



ASESORAMIENTO AGRARIO HERRAMIENTAS PARA LA FORMACIÓN ESTRATÉGICA



STRAT-Training



Lifelong
Learning
Programme



Autores:

Alexia Calvo González - Universidad de Santiago de Compostela (España)
Jorge Palacios Estremera - Universidad de Santiago de Compostela (España)
Manuel Francisco Marey Pérez - Universidad de Santiago de Compostela (España)
Rosa Leis Romarís – Federación EFA Galicia (España)
Constante Lorenzo Santos – Federación EFA Galicia (España)
María Díaz Rodríguez - Universidad de Santiago de Compostela (España)
Pascal Dagron – AC3A - Francia
Frank Pervanchon – APCA –RESOLIA Francia
Nathalie Bletterie –SUPAGRO Francia
Eva Gleerup –SEGES Dinamarca
Torben Ulf Larsen - SEGES Dinamarca
Linda Mockford – Academy of Learning Reino Unido
Evangelia Krassadaki – TUC(Universidad Tecnológica de Creta) – Grecia
Panagiotis Manolitzas – TUC (Universidad Tecnológica de Creta)– Grecia
Nikolaos Matsatsinis - TUC (Universidad Tecnológica de Creta) – Grecia

Edita: Federación EFA Galicia

Publica: Federación EFA Galicia

ISBN:

Este proyecto ha sido financiado con el apoyo de la Comisión Europea. Esta publicación [comunicación] es responsabilidad exclusiva de su autor, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en la misma.



SUMARIO

PRESENTACIÓN	4
Módulo 1. MÉTODO AVEC	7
Módulo 2. MÉTODO PERFEA	28
Módulo 3. MÉTODO RISK WHEEL	59
Módulo 4. MÉTODO CLEAR VISION	75
Módulo 5. MÉTODO SAFARI	94
GLOSARIO	107
BIBLIOGRAFÍA	109



Antecedentes

Dada la escasa formación en la estrategia de los profesionales del asesoramiento agrario, desde la Unión Europea se han puesto en marcha programas de formación innovadora.

El proyecto STRAT Training es una iniciativa dentro del Programa Leonardo da Vinci (*Lifelong Learning Programme*) y es el marco a partir del cual se deriva este manual de formación.

Este proyecto tiene como finalidad desarrollar una estrategia para apoyar a las pequeñas empresas rurales – especialmente en el ámbito agrario y en concreto, a jóvenes emprendedores – para que puedan afrontar los continuos cambios actuales, como por ejemplo: las nuevas necesidades de los consumidores, la modernización de las infraestructuras de trabajo, el fomento del desarrollo sostenible, cambios en la Política Agraria Común...

Dicha estrategia se va a elaborar a partir de:

- la transferencia de métodos y herramientas estratégicas sobre asesoramiento agrario de los diferentes socios europeos que participan en el proyecto.
- la formación de formadores.
- la experimentación de estos métodos y herramientas en diferentes territorios.

Asimismo, a través de la puesta en práctica de dichas metodologías se persigue acompañar el cambio profesional del asesoramiento agrícola.



Figura 1. El proyecto STRAT Training y la transferencia de métodos para la formación en estrategia.
Elaboración propia.



El asesoramiento agrario. Formación en la estrategia

Los nuevos retos que han de afrontar las pymes rurales han exigido que en el proyecto STRAT Training se haya apostado por un asesoramiento más innovador y de coproducción entre el pequeño empresario y el asesor.

El propósito de la formación en la estrategia no solo es la de desempeñar un trabajo de auditoría técnica, sino que el asesor guíe al empresario para que éste sea capaz por sí mismo de ver cuáles son sus verdaderos problemas y/o determinar cuál es la hoja de ruta a seguir en su negocio. Al fin y al cabo, se trata de guiar, acompañar, dar seguridad y ayudarle a ser más independiente en la gestión de su empresa.

Se pretende que la nueva figura del “asesor STRAT Training” desarrolle una serie de competencias profesionales diferentes a las de carácter técnico. Por ejemplo, conocer los fundamentos de la gestión estratégica y las herramientas al servicio de los empresarios, identificar y definir situaciones complejas, así como adoptar una actitud que facilite acompañar -individual y colectivamente - a los gestores de las pymes en la mejora de su situación.

Teniendo en cuenta las expectativas de proyectos como el de STRAT Training, en el marco de la Estrategia Europa 2020 se está estudiando la creación de un sistema europeo de asesoramiento agrario para redefinir la profesión de asesor. Además, se prevé que la formación innovadora en estrategia tendrá reconocimiento en el marco ECVET (Sistema Europeo de Créditos para la Educación y la Formación Profesional).

El proyecto STRAT Training. Entidades implicadas

Con una duración de 2 años (octubre 2013- septiembre 2015), en este proyecto han participado entidades vinculadas al asesoramiento y formación agraria de diferentes países. Entre ellos, España, Francia, Dinamarca, Suiza, Reino Unido y Grecia.

El principal promotor del proyecto a nivel europeo es la AC3A – Asociación de Cámaras de Agricultura del Arco Atlántico de Francia – , la cual coordina la colaboración del resto de participantes.

La representación de España en el proyecto ha sido a través de la participación de la Federación de Escuelas Familiares Agrarias EFA Galicia, institución cuyo objetivo es la formación y desarrollo rural.



Y dentro de la contribución de EFA Galicia se destaca el acuerdo de colaboración que ha establecido con el Grupo de Investigación: Proyectos y Planificación (PROEPLA) de la Universidad de Santiago de Compostela.

Uno de los frutos del trabajo de cooperación entre EFA Galicia y PROEPLA es el presente manual de formación. Dado el plan de acción acordado entre ambos organismos, una Técnica Superior de Apoyo a la Investigación del área de Proyectos de Ingeniería del Grupo PROEPLA se ha encargado de elaborar el



manual. Pero cabe destacar que un equipo de profesionales tanto del ámbito universitario como de EFA Galicia ha apoyado y supervisado este trabajo.

Manual de formación

Objetivos. Destinatarios.

El objeto del presente manual es proporcionar una base para la formación de técnicos asesores en metodologías y herramientas estratégicas. La finalidad es ayudar a las pequeñas empresas rurales (explotaciones particulares, cooperativas, etc.) a que mejoren la gestión de sus negocios.

¿A quién va dirigido?

1.- Los futuros técnicos que podrán:

- Superar el enfoque global del consejo técnico para adoptar una posición de acompañamiento a los empresarios agrarios en su evolución de mejora.
- Ayudar al empresario a tener presente las necesidades actuales teniendo en cuenta la complejidad de la situación y de los agentes implicados en su empresa.
- Innovar en la práctica de la asesoría técnica a empresas.

2.- Las entidades públicas y privadas de asistencia técnica para:

- Desarrollar una oferta de servicio innovadora que responda a las problemáticas complejas y a las expectativas del entorno actual.
- Incrementar el valor añadido de la asistencia técnica.
- Desarrollar la transversalidad entre los servicios demandados.
- Mejorar la competitividad.

Metodología seguida para la elaboración

Para la elaboración del manual se ha realizado una síntesis y traducción adaptada de los trabajos recopilados sobre métodos y herramientas de los diferentes participantes en el proyecto. Se destacan las aportaciones de:

- AC3A – Asociación de Cámaras de Agricultura del Arco Atlántico de Francia.
- RESOLIA – Servicio de la Asamblea Permanente de las Cámaras de Agricultura (APCA) de Francia.
- DAAS – Servicio Danés de Asesoramiento Agrícola (Dinamarca).
- Federación EFA Galicia

Dentro de este flujo de transferencia de métodos y herramientas se ha procurado adaptarlos y complementarlos de forma coherente para su utilización.

Contenidos

Este manual propone una serie de contenidos metodológicos y ejemplos que pueden ser adaptados y utilizados como una ayuda para desarrollar, evaluar o mejorar la formación estratégica en el asesoramiento agrario.



Los contenidos pedagógicos se encuentran organizados en cinco módulos con desarrollos teórico-prácticos de cada una de las herramientas de formación.

La estructura común de los módulos comprende la descripción de los fundamentos teóricos y metodológicos de cada una de las herramientas así como cuestionarios que permitirán al alumno afianzar sus conocimientos. Al final del documento se incluye un glosario y el apartado de bibliografía.



1. MÉTODO AVEC

INTRODUCCIÓN	8
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	9
CAPÍTULO 1.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO AVEC?	9
1.1.1. ¿Qué es esta estrategia?.....	9
1.1.2. Objetivos.....	10
CAPÍTULO 1.2. ¿CÓMO SE APLICA AVEC?	11
1.2.1. ¿Cuál es el proceso metodológico a seguir?.....	11
1.2.1.1. Paso 1: Definir la “brújula” de la explotación.....	12
1.2.1.2. Paso 2: Los campos de utilidad de la empresa.....	14
1.2.1.3. Paso 3: Opciones de futuro consideradas.....	15
1.2.1.4. Paso 4: Escenarios para el futuro.....	18
1.2.1.5. Paso 5: Evaluación de los escenarios.....	20
1.2.1.6. Paso 6: Poner en práctica la estrategia elegida.....	23
EVALUACIÓN	25
ANEXO 1.1. TEST DE COMPRESIÓN	25
ANEXO 1.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	27



El itinerario de formación desarrollado en este manual ofrece a los asesores todo el apoyo necesario para poner en práctica este método.

Fue desarrollado por la Asociación AC3A: Asociación de Cámaras de agricultura del Arco Atlántico de Francia.

Los trabajos de asesoramiento de este método han sido elaborados entre los años 1995 y 2000 en el que fue reconocido como una marca registrada (AVEC®).



Figura 1.1. Método AVEC. El objetivo es proporcionar una herramienta útil de trabajo a los asesores para apoyar a los empresarios del ámbito agrario. *Elaboración propia.*



CAPÍTULO 1.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO AVEC?

1.1.1 ¿Qué es esta estrategia?

AVEC es un método para apoyar a los pequeños empresarios a mejorar su estrategia de negocio. Se aplica en las explotaciones rurales para que los que toman las decisiones puedan definir mejor sus objetivos y planificar las acciones idóneas que hagan evolucionar favorablemente sus negocios.

Este método fue desarrollado en 1995, en un momento en el que no había precedentes sobre métodos de asesoramiento estratégico para las empresas más pequeñas del sector agrario. Antes de 1995 la mayoría de los asesores eran técnicos con alto nivel de especialización (agronomía, cría, gestión...), pero muy pocos eran capaces de ayudar a los pequeños empresarios a aclarar y centrar sus objetivos estratégicos. Debido a la creciente complejidad y los constantes cambios en el contexto agrario y el sector económico surgió la necesidad de desarrollar un nuevo enfoque de asesoramiento: un enfoque para ayudar a los pequeños empresarios a tomar decisiones no sólo de carácter técnico sino también estratégico.



Figura 1.2. El asesoramiento como opción para ayudar a tomar decisiones. *Elaboración propia.*

1.1.2 Objetivos

Este método se centra en dos objetivos:

- ¿Cómo tomar una decisión sin tener todos los elementos?
- ¿Cómo hacer frente a situaciones en las que es difícil tomar una decisión?

El método considera la estrategia como una forma de llegar a objetivos (metas) coherente con los valores (de la empresa) en la construcción de un plan de acción que integre las oportunidades y amenazas.



Figura 1.3. “La estrategia es única, diferente para cada explotación”. Adaptado de Franck Pervachon-TRAME.

CAPÍTULO 1.2. ¿CÓMO SE APLICA AVEC?

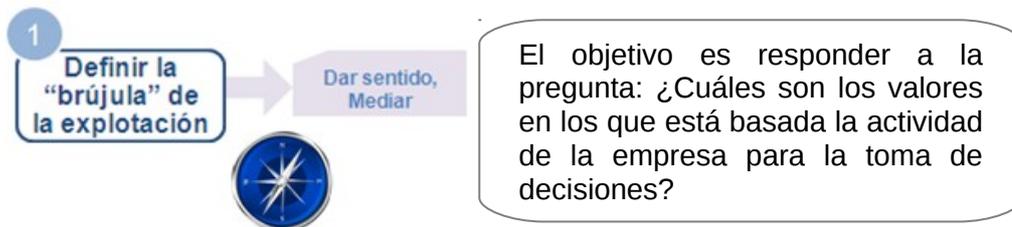
1.2.1 ¿Cuál es el proceso metodológico a seguir?



Figura 1.4. El método AVEC está basado en un proceso metodológico de 6 pasos.
Adaptado de AC3A-RESOLIA.

1.2.1.1 Paso 1: Definir la “brújula” de la explotación

La primera etapa consiste en identificar y definir la “brújula” de la empresa.



Para facilitar la identificación de los valores de la explotación es aconsejable determinar cuatro factores: elementos invariantes, lógica de evolución, normas de funcionamiento y objetivos a corto y medio plazo, reflejados en la Tabla 1.1.

ELEMENTOS INVARIANTES	LÓGICA DE EVOLUCIÓN
<p>Disponer de un negocio que puede ser transferido a generaciones futuras.</p> <p>Poder tomar las decisiones de forma autónoma.</p> <p>Tener en cuenta las diferentes opciones posibles para el negocio.</p> <p>Mantener un equilibrio entre la vida profesional y la vida privada del empresario.</p> <p>Mantener una posición financiera saneada del negocio.</p>	<p>Tener presente los desafíos del negocio.</p> <p>Capitalizar la experiencia.</p> <p>Ser consciente del cambio y generar el diseño y las construcciones necesarias para su explotación.</p> <p>Consultar y validar si sus decisiones son las adecuadas.</p>
REGLAS DE FUNCIONAMIENTO	OBJETIVOS A CORTO Y MEDIO PLAZO
<p>Reflexionar sobre las opciones de las que dispone para decidir qué elegir y qué hacer.</p> <p>Organizar las actividades en base al ritmo de trabajo de la familia.</p> <p>Aprender, estar abierto siempre a los cambios que suceden en el exterior.</p> <p>Posicionar el negocio frente a la competencia.</p> <p>Financiar las auto-inversiones.</p>	<p>Optimización del sistema actual.</p> <p>Diversificar la actividad (por ejemplo, incorporando una casa rural) para tener ingresos adicionales.</p> <p>Sostener "comercialmente" la explotación.</p> <p>Desarrollar contactos con el exterior.</p>

Tabla 1.1. Factores para identificar los valores de la explotación. *Adaptado de AC3A-RESOLIA.*

Herramientas para lograrlo: La historia de la explotación agraria

Para definir la brújula del negocio es conveniente conocer la historia de la empresa. El método AVEC recomienda los pasos siguientes: hacer una tabla con diferentes aspectos descriptivos (Tabla 1.2.) y / o hacer un cronograma (similar al de la Figura 1.5.).

Año	Evento: ¿Qué pasó?	¿Quién decidió?	¿Cuál fue la decision tomada?	¿Por qué esta decisión y no otras?
2010	Caída de los precios de la leche	El gobierno	Se decidió aumentar la producción Alternativas: Encontrar a más clientes y aumentar el número de vacas	Debido a que el propietario estaba buscando beneficios a corto plazo
2012	Otro miembro de la familia se incorpora al negocio (el hermano del propietario)	El propietario de la granja y su mujer	Distribuir el trabajo de la granja Invertir más en maquinaria	Porque el negocio necesita más mano de obra

Tabla 1.2. Un ejemplo sobre aspectos descriptivos de la empresa. *Elaboración propia.*

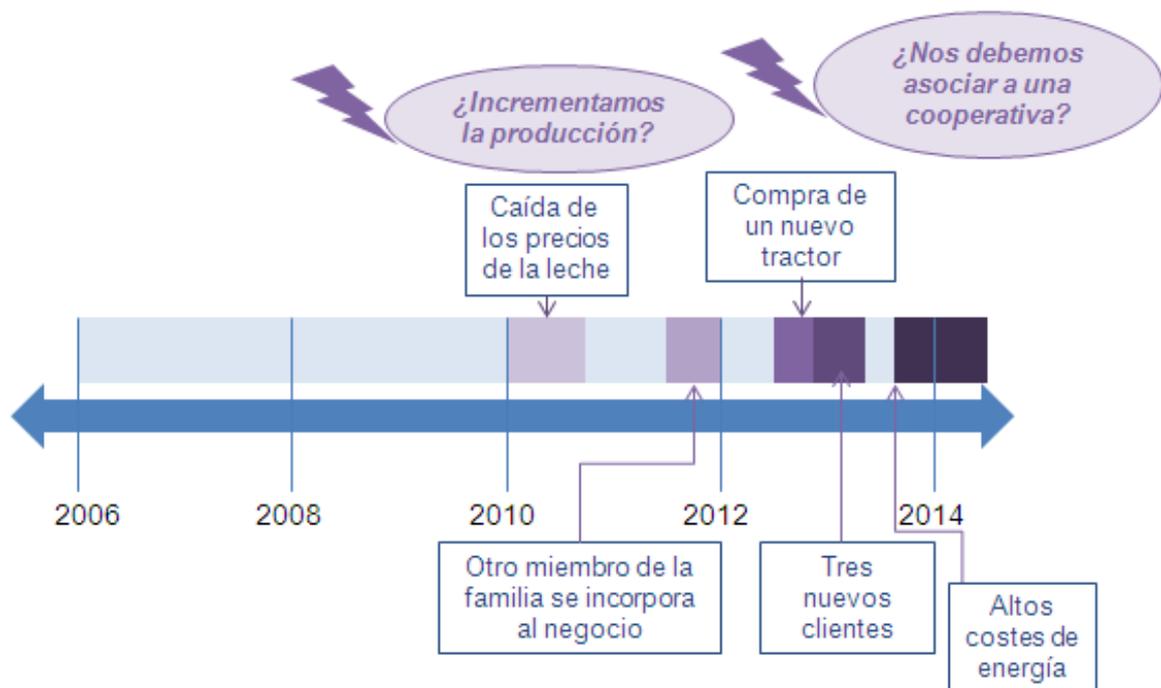


Figura 1.5. Ejemplo de un cronograma de una empresa. *Elaboración propia.*

1.2.1.2 Paso 2: Los campos de utilidad de la empresa

El paso 2 consiste en la identificación de los campos de utilidad de la empresa. Esto se refiere a las áreas en las que la empresa podría estar interesada porque le pueden resultar útiles para aumentar o mejorar su rentabilidad y que también pueden tratarse de servicios que satisfagan las necesidades de la sociedad.

2

Los campos de utilidad de la empresa

Ser útil a:

El objetivo es responder a la pregunta:
¿De qué servicios dispone la empresa para contribuir a mejorar la rentabilidad del negocio? ¿Son servicios que además responden a las necesidades de la sociedad?

Por ejemplo, “construir una instalación de metanización” es un método utilizado por los empresarios pero no es una utilidad. Lo que interesa al gestor de esa instalación (y por lo tanto es ese interés una utilidad) es a quién o para qué podría servir: primero, le interesaría construirla porque podría aprovechar los residuos del reciclaje generados en la explotación y porque además servirían para generar calor que podría aprovecharse para otras actividades del negocio.

Se invita a los empresarios a pensar diferente: “¿por qué los clientes / socios vienen o por qué iban a venir a la explotación?”. De esta manera se preguntan quiénes son sus clientes y socios potenciales y lo que puede aportar o hacer por ellos.

Para identificar los campos de utilidades estratégicas (CUE) de la empresa es necesario diferenciar entre:

- Campos de utilidad de la explotación** (situación actual).
- Campos utilidad potencial** (lo que la empresa podría hacer en el futuro).

