

Las Directrices del Facilitador de Campo para la implementación de la metodología AyDM

MÓDULO INTRODUCTORIO



Las Directrices del Facilitador
de Campo para la implementación
de la metodología AyDM

MÓDULO INTRODUCTORIO



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a copyright@fao.org.

© FAO 2013

Tabla de Contenidos

Utilizando las Directrices del Facilitador de Campo	iii
Símbolos usados en las DFC	1
Abreviaturas utilizadas en las DFC	3
PARTE 1:	
El contexto	5
Organice su sesión de capacitación “Objetivos y curso del proceso de AyDM”	10
PARTE 2:	
Principios rectores de la metodología AyDM	12
Organice su sesión de capacitación sobre “Presentación de los principios rectores de AyDM”	16
PARTE 3:	
Principales métodos y herramientas	19
PARTE 4:	
Presentación de los conceptos en el contexto de AyDM.	21
Organice su sesión de capacitación sobre “Términos y conceptos usados en el AyDM”	24
PARTE 5:	
Preparación para la implementación de AyDM	27
PARTE 6:	
Para empezar	29
HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN	
Herramienta 1 – Las diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial	32
Herramienta 2 – El mapa de AyDM	34
Herramienta 3 – El diagrama de filtro	35
Herramienta 4 – Factores que influyen en la adaptación de las Fases 3 y 4	36
Herramienta 5 – Ejemplos de proyectos que hayan utilizado exitosamente el proceso de AyDM para el desarrollo de la empresa	37
Herramienta 6 – Las cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios	38

Herramienta 7 – Lista de verificación de las diferencias entre los productos arbóreos y forestales y los productos agrícolas41
Herramienta 8 – El papel del facilitador42
Herramienta 9 – Creación de alianzas estratégicas.44
Herramienta 10 – La importancia de la información en el proceso de AyDM45
Herramienta 11 – Las diferencias entre venta y mercadeo46
Herramienta 12 – Adición de valor48
Herramienta 13 – Cuadros y listados a preparar antes de que inicie la capacitación en campo49
Herramienta 14 – Descripción de recursos y productos potenciales en el área del proyecto51
Herramienta 15 – Definir el área de intervención53
Herramienta 16 – Resumen de las principales actividades preparatorias principales que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la Fase 1 del proceso de AyDM54
Herramienta 17 – Listado de verificación para garantizar que el proceso de AyDM pueda ser implementado exitosamente55
Herramienta 18 – Recordatorio de las actividades preliminares clave que deberían ser completadas antes de que el proyecto inicie56
Herramienta 19 – Preparación para la implementación exitosa del proceso de AyDM57
Herramienta 20 – Tareas del facilitador a lo largo del proceso de AyDM58
El glosario AyDM60

Utilizando las Directrices del Facilitador de Campo

Se dividieron las Directrices del Facilitador de Campo en cinco módulos. El primero es un módulo introductorio enfocado a incrementar la comprensión sobre la metodología AyDM y la preparación para emprenderla. Las siguientes DFC (1-4) corresponden a cada una de las cuatro fases del AyDM. A continuación se encuentra una descripción de los cinco módulos:

Introducción: El contexto

Directrices del Facilitador de Campo 1: Evaluación de la situación actual

Directrices del Facilitador de Campo 2: Realización de encuestas para seleccionar los productos e identificar las ideas de la empresa

Directrices del Facilitador de Campo 3: Preparación del plan de desarrollo empresarial

Directrices del Facilitador de Campo 4: Apoyo a las nuevas empresas para comenzar

El paquete AyDM

La FAO, en colaboración con otros socios, ha desarrollado un paquete de materiales para apoyar la implementación de la metodología AyDM.



El *Folleto* expone una breve descripción de la metodología AyDM y sus beneficios.



Las *Directrices del Facilitador de Campo* (DFC) apoyan a los facilitadores de campo y empresarios para implementar las diversas fases y pasos de la metodología AyDM.



El *Manual* ayuda a los equipos de gestión de proyectos a planificar el desarrollo de las empresas forestales y de productos forestales y arbóreos utilizando la metodología AyDM.

Audiencia para las Directrices del Facilitador de Campo

El objetivo de las Directrices del Facilitador de Campo (DFC) es guiar a los facilitadores para apoyar a los empresarios rurales en la implementación del proceso de AyDM.

Las DFC difieren del manual en el sentido en que este último va dirigido a los tomadores de decisión y proporciona una visión general del proceso de AyDM, mientras que las DFC han sido concebidas para los facilitadores de campo y proporciona un enfoque, paso a paso, muy detallado, para la implementación en las comunidades rurales.

Generalmente los facilitadores no necesitarán utilizar el manual, ya que la información que ellos requieren se encuentra en las DFC.

Los facilitadores de campo deberían ser capacitados a la perfección por un experto de AyDM antes de que empiecen a llevar a cabo las capacitaciones en las comunidades locales (Vea la Sección 6. *Capacitando a los Facilitadores* en el manual de AyDM para mayor información).

Implementación de las directrices

Estas directrices son producto de muchos años de experiencia adquirida a través de la implementación de proyectos de AyDM en muchos países. Son directrices generales que deberán ser adaptadas al contexto y a las necesidades locales de las comunidades involucradas. Esto quiere decir que las herramientas propuestas en estas DFC deberían ser adaptadas también, y que el tiempo necesario para utilizar las diversas herramientas va a variar mucho dependiendo del contexto del proyecto, el enfoque (un enfoque verdaderamente participativo consume tiempo) y el número de personas involucradas en el proyecto.

Finalmente, debe entenderse claramente que el papel del facilitador es empoderar a los empresarios, garantizando que sean ellos quienes implementen las actividades del desarrollo empresarial. El papel del facilitador no es llevar a cabo el proceso de AyDM por sí solo o por los empresarios.

La estructura de las directrices

Se ha organizado la información en las siguientes categorías. Se ha asignado un ícono relevante del cuadro de abajo a cada categoría. El ícono será utilizado como una especie de identificación donde este tipo de información aparece a lo largo de los materiales de AyDM.

- **Información clave sobre el AyDM.** Esta sección resume la información que el facilitador debería conocer antes de iniciar el proyecto. Tome nota de que esta información ya se habrá presentado a los facilitadores en las sesiones de capacitación de orientación previo a facilitar el proyecto con base en la metodología AyDM.
- **Instrucciones para organizar los talleres de trabajo.** Estas secciones explican con mucho detalle cómo organizar y facilitar los talleres de trabajo e identificar las herramientas apropiadas. Las directrices poseen un enfoque centrado en el alumno, con el objetivo de empoderar a los empresarios y a sus respectivas comunidades.
- **Cajas de herramientas.** Al final de cada DFC, el facilitador encontrará una caja de herramientas que contiene la instrumentos que necesitará para facilitar los talleres de trabajo de la fase del proyecto correspondiente. Tome nota de que se recomienda mucho adaptar esas herramientas al contexto local y a las necesidades específicas del proyecto.

Símbolos usados en las DFC:



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFC's y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



Actividad para promover el equilibrio de género.

Convertirse en un facilitador efectivo

Estas directrices conjuntamente con las sesiones de capacitación, garantizarán que los facilitadores tengan:

- Conocimiento básico y habilidades en el desarrollo empresarial.
- Comprensión acerca de los beneficios de usar el AyDM como una metodología impulsada por el mercado.
- La capacidad de identificar las principales limitaciones relacionadas a las ideas de productos de los empresarios potenciales.
- La capacidad para facilitar discusiones entre empresarios y ayudarlos a tomar decisiones sobre las estrategias de mercadeo y estructuras organizacionales.
- La capacidad para comprender las dinámicas sociales en una comunidad.
- Una conciencia sobre las necesidades de los miembros más débiles de la comunidad y la capacidad para garantizar su participación en el proceso de identificación empresarial.
- Una comprensión de los elementos básicos de un plan financiero y de negocios.
- Una comprensión de las cinco áreas del desarrollo empresarial.
- La capacidad para facilitar un proceso participativo.

Abreviaturas utilizadas en las DFC

SDN	Servicios para el desarrollo de negocios
PDE	Plan de desarrollo empresarial
IG	Indicación geográfica
AyDM	Análisis y desarrollo de mercados
SIM	Sistema de información de mercado
PFNM	Producto forestal no maderable
DRP	Diagnóstico rural participativo
DRR	Diagnóstico rural rápido

PARTE 1: El contexto

Esta sección introduce al proceso de AyDM: 1) objetivos y curso; 2) principios; 3) método y herramientas; y 4) conceptos principales.

Es esencial para los facilitadores y los empresarios potenciales comprender claramente la metodología AyDM antes de comenzar a implementar el proceso presentado en las partes 2 a 5.

Objetivos y curso del proceso de AyDM

La metodología AyDM fue desarrollada para ayudar a las personas a mejorar sus medios de vida a través del manejo sostenible de los recursos naturales. La principal fortaleza del proceso de AyDM es el alto grado de participación por parte de los empresarios potenciales, ya sea en grupos o de forma individual, en la planificación y diseño de las empresas.

