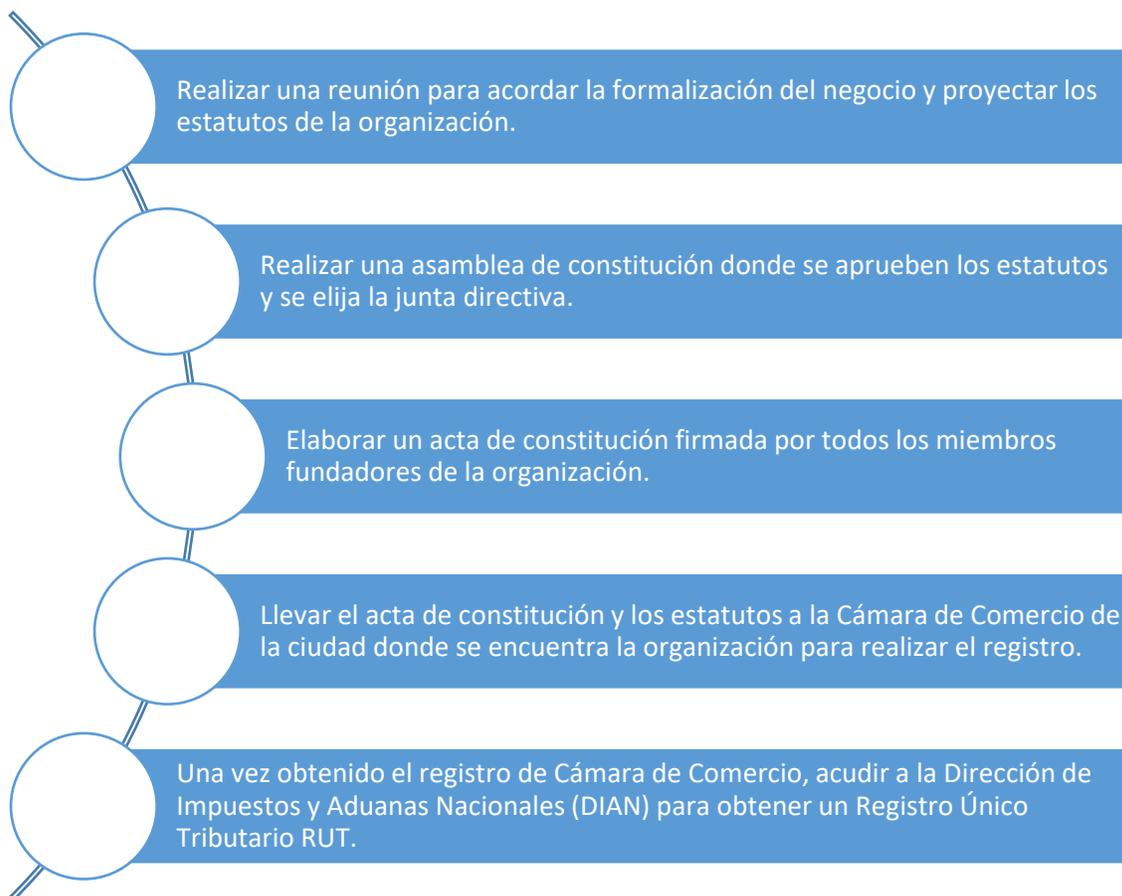
- ¿Quiénes harán parte de la organización?
- ¿Cuál es el objetivo principal de la organización?
- ¿Qué tipo de organización solidaria quieren ser?

-
- ¿Cuál será el nombre de la organización?
 - ¿Cuáles son las actividades principales que desarrollará para cumplir el objetivo?
 - ¿Con cuánto dinero o bienes iniciará la organización?
 - ¿Cuáles serán los derechos y deberes de los miembros de la organización?
 - ¿Cómo será el sistema de aportes de los miembros?
 - ¿Quiénes administrarán inicialmente la organización?

Habiendo resuelto estas preguntas, la comunidad tendrá unas bases fundamentales para iniciar un proceso de formalización.

7.2 Proceso de formalización

Para crear y formalizar una empresa solidaria se deben seguir los siguientes pasos:



8. Herramientas de Fortalecimiento – Caso OVOP Colombia

En este punto se expondrán a través de fichas, algunas estrategias usadas por iniciativas de OVOP Colombia en negocios colectivos y una guía replicar la experiencia en nuevos territorios.