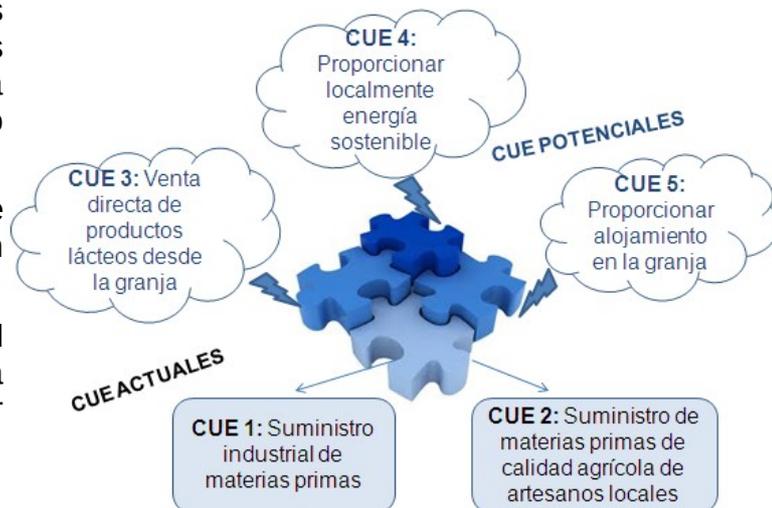
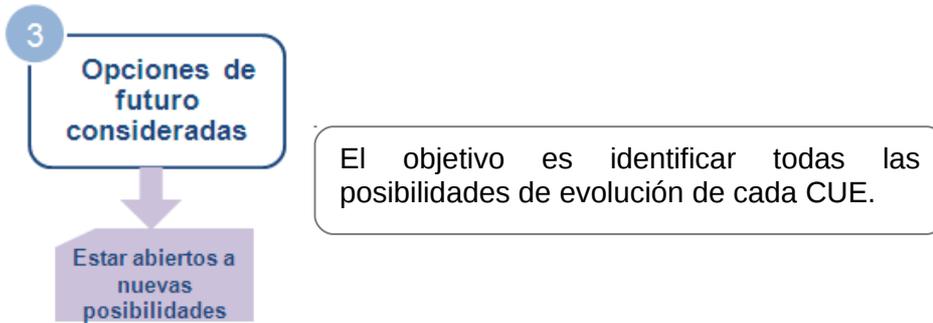


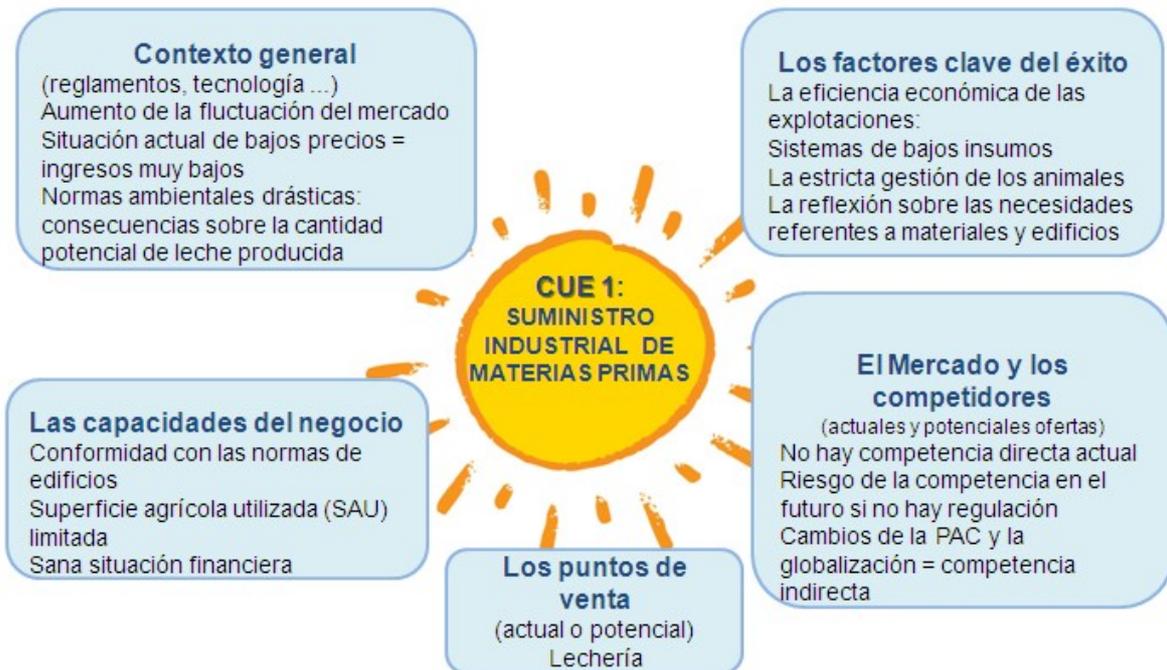
Figura 1.6. Ejemplos de Campos de Utilidad Estratégica: CUE actuales y potenciales. *Adaptado de AC3A-RESOLIA.*

1.2.1.3 Paso 3: Opciones de futuro consideradas

En esta etapa el objetivo es considerar diferentes opciones de futuro para el negocio. El empresario tiene que identificar todas las posibilidades de evolución de cada dominio utilidad (CUE).



Para facilitar la identificación de las opciones de futuro, el método AVEC recomienda el uso de diferentes factores como: contexto general, los factores clave de éxito, la capacidad de la empresa, el mercado y los competidores, y los puntos de venta. Siguiendo el ejemplo del paso anterior:



OPCIONES:

Mantener la producción **Reducir la producción leche** **Incrementar el volumen**



Es necesario identificar todas las opciones de futuro de cada CUE. A continuación, se identifican las opciones de la CUE 2, 3, 4 y 5.



OPCIONES:

- Incrementar
 - Mantener
 - Reducir
 - Parar
- } Producción de terneros



OPCIONES:

- Transformar una parte del volumen leche
- Transformar casi toda la producción leche
- Parar el proyecto de transformación



OPCIONES:

- Producir energía suficiente para las necesidades de la granja
- Desarrollar una actividad de producción de energía semi-industrial
- Desarrollar una actividad de producción de energía industrial



OPCIONES:

- Configurar la actividad de alojamiento: abrir la primera casa rural
- Desarrollar la actividad de alojamiento: crear una segunda casa rural



Figura 1.8. Ejemplos de opciones de futuro del resto de CUE. *Adaptado de AC3A-RESOLIA.*



1.2.1.4 Paso 4: Escenarios para el futuro

En esta etapa, el empresario tiene que combinar las diferentes opciones para establecer escenarios para el futuro de la empresa.



4 Escenarios para el futuro

El objetivo es combinar las opciones con el fin de establecer escenarios para el futuro.

La combinación de opciones tiene las siguientes características: a) son combinaciones entre las diferentes opciones de todas las CUE; b) se realizan de acuerdo con el mejor criterio del empresario; c) éste puede combinar todo lo que crea conveniente.

Hacer una tabla como la que se muestra a continuación (Tabla 1.3.); los pasos a seguir:

- Incluir todas las opciones de las CUE.
- Combinar las mejores opciones, que pueden ser de dos CUE diferentes, tres CUE, etc.; después el gestor de la empresa decidirá cual es la mejor combinación de opciones con el fin de establecer diferentes escenarios para el futuro (ver Tabla 1.4.).

CUE ↓ Opciones →

Combinación 1 Combinación 3
Combinación 2 Combinación 4 (...)



CUE 1: Suministro industrial de materias primas	Incrementar el volumen	Mantener la producción	Reducir producción leche
CUE 2: Suministro materias primas de artesanos locales	Incremento producción terneros	Mantener producción terneros	Reducir producción terneros Parar producción terneros
CUE 3: Venta directa productos lácteos desde granja	Transformar una parte volumen leche	Transformar casi toda producción leche	Parar el proyecto de transformación
CUE 4: Proporcionar localmente energía sostenible	Producir energía suficiente para la granja	Actividades para generar energía semi-industrial	Actividades para generar energía industrial
CUE 5: Provide on-farm accommodation	Desarrollar la actividad de alojamiento: abrir la 1ª casa rural	Desarrollar la actividad de alojamiento: crear una 2ª casa vacaciones	

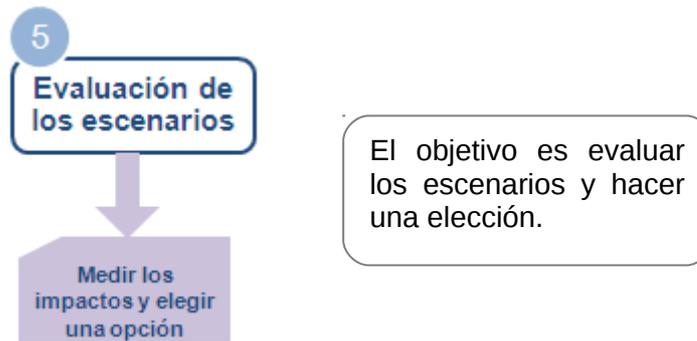
Al unir las combinaciones se obtienen los Escenarios (del ejemplo anterior se obtienen 5):

ESCENARIO 1: Cambio de dirección	ESCENARIO 2: Diversificación
<p>Reducir la producción láctea Transformar casi toda la producción lechera Mantener la producción de terneros en la granja Producir energía suficiente para las necesidades de la granja Configurar la actividad de alojamiento: abrir la primera casa rural</p>	<p>Mantener la producción lechera Transformar una parte del volumen de leche Mantener la producción de terneros calidad Producir energía suficiente para las necesidades de la granja Configurar una actividad de alojamiento: abrir la primera casa rural</p>
ESCENARIO 3: Continuidad	
<p>Aumentar la producción lechera Detener el proyecto de transformación Mantener la producción de terneros calidad Producir energía suficiente para las necesidades de la granja Configurar una actividad de recepción: abrir la primera casa rural</p>	
ESCENARIO 4: La innovación energética	ESCENARIO 5: Turismo y patrimonio
<p>Desarrollar una actividad de producción de energía semi-industrial Configurar una actividad de alojamiento: abrir la primera casa rural</p>	<p>Producir energía suficiente para las necesidades de la granja Desarrollar la actividad de alojamiento: Crear una segunda casa de vacaciones</p>



1.2.1.5. Paso 5: Evaluación de los escenarios

Ahora llega el momento de evaluar los escenarios, medir los impactos y elegir así la mejor opción. Para hacer dicha elección es necesario considerar la brújula de la empresa que se definió en la etapa 1.



Evaluar los escenarios desde un punto de vista operativo

En esta ocasión se realiza otra tabla (ver Tabla 1.6.) para evaluar los escenarios de futuro desde un nivel más operativo. Dicha tabla muestra los escenarios y las directrices operacionales de la evaluación. Pasos a seguir:

- a) El empresario tiene que establecer los aspectos generales de evaluación (**TEMAS**) que son apropiados para evaluar los diferentes escenarios para el futuro de la empresa. Por ejemplo: los recursos, el contexto, y el interés.
- b) Para cada uno de los TEMAS se deben fijar los criterios más específicos de evaluación (**CRITERIOS**). Por ejemplo, para el TEMA: recursos → los CRITERIOS: financieros, humanos y técnicos.
- c) Establecer una ponderación para cada CRITERIO, es decir, asignar un peso relativo (**COEFICIENTE**) en función del nivel de importancia de cada criterio con el escenario en el futuro. Por ejemplo, un COEFICIENTE de 5 si ese CRITERIO es muy importante y 1 si no es importante.
- d) Evaluar escenarios con cada uno de los criterios; para esto:
 - i. La primera columna de cada escenario (**NOTA**): asignar un puntaje numérico a cada evaluación de escenarios de criterios. Por ejemplo, la puntuación de 0 si ese escenario cumple perfectamente este criterio y 5 si apenas se cumple.
 - ii. La segunda columna de cada escenario (**PUNTOS**): Hacer la operación de multiplicar: $\text{Coeficiente} * \text{Nota} = \text{PUNTOS}$.
(Entonces cada escenario debe tener dos columnas: NOTA y PUNTOS).
 - iii. Hacer la suma de la columna de puntos para cada escenario con el objetivo de hallar la clasificación relativa.

- iv. Elegir el escenario que mejor puntuación tiene (mayor o menor) de acuerdo con las directrices establecidas al principio.

TEMA	CRITERIO	COEFICIENTE	Escenario 1		Escenario 2		Escenario 3		Escenario 4		Escenario 5	
			Cambio de dirección		Diversificación		Continuidad		Innovación		Turismo y patrimonio	
			Nota	Puntos	N	P	N	P	N	P	N	P
Recursos	Financiero	2	4	8	3	6	2	4	4	8	3	6
	Humano	3	5	15	5	15	1	3	1	3	2	6
	Técnico	3	4	12	4	12	1	3	1	3	2	6
Contexto	Mercado	2	3	6	3	6	1	2	1	2	3	6
	Competencia	2	3	6	3	6	0	0	0	0	3	6
	Regulación	4	5	20	5	20	1	4	1	4	2	8
Interés	Nivel riesgo	3	5	15	3	9	2	6	4	12	2	6
Clasificación Relativa				82		74		22		32		44

Tabla 1.6. Ejemplo de evaluación de escenarios. *Elaboración propia.*

Orden de prioridad

Dada la clasificación relativa que se ha obtenido y considerando que el mejor escenario es el de menor puntuación, el orden de prioridad de elección es el siguiente:

- 1º/ Escenario 3 (22 puntos).
- 2º/ Escenario 4 (32 puntos).
- 3º/ Escenario 5 (44 puntos).
- 4º/ Escenario 2 (74 puntos).
- 5º/ Escenario 1 (82 puntos).

Elección de un escenario

La evaluación cuantitativa de la tabla anterior permite al empresario hacer la elección del mejor escenario para el futuro. Es conveniente argumentar la elección indicando: las motivaciones para la elección de este escenario, los beneficios que traerá a la empresa y las desventajas. Siguiendo el ejemplo anterior, la elección del mejor escenario es la siguiente:

ESCENARIO 3: Continuidad

- Aumentar la producción lechera
- Detener el proyecto de transformación
- Mantener la producción de terneros calidad
- Producir energía suficiente para las necesidades de la granja
- Configurar una actividad de recepción: abrir la primera casa rural



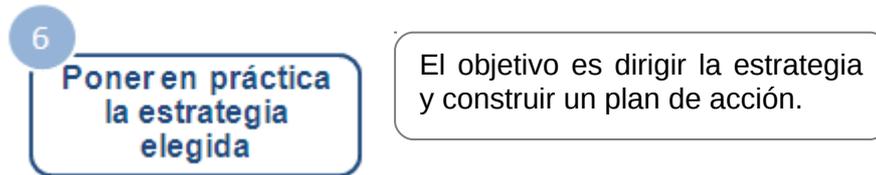
Porque:

- Evaluación cuantitativa: Es el escenario con la puntuación más baja, es decir, que de acuerdo a los criterios de evaluación establecidos es el mejor escenario.
- Evaluación cualitativa:
 - Motivaciones:
 - ✓ El escenario elegido es el más fácil de configurar desde un punto de vista operativo: disponibilidad de la mano de obra; contexto favorable; bajo nivel de riesgo financiero.
 - ✓ El escenario de “continuidad” es el más tranquilizador.
 - ✓ También es progresista y abierto a nuevos cambios estratégicos.
 - Beneficios:
 - ✓ Inversiones controladas.
 - ✓ Disponibilidad de mano de obra y con buenas capacidades.
 - ✓ Producción de una renta complementaria.
 - ✓ Posibilidad de aumentar la rentabilidad actual.
 - ✓ Compatibilidad con los cambios estratégicos a largo plazo.
 - Desventajas:
 - ✓ Una configuración clásica.
 - ✓ Una apertura al exterior de forma parcial.
 - ✓ Posibilidad limitada para asegurar la explotación en relación con el contexto ambiental.
 - Niveles de coherencia:
 - ✓ Fortalezas relativas a la política general de la empresa: utilizar la autofinanciación, intentar mantener una situación financiera saneada y tomarse el tiempo necesario para planificar sus proyectos y avanzar así con precaución.
 - Precauciones a tener en cuenta:
 - ✓ Establecer y afianzar contactos externos útiles para el negocio gracias a la actividad de alojamiento en la casa rural.
 - ✓ Alcanzar el objetivo (aunque sea de forma parcial) de convertir la explotación en un negocio “comercialmente” perdurable.



1.2.1.6. Paso 6: Poner en práctica la estrategia elegida

El último paso del método es poner en práctica la estrategia elegida (o escenario elegido) y construir un plan de acción apropiado.



El plan de acción y los indicadores de éxito

a. Para poner en práctica la estrategia y construir un plan de acción es necesario seguir un itinerario:

- Acción (o acciones) para ser llevadas a cabo.
- Medios (humanos, financieros, tecnológicos...): ¿Qué hay que hacer? ¿Qué medios se han de movilizar?
- Recursos: ¿Con quién contactar?
- Cronograma: ¿Cuándo se realiza la acción planificada? (ritmo, plazos...).
- Resultados esperados: ¿Qué esperamos de la acción?

De esta manera, para cada una de las acciones se debe especificar: medios, recursos, cronograma y resultados esperados.

b. Indicadores para el éxito: teniendo en cuenta los valores identificados de la empresa y todas las evaluaciones realizadas, el plan de acción termina con la identificación de algunos indicadores de éxito. Con estos indicadores el empresario trata de justificar si este enfoque estratégico es apropiado para el negocio. Algunos de los indicadores son:

- Pertinencia: ¿Hemos respondido a la pregunta inicial?
- Rendimiento: ¿Estamos tratando con un negocio eficaz?
- Eficiencia: ¿Es útil el negocio todavía?

CUE	Acción	Medios	Recursos	Cronograma	Resultados esperados
		¿Qué hay que hacer? ¿Qué medios se han de movilizar?	¿Con quién contactar?	¿Cuándo se realiza la acción planificada?	¿Qué esperamos de la acción?
Suministro industrial de materias primas (Leche)	Optimizar el sistema de producción actual	Diagnóstico con un consultor de lácteos: margen de mejora	Nadine Abgrall (Consultor para lecherías)	Septiembre 2015	Disminución xxx del precio de equilibrio Cuáles son los costes derivados de la alimentación animal
	Optimizar el sistema de producción en el marco de aumentar la producción	Diagnóstico realizado por un consultor especializado en producción láctea Monitoreo de posibilidades para adquirir tierras Solicitar una extensión de cuotas de leche Compra de vacas lecheras o apostar por un aumento de la producción por vaca	Nadine Abgrall (Consultor para lecherías) Vecino	Septiembre 2015	Determinar el volumen de producción óptimo teniendo en cuenta el área superficial disponible y la localización

Tabla 1.8. Ejemplo de poner en práctica la estrategia: el plan de acción e indicadores para el éxito. *Elaboración propia.*

INDICADORES PARA EL ÉXITO



PERTINENCIA	RENDIMIENTO	EFICIENCIA
¿Hemos respondido a la pregunta inicial?	¿Estamos tratando con un negocio eficaz?	¿Es útil el negocio todavía?
<p>La producción lechera: optimizar el costo y aumentar el volumen</p> <p>Configurar una actividad de producción de energía sostenible</p> <p>Establecer un alojamiento en la granja</p>	<p>Aumento de xxx el volumen de producción de leche</p> <p>Disminución del xxx del precio de equilibrio El coste del alimento ...</p> <p>Planificación: Xxxx litros; 20 terneros / año</p> <p>La superficie utilizada produce energía suficiente para las necesidades de la finca equivalente a una factura de 2.000 €</p> <p>Casa rural alquilada durante 16 semanas</p>	<p>Producir leche</p> <p>Producir terneros de calidad</p> <p>Producir energía local</p> <p>Establecer un alojamiento en la explotación</p>

Tabla 1.9. Ejemplo de poner en práctica la estrategia: indicadores para el éxito. *Elaboración propia.*



ANEXO 1.1. TEST DE COMPRESIÓN

Esta prueba de evaluación tiene por objeto comprobar si los estudiantes han entendido las explicaciones teóricas y prácticas.

Cada estudiante tiene que responder a las preguntas y marcar la respuesta correcta:

1. El método AVEC es una herramienta para ayudar a los empresarios a:
 - a) Crear un negocio
 - b) Tomar decisiones técnicas
 - c) Tomar decisiones estratégicas

2. La aplicación de AVEC en una cooperativa de varias granjas:
 - a) Permite obtener una estrategia única para cada granja
 - b) Permite obtener una estrategia común para todas las explotaciones
 - c) No se puede aplicar a más de una granja

3. Un “campo de utilidad” de una explotación sería:
 - a) Instalar una planta de compostaje
 - b) Desarrollar una web sobre la explotación
 - c) Reciclar los residuos orgánicos

4. En la etapa 4, la combinación de las opciones de futuro:
 - a) Es aleatorio
 - b) Se basa en los criterios del empresario
 - c) Se realiza con criterios preestablecidos por el método AVEC

5. En la etapa 5, los puntos son el resultado de:
 - a) Sumar coeficientes y notas
 - b) Dividir coeficientes y notas
 - c) Multiplicar coeficientes y notas

6. El empresario, con el método AVEC tiene que llegar a:
 - a) Construir un plan de acción para su empresa
 - b) Darse cuenta de que tiene un problema en su negocio
 - c) Encontrar soluciones a corto plazo

Soluciones en la pág. siguiente



Soluciones del test de comprensión:

Preguntas	Respuestas correctas
nº 1	c
nº 2	a
nº 3	c
nº 4	b
nº 5	c
nº 6	a



ANEXO 1.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ASPECTOS	SATISFACIÓN (Clasificación de 1 a 5): 1: Muy poco 2: Poco 3: Suficiente 4: Bastante 5: Mucho
¿Te parece útil el método AVEC para la práctica profesional de asesor agrario? ¿Crees que es un buen método para ayudar a pequeños empresarios a tomar mejores decisiones? ¿Has entendido bien la metodología? ¿Estarías interesado en aprender otras herramientas de formación? ¿Cómo evalúas los métodos de enseñanza del profesor?	