La parte medular del proceso es desarrollar la capacidad de la gente local para convertirse en empresarios. Tomando en consideración los aspectos ambientales, sociales, legales e institucionales, tecnológicos y comerciales del desarrollo empresarial, el AyDM apoya a las comunidades para conectar directamente el manejo de los recursos naturales y las actividades de conservación con las oportunidades generadoras de ingresos.

El AyDM se concentra en la sostenibilidad ecológica, por lo tanto se aplica particularmente a las empresas basadas en los recursos naturales que necesitan conservarse o protegerse del aprovechamiento excesivo o la destrucción. El AyDM también proporciona un alcance amplio para investigar los ambientes de mercado, lo que puede ayudar a evitar el fracaso de las empresas potenciales. Finalmente, el AyDM hace hincapié en el desarrollo institucional, garantizando que los nuevos empresarios puedan ser independientes y que sus empresas sean sostenibles.

1.1 La metodología tradicional de desarrollo de medios de vida difiere de la metodología de desarrollo empresarial

Como facilitador que presenta el proceso de AyDM a empresarios potenciales, es importante comprender claramente las diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial. De otra forma, los participantes pueden percibir las actividades de AyDM como parte de un proyecto de intervención directa típico y esperarán recibir equipo (bicicletas, colmenas, pozos, etc.) como pudiese haber sucedido en el pasado. Ese tipo de expectativa puede socavar las actividades del proyecto y comprometer las oportunidades de alcanzar los objetivos. Los ejemplos de algunas diferencias entre la metodología tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial pueden encontrarse en la Herramienta 1.

Los facilitadores deberían usar la Herramienta 1 para preparar la presentación de la metodología de desarrollo empresarial a los empresarios potenciales y a los socios de los proyectos. Es importante explicar las diferencias a los participantes del proyecto para ayudarlos a decidir si quieren participar en actividades de desarrollo empresarial y manejar sus expectativas sobre la ausencia de intervención directa o subsidios en la metodología de AyDM. También es importante que la Herramienta 1 sea traducida a los idiomas locales y sea distribuida a los participantes.

1.2 Una visión general de las cuatro fases del proceso de AyDM

El AyDM es un marco de planificación para las empresas de productos arbóreos y forestales. La fase preliminar, tal vez pueda ser útil pensarla como la 'Fase 0', es el momento para llevar a cabo cualquier investigación de antecedentes y actividades de planificación que deberían ser realizadas antes de apoyar en el desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales. Las cuatro fases sucesivas llevan a los participantes a través de un proceso participativo claro y simple para la planificación y desarrollo de la empresa. Cada fase se desglosa en un número de pasos, lo que garantiza que ninguna acción crítica se pasa por alto y reduce los riesgos asociados con el establecimiento de las empresas.

Las Fases 1 y 2 son de diagnóstico. Permiten la identificación de oportunidades de desarrollo empresarial y ayudan a los miembros de la comunidad a escoger productos para sus empresas.

Las Fases 3 y 4 son de apoyo. La Fase 3 ayuda a los empresarios a preparar sus planes empresariales y la Fase 4 los apoya en la puesta en marcha de sus empresas.

Una representación gráfica del proceso de las cuatro fases es presentarla en el mapa del AyDM en la Herramienta 2, página 34.

Vea la representación de las cuatro fases y sus pasos correspondientes.



FASE 2: REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SELECCIONAR LOS PRODUCTOS E IDENTIFICAR LAS IDEAS DE LA EMPRESA



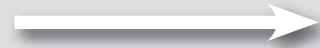
PASO 1

Los empresarios potenciales recopilan información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial



PASO 2

Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores



PASO 3

Los empresarios potenciales reflexionan sobre las formas de comercialización más apropiadas



PRODUCTOS DE LA FASE 2

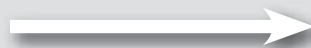
- 1) La selección final de los productos más prometedores;
- 2) La recopilación de información necesaria para el diseño del Plan de Desarrollo Empresarial (PDE);
- 3) Los empresarios potenciales conocen las formas de comercialización más apropiadas;
- 4) Se han formado los grupos de interés alrededor de los productos seleccionados.

FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



PASO 1

Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa



PASO 2

Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



PASO 3

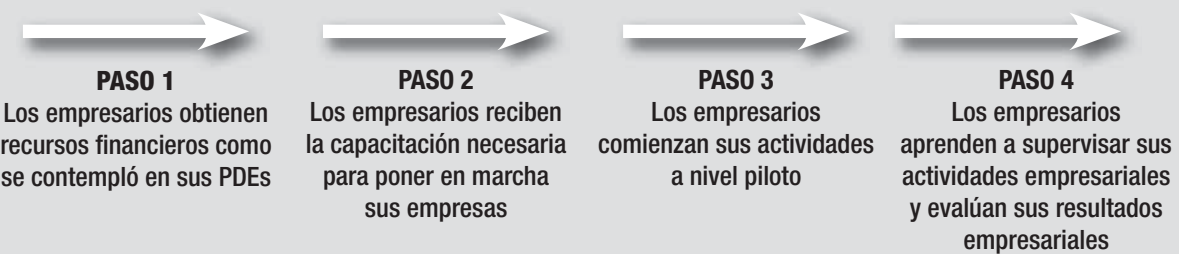
Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



PRODUCTOS DE LA FASE 3

- 1) Los empresarios (o grupos de empresarios) han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los empresarios (o grupos de empresarios) han preparado un PDE, incluyendo un plan de implementación anual para la empresa piloto.
- 3) Se han identificado necesidades de capacitación y asistencia.

FASE 4: APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS



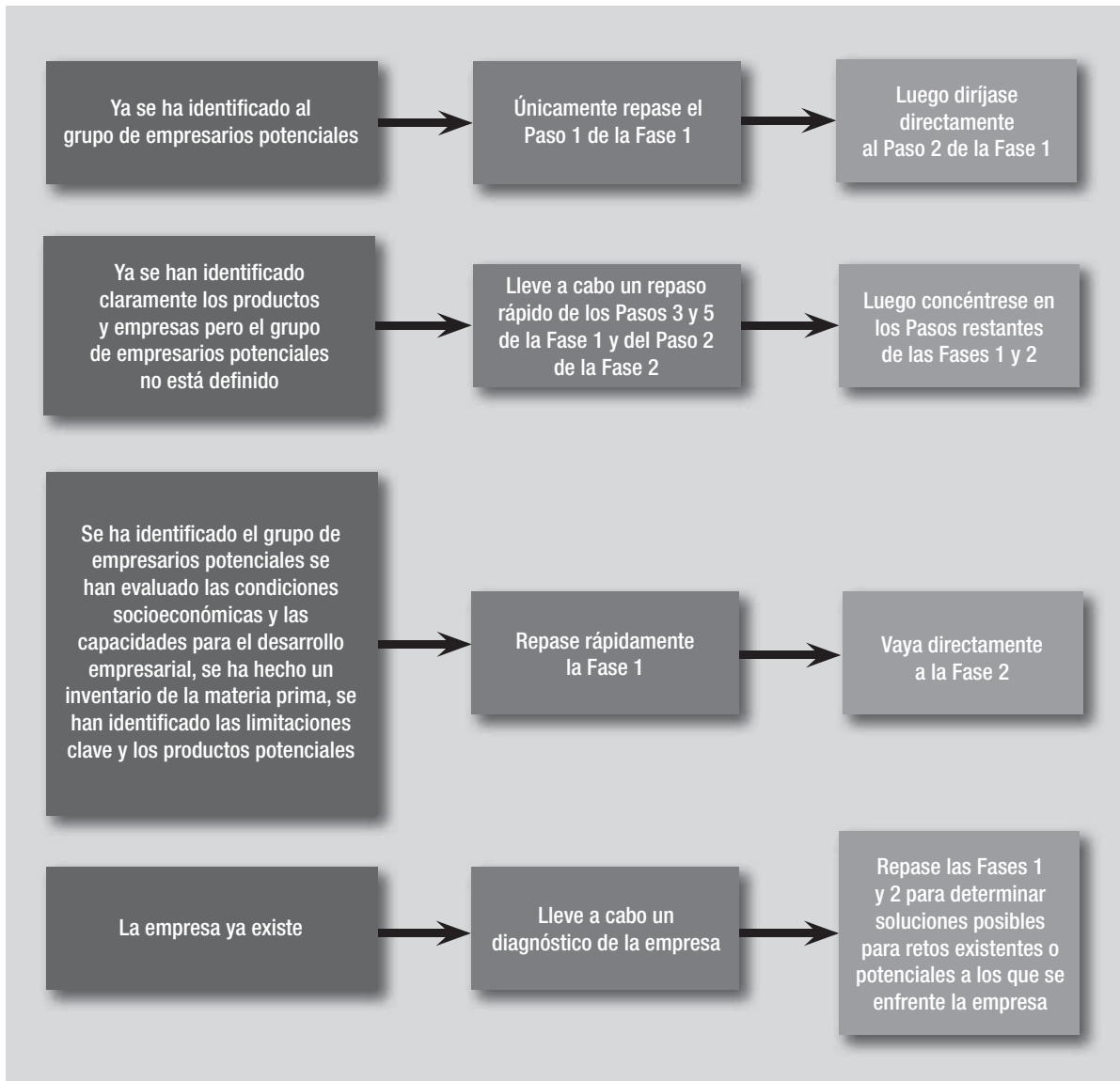
PRODUCTOS DE LA FASE 4

- 1) Los empresarios movilizan la asistencia que necesitan durante la etapa de la puesta en marcha de su empresa.
- 2) Los empresarios inician sus actividades empresariales (con apoyo de los facilitadores).
- 3) Los empresarios están familiarizados con las herramientas para la supervisión de las actividades empresariales y pueden evaluar sus resultados.