RUEDA DE NEGOCIOS	
Concepto	<p>Las Ruedas de Negocios es un encuentro entre el productor y/o comercializador y las personas, empresas y organizaciones de un sector definido o relacionado con un producto o servicio y/o interesados en entablar una relación comercial. Por lo general a estos eventos asisten personas con un interés definido y relacionado con su actividad económica.</p> <p>En las Ruedas de Negocios el producto es el protagonista. A este pueden acudir clientes (personas y/o empresas) interesados en ese producto o servicio de manera focalizada, de esta manera el interesado encuentra una amplia oferta de lo que está buscando y el productor, comercializador y/o empresario establece nuevas relaciones comerciales y aliados.</p>
Objetivo(s)	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer alianzas, negocios, identificar nuevas oportunidades con el fin de promover el desarrollo empresarial. • Promover nuevos canales de venta en el mercado para productos que activen el desarrollo y la capacidad de autogestión de las empresas comunitarias. • Fortalecer el posicionamiento de los productos en el territorio según su alcance.
Ejemplo	<p>Los productores artesanales de La Chamba, cerámica negra en el departamento del Tolima realizó una Rueda de Negocios para el mercado local en Melgar, apoyada por el SENA y la Cámara de Comercio del Tolima. Los productores artesanales de La Chamba, municipio del Guamo y los de Tuchín Sombrero fino vueltaio y otros productos elaborados en caña flecha del departamento de Córdoba participaron también en una Rueda de Negocios nacional dentro del marco de EXPOARTESANÍAS 2016; para la participación adecuada de las empresas comunitarias propias de este territorio fueron aplicados los siguientes pasos:</p> <p>Planificación, diseño de estrategia y preparación</p> <ol style="list-style-type: none"> a. Gestionar anualmente el cronograma de ruedas de negocios locales y nacionales y establecer el proceso de vinculación e inscripción. b. Determinar ¿qué se va a vender? ¿Qué quiere lograr con su participación en la Rueda de Negocios? ¿A qué grupo de interés (target) va a dirigir el producto? ¿Cuál es el precio? (teniendo en cuenta el costo y el beneficio). c. Crear un equipo de representantes para atender la Rueda de Negocios y realizar el siguiente alistamiento: Establecer una ficha de atributos, usos o necesidades del producto; recopilar o disponer el catálogo, fotografías y muestras de productos. Establecer una ficha de resumen con las medidas, el peso y los precios de los productos para el nivel local, nacional e internacional; Identificar la capacidad de producción de la empresa comunitaria, establecer los tiempos de entrega, definir mecanismos de marketing 1x1 dirigido hacia los clientes. d. Identificar recursos disponibles: Recursos financieros y recursos logísticos como celulares, computadores, papelería, publicidad, tarjetas, volantes, transporte.

	<p>Durante el evento</p> <ol style="list-style-type: none"> Conocer con anterioridad el puesto o stand de la empresa. La empresa u organización deberá propender por el orden, la pulcritud y la presentación, no sólo del stand sino de los representantes. Ejecutar estrategias dirigida al cliente mayorista. Diligenciar una base de datos de clientes potenciales, con el registro de los siguientes datos: marca, razón social, gerente, dirección, números telefónicos, e-mail. <p>Balance de los resultados de la rueda y seguimientos</p> <ol style="list-style-type: none"> Informar sobre nuevos pedidos y clientes y sus intereses. Hacer lista de acciones para mejorar los resultados de la participación de la Rueda de Negocio: <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación y logística. - Nuevas alianzas. - Conocimiento de nuevos mercados. - Evaluar los efectos de la publicidad. - Evaluar el trabajo de los representantes de la comunidad. - Analizar el Impacto en la comunidad.
<p>Consideración para aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un protocolo de manejo para la participación en Ruedas de Negocios. ✓ Establecer una agenda a partir de grupos de interés o público identificados en la elaboración del Plan de Negocios. ✓ Promover el trabajo en equipo para la agilización de los mercados. Creación de un equipo de ventas etc. ✓ Organizar una lista de clientes potenciales para su captación y monitoreo.
<p>¿Cómo contribuye en el fortalecimiento del Negocio Colectivo?</p>	<p>La participación en Ruedas de Negocios es una herramienta muy útil para establecer relaciones con los clientes definidos para la dinamización de un negocio, esto dado que permite encontrar en un lugar definido y con un interés común la demanda de un producto específico.</p> <p>Además, es una manera inteligente de optimizar tiempo y relaciones a bajo costo, dado que no es lo mismo que buscar en un espacio infinito un cliente interesado en su producto y una empresa que pueda ofrécelo. Esto se logra gracias a la puesta en común en un escenario específico.</p>