COMENTARIOS (Sugerencias de mejora):



INTRODUCCIÓN	29
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	30
CAPÍTULO 2.1. PRINCIPIOS TEÓRICOS	30
2.1.1. ¿En qué consiste el enfoque estratégico de PerfEA?	30
2.1.2. Marco conceptual: el Rendimiento Global	31
2.1.3. Marco analítico: un Ciclo de Mejora Continua	33
CAPÍTULO 2.2. PROCESO METODOLÓGICO	34
2.2.1. El proceso metodológico de PerfEA	34
2.2.1.1. Etapa 1: Iniciación a la reflexión estratégica: análisis	37
2.2.1.1.1. Identificación de los agentes de la empresa	37
2.2.1.1.2. Análisis de la situación y la sostenibilidad de la empresa: el Rendimiento global	38
2.2.1.1.3. Recogida y organización de datos recopilados	44
2.2.1.2. Etapa 2: Formulación estratégica	45
2.2.1.2.1. Selección y priorización de los objetivos estratégicos: uso del análisis DAFO	45
2.2.1.2.2. Desarrollo de otro mapa causal con los	



El siguiente método es PerfEA (en francés: **Perfomance globale des Exploitations Agricoles**).

Esta herramienta metodológica fue desarrollada como parte de una investigación-acción impulsada por VetAgro Sup en colaboración con SupAgro Florac, APCA-RESOLIA y MARCO (todas ellas instituciones educativas francesas).

Fue registrada como propiedad intelectual (PERFEA©) por las anteriores organizaciones citadas.

Este documento constituye una síntesis de las diferentes etapas del proceso de reflexión estratégica propio del método PerfEA.



Figura 2.1. El método PerfEA. Una herramienta para la gestión estratégica empresarial. *Elaboración propia.*



STRAT-Training

Guía Pedagógica



Lifelong
Learning
Programme

Project Number 2013-1-FR1-LEO05-48380



CAPÍTULO 2.1. PRINCIPIOS TEÓRICOS

2.1.1. ¿En qué consiste el enfoque estratégico PerfEA?

PerfEA es una herramienta de gestión estratégica con el objetivo de mejorar el rendimiento global de las pymes agrarias. PerfEA aparece como un instrumento operativo para implementar una determinada estrategia en las empresas.

Se aplica preferentemente a grupos de empresarios de pequeñas empresas agrícolas para que puedan ser más competitivos, aumentar la producción...

¿Por qué se creó esta herramienta metodológica?

La agricultura es una actividad compleja que se apoya en los recursos naturales y humanos para crear valor añadido en un entorno en constante evolución.

En el actual contexto de cambio global, los agricultores - especialmente aquellos que tienen pequeñas empresas – se ven avocados a tener que adaptar sus negocios a problemas relacionados con el cambio climático, las políticas agrarias, la desaparición de las regulaciones del mercado. Todo este escenario de cambios supone un obstáculo a la hora de preparar una hoja de ruta idónea para sus negocios.

Desde esta perspectiva, se creó PerfEA como una forma de conducir la gestión estratégica de las explotaciones. El método considera que tener clara una estrategia es esencial para poder:

- Analizar la situación actual, determinar un rumbo y navegar reduciendo la incertidumbre.
- Identificar los retos que debe superar la explotación para hacerles frente.
- Renovar la percepción de los logros posibles de la explotación para asegurar su perennidad.

Este método fue diseñado y probado inicialmente en siete granjas francesas de centros públicos de educación agrícola y en fincas privadas de la región de Auvernia (Francia). Se trataba de un programa de investigación-acción para desarrollar una metodología que proporcionase a los asesores la capacidad de dar apoyo a los agricultores en el proceso de gestión estratégica.

Así, este enfoque permite proporcionar los elementos de mejora continua de los proyectos agrarios y centrar su gestión en el desarrollo sostenible. Por otro lado, es necesario destacar que el grupo de agricultores que participan deben involucrarse en la implementación en su negocio de esta metodología.



Atendiendo a lo expuesto con anterioridad, los principios básicos de PerfEA son:



Figura 2.2. Principios básicos de PerfEA. *Elaboración propia.*

2.1.2. Marco conceptual: el Rendimiento Global

El rendimiento global es parte de la estrategia del método PerfEA.

Esta metodología se basa en el hecho de que el rendimiento de una explotación no solo se mide en términos económicos; también se mide en términos de sus condiciones técnicas, ambientales, calidad de vida, relaciones con clientes, proveedores, sociedad... es decir, todos los niveles de rendimiento, tanto de la propia empresa como de su entorno.

A partir del análisis de situación de todos los niveles que afectan al rendimiento de un negocio se pueden tomar decisiones basadas en objetivos más realistas respecto al entorno. Por lo tanto, es esencial que una organización aprenda a adaptarse a su entorno con el fin de alcanzar sus propias metas.

Para caracterizar las interacciones que puedan existir entre la explotación agraria y su entorno es necesario hacer referencia a la obra de Bossel (2001). El marco analítico de Bossel examina cómo un sistema (referido a una empresa agraria) es sostenible si cumple ciertas condiciones según las relaciones establecidas entre el sistema y su entorno.

Desde esta perspectiva, Bossel define un conjunto de 9 “atributos” (o principios) que caracterizan a los diferentes tipos de relaciones que establecen cuando un sistema es sostenible con su entorno. La Tabla 2.1. muestra los Principios Bossel.



**PRINCIPIOS DE
SOSTENIBILIDAD
DE BOSSEL**

Descripción

Existencia	Que sea compatible con su entorno y ser capaces de mantenerse: los recursos necesarios para la existencia del sistema deben estar disponibles.
Eficacia	Los recursos destinados a poner en marcha el sistema deben ser utilizados de una manera eficaz.
Seguridad	El sistema tiene que ser capaz de hacer frente a los peligros internos y externos (condicionado a la variabilidad de la disponibilidad de los recursos).
Adaptabilidad	El sistema tiene que ser capaz a aprender, a innovar, a ser transformado para afrontar un cambio (progresivo o imprevisto).
Libertad de acción	Tener libertad y capacidad de responder de manera adecuada a la diversidad de las situaciones sobrevenidas a fin de tener una cierta autonomía.
Coexistencia	Capacidad para modificar su comportamiento en el caso de que cambien las conductas e intereses de los otros sistemas en el mismo entorno.
Transmisibilidad (reproducibilidad)	Capacidad del sistema de auto-reproducirse, transmitirse.
Necesidades psicológicas	Capacidad del sistema para contribuir al desarrollo de las personas que trabajan en él.
Responsabilidad	Consideración del impacto que pueda existir en las actuales y futuras generaciones de las decisiones que se toman o se van a tomar.

Tabla 2.1. Principios de sostenibilidad de Bossel. *Adaptado de: VetAgro Sup.*

2.1.3. Marco analítico: un Ciclo de Mejora Continua

Teniendo en cuenta el análisis de diagnóstico de la situación y de los cambios en el entorno que ha de realizar el grupo de empresarios, este marco analítico les permitirá establecer y poner en práctica un ciclo de mejora continua. A través de este ciclo los empresarios deben ser capaces de construir una estrategia e identificar los elementos necesarios para tomar las mejores decisiones.



Figura 2.3. El marco analítico de PerfEA es un ciclo de mejora continua. *Adaptado de: VetAgro Sup.*

La gestión estratégica permite fijar los objetivos que la organización desea alcanzar. Determinar las acciones a realizar, coherentes con estos objetivos, y elegir los instrumentos de medida de los logros conseguidos para corregir el rumbo cuando se vea necesario.

CAPÍTULO 2.2. PROCESO METODOLÓGICO

2.2.1. El proceso metodológico de PerfEA



Figura 2.4. La metodología PerfEA consta de 3 etapas diferentes. *Elaboración propia.*

Etapa 1: Inicialización a la reflexión estratégica: análisis

El primer paso es definir quiénes son los agentes (*stakeholders*) que están involucrados en la empresa (del entorno interno y externo). A continuación, a través de talleres de reflexión (debates) todos los interesados deben hacer un análisis de la situación actual de la empresa y deben comprobar la rentabilidad del negocio. Para ello, deben definir los últimos éxitos y fracasos, los valores que impulsan a la organización, las misiones de la empresa y la visión de proyección hacia el futuro (en 3-4 años). Toda la información relevante de los talleres se recoge y organiza en mapas causales.

Etapa 2: Formulación estratégica

El segundo paso es evaluar los resultados obtenidos y formalizar una estrategia. Lo esencial es seleccionar y priorizar los objetivos estratégicos (Áreas estratégicas) y unos indicadores que permiten medir dichos objetivos y facilitar así la evaluación de resultados. En esta etapa es precisa la creación de un cuadro de mando integral basado en los mapas causales de la etapa anterior.

Etapa 3: Implementación de la estrategia: Plan de acción y seguimiento

El tercer paso es definir un plan de acción de las áreas estratégicas definidas. Por último, es necesario realizar un seguimiento de este plan de acción en el futuro.

En resumen, los elementos estratégicos utilizados durante las tres etapas del proceso metodológico son:



Figura 2.5. Elementos de la gestión estratégica en las tres etapas. *Elaboración propia.*

Estas etapas van acompañadas de la preparación de instrumentos, con la participación de un especialista que acompaña la gestión estratégica, tales como los mapas causales y en especial el cuadro de mando integral (o tablero de bordo).

PerfEA es un procedimiento para acompañar la gestión estratégica con vistas a incrementar el rendimiento global de las explotaciones.

- Es un procedimiento basado en la participación colectiva en la reflexión de todos los agentes implicados.
- Las sesiones de reflexión están animadas por un especialista acompañante.



- La reflexión considera en qué medida es coherente la evolución de la explotación con el desarrollo durable.
- La preparación de instrumentos de síntesis y de análisis, adaptados a la gestión estratégica, es indispensable para ayudar al colectivo en la toma de decisiones.
- La preparación de instrumentos (indicadores) es indispensable para facilitar la puesta en práctica de la estrategia, el seguimiento y la evaluación.

Papel del especialista acompañante

- Ayudar a los participantes a retroceder y tomar distancia buscando perspectiva y objetividad.
- Garantizar la movilización de un procedimiento de reflexión adaptado.
- Acompañar la explicitación de los retos de la explotación a los que se tiene que hacer frente.
- Movilizar los instrumentos de síntesis y proponer los elementos de análisis que permitirán acompañar la toma de decisiones.
- Facilitar la formalización de la estrategia y los instrumentos necesarios para conducirla.

2.2.1.1. Etapa 1: Iniciación a la reflexión estratégica: análisis

La primera etapa consiste en que un grupo de empresarios - con la ayuda del asesor - realizan un análisis de cuál es la situación actual de la empresa.



2.2.1.1.1. Identificación de los agentes de la empresa

Teniendo en cuenta el principio básico de cooperación participativa, resulta vital identificar primero a todos los interesados (individuos o entidades) que estén

involucrados en el funcionamiento de la empresa y pudieran participar en el proceso (conocidos como *stakeholders*). Es preciso movilizar las personas o grupos identificados; por un lado para que participen en la reflexión estratégica; y, por otro lado, para conocer mejor el entorno social, cultural, etc. implicarlo en la reflexión para procurar implicarlos durante la fase de puesta en marcha.

La herramienta “Juego de fronteras” es útil para: identificar las personas que deberán ser implicadas en la reflexión estratégica; y determinar las relaciones existentes entre las partes interesadas y la empresa y así entender mejor el contexto en el que ésta evoluciona.

Juego de fronteras

El “Juego de Fronteras” consiste en identificar primero al propietario (-s) de la empresa (o representante (-s) oficial (-es) de la organización empresarial). A continuación, el propietario ayuda a determinar cuáles son las personas (*stakeholders*) que sería interesante que participaran en los talleres de debate.

Para facilitar la identificación, pueden formularse primero las siguientes preguntas:

- ¿En qué sentido circula la información en la empresa?
- ¿Qué sucede en los límites (o fronteras) entre el ambiente interno de la empresa y su entorno?
- ¿Cómo se toman las decisiones?, ¿quién participa?

El método recomienda representar a los potenciales participantes en círculos (“Juego de fronteras”), diferenciando a los agentes del ambiente interno de la empresa y a los del entorno (estableciendo límites interiores y exteriores (fronteras)) como en la siguiente Figura 2.6.

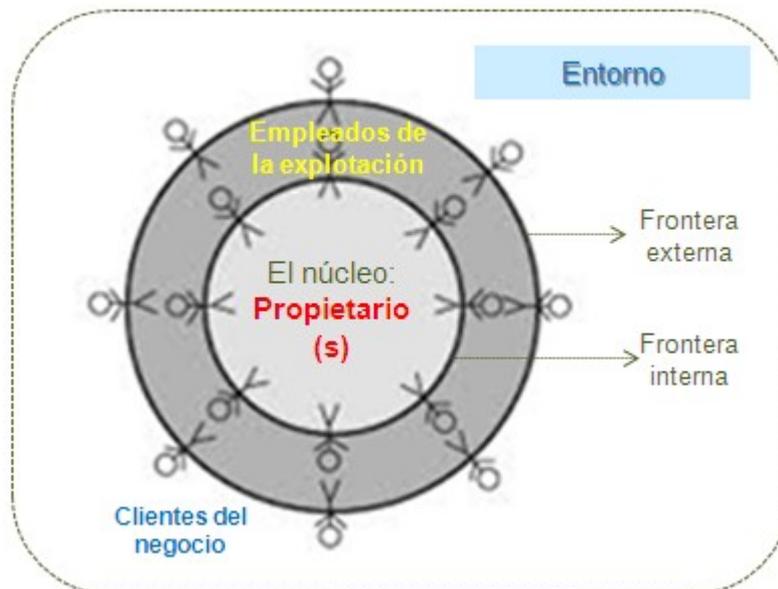


Figura 2.6. Ejemplo de un Juego de fronteras. *Adaptado de: VetAgro Sup, RESOLIA y SupAgro Florac.*



2.2.1.1.2. Análisis de la situación y la sostenibilidad de la empresa: el Rendimiento global

El objetivo es que los participantes desarrollen una lógica sobre el enfoque estratégico a la vista de los resultados del diagnóstico de la situación actual de la empresa.

El análisis de la situación de la empresa tiene como objetivo destacar los principales procesos de gestión (favorables y desfavorables) que garantizan el rendimiento global de la explotación.

En este sentido, el método considera a las organizaciones empresariales cómo sistemas complejos que pueden abordar los desafíos del desarrollo sostenible mediante la aplicación de un pensamiento estratégico y con ayuda de un enfoque participado.

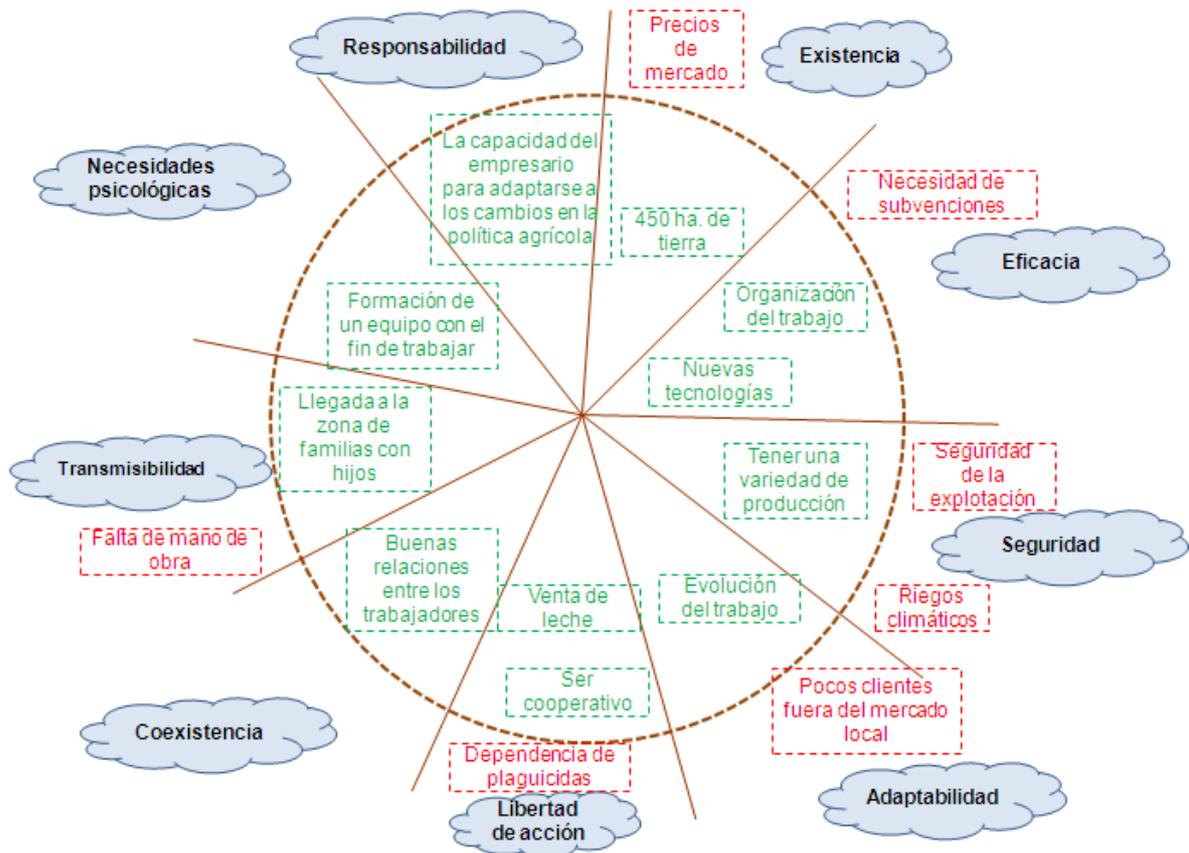
En el análisis de la situación actual se utiliza:

- Los principios de Bossel: permiten cuestionar diversos aspectos importantes para comprobar si la explotación es sostenible o no (ver apartado 2.1.2.). Estos principios permiten poner de relieve coherencias y/o incoherencias de la explotación en relación con el concepto de desarrollo sostenible.
- La Rueda de Rendimiento Global: es otra de las herramientas del enfoque PerfEA que se utiliza durante los talleres de debate. El objetivo es cuestionar los principios Bossel aplicados a la situación actual de la empresa y representar después gráficamente los elementos favorables y desfavorables del rendimiento global del negocio.

La construcción de la Rueda de Rendimiento Global

La representación del análisis de los principios Bossel aplicado a una explotación se asocia con una síntesis de la información en forma de rueda (véase Figura 2.7.). Para ello, es necesario que:

1. El asesor invite al grupo de participación a que identifique los principios favorables o desfavorables de la empresa. Para ello, el asesor plantea una serie de preguntas relacionadas con cada uno de los principios Bossel (véase Tabla 2.2.).
2. A partir de lo anterior, los participantes tienen que discutir acerca de los principios (todas las discusiones de grupo ayudarán a hacer la evaluación estratégica posterior).
3. Finalmente, el grupo debe identificar los elementos favorables del rendimiento global de la empresa, los cuales se colocan dentro de un dibujo que simula una rueda (la Rueda del Rendimiento Global). Tendrán que hacer lo mismo con los elementos desfavorables, pero esta vez los ubicarán fuera de la rueda. Desde el punto de vista operativo, la colocación se puede hacer bien con ayuda de post-it en una pizarra o gráficamente en el ordenador como se evidencia en la Figura 2.7.



PRINCIPIOS DE SOSTENIBILIDAD DE BOSSEL

Preguntas

Existencia	¿Cuáles son los principales obstáculos a los que tiene que hacer frente la empresa?; ¿Cuáles son los recursos esenciales para el funcionamiento del negocio? ¿Cómo asegurar su presencia?; ¿Qué valor añadido aporta la operación a su entorno y justifica su existencia?
Eficacia	¿Cuáles son los recursos más escasos de la explotación? ¿De qué manera se pueden utilizar esos recursos escasos?
Seguridad	¿Qué contingencias (interna so externas) pueden hacer que la operación no sea segura? (El peligro es diferente del cambio) ¿Qué dirección debería tomar la explotación frente a esos peligros?
Adaptabilidad	¿Qué cambios (internos o externos) actuales o futuros podrían desestabilizar la operación? ¿Cuáles son los factores que favorecen la adaptación de las explotaciones a estos cambios?



Libertad de acción	<p>¿En qué ámbitos es dependiente la explotación? ¿En cuáles es autónoma? ¿Qué es lo que favorece esa autonomía?</p> <p>¿Qué puede facilitar o impedir la toma de decisiones o la autonomía de decisión?</p> <p>¿Qué opciones se realizan bajo coacción?</p>
Coexistencia	<p>¿Cuáles son las principales estructuras (actores) o elementos naturales que interactúan con la granja?</p> <p>¿Qué metas compartidas (o no) en la operación?</p> <p>¿Qué impactos negativos pueden tener sobre las operaciones?</p>
Transmisibilidad (reproducibilidad)	<p>¿Cuáles son los elementos esenciales que garantizan la transferibilidad?</p>
Necesidades psicológicas	<p>¿En qué medida las expectativas y necesidades de las personas que trabajan en la explotación y de las partes interesadas están tomadas en cuenta?</p>
Responsabilidad	<p>¿Cómo impactan las decisiones de la explotación sobre los actuales y las futuras generaciones y sobre el entorno de la explotación?</p> <p>¿Quién es responsable de la explotación?</p>

Tabla 2.2. Preguntas para identificar los principios de sostenibilidad de Bossel de una empresa. *Adaptado de: VetAgro Sup.*

Figura 2.7. Ejemplo de una Rueda de Rendimiento Global. *Adaptado de: VetAgro Sup.*

Temas a debatir en los Talleres de Reflexión

Después de realizar el anterior análisis, el grupo de participantes discutirán los siguientes temas (= elementos de la gestión estratégica):

i) Éxitos / Fracasos

El análisis de los éxitos y fracasos de la explotación permitirá una reflexión sobre: la trayectoria seguida por la explotación; los objetivos que se han logrado y los que quedan por lograr. De esta reflexión debe surgir una primera aproximación estratégica para la explotación.