1.3 Los puntos de entrada al proceso de AyDM

El proceso de AyDM sigue una secuencia lógica de pasos. Generalmente, es necesario pasar por todos los pasos y se debería completar cada fase antes de comenzar la siguiente.

Algunos usuarios pueden querer acortar el proceso de AyDM, dependiendo de sus situaciones. Hablando de forma general, es aconsejable que analicen todos los pasos en cada fase y que completen cada una antes de iniciar la siguiente. Por ejemplo, antes de llevar a cabo el estudio de factibilidad de la Fase 2 sobre una potencial nueva tecnología diseñada para el mejoramiento de un producto, es importante conocer si el acceso al recurso natural a largo plazo está asegurado. Como se muestra en el mapa de AyDM, los productos de cada fase sirven como base de la siguiente fase. Sin embargo, en algunas situaciones puede que sea posible entrar al proceso en diferentes puntos.



1.4 El proceso de AyDM puede adaptarse a las necesidades del proyecto.

En estas directrices, utilizamos la terminología “*empresa basada en recursos naturales*” pero la metodología AyDM puede ser usada por otros sectores, tales como el turismo comunitario, los productos maderables y agrícolas, las iniciativas de ganado o pesquerías costeras. La metodología AyDM se aplica ampliamente al desarrollo de nuevos o ya existentes empresarios, en cualquier punto de la cadena de mercado, sean productores, fabricantes o comerciantes.

Se presentan ejemplos de los factores que pueden influir en la adaptabilidad de las Fases 3 y 4 en la Herramienta 4. Los ejemplos de proyectos que ya están implementando el proceso de AyDM se presentan en la Herramienta 5.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Objetivos y curso del proceso de AyDM”

	<ul style="list-style-type: none"> • 1-2 horas
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Serán capaces de explicar el proceso de AyDM dibujando y explicando el proceso de selección utilizando los 2 filtros; • Serán capaces de explicar el curso del proceso de AyDM, en especial las cuatro fases; y • Habrán acordado enfocarse en la primera fase del proceso de AyDM.
<p>Materiales de aprendizaje para la sesión</p>	<p>Prepare los siguientes materiales de aprendizaje, garantizando que todos ellos estén traducidos a idiomas locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una representación del proceso de AyDM en un papel de rotafolio. Este cartel servirá como hoja de ruta para el resto de la sesión de capacitación. • Copias del diagrama de filtro de AyDM. • Copias del mapa ilustrando el proceso de AyDM. • Un cuadro en blanco (p.ej. no completado todavía) en un rotafolio con el título “Las diferencias entre las metodologías de desarrollo de medios de vida tradicional y de desarrollo empresarial”. Se puede encontrar este cuadro en la Herramienta 1. • Un folleto/copia adicional del cuadro de la Herramienta 1 (mencionado en la viñeta anterior) para cada participante. • Una lista de ejemplos de proyectos que han utilizado el proceso de AyDM para cumplir varios objetivos.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 1- Diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial. • Herramienta 2 – El mapa de AyDM. • Herramienta 3 - El diagrama de filtro.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>1. Antes de explicar las metas principales de la metodología AyDM, pregunte a los participantes lo siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se está llevando a cabo ahora esta sesión de capacitación sobre el desarrollo empresarial? • ¿Por qué se está llevando a cabo la capacitación en este lugar? • ¿Cómo creen los participantes de la capacitación que el proyecto mejorará su desarrollo empresarial y sus habilidades? <p>Deje un tiempo para reflexionar y trate estas preguntas.</p> <p>Después, usted expondrá el programa de capacitación, explicando la importancia de las sesiones en las aulas, los ejercicios en campo y por último, la implementación del proceso en el lugar.</p>	

2. Dé ejemplos de proyectos que estén implementando el proceso de AyDM en su país y/o en otros países (visite la página web del desarrollo empresarial comunitario de la FAO para más ejemplos <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>).

3. Repase las diferencias entre las metodologías de desarrollo de medios de vida tradicional y de desarrollo empresarial.
- Pegue un papel de rotafolio en blanco (que no haya sido completado aún) en la pared y escriba el título “Las diferencias entre las metodologías de desarrollo de medios de vida tradicional y de desarrollo empresarial.”
 - Separe a los participantes en sub-grupos y pídale que piensen en posibles diferencias entre las dos metodologías.
 - Comparta los hallazgos de los sub-grupos con todos los participantes y escríbalos en un papel de rotafolio.
 - Enriquezca las respuestas de los participantes con información de la Herramienta 1.

Para averiguar si los participantes comprenden con claridad el desarrollo empresarial, organice un ejercicio de juego de roles en el cual algunos participantes expongan los conceptos a otros.

4. Distribuya una copia de toda la Herramienta 1 (traducida) a los participantes.

5. Presente el proceso de AyDM:

- Explique por completo el curso de AyDM revelando gradualmente el rotafolio del mapa del proceso, fase por fase. Aún no presente los pasos específicos dentro de las fases.
- Ponga énfasis en los objetivos principales y los productos esperados de cada fase.
- Muestre la relación y las conexiones entre cada fase.
- Insista en la necesidad de ser flexible cuando efectúe el proceso. Puede que hayan casos en los que no sea necesario comenzar por el principio o incluir todos los pasos.

6. Comience por el principio.

- Durante las Fases 1 y 2, se seleccionan los empresarios y los productos.
- Explique el proceso de selección que ocurre durante las Fases 1 y 2 compartiendo el diagrama de filtro de la Herramienta 3.
- Explique el proceso de selección del producto el cual está basado en los criterios de las cinco áreas del desarrollo empresarial.

7. Pregunte a los participantes si están familiarizados con otras herramientas de planificación para el desarrollo empresarial o de un negocio. Pídale que describan las similitudes y las diferencias entre estas herramientas y el proceso de AyDM, tomando en cuenta los factores económicos, sociales, legales e institucionales y ecológicos.

8. Distribuya copias del mapa del proceso de AyDM y del diagrama de filtro.

**Consejos para la
facilitación**



- Tenga algunos ejemplos y experiencias de AyDM exitosos que pueda compartir con los participantes. A veces los ejemplos pueden transmitir más que las explicaciones. Piense en sus propias experiencias o busque ejemplos en la página web del desarrollo empresarial comunitario de la FAO: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/en/>.
- Antes de la sesión, dibuje el mapa del proceso de AyDM y una ilustración del diagrama de filtro en papeles de rotafolio.
- Asegúrese de tener una copia del mapa de AyDM y del diagrama de filtro para cada participante.

PARTE 2: Principios rectores de la metodología AyDM



Los siguientes principios hacen del AyDM una metodología apropiada para empresas rurales a pequeña escala.

2.1 Sostenibilidad y selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial

El principio de sostenibilidad es la base de todo el análisis y la planificación a lo largo del proceso de AyDM.

A. Sostenibilidad del recurso

Cualquier idea empresarial basada en un recurso que pueda ser amenazado por la actividad será descartada. Las empresas seleccionadas a través del proceso de AyDM garantizan que el aprovechamiento de los recursos sea sostenible. El aprovechamiento sostenible de los recursos preserva el ecosistema. Con cuidado, los recursos pueden ser aprovechados indefinidamente de un área de bosque limitada o domesticados en tierras de labranza.

B. Sostenibilidad social

Cualquier idea empresarial que pueda crear discordia social o exclusión de grupos locales será descartada. El AyDM garantiza que las actividades y beneficios de las empresas son equitativos y equilibrados con respecto al género, que no lastiman a los miembros más débiles de la comunidad o crean conflictos sociales.

C. Sostenibilidad del mercado

Cualquier idea empresarial que no pueda proponer productos atractivos para los mercados será descartada. El AyDM busca la sostenibilidad del mercado garantizando acceso constante a la información de mercado para que los empresarios permanezcan competitivos. De este modo, los empresarios son capaces de evaluar cambios en el ambiente de mercado y adaptar sus productos de acuerdo a ello.