CATÁLOGO DE PRODUCTOS

<p>Concepto</p>	<p>Es una herramienta gráfica que permite conocer la oferta de productos de una empresa. A través de imágenes actualizadas, los clientes y potenciales compradores pueden observarlas e incluso explorar sus usos, líneas de producto y puede ingerir sobre los atributos de los productos.</p> <p>Los catálogos pueden ser físicos o virtuales, de tal forma que su acceso sea masivo y fácil de multiplicar entre los posibles compradores interesados y de esta forma se cierren negocios efectivos y rentables.</p>
<p>Objetivo(s)</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Captar la atención de clientes y potenciales compradores

	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Incrementar las ventas ✓ Actualizar la información de los productos para atraer más clientes ✓ Emplear herramientas gráficas para dar a conocer y comercialización de productos, incluso a distancia.
<p>Ejemplo</p>	<p>En las iniciativas OVOP Chamba y Tuchín los artesanos realizaron un trabajo de elaboración de catálogo, a través de la introducción al Negocio Colectivo. Este trabajo fue apalancado por la comunidad demostrando que a partir del trabajo en equipo es posible generar resultados. En ambos casos se realizó el ejercicio de creación de categorías productos, identificaron nuevos diseños e introdujeron el concepto de bisutería artesanal, y artículos para el hogar. La comunidad generó un sistema de referencias, posicionaron sus slogans y plasmaron en el catálogo un concepto basado en el Plan de Gestión de Mediano Plazo establecido por la comunidad y apalancado a través de esta herramienta.</p> <p>Marketing territorial</p> <p>Para el desarrollo de esta herramienta es fundamental que la comunidad promueva su producto a partir del valor del marketing territorial, en el que el valor del producto tenga un alcance que llegue más allá del uso del producto, dándole valor a las características intangibles que expresan en su valor cultural, histórico y representativo del territorio y de la nación. Durante la primera fase en los casos OVOP ligados al oficio artesanales de las culturas indígenas Zenúes (Productos en caña flecha Tuchín - Córdoba) y la cultura indígena Pijao (Para la cerámica negra de la vereda La Chamba del Guamo - Tolima). Este ejercicio permitió involucra en el catálogo el valor de tesoros vivos y el valor artesanal de productos hechos a mano por artesanos que por siglos han conservado esta tradición, de esta manera se presenta el verdadero trasfondo que tienen estos productos.</p> <p>Preparación:</p> <p>a) Convocar a una primera reunión logística para delimitar las funciones: gestión de fotografía, recolección de información (referencias, líneas de producto, precios y quien ofertará el producto), idea de diseño (color, elementos gráficos necesarios: logo, marca etc.), elaboración de orden producto y programación de acopio.</p> <p>b) Generar un plan de trabajo que involucre a todos los actores de la comunidad desde sus fortalezas.</p> <p>c) Adelantar una sección de trabajo con la comunidad con el fin de definir las respuestas a las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> - ¿Cuál debe ser el concepto del catálogo? (Refiriéndose a que quieren lograr, a quién lo van a dirigir o enviar, cuál será la necesidad que satisface el producto en términos generales, que colores están relacionados con su producto o publico dirigido (por ejemplo: Emplear el color verde si el producto lo desarrollan con un enfoque ecológico o lo quieren posicionar sus cualidades naturales etc.). - ¿Cuáles son las características y/o atributos del producto? (Definir los usos, ventajas, cualidades, desventajas y características físicas del producto). - ¿Cómo ven mis clientes mi producto? (En este punto los productores pueden recoger las opiniones de sus clientes frente al