Éxitos	Fracasos
--------	----------



Describir las causas de los éxitos y fracasos:

Tabla 2.3. Hoja de trabajo para la reflexión Éxitos / Fracasos de la explotación. *Elaboración propia.*

ii. Los Valores

Principios fundamentales que determinan el marco en el que se debe insertar la estrategia.

Los valores de la organización

Escribir los valores (3 a 7) que corresponden a su explotación:

Tabla 2.4. Hoja de trabajo para poner en evidencia los valores a preservar. *Elaboración propia.*

iii. Misiones

Ejemplo de misiones de una granja escuela pública:

- Valorizar los recursos locales para contribuir al desarrollo económico y social del territorio.
- Disponer de una explotación que sirva de soporte pedagógico y para la experimentación.
- Ser un escaparate vivo de la agricultura periurbana.

La(s) misión (es) de la explotación agrícola:

Escribir la misión que, a su entender, tiene la explotación:

Tabla 2.5. Hoja de trabajo para describir las misiones de la explotación. *Elaboración propia.*

iv. Visiones

Es una traducción explícita de las grandes orientaciones deseadas para la explotación. Expresa la finalidad y el sentido de la estrategia; primer paso a dar de lo ideal a lo concreto; por ejemplo:

- Desarrollar los circuitos cortos para ser más autónomo en la comercialización.
- Llegar a ser una explotación referente en el mercado del cerdo “bio”.



STRAT-Training

Guía Pedagógica



Lifelong
Learning
Programme

Project Number 2013-1-FR1-LEO05-48380

proporciona un mayor aprendizaje visual que con la construcción de forma manual.

Hoy en día se pueden encontrar muchos programas en Internet para desarrollar mapas causales, tanto gratuitos como de pago. Después de evaluar varios de ellos, en este manual se propone “CmapTools” como la mejor opción entre las ofertas gratuitas. Este software, desarrollado por el Institute for Human and Machine Cognition (IHMC), de la Universidad West Florida (USA), fue diseñado con una interfaz amigable y fácil de usar, con el fin de apoyar la construcción de modelos de conocimiento representados en mapas conceptuales. (Ver Anexo 2.1. Guía de trabajo de Cmaptools- Ver Figura 2.16 como ejemplo de un mapa conceptual).

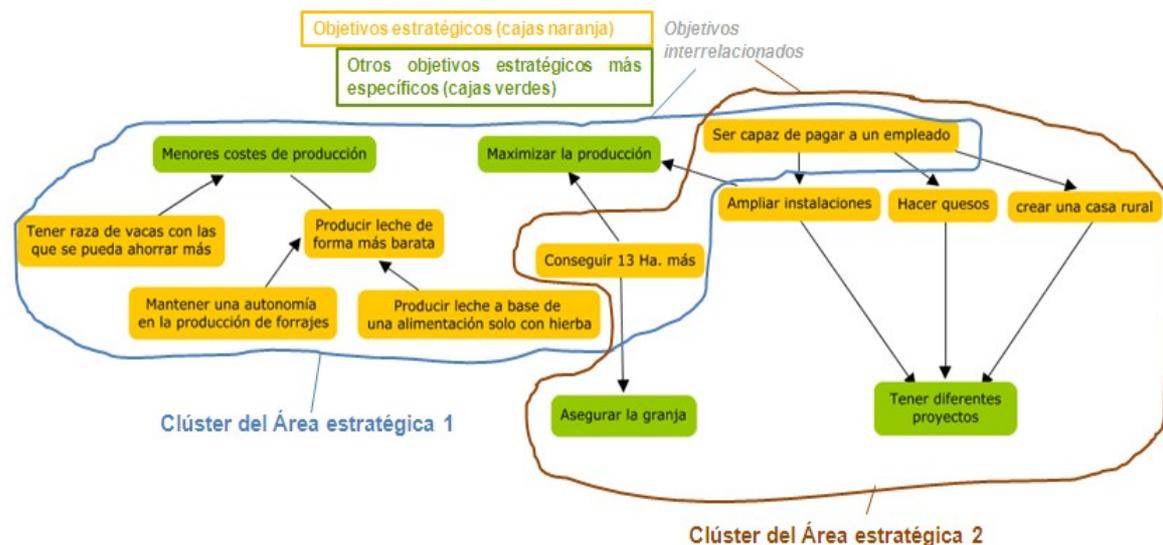
2.2.1.2. Etapa 2: Formulación estratégica

Este paso consiste en definir los objetivos y áreas estratégicas del negocio así como la selección de indicadores para medirlos. La finalidad es poder formular la estrategia necesaria para lograr una mejora en la rentabilidad de la empresa.



2.2.1.2.1. Selección y priorización de los objetivos estratégicos: uso del análisis DAFO

A partir del mapa causal de la etapa anterior, los participantes deben seleccionar



los objetivos estratégicos del negocio. Para facilitar esta tarea, PerfEA recomienda

utilizar el análisis DAFO, teniendo en cuenta para su construcción la información recogida en la Rueda de Rendimiento Global.

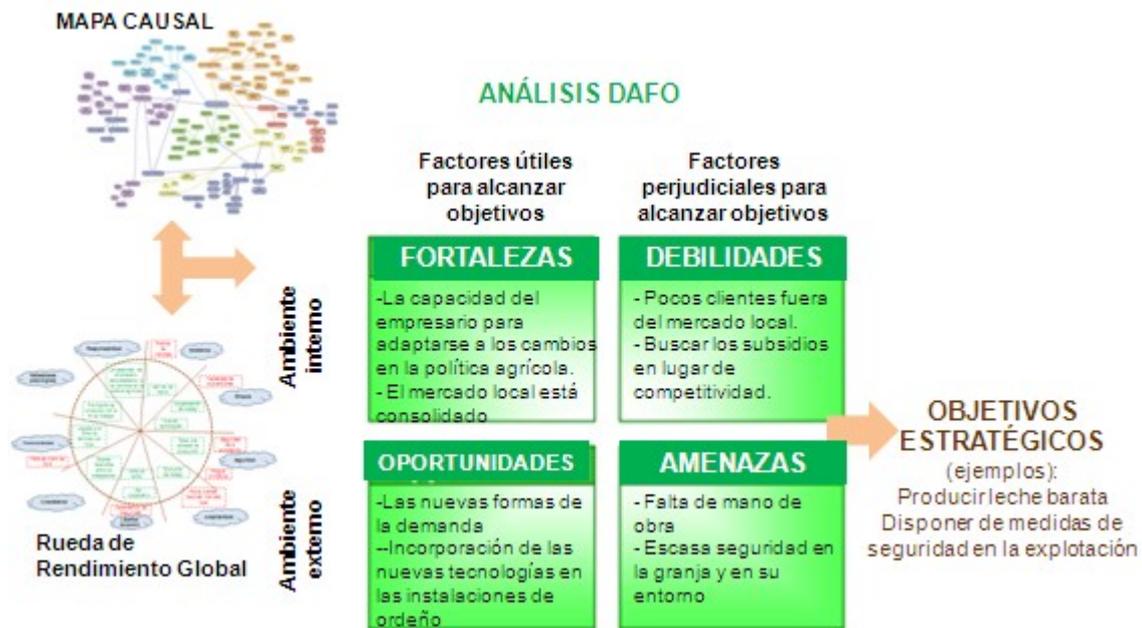


Figura 2.8. Ejemplo del análisis DAFO y la selección de objetivos estratégicos.
Elaboración propia.

El análisis DAFO permite deducir las posibles alternativas estratégicas y, mediante las matrices de contraste identificar los Objetivos estratégicos.

2.2.1.2.2. Desarrollo de otro mapa causal con los objetivos estratégicos definidos

Cuando se identifican los objetivos estratégicos se realiza otro mapa causal para facilitar el establecimiento de las interrelaciones que existen entre esos objetivos y para facilitar la identificación de las áreas estratégicas.

Para la construcción del nuevo mapa causal cabe destacar las siguientes relaciones que se establecen:

- ☑ Cada conjunto de objetivos estratégicos interrelacionados se llama clúster.
- ☑ Cada clúster permite la identificación de un área estratégica.

Concretamente, un área estratégica se apoya en uno o varios objetivos que descansan sobre uno o varios elementos estratégicos clave (éxitos y fracasos, los valores, las misiones y la visión).

Nuevo mapa casual con CmapTools



Para hacer un nuevo mapa causal con CmapTools se pueden seguir los mismos pasos que se describen en el Anexo 2.1.

En la construcción de este mapa es importante:

- Establecer correctamente los vínculos entre los conceptos porque de esta acción depende una correcta identificación de las áreas estratégicas.
- Diferenciar los objetivos estratégicos por colores para facilitar la identificación de clústers.

Figura 2.9. Ejemplo de mapa casual con selección de objetivos interrelacionados (clúster) y la consecuente identificación de las áreas estratégicas. *Elaboración propia.*

Áreas Estratégica Identificadas:

Área Estratégica 1: Producir más para mantener la capacidad de adaptación de la granja.

Área Estratégica 2: Tender hacia una explotación controlada, segura, con posibilidad de adaptación y con carácter innovador.

Destacar que la Estrategia estará formada por las áreas estratégicas y cada uno de los objetivos seleccionados que las conforman.

2.2.1.2.3. Elección de indicadores para valorar cada uno de los objetivos estratégicos

Para cada objetivo se elige un indicador en base al criterio de los participantes y del asesor. Algunas características de estos indicadores son que:

- Pueden ser de carácter: financiero o no, temporales a corto o largo plazo, cualitativo o cuantitativo, retrospectivo o prospectivo ...
- Su objetivo es realizar el pilotaje estratégico del análisis de la empresa.
- Presentan una cierta visión de futuro.

Ejemplo de un indicador de valoración de un objetivo estratégico

Para el Área estratégica 1: Producir más para mantener la capacidad de adaptación de la explotación.

Y para su objetivo estratégico: Tener vacas con las que se pueda ahorrar.

- ☞ El indicador seleccionado es: Tener en cuenta el promedio de los costes veterinarios por vaca.

2.2.1.2.4. La construcción del Cuadro de Mando Integral

El cuadro de mando integral es otra de las herramientas de la etapa 2 que tiene como objetivo recoger las áreas estratégicas identificadas y sus respectivos objetivos e indicadores.



Esta herramienta es un soporte importante para construir el plan de acción de la etapa 3 (ver Tabla 2.7.).

ÁREA ESTRATÉGICA	Objetivos estratégicos	Indicadores
Área Estratégica 1: Producir más para mantener la capacidad de adaptación de la granja	<p>Tener vacas con las que se pueda ahorrar</p> <p>Producir leche más barata</p> <p>Mantener autonomía en la producción de forrajes</p> <p>Producir leche con alimentación a base de hierba</p> <p>Conseguir 13 Ha. más de terreno</p> <p>Ser capaz de pagar a un empleado</p>	<p>Tener en cuenta el promedio de los costes veterinarios por vaca</p> <p>Tener costes variables por cada 1000 litros de leche</p> <p>300 balas de heno/campaña</p> <p>De 2.500 a 3.000 litros de leche por cada 2 días de verano</p> <p>Llegar a las 150 ha. de SAU (Superficie Agrícola Utilizada)</p>

Tabla 2.7. Ejemplo de un Cuadro de Mando Integral. *Adaptado de: VetAgro Sup.*

2.2.1.3. Etapa 3: Implementación de la estrategia

El último paso es definir un plan de acción y hacer el seguimiento de las acciones propuestas para garantizar la aplicación de la estrategia.





2.2.1.3.1. Definición y construcción de un plan de acción

Un plan de acción es un conjunto de acciones coherentes para lograr uno o varios objetivos que pueden mejorar el rendimiento global de la explotación.

Utilizando el cuadro de mando integral de la etapa 2, los participantes - con la ayuda de asesor - deben identificar las acciones necesarias y construir su plan (véase Tabla 2.8.).

Para facilitar la tarea de identificar las acciones es necesario responder a las siguientes preguntas:

- Acción: el tipo de acción, propósito.
- Recursos: ¿cuáles son los recursos necesarios para implementar la acción?.
- Responsable: ¿quién es el responsable de realizar la acción?.
- Frecuencia de control: ¿cuando se debe realizar esta acción?.

CUADRO DE MANDO INTEGRAL			PLAN DE ACCIÓN			
AREA	Objetivos estratégicos	Indicadores	Acción	Recursos	Responsable	Frecuencia
ESTRATÉGICA						
Área Estratégica 1: Producir más para mantener la capacidad de adaptación de la granja	Producir leche con alimentación a base de hierba	De 2.500 a 3.000 litros de leche por cada 2 días de verano	Limitar la ración de heno por vaca lechera	Definir una ración de heno de 700 kg / vaca / año	Empleado responsable de la alimentación	Cada campaña lechera

Tabla 2.8. Ejemplo de un Plan de Acción. Adaptado de: VetAgro Sup.

2.2.1.3.2. Comunicación de la estrategia

Los diferentes agentes de la empresa (clientes, proveedores y otras partes interesadas) que no han participado en el proceso metodológico de PerfEA deben ser también informados acerca de la estrategia determinada para la organización empresarial. En este momento es necesario responder a:

- ¿Quién debe ser informado acerca de la aplicación de la estrategia?

El método PerfEA recomienda presentar de una manera bastante sintetizada la estrategia de la organización. Para ello recomienda elaborar una comunicación de la estrategia de la organización en donde es necesario recopilar los siguientes datos:

- Nombre y dirección de la granja (insertar una foto representativa).

- ☑ Presentación de la organización: el terreno, el sistema de producción, recursos humanos, producción y comercialización.
- ☑ Especificación de: valores, las misiones, la visión y las áreas estratégicas.



Figura 2.10. Ejemplo de una comunicación de la estrategia de una explotación.
Adaptado de: VetAgro Sup.

2.2.1.3.3. Seguimiento: evaluación de las actuaciones y del ciclo de mejora continua

Para garantizar la aplicación de la estrategia es necesario realizar un seguimiento de las acciones propuestas. Los pasos son:

- ☑ Al final del período de tiempo establecido para cada una de las acciones propuestas, sus responsables deben comprobar que cada acción se realiza correctamente. Si no se completan las acciones, los responsables tendrán que pensar en otras medidas para alcanzar los objetivos seleccionados para esa área estratégica.
- ☑ Los cambios deben ser comunicados al resto de la organización empresarial. De esta manera todos los miembros conocen el nivel de logro que ha tenido la estrategia.



ANEXO 2.1. GUÍA DE TRABAJO DE CMAPTOOLS

Antes de describir el proceso a seguir para construir un mapa causal con el software CmapTools, hay que tener en cuenta lo siguiente:

- Descargar e instalar el programa: acceder desde el explorador de Internet a la siguiente dirección: <http://cmap.ihmc.us/download/> para descargar e instalar el programa (de forma gratuita).
- Ejecución del programa: CmapTools trabaja con tres ventanas:

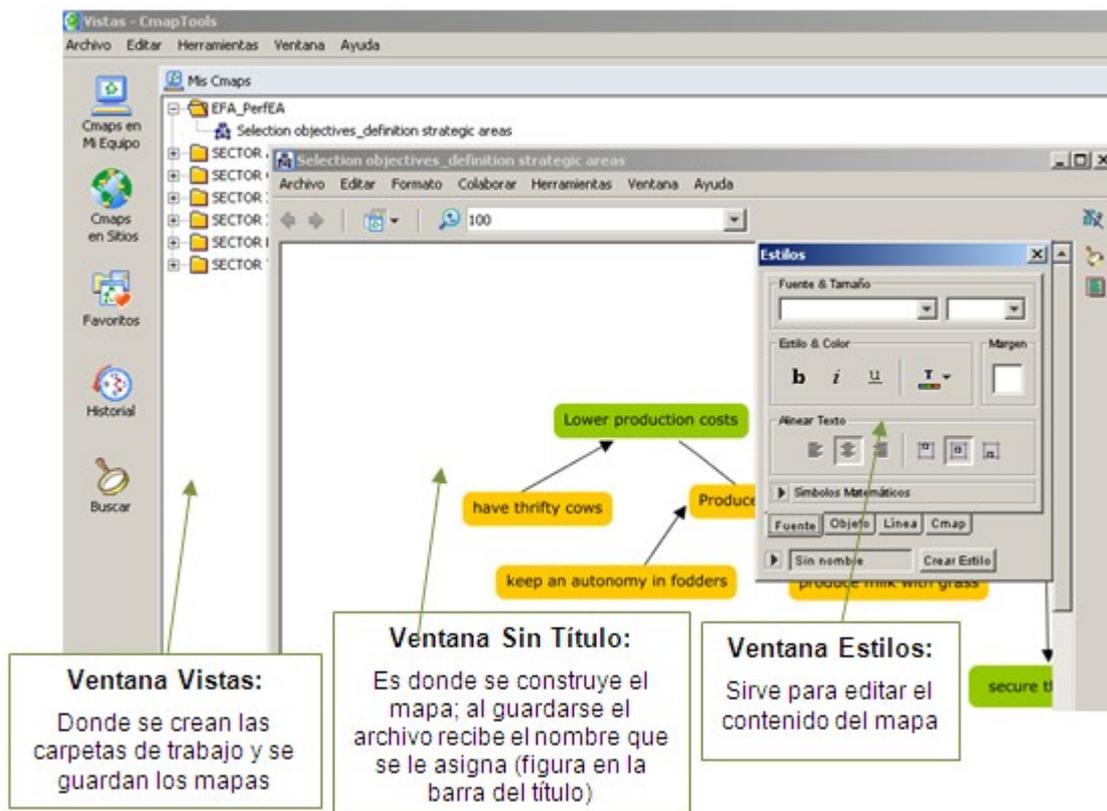
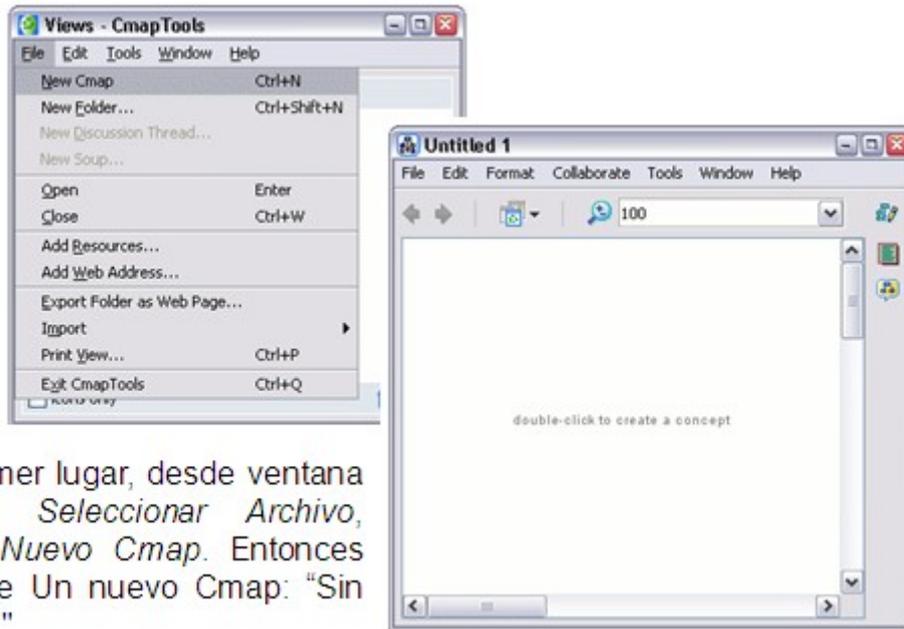


Figura 2.11. Ventanas del programa Cmaptools. *Elaboración propia.*

C. Pasos para construir un mapa causal en CmapTools:



En primer lugar, desde ventana Vistas: *Seleccionar Archivo*, luego *Nuevo Cmap*. Entonces se abre Un nuevo Cmap: "Sin Título 1"

Figura 2.12. Ventana Vistas y Nuevo Cmap. *Elaboración propia.*

Paso 1: Añadir un concepto

Con el botón izquierdo del ratón, hacer doble clic en cualquier parte de la ventana (o Cmap). Una forma aparecerá con signos de interrogación dentro de ella.

Escribir una etiqueta (o concepto) para reemplazar los signos de interrogación. Hacer clic izquierdo en una parte blanca del Cmap exterior de la forma para establecer la etiqueta. La forma se ha convertido en un nuevo concepto.