D. Sostenibilidad legal e institucional

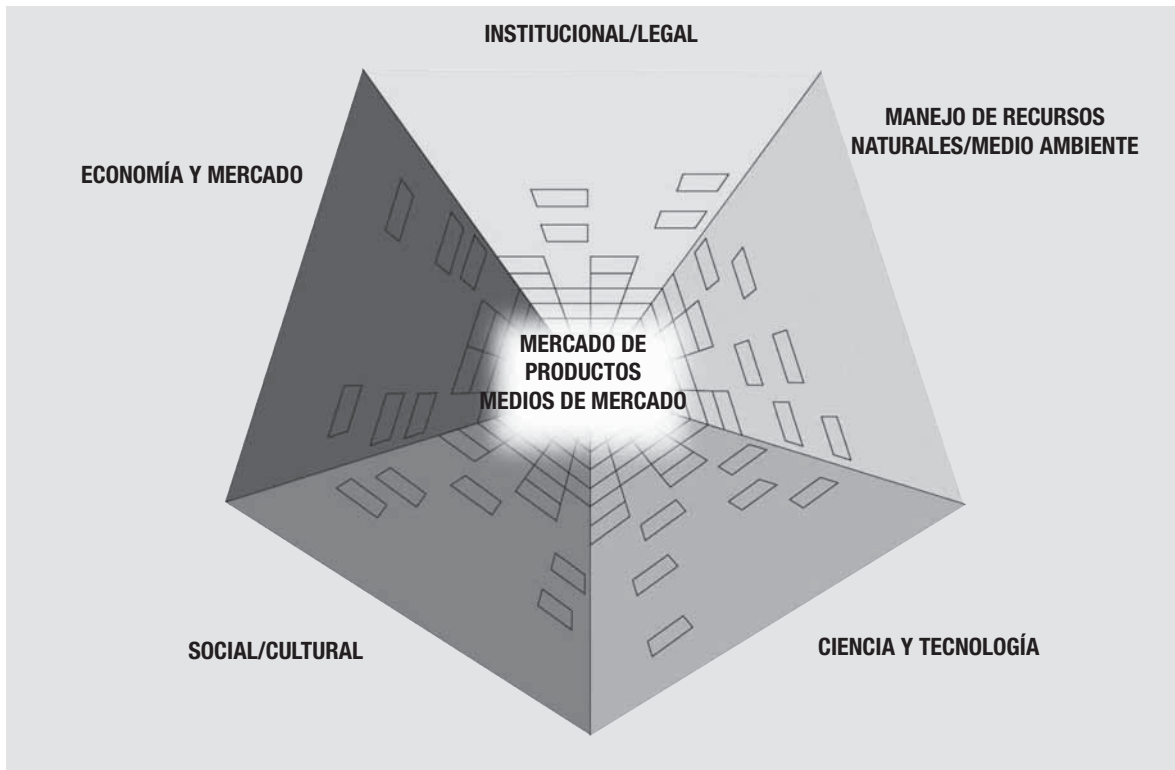
Cualquier idea empresarial que no sea capaz de adaptarse a las realidades legales e institucionales será descartada. El AyDM garantiza que los empresarios se mantengan al día con el cambio de políticas que influyen en la cosecha, el procesamiento, el transporte o la distribución de sus productos. Los empresarios necesitan también permanecer conscientes de los cambios en los procedimientos administrativos que puedan tener un impacto en el registro, financiamiento o manejo de sus empresas.

E. Sostenibilidad tecnológica

Cualquier idea empresarial que no sea capaz de adquirir el equipo requerido para producir bienes de alta calidad se descartará. El AyDM alienta a los empresarios a escoger el equipo que se adecúe a las necesidades de su empresa, usuarios y condiciones locales. Los usuarios deben aprender a utilizar el equipo de modo apropiado, a mantenerlo y actualizarlo cuando sea necesario.

Se pueden encontrar más ejemplos y ejercicios concernientes a la sostenibilidad en las Herramientas 5 y 6.

El enfoque utilizado para reunir y analizar información se llama ‘selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial’ (vea la figura). Una de las principales fortalezas del proceso de AyDM es la inclusión sistemática de estos cinco aspectos del desarrollo empresarial.

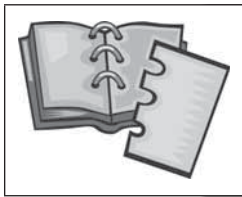


Las cinco áreas son:

- Mercado/economía, incluyendo aspectos financieros.
- Manejo de recursos naturales/medio ambiente
- Social/cultural.
- Institucional/legal.
- Tecnología/investigación sobre productos/ y desarrollo de producto.

Se recopila y analiza la información relacionada a estas cinco áreas a lo largo del proceso de AyDM. Las herramientas para la recopilación de la información garantizan que únicamente la información relevante sea reunida en cada etapa para que los recursos no sean desaprovechados. Inicialmente el proceso puede parecer algo abrumador, particularmente para aquellos que nunca se han visto involucrados en este tipo de ejercicios, pero está diseñado para garantizar que únicamente sea reunida la información útil.

Recopilar información requiere habilidades específicas, especialmente en el repaso de los materiales impresos, en la realización de entrevistas y en la observación. Las habilidades y herramientas necesarias se presentan en detalle en las DFC Módulo 2: Realización de encuestas para seleccionar los productos e identificar las ideas de la empresa.



Se describe con mayor detalle *la selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial* en las DFC Módulo 2: *Realización de encuestas para seleccionar los productos e identificar las ideas de la empresa.*

2.2 Relación con las empresas basadas en los recursos naturales

La metodología AyDM puede ser particularmente útil para empresas basadas en los recursos naturales, aunque su aplicación no necesita estar limitada a ellas. Los recursos naturales difieren de los productos agrícolas. Sin embargo, a menudo, los empresarios rurales a pequeña escala no comprenden estas diferencias y no adaptan sus empresas de acuerdo a ello. El papel de los facilitadores es ayudar a los empresarios a manejar las limitaciones y las oportunidades específicas de los recursos naturales. Las diferencias entre los recursos naturales y los productos agrícolas, y cómo estas diferencias afectan el mercadeo de los recursos naturales se resaltan en la Herramienta 7.

2.3 Sensibilidad de género



El AyDM proporciona oportunidades para hombres y mujeres y el equilibrio de género se toma en consideración a lo largo del proceso de AyDM. Aunque las mujeres son actores clave en los sistemas económicos comunitarios, su potencial no ha sido explotado en buena medida, lo que hace imprescindible que los facilitadores garanticen la relación y la participación de las mujeres en cada paso del proceso.

La igualdad y equilibrio de género es una preocupación que se toma en consideración de forma consistente a lo largo del proceso de AyDM. Es tratado a través de herramientas y mecanismos para garantizar que las mujeres estén involucradas equitativamente en el proceso. Las DFC proponen herramientas para garantizar que las prioridades de las mujeres no se vean comprometidas por las prioridades de los hombres, para identificar empresas que puedan ser más adecuadas para las mujeres y para proporcionar sugerencias sobre el tipo de empresa que las mujeres pueden desarrollar de forma inmediata y fácil. El uso de estas herramientas puede asegurar que los intereses de las mujeres estén protegidos. Por ejemplo, en las Fases 1 y 2, mientras se seleccionan los productos, se pueden crear sub-grupos de mujeres para garantizar que las participantes femeninas tengan el espacio y la libertad para escoger los productos y las ideas de empresa más adecuadas a sus situaciones y capacidades.

2.4 El papel medular de los empresarios

El papel del empresario es medular para la metodología. Las empresas emergentes del proceso de AyDM necesitan ser sostenibles después de la partida del facilitador. Como facilitador, usted apoyará a los empresarios mientras pasan por el proceso de AyDM. Sin embargo, los empresarios tendrán que tomar sus propias decisiones y hacer sus planes para las actividades empresariales futuras.

Un papel importante del facilitador es garantizar que el empresario esté en el centro del proceso todo el tiempo. Se presenta más detalle sobre el papel del facilitador en la Herramienta 8.

2.5 Formando alianzas estratégicas

Un único proveedor de servicios no será suficiente para apoyar todas las necesidades de las empresas basadas en los recursos naturales ya que se requerirá de una gama de experiencias relacionadas a la producción o al manejo forestal, algunas otras al manejo del mercadeo y de la empresa y algunas más asociadas con aspectos de tecnología e incluso de política.

Si una de las partes en la cadena de valor es débil, toda la operación puede verse afectada y hasta colapsar. Así, la formación de alianzas efectivas es una preocupación clave. Como facilitador, su papel será ayudar a los participantes a identificar los socios que más puedan contribuir en el desarrollo de su empresa.

En las Fases 3 y 4 del proceso de AyDM, los empresarios crearán vínculos con los socios identificados en las Fases 1 y 2. Estos socios reafirmarán entonces su influencia en el subsector del producto seleccionado. Por ejemplo, el establecimiento de una instalación de almacenamiento en frío manejada por y propiedad de una cooperativa en un centro del distrito, podría beneficiar a pequeños grupos de productores dispersos en toda el área. Se preferiría esta solución a construir instalaciones de almacenamiento individuales en cada pueblo. La orientación general sobre cómo crear alianzas estratégicas se presenta en la Herramienta 9.

Fortalecimiento de estructuras de implementación local

EL AyDM fomenta la colaboración entre las ONG's nacionales y locales para mejorar el desempeño del manejo comercial, social y de recursos de los empresarios. También apoya la creación o fortalecimiento de grupos de empresarios para movilizar fuerzas colectivas. A menudo, estos grupos han sido exitosos en el incremento de la eficiencia de las actividades empresariales. Pueden ayudar a maximizar ganancias del uso forestal sostenible disminuyendo los costos de producción, mejorando la supervisión del uso de productos forestales, creando vínculos para apoyar instituciones y estandarizando precios y sistemas de escalas.