	<p>producto, estás pueden aportar al punto anterior.)</p> <ul style="list-style-type: none">- ¿Qué esperan los clientes de mí producto? (En este punto los productores pueden recoger las opiniones de sus clientes frente al producto y/o aplicar una pequeña encuesta para luego consolidar sus resultados).- ¿Qué quiero comunicar? (Esta pregunta se elabora a partir de todas las respuestas anteriores). <p>d) Para realizar el catálogo el equipo encargado debe liderar previamente los procesos de fotografía y comprobar los precios de los productos y su respectiva información, es necesario definir el precio de acuerdo con su escenario de comercialización (venta al detal, al por mayor, local, nacional e internacional). Esta tarea puede ser liderada por el Comité de Marketing como se realizó para las iniciativas de Tuchín y La Chamba.</p> <p>Si el catálogo es virtual se hace necesario establecer las redes sociales en las que van a participar, de qué manera le van a proporcionar contenido y quién las va a administrar.</p> <p>Pasos catálogo:</p> <p>a). Defina las categorías del producto: crear conjuntos de artículos que diferencian cada línea: (ejemplo, en el catálogo de la Chamba se utilizan las categorías de: producto tradicional, producto mesa y cocina y producto decorativo).</p> <p>b). Realice el sistema de referencias: una vez escogidas las categorías y los productos en cada una, se determinan las referencias (código alfanumérico que identifica a cada producto dentro del catálogo).</p> <p>-Para crear referencias cada categoría tiene una letra mayúscula (hogar A, nuevos diseños B, etc.), seguidamente se le asigna otra letra minúscula al nombre del fabricante (Vendedor 1: x Vendedor 2: z), dependiendo el producto y sus atributos físicos se crean nuevas referencias (por ejemplo, color negro: 2 y tamaño mediano tm), así se obtiene la categoría del producto con la referencia: Ax2tm t se puede agregar una guía fija al inicio, por ejemplo OT (OVOP Tuchín), de esta manera quedaría como resultado OTAx2tm</p> <p>c). Establezca los precios: el grupo de productores debe definir la tabla de precios de acuerdo con los costos del producto, los precios del mercado local y nacional. Tenga en cuenta las expectativas económicas del negocio colectivo y le comportamiento del mercado.</p> <p>d). Defina los datos de contacto: acordar los datos de contacto de las personas a través de los cuáles se centralizará la recepción de pedidos y cotizaciones (generalmente se colocan los datos de contacto del gerente de marketing y uno o dos contactos de integrantes del Equipo de Ventas). Datos: teléfono, correo electrónico, web y redes sociales.</p> <p>Socializar el borrador del catálogo con la comunidad</p> <p>a) Convocar a una reunión con los equipos encargados y la comunidad.</p> <p>b) Verificar la información del catálogo.</p> <p>c) Revisar bases de datos de potenciales compradores.</p> <p>d) Acordar la estrategia de difusión.</p>
--	---

	<p>Publicación del catálogo</p> <p>a) Publicación por medios virtuales o físicos del catálogo.</p> <p>b) Establecer una estrategia para administrar a través de las redes sociales la información, su cantidad y periodicidad.</p> <p>c) En caso de que el catálogo sea físico cotizar los precios, establecer un presupuesto y realizar el proceso de impresión.</p>
Consideración para aplicación	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar un protocolo y cronograma para el manejo para la realización del catálogo. ✓ Establecer un eslogan y concepto del catálogo. ✓ Organizar una lista de clientes potenciales para su captación y monitoreo. ✓ Establecer estrategias de distribución y actualización del catálogo.
Contribución y utilidad	<p>La realización del catálogo le permitirá reunir la oferta de un producto definido, facilitando su promoción y comercialización. Dicho material gráfico requiere de un trabajo en equipo, a partir del cual se asumen diferentes roles del proceso: fotógrafo, diseño, generadores e información (referencia, precio y ubicación).</p> <p>Finalmente recoger las ideas y empezar el proyecto de realización del catálogo requiere de la participación de todos los miembros del Negocio Colectivo (NC), quienes deben participar aportando sus ideas para el logro de un catálogo de calidad.</p>

ESTANDARIZACIÓN DE LA PRODUCCIÓN

Concepto	<p>Estandarizar un producto consiste en crear modelos iguales para una producción teniendo en cuenta los atributos del producto sus cualidades y usos. De esta forma pueden exhibirse en ferias, ruedas de negocio, en el catálogo y se garantiza que el cliente va a recibir el mismo modelo que observa una vez haga el pedido. Este ejercicio es fundamental cuando es necesario atender órdenes de pedidos para clientes mayoristas.</p> <p>La estandarización debe ser un proceso que involucre la participación de productores desde la cadena de valor y debe estar orientado durante el proceso de producción; este proceso será verificado por los encargados del control de calidad.</p>
Objetivo(s)	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer protocolos de producción que permitan desarrollar de manera comunitaria productos estandarizados en calidad, tamaños y diseños. ✓ Identificar la importancia de la estandarización para los clientes mayoristas y para el Negocio Colectivo (NC). ✓ Promover la profesionalización en la elaboración de un producto para elevar su calidad y hacer sostenible el crecimiento y expansión de un producto. ✓ Promover procesos de ampliación organizada, acordes a la capacidad de producción de una estructura de Negocio Colectivo (NC).