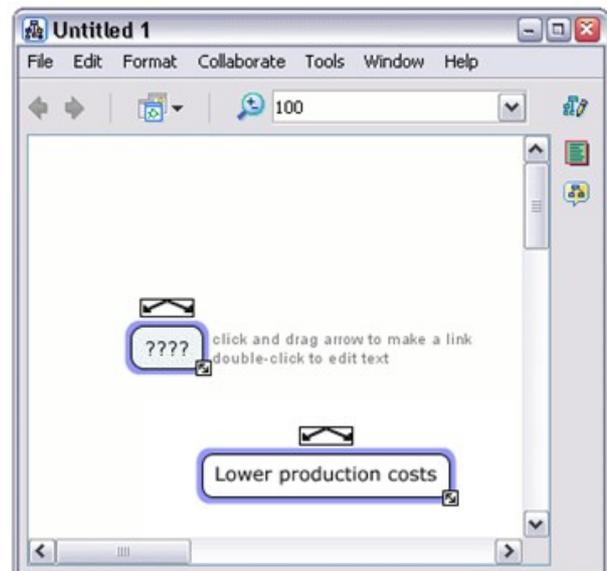


Figura 2.13. Muestra de cómo añadir un concepto. *Elaboración propia.*

Paso 2: Crear vínculos entre los conceptos

- i. Hacer click sobre el concepto en el que queremos hacer la proposición, presionar sobre las flechas que están sobre el concepto.
- ii. Arrastrar la flecha y aparecerá una flecha cuya dirección se desplaza según el puntero del mouse.
- iii. Cuando se suelta el clic aparece una nueva caja y en medio de la línea se puede (d) escribir un nexo de unión entre un concepto y otro (o bien esos nexos de unión pueden obviarse y enlazar las cajas que contienen los conceptos simplemente con flechas).

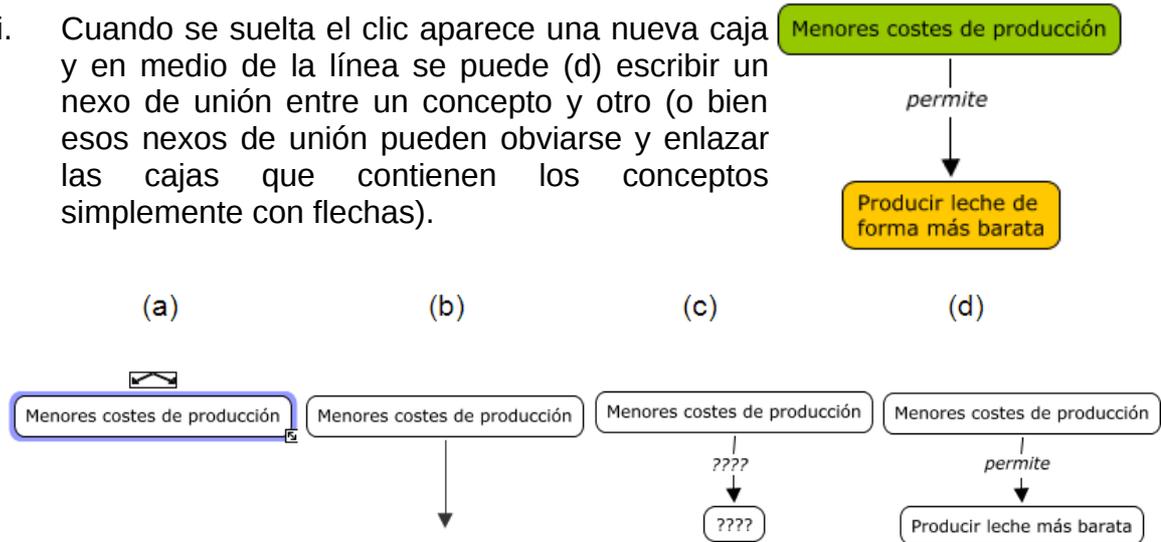


Figura 2.14. Proceso para crear vínculos entre conceptos. *Elaboración propia.*

Paso 3: Guardar el mapa creado (y crear una carpeta de trabajo)

Desde un Cmap abierto: Seleccionar *Archivo* y luego: *Guardar Cmap Como* para guardar un nuevo Cmap o bien *Guardar Cmap* si se tiene la intención de salvar la edición en un Cmap existente.

Mostrando, por ejemplo, cómo usar la opción *Guardar Cmap Como* se puede etiquetar su Cmap, darle una pregunta de enfoque y asignar palabras clave a la misma. El *Autor*, *Organización* y *campos de texto de correo electrónico* es donde se puede añadir información de identificación adicional. Ahora se ha de cambiar a la ventana *Vistas* y el Cmap guardado aparecerá bajo el título de la carpeta *Mis Cmaps*.

Se recomienda crear una carpeta de trabajo para organizar los diferentes mapas creados. Para ello, desde la opción *Vistas*: hacer clic en *Archivo* y luego en *Nueva carpeta...* Usted verá la ventana *Nueva carpeta* en la que puede introducir un nombre (requerido), y otros atributos opcionales.

A continuación, hacer clic en *Aceptar* y la nueva carpeta se creará en la ventana de *Vistas*. Esta nueva carpeta se coloca en el directorio seleccionado actualmente en la ventana de *Vistas*. Si no se selecciona ningún directorio, se colocará en la raíz de la vista actual.



Paso 4: Crear estilos en el mapa

En el menú principal de la ventana del mapa, seleccionar *Formato*, luego la opción *Estilos*. Para realizar cualquier cambio, seleccionar los conceptos haciendo click sobre ellos; dependiendo del cambio que se desee realizar, seleccionar:

Fuente: permite editar el tipo de fuente, tamaño, color y alineamiento del texto.

Objeto: permite dar color, sombra, forma, imagen al fondo, alinear y expandir el objeto.

Línea: permite cambiar el espesor y estilo de la línea; orientar las puntas de las flechas y direccionar su conexión.

Cmap: permite realizar el cambio de color de fondo del mapa (por defecto es blanca) o introducir una imagen como fondo.

Figura 2.15. Ejemplo de estilos. *Elaboración propia.*

La asignación de distintos colores a los conceptos facilita la interrelación entre ellos para después facilitar algunas de las tareas de las etapas posteriores (como es la identificación de las áreas estratégicas de la etapa 2).

Paso 5. Exportar el mapa

Para exportar como imagen, hacer clic en el menú *File*, seleccionar la opción *Export Cmap como: Imagen*; determinar el disco y la carpeta de trabajo donde se desea almacenar y finalmente hacer clic en el botón *Guardar*.

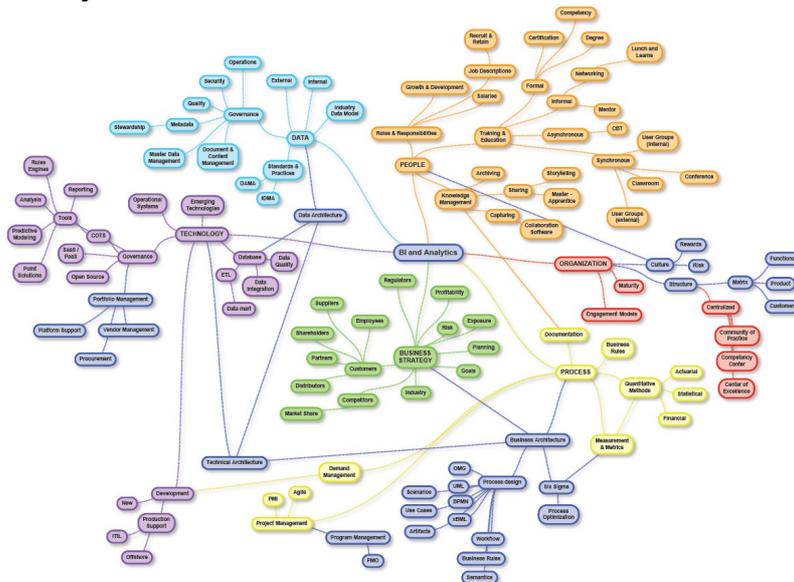


Figura 2.16. Ejemplo de un mapa causal como imagen. *Elaboración propia.*



Y también...:

- CmapTools dispone de una opción que es la de añadir recursos (imágenes, documentos, mapas, etc.) a los mapas creados. En los ejemplos empleados en este manual no se ha hecho uso de esta opción, pero para saber más sobre cómo utilizarla visitar la siguiente URL:
<http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help>
- CmapTools tiene la opción de imprimir el mapa conceptual en el caso de que se quiera disponer de “material en soporte físico” para trabajar en clase; para ello, seleccionar el menú *Archivo* (de la ventana del mapa); elegir la opción *Presentación preliminar* (para realizar las configuraciones necesarias) y luego *Aceptar* para proceder a la impresión.



ANEXO 2.2. TEST DE COMPRENSIÓN

Esta prueba de evaluación tiene por objeto comprobar si los estudiantes han entendido las explicaciones teóricas y prácticas.

Cada estudiante tiene que responder a las preguntas y marcar la respuesta correcta:

1. El método PerfEA es una herramienta para ayudar a los pequeños empresarios a:
 - a) Generar beneficios a corto plazo
 - b) Aumentar la productividad empresarial
 - c) Mejorar el rendimiento global de las explotaciones
2. Los principios básicos de este método son:
 - a) Mejora de la calidad, la sostenibilidad y la participación cooperativa
 - b) Rendimiento global, la sostenibilidad y la gestión estratégica
 - c) Gestión estratégica, la sostenibilidad y la participación cooperativa
3. Las herramientas de la gestión estratégica en el paso 1 son:
 - a) Visión y áreas estratégicas
 - b) Éxitos y fracasos, valores, misión y visión
 - c) Valores, misión y visión
4. ¿En qué etapa del proceso se utiliza el análisis DAFO?
 - a) En el paso 1, para analizar la situación actual de la explotación
 - b) En el paso 2, para facilitar la selección de los objetivos estratégicos
 - c) En el paso 3, para definir el plan de acción
5. ¿Qué medidas se deben tomar para implementar la estrategia?
 - a) La comunicación de la estrategia y el seguimiento
 - b) La construcción del plan de acción y la comunicación de la estrategia
 - c) La construcción del plan de acción, la comunicación de la estrategia y el seguimiento
6. ¿Quién hace la formulación de la estrategia?
 - a) El grupo de participantes
 - b) El asesor
 - c) El grupo de participantes con ayuda del asesor

Soluciones en la pág. siguiente



Soluciones del test de comprensión:

Preguntas	Respuestas correctas
nº 1	c
nº 2	a
nº 3	b
nº 4	b
nº 5	c
nº 6	c



ANEXO 2.3. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ASPECTOS	SATISFACIÓN (Clasificación de 1 a 5): 1: Muy poco 2: Poco 3: Suficiente 4: Bastante 5: Mucho
¿Te parece útil el método PerfEA para la práctica profesional de asesor agrario? ¿Crees que es un buen método para ayudar a pequeños empresarios a tomar mejores decisiones? ¿Has entendido bien la metodología? ¿Estarías interesado en aprender otras herramientas de formación? ¿Cómo evalúas los métodos de enseñanza del profesor?	

COMENTARIOS (Sugerencias de mejora):



STRAT-Training

Guía Pedagógica



Lifelong
Learning
Programme

Project Number 2013-1-FR1-LEO05-48380



3. MÉTODO RISK WHEEL

INTRODUCCIÓN	60
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	61
CAPÍTULO 3.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO RISK WHEEL?	61
3.1.1. ¿Qué es este método?	61
3.1.2. Objetivo	62
CAPÍTULO 3.2. ¿CÓMO SE APLICA RISK WHEEL?	63
3.2.1 El proceso metodológico	63
3.2.1.1 Etapa 1: Objetivo y estrategia	64
3.2.1.2 Etapa 2: Mapeo de riesgos	65
3.2.1.3 Etapa 3: Evaluación	67
3.2.1.4 Etapa 4: Gestión de riesgos	68
3.2.1.5 Etapa 5: Implementación	70
EVALUACIÓN	72
ANEXO 3.1. TEST DE COMPRENSIÓN	72
ANEXO 3.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	74



El método RISK WHEEL tiene como objetivo ayudar a los empresarios en la tarea de evaluar los factores de riesgo de sus negocios.

Se trata de una metodología que fue desarrollada por el Servicio Danés de Asesoramiento Agrícola – DAAS (otro de los participantes del proyecto STRAT Training) y fue registrada como propiedad intelectual: RISK WHEEL©.



Figura 3.1. Método RISK WHEEL para asesor en la gestión de los riesgos de las explotaciones agrarias.
Elaboración propia.



CAPÍTULO 3.1. ¿EN QUÉ CONSISTE EL MÉTODO RISK WHEEL?

3.1.1. ¿Qué es este método?

RISK WHEEL es una herramienta estratégica que permite ofrecer una visión general de los factores de riesgo de un negocio y la priorización de los esfuerzos que se necesitan para asumir los riesgos y/o mejorar la estrategia de negocio.

Principalmente este método se aplica en los casos de empresarios con negocios en el medio rural que quieren tener una visión general de los riesgos de sus explotaciones. Hay que darse cuenta de que estos gestores ya disponen de una estrategia específica de negocio (por ejemplo, tener una nueva producción o la previsión de ampliar el negocio) y lo que pretenden es disponer de una herramienta de gestión que de forma holística evalúe los riesgos posibles que conlleva su estrategia de negocio.



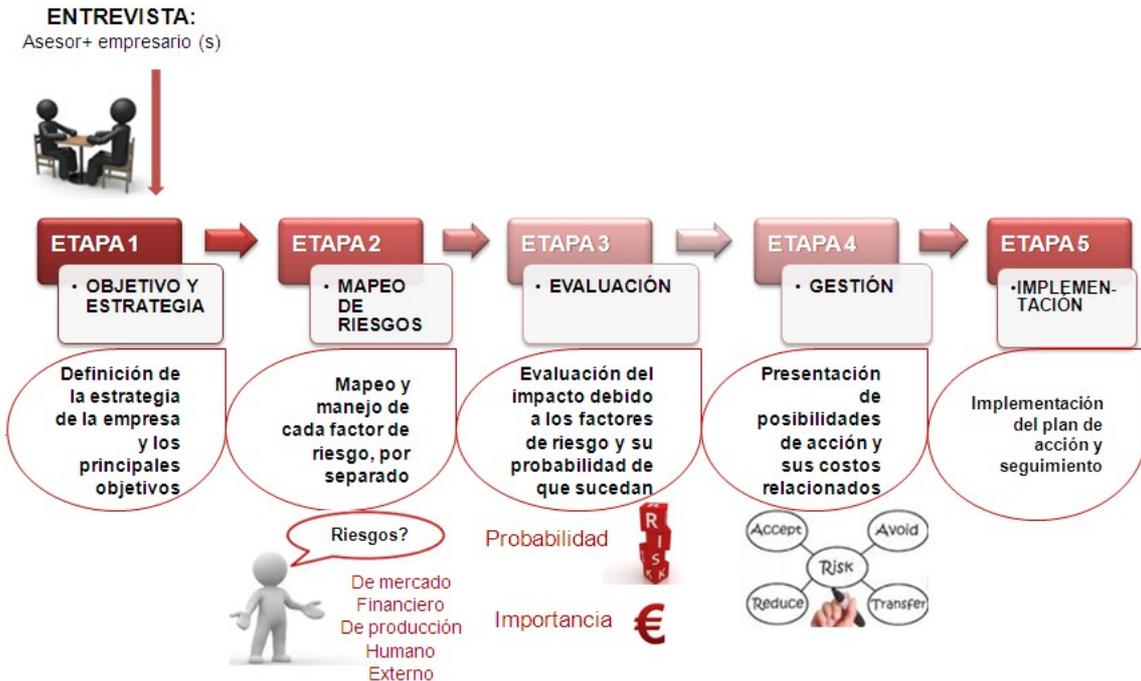
Figura 3.2. La gestión de riesgos holística de RISK WHEEL.
Elaboración propia.

3.1.2. Objetivo

RISK WHEEL se desarrolló debido a que los empresarios se tienen que estar enfrentando continuamente a nuevos riesgos en la gestión de las explotaciones; los precios son más fluctuantes, el clima está cambiando, la producción es más

arriesgada por las enfermedades de los animales y las tasas de interés están cambiando. Por tanto, el pequeño empresario necesita tener una visión general de todos los riesgos que afectan a la gestión de su negocio y por tanto, al bienestar de su familia (ya que este método tiene muy en cuenta el ámbito familiar en la gestión del negocio).

El objetivo de RISK WHEEL es saber cómo asumir todos los riesgos de un negocio de la forma más rentable y adaptar (optimizar) la estrategia de la explotación de la mejor manera a través del establecimiento de un plan de



acción.

Figura 3.3. Proceso a seguir para llegar al establecimiento del plan de acción.
Elaboración propia.



CAPÍTULO 3.2. ¿CÓMO SE APLICA RISK WHEEL?

3.2.1. El proceso metodológico

Figura 3.4. Etapas a seguir en la metodología RISK WHEEL. *Adaptado de DAAS.*

Avance metodológico

Antes de iniciar el proceso, el asesor y el (los) empresario (-s) mantienen una entrevista en la que éste último informa al asesor de su estrategia y los objetivos de su negocio (etapa 1).

A continuación (etapa 2), el asesor tiene que identificar los diferentes riesgos que están asociados con la estrategia puesta en práctica por el empresario. En la etapa 3 y 4 el asesor evalúa la probabilidad de que suceda cada uno de los riesgos y estima el coste del plan de acción que mejor se adaptaría a ese caso empresarial.

Por último (etapa 5), el asesor presenta al empresario el plan de acción, el cuál es representado en una figura llamada RISK WHEEL (Rueda de Riesgos). El plan de acción se llevará a cabo en la empresa y el empresario – con ayuda del asesor – harán su seguimiento.

3.2.1.1. Etapa 1: Objetivo y estrategia

La primera etapa es determinar los principales objetivos de la empresa y cuál es la estrategia que está siguiendo. Para ello el asesor se reúne con el empresario para mantener una entrevista.

Cabe destacar que los objetivos y la estrategia están ya establecidos de antemano por el empresario y que el asesor solamente va a ser informado de ello.

La metodología recomienda que el asesor recopile datos sobre la explotación, así como los posibles miembros de la familia que se encuentren involucrados en el negocio.

**ENTREVISTA:**
Asesor+ empresario (s)**ETAPA 1**• **OBJETIVO Y ESTRATEGIA**

Definición de la estrategia de la empresa y los principales objetivos

En el siguiente ejemplo (Tabla 3.1.) se presenta la información de dos explotaciones similares en cuanto a la orientación productiva se refiere y que además se encuentran geográficamente cerca. El objetivo es que los dos negocios participen de una misma estrategia de mejora establecida por sus propietarios y conocer así todos los factores de riesgo que entrañaría su proyecto en común.

Toda la información que se presenta es la síntesis que realiza el asesor tras mantener una entrevista con los propietarios de las dos explotaciones.

Ejemplo**Las explotaciones****Propietario A (Juan):**

- Juan tiene una granja con 60 vacas lecheras. La producción es de 400.000 litros de leche al año
- Posee 35 hectáreas de maíz y forraje
- Juan y su madre trabajan juntos en la granja; ambos se ocupan de atender a los animales pero es Juan el que se encarga de la gestión y la producción de cultivos

Propietario B (Andrés):

- Andrés trabaja con su mujer en la granja en donde tienen 50 vacas lecheras y producen al año 350.000 litros de leche.
- Andrés tiene en total 25 hectáreas sembradas de maíz y forraje
- El total de la cosecha se destina para alimentar a los animales

La familia

- Juan tiene 39 años
- Desde hace 8 años es propietario de la granja.
- Juan y su madre viven solos. Tienen el problema de que disponen de poco tiempo libre ya que tienen que trabajar duramente en su negocio todos los días.
- Andrés tiene 45 años.
- Se convirtió en propietario del negocio hace más de 15 años.
- Andrés y su mujer tienen dos hijos: David (20 años) y Joel (18 años). Ambos viven con sus padres, están estudiando pero los dos ayudan a sus padres cuando los estudios se lo permiten.

Datos comunes sobre la contabilidad de ambos negocios

- El beneficio neto de ambas granjas fue de 70.000 € el año pasado
- Tienen un préstamo de 50.000 €
- El pago final será a finales de 2015
- El valor de sus propiedades es 500.000 €
- 50% de los costes son destinados a la alimentación de los animales

Objetivos y estrategia



- Quieren formar una cooperativa y trabajar juntos (para gestionar mejor el trabajo y disponer de más tiempo libre)
 - Para ello tienen que realizar una inversión para construir un nuevo establo
 - La estrategia del negocio sería ampliar la producción de leche hasta los 800.000 litros / año y alquilar terrenos colindantes a los suyos para llegar a tener una superficie de 70 hectáreas
- Estrategia:** evaluar los riesgos que conllevaría fusionar las dos granjas e invertir en un nuevo establo

Tabla 3.1. Ejemplo de los datos sintetizados por el asesor tras una entrevista con empresarios. *Adaptado de: DAAS.*

3.2.1.2. Etapa 2: Mapeo de riesgos

Este paso consiste en identificar los riesgos asociados a la puesta en marcha de la actual estrategia de la empresa. El mapeo consiste en determinar qué riesgos pueden afectar a la posibilidad de alcanzar (o no) los objetivos estratégicos de la empresa.