Para más detalle sobre los principios rectores de AyDM, referirse al Manual de AyDM, Sección A2 sobre principios medulares de la metodología de AyDM.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN SOBRE “Presentación de los principios rectores de AyDM”

	<p>1.5 - 2 horas</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los participantes serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capaces de citar ejemplos, basados en sus propias experiencias, relacionados a los principios del AyDM (en especial a las cinco características de la sostenibilidad); • Capaces de explicar qué pasará si se omite una de las características de sostenibilidad.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<p>Prepare los siguientes materiales de aprendizaje, garantizando que todos ellos estén traducidos a idiomas locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un diagrama de las cinco características de sostenibilidad en un papel de rotafolio (vea la Herramienta 6). • Una lista de definiciones y ejemplos de las cinco características (vea la Herramienta 6). • Ejemplos de la metodología AyDM siendo utilizados para otros productos además de los productos forestales. • Un rotafolio y folletos que muestren las diferencias potenciales entre un negocio basado en productos agrícolas y uno basado en productos forestales (vea la Herramienta 7). • Ejemplos de empresas que hayan fracasado debido a influencias externas en la selección de la producción o la estrategia empresarial. • Ejemplos de proyectos que han fracasado porque se basaron en un producto débil. • Un rotafolio y folletos que enumeren proveedores de servicios o socios comerciales potenciales.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 6 – Las cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios. • Herramienta 7 – Lista de verificación de las diferencias entre recursos naturales y productos agrícolas.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haga un resumen de lo que se discutió en la sesión previa de capacitación sobre los objetivos y el proceso de la metodología AyDM y presente los principios rectores de AyDM. 2. Los participantes reflexionan sobre los principios de la metodología AyDM: <ul style="list-style-type: none"> • Separe a los participantes en pequeños grupos (4-5 personas por grupo). • Cuente una historia sobre una aplicación exitosa de AyDM de la región. Pida a los participantes hablar sobre negocios o empresas exitosos de sus propios pueblos o distritos. • Escriba las siguientes tareas en un papel de rotafolio para que se discutan en los pequeños grupos: <ol style="list-style-type: none"> a. Proporcione un ejemplo de un negocio o empresa exitoso y un ejemplo de negocio o empresa fallido. b. Si puede, explique las razones de su éxito o fracaso. 	

- Pida a los grupos compartir sus hallazgos con el grupo.
 - Registre los hallazgos principales al lado de las características de sostenibilidad relevantes.
 - Muestre a los participantes cómo el fracaso o éxito de una empresa puede relacionarse con una o más características de sostenibilidad.
3. Utilizando la Herramienta 6, y haciendo referencia a los ejemplos listados en la Herramienta 5, defina las cinco características de sostenibilidad e ilustre cada caso con un ejemplo que provenga de los participantes o de su propia experiencia.
- Ponga énfasis en que la metodología AyDM garantice que las empresas respeten las cinco características de sostenibilidad, incrementando sus oportunidades de éxito. Muestre el diagrama de las cinco características en un rotafolio (vea la Herramienta 6).
4. Opcional: Si tiene tiempo, pida a los participantes que compartan otros ejemplos de aprovechamiento no sostenible de productos forestales, o facilite la siguiente actividad:
- Separe a los participantes en pequeños grupos (4-5 personas).
 - Pida a cada grupo que escoja una de las cinco características de sostenibilidad y que consideren qué pasaría si este aspecto no se tomara en cuenta.
 - También puede utilizar el ejercicio en la Herramienta 6.
5. Los participantes aprenden el segundo principio: “El AyDM se aplica a empresas basadas en los recursos naturales”.
- Dé a los participantes ejemplos de cómo el AyDM puede ser utilizado para productos que no sean forestales. Ponga énfasis en que el proceso será único cuando se aplique a los productos forestales ya que tienen características específicas.
 - Separe a los participantes en pequeños grupos (4-5 personas).
 - Dé cinco minutos a cada grupo para que piense sobre las diferencias entre embarcarse en una empresa de productos agrícolas y una de productos forestales.
 - Tenga un papel de rotafolio listo con el rótulo: ‘Las diferencias entre empresas basadas en los productos agrícolas y empresas basadas en los productos forestales’ (vea la Herramienta 7).
 - Llene el rotafolio con los aportes de los pequeños grupos (vea la Herramienta 7).
 - Ponga énfasis en que los participantes deberán tomar en cuenta estas diferencias cuando desarrollen sus estrategias empresariales.
6. Los participantes aprenden el tercer principio: “El AyDM es una propuesta sensible al género.”
- Pida a los participantes que enumeren los recursos o productos que acostumbran vender.
 - Pídales que describan las actividades principales involucradas en todos los pasos, desde el aprovechamiento hasta la venta de estos productos.
 - Para cada paso, deberían identificar a las personas más responsables para la actividad. Es mucho más probable que para algunos productos los hombres sean responsables de la actividad, y para otros, las mujeres sean más responsables de ella.
 - Discuta la importancia de dar oportunidades iguales a los hombres y las mujeres, de formas que se adecúen a sus necesidades y capacidades únicas, para que cada género pueda contribuir de modo significativo a las actividades.
 - Inicie una discusión sobre las oportunidades que las mujeres tienen para desarrollar empresas, y las condiciones y cambios que serán necesarios en la comunidad para que esto ocurra. Pregunte a los participantes si podría ser factible establecer estas condiciones para el proyecto.

Continúa

7. Los participantes aprenden sobre el cuarto principio: «El papel medular del empresario.»

- Comparta estudios de caso que ilustren cómo una empresa falló debido a la interferencia de una institución, una ONG o un individuo en la selección del producto o la estrategia empresarial.
- Describa el impacto negativo que el fracaso pueda haber provocado para el medio de vida del empresario.

8. Los participantes aprenden sobre el quinto principio: “La formación de alianzas estratégicas.”

- Pida a los participantes dar un ejemplo de actividades del negocio en las que actualmente estén involucrados, incluyendo todos los pasos en los que estén relacionados desde el aprovechamiento hasta la venta.
- Pida a los participantes describir a las personas que están involucradas en cada paso del proceso.
- Haga énfasis en que varios individuos u organizaciones pueden contribuir a una empresa exitosa. Una parte importante del desarrollo empresarial es estar consciente de los individuos y las organizaciones que pueden ayudarlo, y establecer relaciones con ellos.
- Tenga una lista de proveedores de servicios potenciales o socios comerciales disponibles para los participantes en un rotafolio y en folletos.

**Consejo para la
facilitación**



Aliente a los participantes a hablar sobre sus experiencias propias.

PARTE 3. Principales métodos y herramientas

El AyDM proporciona una serie de herramientas de las que el facilitador debería escoger de acuerdo a las necesidades de los participantes del proyecto, oportunidades o retos locales y el tiempo disponible para llevar a cabo el proyecto. Las herramientas propuestas en estas directrices han sido diseñadas especialmente para proyectos relacionados a recursos naturales y han sido evaluadas extensivamente en campo.

El éxito de los proyectos basados en el AyDM depende de: 1) la forma en que las herramientas y métodos participativos son utilizados; 2) la calidad de la información sobre la cual se basa la selección de las ideas de la empresa y la preparación de los planes de desarrollo empresarial; y 3) la capacidad de los participantes de acceder a esta información y de lograr costo-eficiencia en el AyDM. Estos tres factores de éxito se presentan con más detalle abajo.

3.1 Utilización de métodos y herramientas participativas

Los conceptos subyacentes en las herramientas de AyDM pueden resultar familiares ya que muchos han sido adaptados de las guías de diagnóstico rural participativo o de los manuales de desarrollo empresarial. Efectivamente, el AyDM es el resultado de experiencias compartidas y de mejores prácticas de procesos participativos aplicados a comunidades involucradas en el desarrollo de empresas. Así como con todas las herramientas de capacitación participativas, aquellas presentadas en estas directrices necesitarán adaptarse, algunas veces mucho, para llenar las necesidades específicas del proyecto.

El proceso de AyDM puede ser implementado con éxito, con la participación activa de todos los empresarios potenciales en la comunidad. Esto, a su vez, depende de la capacidad de los facilitadores para mejorar la dinámica del grupo. Así, las buenas habilidades para facilitar son esenciales para asegurar un proceso de toma de decisión participativo, de aprendizaje y de compartir, tomando discusiones efectivas durante el curso del proyecto.

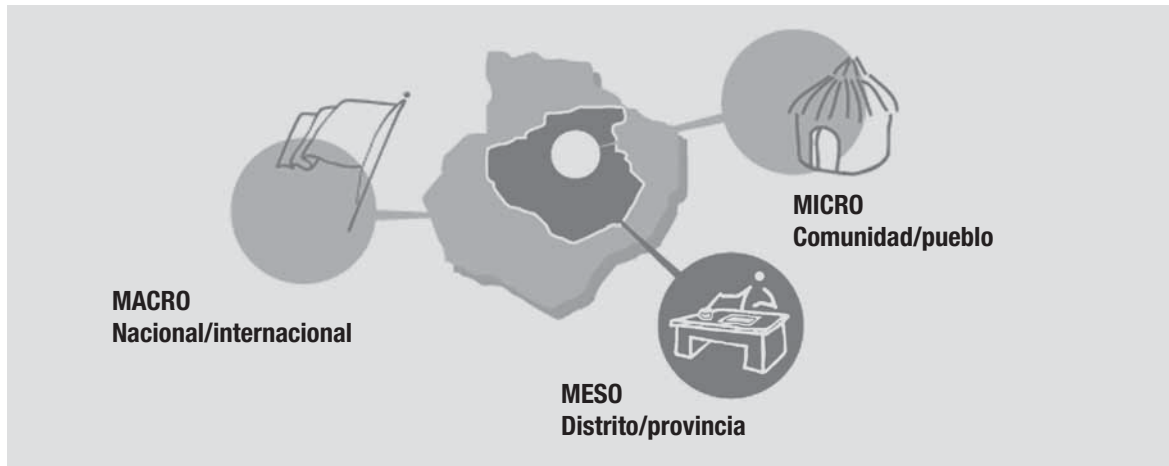
La Herramienta 8, resalta las actividades en las que se espera que el facilitador juegue un papel clave durante el curso del proyecto que utiliza la metodología AyDM.