<p>Ejemplo (Qué y cómo se realiza)</p>	<p>En el año 2017 durante el evento de Festival Gastronómico, los artesanos de La Chamba elaboraron un pedido estandarizado de una vajilla de 800 piezas en la que de manera simultánea participaron 18 artesanos. El pedido fue distribuido de manera equitativa. Para su desarrollo se realizaron los siguientes pasos:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Repartición de la orden de pedido a 18 artesanos. - Elaboración de los moldes de las piezas ordenadas. - Calendario para la rotación del molde. - Moldeado y elaboración del producto. - Equipo de brillo o bruñido, con el fin de obtener características similares en su elaboración. - Asado comunitario. - Control de calidad. <p>Preparación</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Convocatoria para la socialización de la orden de pedido b) Realización reunión de socialización del pedido y entregar la orden de asignación de producción a cada participante. c) Establecer el compromiso y el proceso a seguir, con la entrega de la ficha de características del producto que dé cuenta de su peso, tamaño, color, modelo entre otros. Estos deben ser específicos y únicos para el producto escogido. <p>Elaboración</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Elaboración de los moldes de las piezas ordenadas. b) Calendario para la rotación del molde. c) Moldeado y elaboración del producto. d) Equipo de brillo o bruñido, con el fin de obtener características similares en su elaboración. e) Asado de piezas comunitario. <p>Acopio, control de calidad y entrega</p> <ol style="list-style-type: none"> a) Los Equipos de Logística y Distribución deben encargarse de recibir el modelo estandarizado de mercancía. b) Verificar el control de calidad. c) Establecer alianzas o cotizar el transporte en caso de que sea necesario. d) Determinar el momento de salida de mercancía hacia su destino.
<p>Consideración para aplicación</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer protocolos por referencia para la elaboración de productos. ✓ Almacenar moldes o guías para la elaboración de los productos del catálogo. ✓ Clasificar los productos.

	<p>✓ Establecer formalmente un procedimiento documentado sobre el proceso de un producto específico, de esta manera se institucionaliza y mejora a través de repeticiones.</p>
<p>¿Cómo contribuye en el fortalecimiento del Negocio Colectivo?</p>	<p>Actualmente en los mercados globales las empresas de productos y sus competencias manejan modelos de productos estandarizados que permiten un fácil uso de estos elementos para sus consumidores, por ejemplo: la industria textil maneja tallas y modelos dependiendo la contextura corporal de las personas.</p> <p>La estandarización significa que los productores están al pendiente de lo que ocurre en términos del desarrollo y la globalización lo cual le da un valor agregado de orden y cultura organizativa del Negocio Colectivo (NC)</p>

9. Recomendaciones finales

La presente guía entrega algunas herramientas y conceptos para creación de negocios colectivos que puedan gestionar los productos OVOP en los territorios desde el punto de vista de la autonomía económica de las comunidades. Cabe aclarar que lo expresado en la presente no es una fórmula o receta que se deba seguir al pie de la letra sino, por el contrario, es un kit de herramientas y experiencias que se pueden aplicar de diferentes maneras según sea la situación de cada territorio y producto. Se recomienda expresamente realizar actividades participativas tanto para entender el concepto de negocio colectivo como para estructurar un modelo de negocios y un plan de gestión de mediano plazo que sea apropiado y aplicado de manera efectiva por la comunidad.

No se trata de decirle a la comunidad cómo debe actuar sino de orientar un proceso que debe ser finalmente autónomo y sostenible en el tiempo para garantizar un proceso participativo de desarrollo local incluyente.

10. Bibliografía

- Bellù, L. G. (2013). *Value Chain Analysis for Policy Making*. Rome, Italy: FOOD AND AGRICULTURE ORGANIZATION OF THE UNITED NATIONS, FAO.
- CEPAL. (s.f.). *Cadenas de Valor*. Obtenido de Biblioguías CEPAL:
<https://biblioguias.cepal.org/c.php?g=159548&p=1044467>
- Kaplinsky, R., & Morris, M. (2001). *A Handbook for Value Chain Research*. Brighton: Institute of Development Studies.
- Sievers, N. N. (2016). *Guía general para el desarrollo de cadenas de valor*. OIT. Ginebra: OIT. Obtenido de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---emp_ent/---ifp_seed/documents/instructionalmaterial/wcms_541432.pdf
- Unidad Administrativa Especial de Organizaciones Solidarias. (2017). *Curso Básico de Economía Solidaria*. Bogotá: Gobierno de Colombia. Recuperado el Enero de 2020, de <https://www.orgsolidarias.gov.co/>