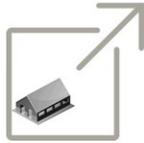




Diferentes tipos de riesgos

El mapeo incluye la identificación de diferentes tipos de riesgos, como por ejemplo: de mercado, financieros, de producción, humanos y externos. Para facilitar la clasificación, el asesor formula varias preguntas (y que si considera necesario también puede consultar al empresario) (véase la siguiente Tabla 3.2.).

TIPOS DE RIESGOS	Ejemplos y algunas preguntas para la identificación
 <p>DE MERCADO</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Precios productos de venta <input checked="" type="checkbox"/> La volatilidad de los precios de las materias primas <input checked="" type="checkbox"/> No hay demanda 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál fue el precio medio de la leche en los últimos 5 años? ¿Cuáles son las materias primas más utilizadas? ¿Cuál es el coste de la subida del precio de las materias primas? ¿Qué productos tienen menor demanda? ¿Existen nuevas inversiones? Cantidad?
 <p>FINANCIEROS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Inversiones <input checked="" type="checkbox"/> Liquidez - disponibilidad <input checked="" type="checkbox"/> Préstamos / tasa de interés 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Los empresarios tienen problemas con los bancos? Tasa de préstamo? Variable o fija? Número de años? ¿Cuántas pérdidas han habido manteniendo a las vacas en el establo?
 <p>DE PRODUCCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> Pérdidas (producción de leche) <input checked="" type="checkbox"/> Enfermedades <input checked="" type="checkbox"/> Tipos de producción de cultivos <input checked="" type="checkbox"/> Métodos de producción 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Han tenido problemas con alguna enfermedad? ¿Cuáles? ¿Han tenido alguna reducción en la producción de sus cultivos?
 <p>HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> <input checked="" type="checkbox"/> El cambio generacional <input checked="" type="checkbox"/> Servicio de reemplazo 	<ul style="list-style-type: none"> ¿Cuál es la capacidad máxima de reses en la explotación? ¿Los negocios disponen de un recambio generacional? ¿Cuáles son las enfermedades más comunes de los trabajadores? ¿Hay disponibilidad de otros empleados para cubrir a sus compañeros en caso de enfermedad?



EXTERNOS

- La política agrícola de la UE
- Legislación sobre restricciones ambientales, impuestos y subsidios

Eliminación de las cuotas lecheras de producción

La disponibilidad de tierras para cultivos

Incremento del coste de terrenos de cultivo? Alquilar o comprar?

Normativa muy restrictiva para la construcción de instalaciones ganaderas

Tabla 3.2. Ejemplo de los tipos de riesgos relacionados con el caso expuesto en la etapa 1. *Adaptado de: DAAS.*

3.2.1.3. Etapa 3: Evaluación

Este paso se centra en evaluar cada factor de riesgo en relación con la probabilidad (alta, media o baja) de que afecte a la estrategia del negocio.

En esta etapa también se hace una segunda evaluación: se analiza la importancia (efecto económico expresado en euros) que cada riesgo tiene sobre el logro de los objetivos estratégicos establecidos.



* Cabe destacar que el análisis de la importancia puede resultar de cierta dificultad. Por lo tanto, el método RISK WHEEL recomienda que el asesor tenga ciertos conocimientos en materia económica (o bien se tendría que consultar con un especialista en cuestiones económicas). Para facilitar el trabajo al asesor, éste puede solicitar al empresario todos los datos necesarios para estimar lo más aproximadamente posible dicha variable.

Siguiendo el ejemplo expuesto en las anteriores etapas, se muestra sólo la evaluación de la probabilidad y la importancia de los riesgos humanos (Tabla 3.3.)

RIESGOS HUMANOS	Descripción	Evaluación de la PROBABILIDAD	IMPORTANCIA (Efecto económico en €)
Recambio generacional	Muerte de un socio o empleado	<i>Baja</i>	<i>15000</i>
Servicio de reemplazo	Coste de sustituir a un compañero / empleado por motivos de enfermedad	<i>Media</i>	<i>3650</i>

Tabla 3.3. Ejemplo de la evaluación de la probabilidad e importancia de los riesgos humanos. *Adaptado de: DAAS.*

3.2.1.4. Etapa 4: Gestión de riesgos

La siguiente etapa consistiría en cómo manejar los factores de riesgo identificados.

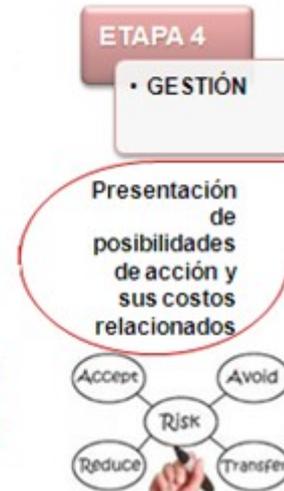
Las posibilidades de gestionarlos son:

- Aceptar (el riesgo).
- Evitarlo.
- Transferirlo.
- Reducirlo.

La decisión dependerá de la tolerancia al riesgo de los empresarios, es decir, de lo que el método denomina Asunción de Riesgos:

- Poca voluntad de asumir riesgos.
- Voluntad de asumir riesgos.
- Gran voluntad de asumir riesgos.

¿Qué pueden hacer los empresarios con los riesgos?



Por otro lado, además de la Asunción de Riesgos, se debe tener en cuenta la Capacidad de Riesgo, que se refiere a si la admisión de riesgos es limitada o estará condicionada por factores como por ejemplo si los empresarios han tenido importantes inversiones en el pasado, si tienen varios préstamos, etc.

Siguiendo el ejemplo de los negocios de Juan y Andrés, ahora se muestra el manejo de todos los riesgos, la Asunción de Riesgos y la Capacidad de Riesgo (véase Tabla 3.4.).

De acuerdo con la metodología, la forma de presentación de los resultados del Mapeo de Riesgos (etapa 2), la Evaluación (etapa 3) y la Gestión (etapa 4) es como la que se muestra en la Tabla 3.4.

ESTRATEGIA	Evaluar los riesgos que conllevaría fusionar las dos granjas e invertir en un nuevo estable
ASUNCIÓN DE RIESGOS	Gran voluntad de asumir riesgos
CAPACIDAD DE RIESGOS	Capacidad limitada debido a las inversiones anteriores



RIESGO	Descripción	Evaluación de PROBABILIDAD	IMPORTANCIA (Efecto económico en €)	GESTIÓN DE RIESGOS Y ACCIONES	
DE MERCADO	Volatilidad en precios	<i>Alta</i>	<i>21.000</i>	<i>Reducir</i>	
	Volatilidad de los precios de los piensos concentrados y materias primas	Volatilidad de los precios de la leche	<i>Media</i>	<i>84.000</i>	<i>Aceptar</i>
		Volatilidad de los precios de los combustibles y la energía	<i>Alta</i>	<i>15.000</i>	<i>Reducir</i>
FINANCIEROS	Préstamo	Capacidad de reembolso del préstamo (cantidad/año)	<i>Alta</i>	<i>42.000</i>	<i>Aceptar</i>
	Tasa de interés	Aumento de la tasa variable del préstamo	<i>Alta</i>	<i>7.000</i>	<i>Aceptar</i>
DE PRODUCCIÓN	Vacas	Falta de adaptación de vacas al nuevo establo	<i>Alta</i>	<i>12.000</i>	<i>Reducir</i>
		Reducción de la producción lechera	<i>Alta</i>	<i>3.960</i>	<i>Reducir</i>
		Alquilar nuevos terrenos para cultivar (10 Ha.)	<i>Alta</i>	<i>4.000</i>	<i>Aceptar</i>
HUMANOS	Cultivos	Reducción de la producción de los cultivos	<i>Baja</i>	<i>5.000</i>	<i>Reducir</i>
	Recambio generacional	Muerte de un socio o empleado	<i>Baja</i>	<i>15000</i>	<i>Aceptar</i>
	Servicio de reemplazo	Coste de sustituir a un compañero/ empleado por motivos de enfermedad	<i>Media</i>	<i>3650</i>	<i>Aceptar</i>
EXTERNOS	Normativa referente a la construcción del establo de ganado		<i>Alta</i>	<i>6.000</i>	<i>Aceptar</i>
	Restricciones ambientales (vertidos de lodos)		<i>Media</i>	<i>50.000</i>	<i>Reducir</i>

Tabla 3.4. Ejemplo de manejo de riesgos, Asunción de Riesgos y Capacidad de Riesgo.
Adaptado de: DAAS.



3.2.1.5. Etapa 5: Implementación

En el último paso de la metodología, el asesor presenta al empresario un plan de acción con todos los factores de riesgo de su negocio. Este plan estará representado en una figura a modo de rueda. A continuación, se debe llevar a cabo la implementación de las acciones acordadas en el plan de acción cuando el empresario considere oportuno.



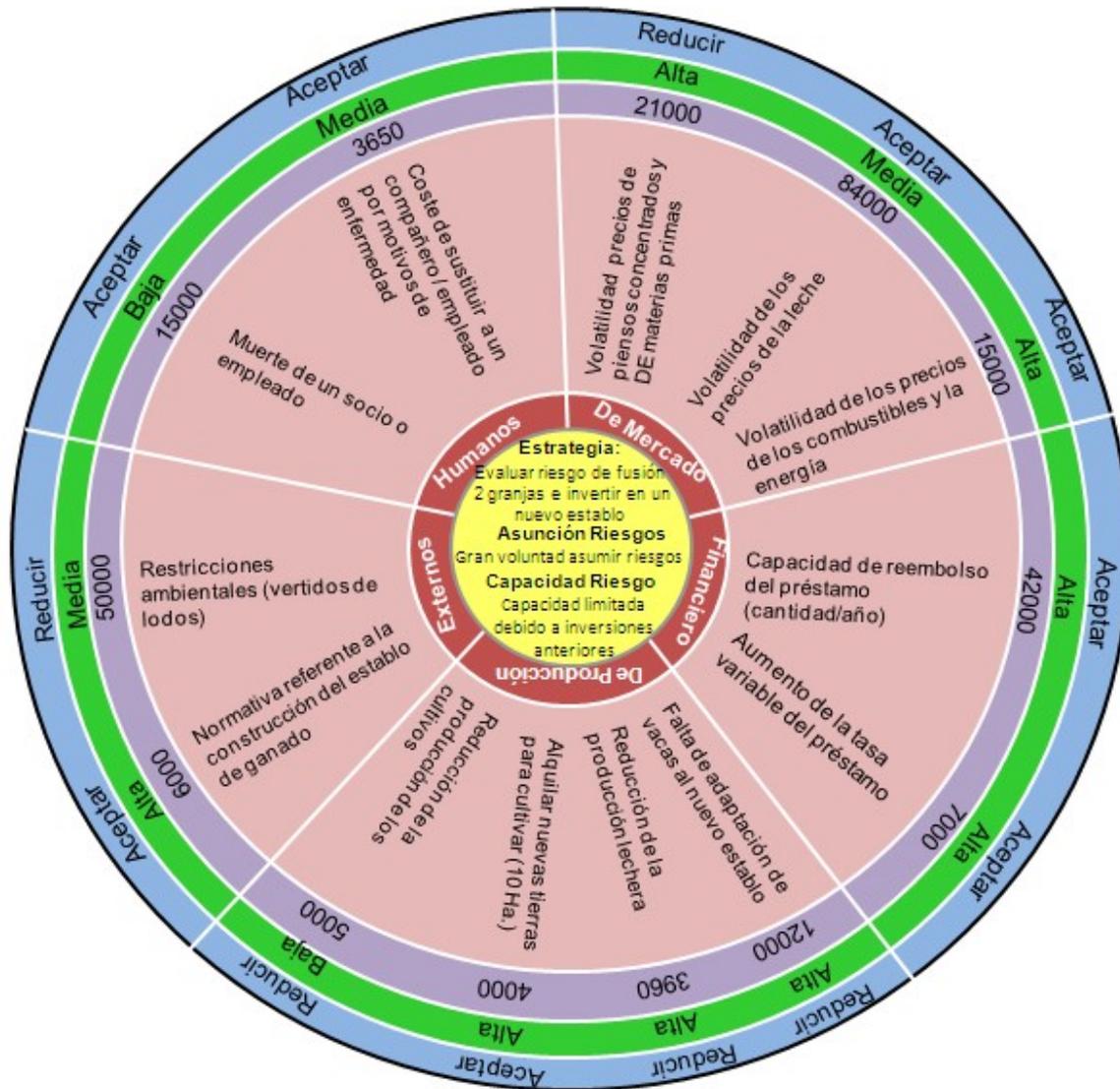
Por último, el método recomienda hacer el seguimiento de las acciones propuestas y revisar los factores de riesgo, así como las decisiones importantes por lo menos una vez al año.

RUEDA DE RIESGOS

El asesor hará una propuesta a la empresa que consistirá en un plan de acción simbolizado en una figura conocida como Rueda de Riesgos. Para construirla será necesario reflejar en la misma lo siguiente:

- | | |
|---|--|
| <input checked="" type="checkbox"/> Estrategia (u Objetivo Estratégico) | <input checked="" type="checkbox"/> Efecto Económico (€) (Importancia) |
| <input checked="" type="checkbox"/> Asunción de Riesgos | <input checked="" type="checkbox"/> Evaluación de probabilidad |
| <input checked="" type="checkbox"/> Capacidad de Riesgos | <input checked="" type="checkbox"/> Gestión de riesgos |
| <input checked="" type="checkbox"/> Tipos de riesgos: descripción | |

Todos los hitos anteriores estarán representados en la Rueda de riesgos, como se muestra en la Figura 3.5., que coincide con el caso analizado durante las etapas anteriores del proceso metodológico.



Descripción	Efecto Económico en €
Evaluación Probabilidad	Gestión de Riesgos

Figura 3.5. Ejemplo de una Rueda de Riesgos. Adaptado de: DAAS.



ANEXO 3.1. TEST DE COMPRENSIÓN

Esta prueba de evaluación tiene por objeto comprobar si los estudiantes han entendido las explicaciones teóricas y prácticas.

Cada estudiante tiene que responder a las preguntas y marcar la respuesta correcta:

1. RISK WHEEL es una herramienta para ayudar a los empresarios a:
 - a) Tomar decisiones estratégicas
 - b) Proporcionar una visión general de los factores de riesgo de un negocio
 - c) Evitar cualquier factor de riesgo en el negocio
2. En la entrevista entre el asesor y el empresario:
 - a) Ambos evalúan la rentabilidad del negocio
 - b) El asesor pregunta al empresario cuáles son los riesgos de su negocio
 - c) El empresario informa al asesor de cómo es su negocio y cuál es su estrategia
3. Al menos, los diferentes tipos de riesgos del mapeo eran:
 - a) De mercado, contabilidad, financieros, de producción y externos
 - b) De Mercado, de producción, humanos, de rentabilidad y externos
 - c) De Mercado, de producción, humanos, financieros y externos
4. En la etapa 3, ¿qué parámetros debe evaluar el asesor?
 - a) Probabilidad e importancia económica
 - b) Rentabilidad e importancia económica
 - c) Probabilidad y producción
5. ¿Qué opciones tienen los empresarios para gestionar los riesgos?:
 - a) Compartir, reducir, aceptar o evitar
 - b) Reducir, aceptar o evitar
 - c) Aceptar, evitar, reducir y transferir
6. ¿Cuál es la información que se recoge en la figura de RISK WHEEL?
 - a) El plan de acción para optimizar la estrategia de la empresa
 - b) Una nueva estrategia que el empresario podría seguir
 - c) Las acciones necesarias para evitar cualquier tipo de riesgo

Soluciones en la pág. siguiente



Soluciones del test de comprensión:

Preguntas	Respuestas correctas
nº 1	b
nº 2	c
nº 3	c
nº 4	a
nº 5	c
nº 6	a



ANEXO 3.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ASPECTOS	SATISFACIÓN (Clasificación de 1 a 5): 1: Muy poco 2: Poco 3: Suficiente 4: Bastante 5: Mucho
¿Te parece útil el método RISK WHEEL para la práctica profesional de asesor agrario?	
¿Crees que es un buen método para ayudar a pequeños empresarios a tomar mejores decisiones?	
¿Has entendido bien la metodología?	
¿Estarías interesado en aprender otras herramientas de formación?	
¿Cómo evalúas los métodos de enseñanza del profesor?	

COMENTARIOS (Sugerencias de mejora):



4. MÉTODO CLEAR VISION

INTRODUCCIÓN	76
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	77
CAPÍTULO 4.1. ASPECTOS TEÓRICOS	77
4.1.1. ¿En qué consiste el método CLEAR VISION?.....	77
CAPÍTULO 4.2. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS	79
4.2.1. ¿Cuál es el proceso metodológico?.....	79
4.2.1.1. Paso 1: Contacto inicial.....	80
4.2.1.2. Paso 2: Primer encuentro.....	82
4.2.1.3. Paso 3: Trabajo de oficina.....	85
4.2.1.4. Paso 4: Segundo encuentro.....	89
4.2.1.5. Paso 5: Seguimiento.....	90
EVALUACIÓN	91
ANEXO 4.1. TEST DE COMPRESIÓN	91
ANEXO 4.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA- APRENDIZAJE	93



El método CLEAR VISION fue desarrollado en 1999 por la Asociación francesa AC3A, que es la misma organización que desarrolló el método AVEC. En esta ocasión, AC3A contó con la colaboración de RESOLIA, una red formada por las Cámaras de Agricultura francesas.

CLEAR VISION es una marca registrada desde 2002 (CLEAR VISION©) cuyo fin es el de promover el desarrollo local en las áreas rurales.

El objetivo de esta herramienta para la formación estratégica es cómo los asesores pueden apoyar a los pequeños empresarios a que identifiquen sus verdaderos problemas y ayudarles así a ser más independientes en la gestión de sus negocios.

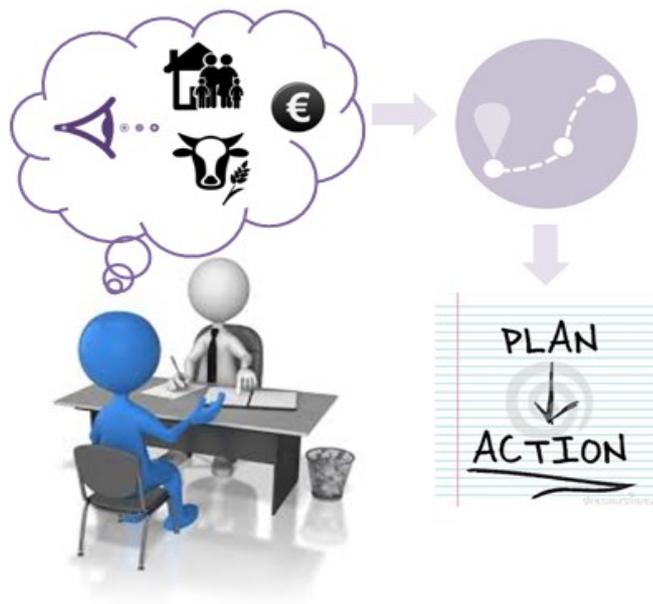


Figura 4.1. Método CLEAR VISION. Una herramienta para facilitar la gestión y para establecer un plan de trabajo a pequeños empresarios. *Elaboración propia.*



CAPÍTULO 4.1. ASPECTOS TEÓRICOS

4.1.1. ¿En qué consiste el método CLEAR VISION?

CLEAR VISION sirve para orientar a los empresarios a que sean capaces de "ver claramente" (identificar) cuáles son los verdaderos problemas que están repercutiendo en sus negocios. Por otro lado, les permite establecer un plan de trabajo útil para el desarrollo de sus empresas.

Este método está considerado como una herramienta para investigar y clarificar cuáles son las necesidades reales de los empresarios rurales. Sistemáticamente, examina los problemas desde muchos puntos de vista (agronómico, socioeconómico, familiares, con respecto al entorno, etc.) teniendo así en cuenta todo el contexto empresarial.

Este enfoque permite al asesor que pueda entender cuál es la situación de una empresa. La idea es diagnosticar los principales problemas para luego desarrollar una 'hoja de ruta' con un seguimiento mínimo posterior. Esta hoja de ruta es el plan de acción para abordar los problemas identificados.

Los beneficios que reporta la aplicación de CLEAR VISION a los empresarios son importantes, como por ejemplo: poder "dar un paso atrás" y reflexionar sobre la situación en la que se encuentran; y disponer de nuevas oportunidades y de una "hoja de ruta" confidencial y operativa construida principalmente por él y para él.