3.2 Niveles de recopilación de información en el AyDM

La recopilación de información relacionada al desarrollo empresarial tiene lugar en tres niveles:

- El nivel macro, p.ej. nivel nacional e internacional
- El nivel meso, p.ej. nivel de distrito y provincia
- El nivel micro, p.ej. nivel de comunidad y pueblo.

Niveles de recopilación de la información en el AyDM



Usualmente, una intervención en un nivel apuntará a investigación a un nivel mayor. Por ejemplo, cuando se desarrolla un producto a nivel comunitario, se aconseja estudiar a los compradores potenciales a nivel de distrito. Y, en caso de que la oferta exceda la demanda a nivel de distrito, también sería lógico estudiar a los compradores potenciales a nivel nacional.

La colecta de la información debe proseguirse aún después de que se hayan seleccionado los productos finales y que se hayan establecido las empresas (en las Fases 3 y 4). Se requerirá información en tres niveles para:

- repasar regularmente el ambiente de negocios de las empresas
- repasar las estrategias empresariales y los planes de acción
- supervisar el progreso del desempeño de la empresa.

El mismo enfoque de los tres niveles debería ser utilizado sin importar el tamaño de la empresa, el contexto y los empresarios potenciales involucrados. Las únicas variaciones pueden ser en el tiempo requerido – lo cual dependerá de la cantidad de información necesaria y la ubicación de las fuentes de información – y en las habilidades requeridas para obtener la información.

3.3 Acceso a la información y maximización del costo-eficiencia en el AyDM

El tiempo y costo involucrados en identificar y desarrollar una empresa son generalmente de gran preocupación para las personas locales, quienes no tienen mucho que les sobre de ninguno de los dos. Se necesita un enfoque sistemático para garantizar que únicamente se recopile información relevante.

En el AyDM, la recopilación de la información usualmente comienza en un contexto donde existe muy poca información formal. El proceso de AyDM adopta la perspectiva de las personas locales, reconociendo que la información debe reunirse para propósitos prácticos y no para investigación. La información debe reunirse en cantidades realistas y de modo costo-eficiente.

Se presentan mayores detalles sobre el papel de la información en la metodología AyDM en la Herramienta 10.

PARTE 4: Presentación de los conceptos en el contexto de AyDM

4.1 Terminología específica de AyDM

La terminología utilizada a lo largo de AyDM ha sido cuidadosamente seleccionada para ser consistente con metodologías participativas y para evitar ideas preconcebidas sobre los métodos de extensión tradicionales. Es importante no utilizar términos convencionales, aún si son bien conocidos, ya que pueden traer connotaciones erróneas. Utilice los términos de AyDM y explique su significado a los participantes del proyecto (vea la terminología de AyDM).

4.1.1 Las diferencias entre venta y mercadeo

El mercadeo es un proceso más complejo que la venta. La venta es parte del proceso de mercadeo y es un acto de promoción para que un cliente potencial compre un producto – p.ej. recibir la posesión de un producto – en lugar de la compensación, usualmente dinero. Por otro lado, el mercadeo es una propuesta comprensiva que diseña un producto, lo entrega a tiempo y con el precio correcto para cumplir las necesidades de los clientes. El mercadeo incluye la producción, el procesamiento, la promoción, la distribución y, finalmente, la venta de un producto.

Un principio clave del mercadeo es producir aquello que puede ser vendido para obtener una ganancia, más que simplemente producir algo de forma fácil. Una empresa debe identificar y satisfacer necesidades del consumidor para sobrevivir. Generalmente esto significa añadir valor a un producto procesándolo o empacándolo, lo que usualmente involucra a actores indirectos en el proceso. Los empresarios exitosos se orientan por el mercado en lugar de orientarse por el producto.

Se presentan mayores detalles sobre las diferencias entre venta y mercadeo en la Herramienta 11.

4.1.2 El ambiente de mercado o de negocios

El ambiente de mercado está definido como la combinación de los factores económicos, políticos, socio-culturales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la demanda, la producción, el procesamiento y la distribución de productos.

4.1.3 El empresario

El término *empresario* es utilizado para describir a un individuo que recibe un ingreso directo de la venta de sus productos. Los empresarios utilizan los recursos naturales para generar ingresos, más que utilizarlos con propósitos de subsistencia estrictamente. Se utiliza el término ‘empresario’ en el AyDM en lugar del término tradicional ‘persona de negocios’ (y ‘empresa’ en lugar de ‘negocio’) porque incluye a individuos que comercializan el producto, pero también a aquellos que lo cosechan, cultivan, procesan, almacenan y transportan. El término empresario supone una capacidad para planificar, el compromiso y las habilidades más allá de aquello que generalmente se necesita para una actividad de generación de ingresos solamente. El empresario es fundamental en el AyDM y recibirá apoyo del facilitador mientras desarrollen el proceso de AyDM. Sin embargo, al final, los empresarios serán quienes tomen las decisiones y hagan planes con respecto a su futura empresa.

4.1.4 El sistema de mercado

Un sistema de mercado es una serie dependiente de factores directos e indirectos que influyen en el proceso de llevar un producto al comprador objetivo. Un sistema de mercado comienza con productores o recolectores y termina con consumidores. Entre el productor y el consumidor, hay dos tipos de actores o agencias, los actores directos e indirectos.

Todo el sistema debe operar dentro de ciertos límites establecidos primero, como resultado de factores externos, tal como la disponibilidad de recursos humanos, el nivel de educación de aquellos involucrados, la infraestructura, la disponibilidad de transporte, comunicaciones y economía.

4.1.5 Actores: directos e indirectos

Existen dos tipos de actores que operan entre los productores y los consumidores. Están los actores directos y los actores indirectos. Estos actores pueden provenir de ambos sectores, privado y público.

Los actores directos pertenecen a la cadena de valor a través de la cual se comercializa el producto. Incluyen a cosechadores, comerciantes, procesadores y minoristas. Por ejemplo, los actores directos en la producción de miel son los cazadores y los apicultores, la unidad de empaque y purificación de la aldea (la cual cosecha miel de diferentes cosechadores), los mayoristas y los minoristas.

Los *actores indirectos* influyen en la cadena de valor del producto. Incluyen los que realizan las políticas, los investigadores técnicos y los grupos ambientales. Los actores indirectos son individuos u organizaciones que posibilitan el flujo de los bienes y servicios. Por ejemplo, los actores indirectos en la producción de la miel pueden incluir el banco agrícola local que proporciona pequeños préstamos, el departamento técnico del gobierno que proporciona capacitación técnica y la organización no gubernamental ambiental que capacita a los productores en tecnologías de cosecha amigables con la naturaleza.

4.1.6 La cadena de valor

Una cadena de valor consiste en las actividades que generan valor, necesarias para llevar un producto desde su origen como recurso natural a la producción y subsiguiente entrega a consumidores finales y, finalmente, su desecho después del uso. Esto incluye actividades tales como la cosecha, la limpieza, el transporte, el diseño, el procesamiento/producción/transformación, el empaque, el mercadeo, la distribución y los servicios de apoyo. Una cadena puede ser local, nacional o global. En el proceso de AyDM, se analizan las cadenas de valor de los productos o servicios, especialmente durante la Fase 2, para tratar debilidades clave e identificar oportunidades.



Para mayores detalles sobre el análisis de la cadena de valor, consulte el Módulo 2: Realización de encuestas para seleccionar los productos e identificar las ideas de la empresa.

4.1.7 Adición de valor

La diferencia entre el precio de venta para un producto y el costo de los materiales y servicios necesarios para producirlo es el valor agregado por unidad. La adición de valor es la creación del valor desde la concepción de un

producto hasta su consumo final. El proceso de AyDM busca transformar a pobladores en empresarios. En la mayoría de casos, estos pobladores necesitarán algún incentivo para pasar de productos tradicionales existentes a nuevos productos. El concepto de adición de valor es fundamental para el mercadeo. A través de la adición de valor, los clientes tienen una mayor selección de productos y pueden decidir cuáles productos ofrecen el mejor valor por su dinero.

Para mayores detalles sobre la adición de valor, referirse a la Herramienta 12.

4.1.8 Las diferencias entre un recurso y un producto

Los recursos son	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos son las sustancias vegetales, minerales o animales disponibles en los bosques u otros ecosistemas naturales antes de su extracción. Son las reservas de existencias para productos potenciales.
Los productos son	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos son resultados de bienes y servicios provenientes de la entrada de recursos y/o trabajo (FAO, 1996). Por ejemplo, una planta en el bosque es un recurso natural de donde se puede cortar el tallo. El corte del tallo es el factor de la producción.

Uno puede hacer un montón de productos diferentes de un solo recurso. Por ejemplo, el ratán puede transformarse en lazos, cestos o muebles. Una fruta exótica puede secarse, hacerse jugo, jalea, dulces o vino.

Es importante aclarar la diferencia entre recursos y productos. Frecuentemente, los miembros de la comunidad identifican un recurso prometedor en la Fase 1 y utilizan este recurso como la base del análisis y la selección de la empresa en la Fase 2. Sin embargo, al momento de que los empresarios lleguen a la Fase 2, deberían estar comparando productos y no recursos. Por ejemplo, si las bayas, miel y hongos silvestres forman parte de la lista corta de la Fase 1, la Fase 2 será el tiempo para comparar las oportunidades de venta para la jalea de bayas, jugo, miel filtrada y hongos deshidratados.

4.1.9 El Plan de desarrollo empresarial

Se utiliza el término Plan de Desarrollo Empresarial en lugar de plan de negocios porque un negocio se enfoca principalmente en las consideraciones económicas, financieras y tecnológicas, mientras que una empresa incluye esas, así como aspectos ecológicos, sociales e institucionales. El plan de desarrollo empresarial es un documento que resulta del ejercicio de planificación de la empresa. El PDE describe la empresa y sus estrategias. Un PDE es útil para evaluar el desempeño potencial de una empresa, comunicar intenciones con respecto a ella, aclarar intenciones entre los socios de la misma y persuadir a proveedores de servicios para que la apoyen.



Para mayor información sobre planes de desarrollo empresariales, consulte el Módulo 3 DFC: Preparación del plan de desarrollo empresarial.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN SOBRE “Términos y conceptos usados en el AyDM”

	<p>1.5 - 2 horas</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Objetivos Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Describir por lo menos dos diferencias entre venta y mercadeo; • Explicar las diferencias entre actores directos e indirectos y cómo se conectan al sistema de mercado; • Explicar la necesidad de añadir valor y la participación de actores indirectos en el mercadeo; y • Explicar por qué es importante diferenciar entre recursos y productos, y cuáles son esas diferencias.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<p>Prepare los siguientes materiales:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un papel de rotafolio con el título “Venta” escrito en la parte superior. • Un papel de rotafolio con el título “Mercadeo” escrito en la parte superior. • Una lista de cuatro agrupamientos de participantes con conocimiento de negocios y experiencia diversos. • Tarjetas en blanco. • Un papel de rotafolio que enumere las diferentes características de venta y mercadeo. • Productos locales de recursos similares en varias etapas del procesamiento y empaque: por ejemplo, hojas de té sueltas, hojas de té en una caja y hojas de té empacadas al vacío. • Una representación de una cadena de mercado de un producto familiar para los participantes. • La lista de actores y sus funciones involucradas en el ejemplo de cadena de mercado proporcionado anteriormente. • Un papel de rotafolio enumerando las definiciones principales de los términos utilizados en el AyDM. • Folletos con las definiciones de los términos principales usados en el AyDM para cada participante.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 11 – Las diferencias entre venta y mercadeo. • Herramienta 12 – Adición de valor;Error! Reference source not found. • Herramienta 14 – Descripción de los recursos y productos potenciales en el área del proyecto.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Explique que la sesión será sobre conceptos de mercadeo que son la base para la metodología AyDM. 2. Separe a los participantes en cuatro grupos. Los grupos deberían estar conformados por adelantado, mezclando conocimiento y experiencia. 	

3. Haga comprender las diferencias entre venta y mercadeo:

- Pida a cada grupo que escriba cuatro ejemplos de sus experiencias de comercialización o de negocios y las operaciones comerciales correspondientes involucradas (quién le vende a quién, dónde y cuándo se realizan las ventas, qué tipo de transporte se utiliza, establecimiento de precios, forma del producto, etc.).
- Cada ejemplo debería estar escrito en una tarjeta diferente.
- Para ahorrar tiempo, pida a dos de los cuatro grupos que sean voluntarios para presentar sus ejemplos a todos los participantes. Si hay tiempo, los cuatro grupos pueden presentar sus ejemplos.
- Facilite el ejercicio preguntando a los participantes si ellos caracterizarían cada ejemplo como venta o como mercadeo, y por qué.
- Escriba cada ejemplo en los papeles de rotafolio bajo las columnas correspondientes de “Venta” o “Mercadeo”.

4. Opcional:

- Pegue las dos hojas de rotafolio tituladas “Venta” y “Mercadeo” en dos esquinas diferentes de la habitación.
- Explique que usted leerá una lista de características ya sea de venta o de mercadeo. Los participantes que piensen que la lista es sobre venta, caminarán hacia el lado de la habitación con la hoja que indica “Venta” mientras que los participantes que piensan que la lista es sobre “Mercadeo” caminarán al otro lado de la habitación.
- Pida a los participantes en los grupos de “Venta” y de “Mercadeo” que expliquen sus selecciones y aclaren las definiciones de las dos operaciones como sea necesario.
- Comience una discusión preguntando lo siguiente:
 - ¿Por qué es importante entender las diferencias entre venta y mercadeo?
 - ¿Qué tipo de información se necesita para el mercadeo?
 - ¿Qué tipo de información se necesita para la venta?
- Haga un resumen de los principales puntos de aprendizaje recalcando la necesidad de la planificación de mercadeo y de la empresa. Para ejercicios adicionales sobre las diferencias entre venta y mercadeo, use la Herramienta 11.

5. Haga comprender la adición de valor:

- Muestre productos locales basándose en un recurso similar en varias etapas del procesamiento y empaque.
- Pregunte a los participantes qué diferencias ven entre esos productos.
- Facilite una discusión sobre técnica y precio diferenciando entre los productos.
- Pregunte a los participantes qué formas de productos prefieren usar y por qué.
- Pregunte a los participantes por qué la mayoría de los productores hacen y venden los mismos productos en lugar de diversificarse y vender diferentes cosas.
- Haga énfasis que, justo como los participantes, los diferentes consumidores prefieren diferentes productos también.
- Explique el concepto de la adición de valor.
- Escoja un ejemplo de recurso local tal como una fruta o una nuez, y pida a los participantes que imaginen diferentes formas en las que lo pueden vender.
- Haga énfasis en la necesidad de una gama de diferentes productos para atraer diferentes tipos de clientes. Si todos fueran a producir los mismos productos, la demanda caería, así como el precio.
- Haga un resumen de los puntos principales recalcando la necesidad de la adición de valor e involucrando a los actores indirectos en el mercadeo.

6. Haga comprender las diferencias entre actores directos e indirectos:

- Pida a un voluntario que presente productos locales o que sustituya otro producto familiar para ellos.
- Pida a los participantes que consideren qué actores pueden verse involucrados en la producción del producto.
- Registre al menos tres tipos de actores, cada uno en una tarjeta diferente.

- Prepare un papel de rotafolio con una columna titulada “Actores directos”, y otra titulada “Actores indirectos.” Divida cada columna en cinco sub-columnas que representen las cinco áreas de desarrollo empresarial como se muestra en el cuadro anterior.
- Converse sobre los dos tipos de actores, directos e indirectos.
- Pida a los participantes colocar las tarjetas enumerando los actores en la ubicación correspondiente en el rotafolio.
- Pregunte a los participantes si piensan que todas las tarjetas fueron ubicadas correctamente. Corrija y explique según se necesite.
- Haga un resumen sobre los puntos principales. Resalte que todos los actores indirectos y sus actividades influyen sobre los actores directos. Refuerce el hecho de que los actores directos e indirectos inventan el sistema de mercado para cualquier producto.

Actores directos	Actores indirectos				
	Mercado/ finanzas	Manejo del recurso natural/ Medio ambiente	Social/cultural	Institucional/ legal	Tecnología

**Consejos para la
facilitación**



Como facilitador, usted necesitará comprender claramente los conceptos y términos utilizados en el AyDM. Para transmitir ese conocimiento a los participantes, use su experiencia propia, local y concreta como ejemplo.

PARTE 5: Preparación para la implementación de AyDM

Solas, estas directrices son insuficientes para garantizar empresas exitosas. La contribución del facilitador al desarrollo de pequeñas empresas dependerá, en parte, de la calidad del proyecto y, en parte, de las formas en las que las herramientas de AyDM sean puestas en práctica. Cuando se usa apropiadamente, la metodología AyDM producirá los resultados esperados. Por otro lado, si se utiliza de forma incorrecta, los resultados decepcionarán.

Algunas reglas básicas garantizan el éxito de la metodología. Por ejemplo, un proyecto debe involucrar a los empresarios desde el inicio y los facilitadores deben estar muy bien capacitados en el uso de la metodología AyDM. El incumplimiento de cualquiera de estas condiciones casi siempre terminará en que los productos seleccionados o las ideas de la empresa no estén adaptados a las necesidades de los empresarios.

El objetivo de esta sección es ayudar a evaluar si las condiciones actuales son adecuadas para implementar el proceso de AyDM.

Para determinar esto, se deben considerar dos preguntas principales:

- ¿Existen los requerimientos mínimos para comenzar el apoyo para el desarrollo de la empresa?
- ¿Se han llevado a cabo las actividades preparatorias/preliminares para garantizar que el proyecto esté listo para la implementación en campo?