El uso de CLEAR VISION no debe darse solamente cuando los problemas empresariales son de carácter técnico, sino que es recomendable ponerlo en práctica cuando los objetivos de los empresarios no parecen muy claros y no son capaces de identificar los problemas que están frenando su gestión.

Entonces, ¿cuándo necesita un negocio agrícola a un asesor de CLEAR VISION?:

- En aquellos pequeños negocios que se encuentren afectados por acontecimientos externos (fluctuación de precios, condiciones climáticas adversas...) y/o internos (recambio generacional, condiciones de trabajo, nuevas inversiones...).
- En actividades del entorno (protección de la calidad del agua, construcción de carreteras, etc.) que repercuten en la empresa.



Figura 4.2. Establecimiento de una hoja de ruta para mejorar la gestión del negocio.
Elaboración propia.



CAPÍTULO 4.2. PRINCIPIOS METODOLÓGICOS

4.2.1. ¿Cuál es el proceso metodológico?

Figura 4.3. Pasos a seguir para aplicar el método CLEAR VISION. *Elaboración propia.*



4.2.1.1. Paso 1: Contacto inicial

La primera etapa consiste en que el empresario y el asesor mantienen una breve conversación para contextualizar en qué situación se encuentra la empresa. Además programarán la reunión en la que van a mantener una entrevista personal (del paso 2).

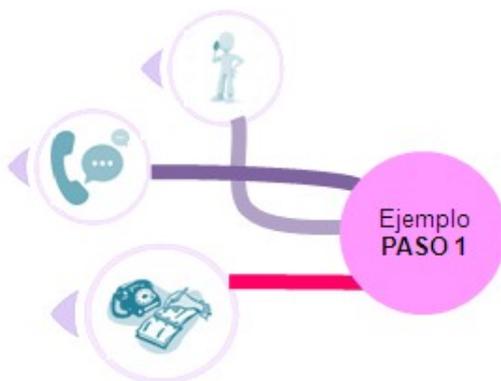


En la conversación entre empresario y asesor:

- ☑ El empresario explica cual es la situación empresarial y cuáles son los problemas que están afectando a la rentabilidad de su negocio.
- ☑ El asesor utiliza preguntas de sondeo para ampliar aún más la información.
- ☑ El asesor recoge todos los datos en un informe de ½ página máximo.
- ☑ Se ponen de acuerdo en el calendario y lugar para mantener una entrevista personal.

En esta etapa no es necesario que el empresario proporcione una descripción detallada, sino que debe centrarse en puntos clave tales como:

- ☑ La estructura operativa de la empresa (recursos humanos, tipo de instalaciones...).
- ☑ Las actividades de producción, servicios...
- ☑ Las relaciones con el entorno (marketing, relaciones con clientes...).



Tras la conversación entre asesor y empresario, la información a destacar es la siguiente:

- Se trata de una explotación agrícola en donde se cultivan cereales y maíz para forraje.
- Los últimos rendimientos anuales de los cultivos de cereales se encuentran por debajo de la media con respecto a otras cosechas pasadas.



- En los cultivos de maíz están dominando las malas hierbas.
- Por todo lo anterior, el agricultor ha intentado durante los últimos años:
 - Echar más fertilizantes con el objetivo de mitigar los bajos rendimientos de las últimas cosechas.
 - Echar herbicidas para erradicar las malas hierbas.
 - Sembrar más tarde debido a que la primavera fue muy húmeda.
 - Modificación de los cultivos debido a la falta de adaptación a los suelos.
- Conclusión: Todos los resultados de los cambios realizados en la agronomía fueron decepcionantes.
- Principal problema del negocio: tener rendimientos bajos durante un número de años en un campo que siempre producía altos rendimientos.
- El asesor acuerda con el agricultor mantener una reunión para seguir discutiendo el problema: dentro de 10 días en la casa del agricultor.



4.2.1.2. Paso 2: Primer encuentro

El asesor y empresario se encuentran por primera vez para tener una entrevista. El asesor (después de estudiar la información general sobre el negocio) formula preguntas al empresario con el objeto de recoger la información necesaria para poder proseguir con el proceso metodológico.



LA ENTREVISTA

"CARA A CARA"

Características

Las principales características de la entrevista personal son:

- ☑ Es preferible que el encuentro sea en la casa (o explotación) del empresario.
- ☑ Puede ser interesante que ciertos miembros de la familia del empresario (aquellos que trabajan o ayudan en el negocio) participen en la entrevista.
- ☑ Duración del encuentro: sobre 2 horas.
- ☑ Es necesario que el asesor mantenga un escucha activa durante la entrevista y que permita hablar con libertad al empresario.
- ☑ El asesor debe tratar de manera abierta y sin prejuicios todos los datos aportados por el empresario. Debe ser capaz de comprender toda la complejidad de la situación antes de proponer un plan de trabajo práctico.

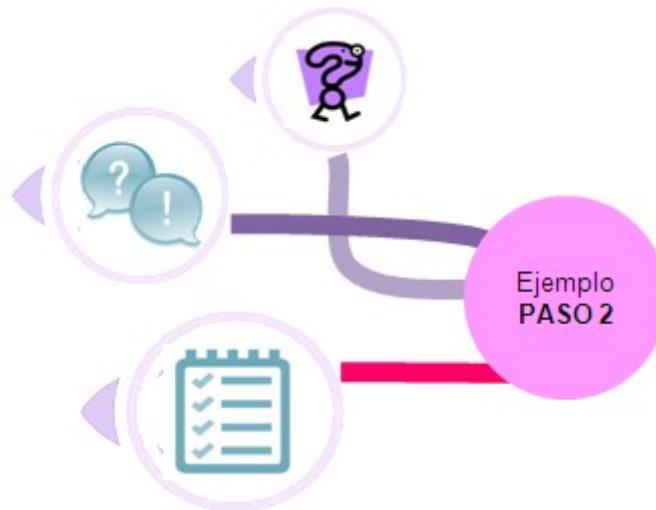
El enfoque de las preguntas planteadas por el asesor al empresario

El asesor debe escuchar al empresario e ir haciéndole al mismo tiempo preguntas de sondeo. Por eso es muy importante que el asesor considere algunas palabras clave para formular las preguntas.

En la Figura 4.4. se muestran algunas de las palabras clave que permitirán explorar todas las áreas del negocio.



Figura 4.4. Áreas de negocio a explorar por el asesor. *Adaptado de: AC3A-RESOLIA.*



PREGUNTAS (asesor)	RESPUESTAS (empresario)
¿Durante cuánto tiempo lleva cultivando cereales y forraje y cuantos años hace que los rendimientos son más bajos de lo habitual?	Llevo cultivando durante 15 años, pero los rendimientos han sido más bajos en los últimos 5 años.
¿Cuál es el estado de fertilidad del terreno?	No estoy seguro pero pienso que los niveles de nitrógeno son los adecuados porque he fertilizado siempre en las últimas campañas.
¿Cuáles son las especies de malas hierbas predominantes y su densidad en las cosechas producidas?	En el cereal (cebada / trigo) las malas hierbas son escasas pero en los cultivos de forraje la especie más abundante es la <i>Echinochloa crus-galli</i> .
¿Qué medidas de control se han utilizado para controlar las malas hierbas?	Productos químicos contra la actividad persistente de malas hierbas.
¿Cuáles fueron los cultivos anteriores?	Remolacha azucarera.
¿Hubo algún problema con esos cultivos y en qué condiciones se cosechaban?	Los cultivos tuvieron un alto rendimiento, pero durante los últimos años tuvimos problemas de daños en la superficie del terreno y por eso dejamos de plantar remolacha azucarera.
(...)	

Tabla 4.1. Ejemplo de preguntas y respuestas de una entrevista. *Elaboración propia.*



4.2.1.3. Paso 3: Trabajo de oficina

El asesor prepara el “borrador” de un plan de acción (u “Hoja de Ruta”) a partir de la información de la entrevista personal.

El asesor tiene que analizar las áreas clave de la empresa (producción de la empresa, recursos, relaciones con el entorno y organización y gestión) y a partir de las mismas proponer soluciones.



Finalmente, debe escribir otro informe (óptimo: de 1 a 1 ½ página según el alcance de las preguntas de la entrevista) que será útil para el desarrollo del plan de acción definitivo en el siguiente paso (etapa 4).

Para facilitar el desarrollo de la “Hoja de Ruta”, el asesor puede utilizar algunas herramientas que recomienda el método CLEAR VISION, como por ejemplo:

- Matriz de Respuestas.
- Análisis DAFO.
- Círculo de Aprendizaje.

A continuación se explica cada una de estas herramientas.



FORMULANDO EL
PLAN DE ACCIÓN
“HERRAMIENTAS DE
LA ETAPA 3”

Matriz de Respuestas: una tabla para sintetizar las respuestas de la entrevista

La siguiente matriz (Tabla 4.2.) permite al asesor estructurar las respuestas de la entrevista. La información relacionada con las palabras clave de la formulación de las preguntas (producción de la empresa, recursos, relaciones con el entorno, organización y gestión) tiene que relacionarse con cuatro niveles de respuestas, que son: acciones, opciones, estrategias y responsabilidades.

Entonces, el asesor construye la matriz de respuestas a partir de la relación entre las palabras clave y de los cuatro niveles de respuesta.



PRODUCCIÓN EMPRESA	
RECURSOS	
RELACIONES CON ENTORNO	
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN	
RESPUESTAS	Acciones Opciones Estrategias Responsabilidades

Tabla 4.2. Matriz de respuestas. *Elaboración propia.*

- Acciones:** El asesor identifica una o varias acciones para intentar resolver los problemas y/o desafíos de la empresa. Para ello plantea acciones para cada una de las cuatro áreas clave.
 - o Ejemplo de Acciones para el área clave de Producción: Volver a tener una rotación de cultivos hacia la remolacha azucarera.
- El nivel de Opciones** es para contemplar distintas direcciones, ventajas y/o desventajas.
 - o Ejemplo de Opciones para área clave de Producción: También sería viable cultivar alfalfa pero supondría tener que invertir en otro tipo de maquinaria.
- Estrategias:** serían una serie de prioridades que se establecen para lograr unas metas y que deben estar acordes con las capacidades de la empresa.
 - o Ejemplo de Estrategias para área clave de Producción: Apostar por la innovación tecnológica en la producción de nuevos cultivos.
- Responsabilidades:** se refiere a quien debe asumir la responsabilidad de llevar a cabo las acciones.

Análisis DAFO

Otra herramienta que se puede utilizar para apoyar la categorización de las respuestas de la entrevista es el análisis DAFO.

Las respuestas se pueden clasificar según sean reconocidas como: Debilidades, Amenazas, Fortalezas u Oportunidades. Además, se puede hacer otra diferenciación según se traten de cuestiones referentes al ámbito interno de la empresa (que estaría vinculado a las fortalezas y debilidades del negocio) o bien de su entorno (referido en este caso a las amenazas y oportunidades).

Teniendo en cuenta lo anterior, la Figura 4.5. ayudaría a realizar esas clasificaciones, colocando cada una de las respuestas en la casilla que le corresponda. Así, en función del lugar en donde se clasifiquen las respuestas, se

recomienda qué acción debería de ponerse en marcha: si consolidar, desarrollar, detener o invertir en una acción.



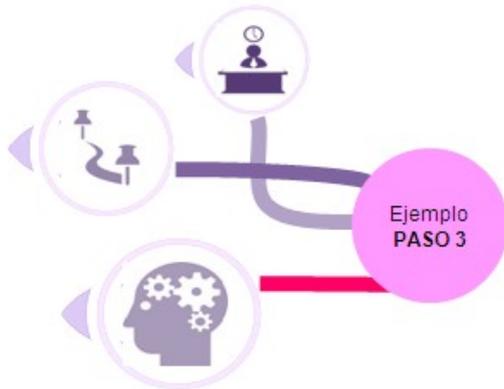
Figura 4.5. Esquema del Análisis DAFO. *Elaboración propia.*

“Círculo de aprendizaje”: un sumario de herramientas

El “Círculo de aprendizaje” es apropiado para llevar a cabo una autoevaluación final del trabajo de oficina y para realizar el borrador del plan de acción. Además, es un mecanismo que indica el orden de cómo utilizar las diferentes herramientas.



Figura 4.6. Herramientas organizadas en el “Círculo de aprendizaje”. *Elaboración propia.*



Continuando con el ejemplo de los pasos 1 y 2, ahora se presentan los resultados de aplicar las diferentes herramientas explicadas con anterioridad.

Con la ayuda del círculo de aprendizaje, el asesor investiga una serie de cuestiones relacionadas con el problema inicial, como por ejemplo las siguientes:

- ☑ La fertilidad del suelo referida a niveles de fósforo, potasio y pH: existe la necesidad de obtener nuevas pruebas de suelo para confirmar que hay (o no) una deficiencia subyacente.
- ☑ La estructura del suelo puede tener problemas de compactación: Por ello, se pueden realizar técnicas de prospección de suelos para ver cuál es la estructura y evaluar si la compactación es un problema.
- ☑ Los productos químicos utilizados deben ser examinados para asegurarse de que han sido elegidos correctamente en función de las malas hierbas que hay en los cultivos.

El asesor analiza y organiza toda la información y propone algunas soluciones.

Por ejemplo, para el problema de la compactación:

Tras realizar los estudios de suelo necesarios, se prestará especial atención a las épocas de siembra, la maquinaria a utilizar y se barajará la posibilidad de hacer rotaciones de cultivos con mayor frecuencia.



4.2.1.4. Paso 4: Segundo encuentro

El siguiente paso es la segunda reunión entre el asesor y el empresario. Transcurridas 2-3 semanas desde la primera entrevista, se reúnen para evaluar el “borrador” del plan de acción (aproximadamente 1 hora).

Durante la reunión, el asesor entrega al empresario el proyecto de plan de acción (que sería el informe que ha realizado en su oficina con anterioridad).



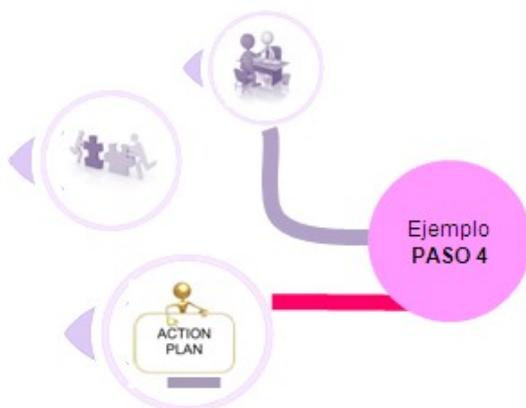
Ellos han de discutir la idoneidad del documento y si es necesario realizar algún cambio. Al final, tendrán que confirmar el plan de acción definitivo.

El Informe del Plan de Acción

El informe del plan de acción contiene las propuestas del asesor tras su trabajo de oficina y constituiría la Hoja de Ruta a proponer al empresario.

Este informe se presenta como un programa que contiene: las acciones a realizar, responsables, cuándo y cuáles serían los resultados esperados.

La extensión del documento se recomienda que sea de ½ página.



Por último, el ejemplo de este capítulo 2 termina con el plan de acción propuesto por el asesor para el agricultor (Tabla 4.3.).



ACCIÓN	QUIÉN	CUANDO	RESULTADOS
Trabajar juntos en la evaluación progresiva de los sistemas de cultivo	Asesor y agricultor Mantener reuniones con otros agricultores (grupos de discusión) que están teniendo un problema similar	Tan pronto como sea posible	Visitas a otras granjas para observar diferentes condiciones y poder mejorar las condiciones de trabajo y la fertilidad del suelo
Visita a la explotación: prospección de suelos y pruebas de compactación	Asesor y agricultor	Inmediatamente	Compactación Si o No
Realizar enmiendas si existe compactación	Agricultor	Primavera	Reducir posible compactación
Calcular la densidad de siembra	Asesor y agricultor	Primavera	Manejar las densidades adecuadas
Elegir los herbicidas adecuados y tratar las malas hierbas	Asesor y agricultor	Primavera	Reducir la competencia con los cultivos principales
Visitar explotación en junio y evaluar los cultivos	Asesor y agricultor	Verano	¿Han mejorado las zonas de cultivo con bajos rendimientos?
Reevaluar el plan después de la cosecha	Asesor y agricultor	Octubre	

Tabla 4.3. Ejemplo del Plan de Acción. *Elaboración propia.*

4.2.1.5. Paso 5: Seguimiento

Transcurridos de 1 a 6 meses, el asesor se pone de nuevo en contacto con el empresario para realizar el seguimiento del plan de acción. Es importante revisarlo periódicamente para asegurarse de que se está llevando a cabo según lo previsto.





ANEXO 4.1. TEST DE COMPRENSIÓN

Esta prueba de evaluación tiene por objeto comprobar si los estudiantes han entendido las explicaciones teóricas y prácticas.

Cada estudiante tiene que responder a las preguntas y marcar la respuesta correcta:

1. El método CLEAR VISION es una herramienta para ayudar a los empresarios a:
 - a) Ayudar a establecer un plan de trabajo útil para sus empresas
 - b) Resolver los problemas que surgen en el entorno de la empresa
 - c) Tomar decisiones estratégicas
2. La aplicación de CLEAR VISION requiere la consideración de:
 - a) El ambiente interno de la empresa y su entorno
 - b) Solamente los factores económicos del negocio
 - c) El entorno de la empresa
3. ¿Cuáles son las áreas clave que el asesor debe explorar en la primera entrevista?
 - a) La producción de la empresa, los recursos y la organización de la misma
 - b) La producción empresarial, la contabilidad y la carga de trabajo diaria
 - c) La producción empresarial, los recursos, el entorno y la organización y gestión de la empresa
4. En el paso 4, el “Círculo de aprendizaje” se utiliza:
 - a) Para hacer propuestas de futuro
 - b) Para confirmar el plan de acción definitivo
 - c) No se usa en la etapa 4 sino en la etapa 3
5. El plan de acción debe contener los siguientes elementos:
 - a) Acciones, cuándo y cómo
 - b) Acciones, responsables, cuándo y resultados esperados
 - c) Acciones, dónde y cuándo
6. ¿Cuánto tiempo debe pasar para hacer un seguimiento del plan de acción?
 - a) De 2 a 3 semanas tras confirmar el plan de acción
 - b) De 1 a 2 meses tras confirmar el plan de acción
 - c) De 1 a 6 meses tras confirmar el plan de acción

Soluciones en la pág. siguiente



Soluciones del test de comprensión:

Preguntas	Respuestas correctas
nº 1	a
nº 2	a
nº 3	c
nº 4	c
nº 5	b
nº 6	c



ANEXO 4.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ASPECTOS	SATISFACIÓN (Clasificación de 1 a 5): 1: Muy poco 2: Poco 3: Suficiente 4: Bastante 5: Mucho
<p>¿Te parece útil el método CLEAR VISION para la práctica profesional de asesor agrario?</p> <p>¿Crees que es un buen método para ayudar a pequeños empresarios a tomar mejores decisiones?</p> <p>¿Has entendido bien la metodología?</p> <p>¿Estarías interesado en aprender otras herramientas de formación?</p> <p>¿Cómo evalúas los métodos de enseñanza del profesor?</p>	
<p>COMENTARIOS (Sugerencias de mejora):</p>	



5. MÉTODO SAFARI

INTRODUCCIÓN	95
FUNDAMENTOS TEÓRICOS	96
CAPÍTULO 5.1. ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS	96
5.1.1. ¿De qué trata el método SAFARI?.....	96
5.1.1.1. ¿Qué es necesario para poner en práctica este método?.....	97
CAPÍTULO 5.2. LA METODOLOGÍA	98
5.2.1. ¿Cómo se aplica SAFARI?.....	98
5.2.1.1. Etapa 1: Exploración.....	100
5.2.1.2. Etapa 2: Descubrimiento.....	102
5.2.1.3. Etapa 3: Capturar el proyecto.....	103
EVALUACIÓN	104
ANEXO 5.1. TEST DE COMPRESIÓN	104
ANEXO 5.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE	106



El método SAFARI es la herramienta desarrollada por la Federación de Escuelas Familiares Agrarias EFA Galicia siendo su contribución metodológica al proyecto STRAT Training.

Con la herramienta de asesoramiento SAFARI, el asesor trabaja con un grupo de agricultores para ayudarles a definir y poner en práctica un proyecto sostenible para un negocio agrario determinado.

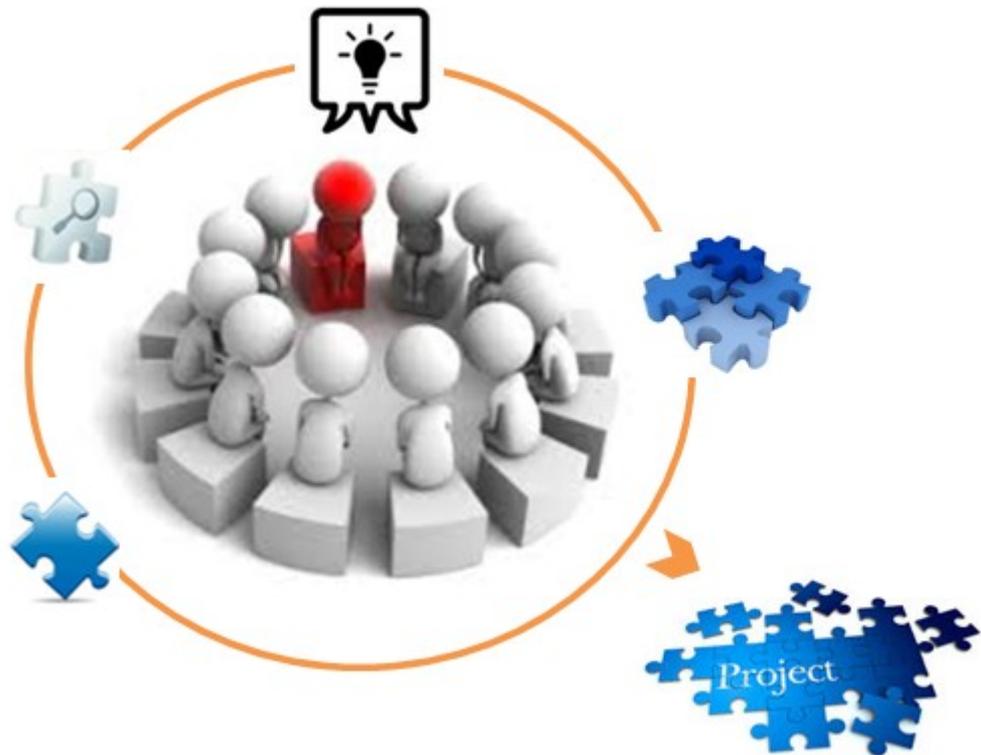


Figura 5.1. El método SAFARI. Trabajo en grupo para definir un proyecto sostenible.
Elaboración propia.



CAPÍTULO 5.1. ASPECTOS TEÓRICOS BÁSICOS

5.1.1. ¿De qué trata el método SAFARI?

Con la aplicación del método SAFARI se pretende ayudar a un grupo de empresarios (cooperativas, asociaciones...) a que definan uno o más proyectos (de acción colectiva o individual) para ponerlos en práctica y satisfacer así las necesidades del territorio en donde se localizan los negocios.

Hay muchas herramientas metodológicas que se centran en diseñar proyectos y apoyar una estrategia cuando el proyecto ya se encuentra claramente definido. Sin embargo, el problema está en definir exactamente el proyecto, cómo hacerlo. Por consecuencia, SAFARI fue desarrollado para permitir a los empresarios a explorar diferentes opciones, manejar varias ideas y llegar a definir un proyecto determinado.

Este enfoque metodológico se puede implementar en territorios rurales donde pequeños negocios y empresarios (enfocado principalmente a jóvenes desempleados y/o jóvenes emprendedores) deseen iniciar, mejorar o adaptar sus ideas empresariales a las condiciones actuales; o bien puede ser un método dirigido a organizaciones empresariales que buscan ser más competitivas, aumentar la productividad, etc. A través de SAFARI van a encontrar la orientación adecuada para la determinación de sus proyectos.

Cabe destacar que este método ya ha sido aplicado con éxito en diferentes contextos, como por ejemplo:

- Con jóvenes de zonas rurales de A Coruña (España) para mejorar su capacidad empresarial en el Centro para el Desarrollo Rural EFA Fonteboa en Coristanco - A Coruña.
- En Francia, con asociaciones locales y con voluntarios de la Asociación ADMR (Asociación de Ayuda a domicilio en el Medio Rural).



5.1.1.1. ¿Qué es necesario para poner en práctica este método?

El método SAFARI precisa de un plan operativo que contemple una serie de elementos. Antes de iniciar el proceso metodológico, es necesario haber definido:



Figura 5.2. El plan operativo del método SAFARI. *Elaboración propia.*



CAPÍTULO 5.2. LA METODOLOGÍA

5.2.1. ¿Cómo se aplica SAFARI?



Figura 5.3. Proceso metodológico de SAFARI. *Adaptado de: EFA Galicia.*

La herramienta: “Programa de trabajo”

Como se muestra en la figura anterior, el proceso metodológico consta de tres etapas principales, pero cada una de las etapas se divide en varias tareas (o sesiones de trabajo).

Para organizar las etapas y las sesiones de trabajo, SAFARI hace uso de la herramienta “Programa de trabajo”. El Programa de trabajo consiste en un cuadro que consta de los siguientes elementos:

- ☑ Sesión de trabajo (numeración correlativa).
- ☑ Contenido: ¿en qué consiste la sesión de trabajo?
- ☑ Tiempo: duración aproximada de la sesión de trabajo.
- ☑ Participantes: personas que participan.
- ☑ Lugar: donde se lleva a cabo.



Sesión de trabajo	Contenido	Tiempo	Participantes	Lugar
1	Trabajo previo de contextualización sobre los temas que se abordarán: recogida de datos.	90 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
2	Programación del trabajo (reparto de tareas).	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
3	1. Etapa de Exploración: Definición de rutas y de la estrategia de exploración por el grupo de trabajo dirigido por el asesor.	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
4	Realización de la exploración por el grupo después de esbozar la estrategia (el número de sesiones será mayor o menor en relación con el número de rutas y la estrategia diseñada.	120 min.	Grupo de trabajo- Trabajo de campo	En el área de trabajo
5	El papel del asesor será solo el de guiar a los participantes.	120 min.	Grupo de trabajo- Trabajo de campo	En el área de trabajo
6	El asesor elabora un documento / gráficos, etc. con toda la información de la fase de exploración proporcionada por el grupo.	120 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
7	2. Etapa de Descubrimiento: El grupo valida los resultados de la exploración.	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
8	El grupo hace un diagnóstico de esta información: DAFO, conclusiones ...	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
9	3. Etapa de Captura de proyecto: A partir de los hallazgos de la etapa de descubrimiento, los participantes captan su proyecto (individual o colectivo).	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
10	Los participantes presentan al grupo los proyectos capturados; el grupo participa en esta etapa final de la definición del proyecto proporcionando elementos, procesos de ajuste...	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
11	El asesor prepara un documento - guía con los resultados finales para entregar a los participantes.	120 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)

* Las sesiones de trabajo 1 y 2 son tareas preliminares de preparación del proceso metodológico.

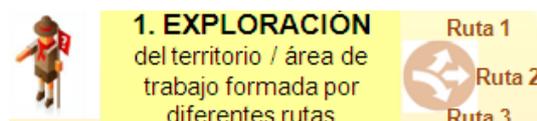
* Los tiempos y lugares son recomendaciones del método y podrían variar si es conveniente.

Tabla 5.1. Ejemplo y descripción detallada del Programa de Trabajo. *Adaptado de: EFA Galicia.*



5.2.1.1. Etapa 1: Exploración

En esta primera etapa, el asesor se reúne con un grupo de empresarios para tratar (o explorar) la problemática empresarial de un determinado territorio. A continuación, el grupo de trabajo ha de validar distintas posibilidades estratégicas de acción (rutas de acción) en función de la temática tratada.



Antes de empezar a analizar y discutir las diferentes rutas de acción, el grupo de trabajo debe recoger datos sobre los problemas a tratar. Y es a partir de la información recopilada cuando podrán comenzar a esbozar la estrategia a seguir en las siguientes etapas.

Teniendo en cuenta el “Programa de trabajo” presentado con anterioridad, en esta etapa el número de sesiones será mayor o menor en relación con el número de rutas establecidas (a mayor número de rutas, mayor número de sesiones).

Los pasos a seguir en esta fase de exploración son:

- Recogida de datos para contextualizar la problemática (el asesor con la ayuda del grupo de trabajo).
- Discusión y validación de diferentes rutas de acción (por parte del grupo de trabajo). El método recomienda usar diferentes medios: visitas a empresas, entrevistas con empresarios, revisar legislación, búsqueda por Internet ...
- Definición de rutas.



Figura 5.4. Ejemplos de definición de rutas de acción. *Elaboración propia.*

- Elaboración de un informe por parte del asesor con la información proporcionada por el grupo de trabajo.

Ejemplo : **ETAPA 1**

- Territorio/Contexto: Territorio en donde se pretende generar valor añadido en las explotaciones de una cooperativa.
- Grupo de trabajo: gestores de las granjas individuales junto con las sociedades agrícolas (8 personas en total).

Sesión trabajo	Contenido	Tiempo	Participantes	Lugar
1	Trabajo previo de contextualización sobre los temas que se abordarán: recogida de datos. - Situación técnica y económica de la producción agrícola del territorio. - Puestos de trabajo relacionados con la agricultura. - Incertidumbre de las explotaciones de la cooperativa en el contexto del mercado global.	90 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)
2	Programación del trabajo (reparto de tareas).	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	En el área de trabajo
3	<p>1. Etapa de Exploración: Definición de rutas y de la estrategia de exploración por el grupo de trabajo dirigido por el asesor. Se definen 3 rutas:</p> <p>Ruta1: Diversificación: la producción hortícola y el turismo <i>Qué:</i> recursos, oportunidades, necesidades, competencia ... <i>Cómo:</i> programación de visitas, casos de estudio, encuentros con profesionales, información documental ...</p> <p>Ruta 2: Transformación <i>Qué:</i> recursos, oportunidades, necesidades, competencia ... <i>Cómo:</i> programación de visitas, casos de estudio, encuentros con profesionales, información documental ...</p> <p>Ruta 3: Comercialización Formada por: i) Economía de proximidad <i>Qué:</i> venta directa, mercados locales, tiendas especializadas. <i>Cómo:</i> Visitas, entrevistas, contactar con distribuidores.</p>	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Sala trabajo de la cooperativa



	ii) Venta online (<i>idem</i> que lo anterior). iii) Expansión hacia mercado nacional e internacional (<i>idem</i>).			
4	Realización de la exploración por el grupo después de esbozar la estrategia.	120 min.	Grupo de trabajo	En el área de trabajo
5	El papel del asesor será solo el de guiar a los participantes.	120 min.	Grupo de trabajo	En el área de trabajo
6		120 min.	Grupo de trabajo	En el área de trabajo
7	El asesor elabora un documento / gráficos, etc. con toda la información de la fase de exploración proporcionada por el grupo.	120 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)

Tabla 5.2. Programa de trabajo de la etapa 1 del ejemplo. *Adaptado de: EFA Galicia.*



5.2.1.2. Etapa 2: Descubrimiento

Este paso tiene como objetivo validar los resultados de la fase de exploración.

El grupo de trabajo tiene que centrarse en hacer un diagnóstico de la información. Para ello, el método SAFARI recomienda el uso de la técnica DAFO aplicada a cada una de las rutas definidas, identificando por tanto: debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades.



Figura 5.5. Debates para validar resultados.



Ejemplo : **ETAPA 2**

Siguiendo el ejemplo de la etapa 1, el proceso de Descubrimiento para una de las rutas identificadas sería el de la Tabla 5.3:

(Ahora el Programa de trabajo para la etapa 2 está formado por 2 sesiones de trabajo).

Sesiones trabajo	Contenido	Tiempo	Participantes	Lugar
8	<p>2. Etapa de Descubrimiento: El grupo valida los resultados de la exploración.</p> <p>Ejemplo de análisis DAFO para la Ruta 1: Diversificación hacia la producción hortícola:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Debilidades: la producción en una escala muy pequeña, la falta de formación específica. 	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Sala trabajo de la cooperativa
9	<ul style="list-style-type: none"> • Amenazas: la competencia de productos similares del extranjero, el control excesivo de las grandes áreas comerciales. • Fortalezas: clima adaptado, gran variedad de cultivos, mano de obra disponible. • Oportunidades: Hay una cooperativa hortícola, una demanda de los productos en los mercados locales y supermercados y se necesitaría poca inversión. 	90 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Sala trabajo de la cooperativa

Tabla 5.3. Programa de trabajo de la etapa 2 del ejemplo. Adaptado de: EFA Galicia.



5.2.1.3. Etapa 3: CAPTURAR EL PROYECTO

En esta última fase, el grupo de trabajo tiene que captar u obtener su proyecto (individual o colectivo) a partir de los hallazgos y conclusiones de la fase de descubrimiento.



3. CAPTURAR EL PROYECTO
a partir de la diagnosis realizada (etapa 2)

Los participantes han de ser capaces de discernir cuáles son las mejores estrategias a seguir para resolver la problemática planteada al inicio (véase Tabla 5.4.).

Todos los integrantes del grupo han de participar en la definición del proyecto: bien proporcionando elementos de análisis, dando forma a posibles ideas de negocio, etc.

Finalmente, el asesor deberá elaborar un documento-guía con los resultados finales para poder entregarlo al grupo de trabajo.



Ejemplo : ETAPA 3

CAPTURE

Sesión trabajo	Contenido	Tiempo	Participantes	Lugar
10	3. Etapa de Captura de proyecto A partir de los hallazgos de la etapa de descubrimiento, los participantes captan su proyecto.	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Sala trabajo de la cooperativa
11	Ejemplo: Un proyecto colectivo: Los gestores de las explotaciones participantes toman la decisión de diversificar la producción hortícola en el marco de un proyecto conjunto. Visto el volumen de producción, la cooperativa a la que pertenecen decide abrir/compartir una línea de comercialización hortícola, asumiendo también el asesoramiento técnico y las tareas de marketing (...).	120 min.	Grupo de trabajo/ Asesor	Sala trabajo de la cooperativa
12	El asesor prepara un documento - guía con los resultados finales para dar a los participantes.	120 min.	Asesor/ Grupo de trabajo	Oficina (de la empresa, del asesor,...)

Tabla 5.4. Programa de trabajo de la etapa 2 del ejemplo. *Adaptado de: EFA Galicia.*



ANEXO 5.1. TEST DE COMPRENSIÓN

Esta prueba de evaluación tiene por objeto comprobar si los estudiantes han entendido las explicaciones teóricas y prácticas.

Cada estudiante tiene que responder a las preguntas y marcar la respuesta correcta:

1. El método SAFARI es una herramienta para ayudar a los empresarios:
 - a) Elaborar un calendario de trabajo para sus explotaciones
 - b) Definir uno o más proyectos para satisfacer las necesidades de un territorio
 - c) Resolver los principales problemas de gestión en las empresas
2. Este enfoque metodológico puede ser implementado en:
 - a) Zonas rurales
 - b) Zonas rurales con pequeñas empresas y gente emprendedora y/o sin empleo
 - c) Explotaciones individuales
3. ¿Cuántas personas pueden formar el grupo de trabajo?
 - a) Entre 5-10 personas
 - b) Entre 5-15 personas
 - c) No hay ninguna limitación
4. Los elementos del plan operativo para poner en práctica este proceso son:
 - a) Los participantes, campo de trabajo y el lugar + tiempo para las reuniones
 - b) Un asesor y un grupo de trabajo
 - c) Un territorio específico y un lugar para tener reuniones
5. Las etapas del proceso SAFARI son:
 - a) Búsqueda, descubrimiento y definición del proyecto
 - b) Exploración, descubrimiento y captura del proyecto
 - c) Búsqueda, exploración y captura del proyecto
6. Marcar la respuesta correcta:
 - a) En la etapa 1, el grupo de trabajo valida una sola ruta
 - b) En la etapa 2, el grupo de trabajo captura el mejor proyecto (s)
 - c) En la etapa 3, el asesor prepara un documento-guía con los resultados finales

Soluciones en la pág. siguiente



Soluciones del test de comprensión:

Preguntas	Respuestas correctas
nº 1	b
nº 2	b
nº 3	b
nº 4	a
nº 5	b
nº 6	c



ANEXO 5.2. EVALUACIÓN DEL PROCESO ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

ASPECTOS	SATISFACIÓN (Clasificación de 1 a 5): 1: Muy poco 2: Poco 3: Suficiente 4: Bastante 5: Mucho
<p>¿Te parece útil el método SAFARI para la práctica profesional de asesor agrario?</p> <p>¿Crees que es un buen método para ayudar a pequeños empresarios a tomar mejores decisiones?</p> <p>¿Has entendido bien la metodología?</p> <p>¿Estarías interesado en aprender otras herramientas de formación?</p> <p>¿Cómo evalúas los métodos de enseñanza del profesor?</p>	

COMENTARIOS (Sugerencias de mejora):



Análisis DAFO. Es una metodología de estudio de la situación de una empresa o un proyecto, analizando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades).

Áreas estratégicas. Son aquellas actividades que por su naturaleza cumplen una función impulsora y dinamizadora en un sistema empresarial.

Asesoramiento. Acción de proveer de consejo experto en un dominio particular o área de experiencia.

Clúster. Relativo a un conjunto, grupo o cúmulo de elementos.

Compostaje. Es el producto que se obtiene de compuestos que forman o formaron parte de seres vivos en un conjunto de productos de origen animal y/o vegetal.

Desarrollo sostenible. "Desarrollo que satisfaga las necesidades del presente sin poner en peligro la capacidad de las generaciones futuras para atender sus propias necesidades", *Informe Brundtland* de 1987.

Echinochloa crus-galli. Es una especie herbácea del género *Echinochloa* perteneciente a la familia de las poáceas (gramíneas).

Estrategia. Se trata de una serie de acciones muy meditadas, encaminadas hacia un fin determinado.

Formación estratégica. Es aquella formación que además de estar acorde con las capacidades y talentos personales, prepara al individuo para desempeñarse en las áreas de su predilección favoreciendo el desarrollo de su proyecto vital y profesional.

Formulación estratégica. Relativo a las diferentes opciones o alternativas estratégicas de que se disponen en base a dar respuesta a las numerosas presiones e influencias identificadas en el análisis estratégico.

Gestión estratégica. Es una herramienta para formular, implementar y evaluar decisiones de diferentes funcionalidades que permitirán a las organizaciones alcanzar sus objetivos.

Holstein. Es una raza vacuna procedente de la región frisosajona (de las regiones de Frisia y Holanda del Norte), que destaca por su alta producción de leche, carne y su buena adaptabilidad.

Investigación-acción. Referido a la forma de indagación emprendida por participantes en situaciones sociales que tiene el objeto de mejorar la racionalidad y la justicia de sus prácticas sociales o educativas.



Metanización. Hace alusión al proceso de fermentación anaeróbica (sin oxígeno) de los componentes orgánicos de los residuos.

Objetivos estratégicos. Son las estrategias planteadas por una organización para lograr determinadas metas, es decir, son los resultados que la empresa espera alcanzar en un tiempo determinado.

Plan de acción. Plan que contiene diversas iniciativas y que serán el camino más apropiado para conseguir una meta propuesta.

Política Agraria Comunitaria (PAC). Es una de las políticas más importantes y uno de los elementos esenciales del sistema institucional de la Unión Europea (UE) que gestiona las subvenciones que se otorgan a los agricultores y ganaderos de la UE.

Programa Europeo Leonardo. Programa financiado por la Comisión Europea centrado en las necesidades de enseñanza y formación de todos los implicados en la educación y formación profesional.

Stakeholders. Son los agentes que son afectados o pueden ser afectados por las actividades de una empresa.

Superficie Agraria Utilizada (SAU). Relativo al conjunto de las tierras labradas y las tierras para pastos permanentes. Las tierras labradas comprenden los cultivos herbáceos, los barbechos, los huertos familiares y las tierras dedicadas cultivos leñosos.



Blanc, M. 1996. Emergence d'idées: la fonction de facilitateur. Travaux et Innovations, 29: 4–6.

Bossel, H. 2001. Assessing viability and sustainability: a systems-based approach for deriving comprehensive indicator sets. Conservation Ecology, 5:12.

Capitaine, M., Garnier, A., Pervanchon, F., Chabin, Y., Bletterie, N., de Torcy, B., de Framond, H., Jeanneaux, P. 2013. PerfEA: A methodological framework to help farm managers to build and manage a sustainable strategy in a participative way. Rural Economic Rural, 337: 75–90.

Dagron, P. coord. 2008. Agriculture et complexité. Projet Leonardo TRANSFAIR, AC3A Ed., 174 pp.

Delbos, C., Garino, N., Salaün, C. 2015. Supports de formation parcours de formation a la demarche stratégique AVEC. Asamblea Permanente de Cámaras de Agricultura de Francia (APCA), coordinación: Pervanchon, F. y Dagron, P. dentro de APCA-RESOLIA AC3A 2010-2015.

Pervanchon, F. 2007. Accompagner les agriculteurs dans leur stratégie d'entreprise. Fourrages, 192: 511–516.

CMAP TOOLS HELP: <http://cmap.ihmc.us/docs/cmaptools-help/>

KNOWLEDGE CENTRE FOR AGRICULTURE: <http://www.seges.dk/>

LEONARDO: <http://www.leonardo.org.uk/>

PerfEA: <http://perfea.org/wakka.php?wiki=Description/>

STRAT-TRAINING PROJECT: <https://strattrainingproject.wordpress.com/>