La falta de suficiente preparación puede conducir a dificultades e incluso a proyectos infructuosos. Se recomienda con insistencia que el facilitador, junto con los gestores de proyecto, evalúen minuciosamente las condiciones requeridas como se presenta en la Herramienta 17.



Para más detalle sobre los requerimientos mínimos necesarios para iniciar el apoyo para el desarrollo de la empresa, haga referencia al manual de AyDM, Sección B1.

¿El proyecto está listo para la implementación en campo?

Para aplicar la metodología AyDM, los recursos, incluyendo el tiempo del personal, el apoyo financiero por el tiempo en campo y el apoyo administrativo serán fundamentales. La gestión del proyecto debería asegurar que todos estos recursos sean clave, tomados en consideración durante el proceso de planificación del proyecto. Un recordatorio de las actividades preliminares que debería ser completado antes de que usted comience su trabajo, se presenta en la Herramienta 18.

¿Está listo para usar estas directrices?

Hay tres tipos de experiencias que le serán particularmente útiles como antecedentes para facilitar el proceso de AyDM:

- Experiencia trabajando con poblaciones en el campo.
- Experiencia con técnicas y herramientas de evaluación participativas.
- Experiencia facilitando procesos participativos con poblaciones.

Mientras más experiencia haya tenido, más fácil le será facilitar el proceso de AyDM.

Sin embargo, su actitud como facilitador es el factor más importante. Usted se enfrentará al reto de dejar a los pobladores descubrir por ellos mismos el tipo de empresa que más les conviene, más que darles su opinión. Necesitará garantizar que los pobladores tengan la información correcta en el momento oportuno para que ellos tomen las mejores decisiones sobre el montaje de sus empresas. Esta propuesta requiere que usted sea de mente abierta y comprometido a empoderar a los pequeños empresarios para desarrollar sus propias empresas.

Mayores detalles sobre cómo prepararse para la implementación exitosa del proceso de AyDM se presentan en la Herramienta 19.

En la Herramienta 20, se presenta una descripción de las tareas principales que llevará a cabo a lo largo del proceso de AyDM, y una lista de verificación que puede ayudarle a determinar si usted es apto para el papel de facilitador.

PARTE 6: Para empezar

Esta sección expone: 1) las actividades preliminares que deberá emprender antes de comenzar las actividades de capacitación a nivel de campo; y 2) el conocimiento básico que debe tener para guiar a los empresarios potenciales a través del proceso de AyDM.

6.1 Entender el contexto local y preparar las herramientas de capacitación para su uso en campo

Comprenda el contexto local

Antes de comenzar las sesiones de capacitación a nivel de campo, deberá comprender lo siguiente:

- La demanda del mercado a niveles nacional o internacional para los productos con rutas de comercio existentes;
- Las partes interesadas clave y las organizaciones de entrega de servicios en el sector de la empresa, así como el contexto legal e institucional nacional sobre el recurso forestal y el desarrollo empresarial;
- Políticas de extracción, manejo, transporte, procesamiento y comercio de productos arbóreos y forestales (incluyendo políticas de impuestos) en el área del proyecto; y
- Oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial a nivel local, incluyendo experiencias pasadas, proveedores de servicios existentes, estrategias de medios de vida e inventario de recursos y productos potenciales con las ventajas comparativas para el área.

Para obtener esta información, usted necesitará:

- Estudiar la información que fue compilada para identificar el lugar y la estrategia inicial del proyecto; y
- Pulir esta información recopilando información legal, técnica, de divisas y comercial adicional de fuentes locales a niveles de distrito y provincia.

Prepare las herramientas para el trabajo en campo

Sugerimos que antes de cualquier sesión de capacitación a nivel de campo, prepare las listas y cuadros descritos en las Herramientas 13 y 14.

Para obtener esta información, deberá:

- Repasar los documentos proporcionados por el equipo del proyecto;
- Revisar si un sector del producto (p.ej. recursos naturales, PFNM o productos arbóreos y forestales cultivados) ya ha sido seleccionado por el proyecto;
- Hacer referencia a la información disponible sobre el sector del producto consultando con o entrevistando a contactos regionales clave, oficiales de gobierno, miembros de cámaras de comercio y cualquier otro que se considere relevante y consultar materiales impresos disponibles y relevantes;
- Repasar los recursos y productos locales producidos y/o comercializados en el pasado; e
- Identificar nuevos productos y/o tecnologías potenciales.

6.2 Aclarar límites sobre el apoyo de desarrollo empresarial al proyecto

Antes de comenzar las sesiones de capacitación a nivel de campo, usted deberá:

- Aclarar el período de tiempo y el tipo de apoyo (préstamos o subvenciones para inversiones de capital, capacitación, enlaces con otras agencias, etc.) que los empresarios pueden esperar durante la implementación de AyDM (especialmente durante la Fase 3) y después de que el proyecto termine; y
- Aclarar el tipo de apoyo que cada empresa de productos puede esperar y el número de productos que el proyecto puede apoyar, tratando de prever la estrategia de salida del proyecto, si el apoyo necesario por los empresarios sobrepasa la capacidad del proyecto.

6.3 Preparar el plan de trabajo para implementar la Fase 1

Defina su área de intervención dentro del sitio asignado

Antes de comenzar cualquier sesión de capacitación a nivel de campo, usted necesitará definir su área de intervención, tomando en cuenta:

- Cualquier limitación de tiempo;
- El número de socios y de miembros del personal que lo apoyarán; y
- El tipo de transporte disponible.

Los detalles sobre cómo definir el área de intervención se presentan en la Herramienta 15.

Un resumen de las principales actividades preparatorias que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la Fase 1 del proceso, se presenta en la Herramienta 16.

Antes de comenzar cualquier sesión de capacitación a nivel de campo, usted necesitará:

- Preparar su plan de trabajo para la implementación de la Fase 1;
- Definir los resultados a ser alcanzados y las actividades necesarias;
- Planificar los recursos necesarios para lograr los resultados deseados; y
- Preparar un plan de trabajo y un cronograma para garantizar que los colegas (como el gestor del proyecto, otros miembros del personal y los consultores) y socios potenciales (incluyendo agricultores, grupos de interés, donantes y autoridades locales) comprendan las metas y objetivos de la iniciativa.

Con el personal del proyecto en la oficina, usted necesitará:

- Recordar los elementos críticos necesarios para planificar la Fase 1, como se describe arriba; y
- Preparar el plan de trabajo y el cronograma para las actividades necesarias y calcular los recursos humanos necesarios para llevar a cabo la Fase 1.

El proceso de AyDM difiere de otras metodologías de desarrollo empresarial porque se concentra en asuntos ambientales y sociales así como en aspectos técnicos y financieros. Por esta razón, usted debe contar con habilidades técnicas pero también con las habilidades y motivación para trabajar directamente con personas locales. Usted debe ayudarlos a desarrollar la capacidad de desarrollar y operar sus propias empresas. Cuando prepare el plan de trabajo, recuerde dar suficiente tiempo a las personas locales para que aprendan y comprendan las nuevas herramientas y métodos a su propio ritmo.

Una ilustración del diagrama de filtro en Gambia



Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación¹

“Cada viaje de 1000 millas comienza con un solo paso”

Sun Tze. Antigo Filósofo chino

¹ Las herramientas deberían adaptarse al contexto local, idioma (s) y necesidades específicas del proyecto.



Herramienta 1 – Las diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial

CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA TRADICIONAL DE DESARROLLO DE MEDIOS DE VIDA	CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Los grupos de empresarios potenciales reciben asistencia aun cuando no hayan expresado la necesidad para ello.	Los grupos de empresarios potenciales o empresarios existentes solicitan la asistencia que necesitan.
Los empresarios potenciales no tienen control total sobre la asistencia que reciben.	Los empresarios conocen y controlan todos los elementos de sus empresas.
Se otorgan equipo técnico o subvenciones financieras sin determinar primero si existe un mercado para el producto a ser desarrollado.	Se revisa a fondo el mercado antes de que los empresarios sean aconsejados para invertir su dinero y esfuerzo en una empresa.
Se otorgan las subvenciones sin muchas condiciones.	Se otorgan subvenciones sistemáticamente. En cambio, los empresarios son alentados a vincularse con proveedores de servicios que pueden apoyarlos para acceder a recursos apropiados para sus necesidades y condiciones particulares (préstamos suaves, subsidios, etc.).
Las actividades terminan al finalizar el apoyo del proyecto.	Los empresarios adquieren las habilidades y conocimiento necesarios para emprender actividades de desarrollo de medios de vida sostenibles que continuarán después de que el proyecto finalice.
Los empresarios potenciales aprenden sobre un área técnica específica que no es relevante para otras áreas de sus vidas.	Los empresarios pueden aplicar conocimiento y habilidades nuevas a otros aspectos de su vida económica después de que el proyecto finalice.
Los nuevos grupos comunitarios deben formarse para recibir subvenciones o apoyo técnico bajo el proyecto.	No hay necesidad de establecer grupos comunitarios desde el principio porque, típicamente, los empresarios potenciales decidirán trabajar conjuntamente mientras descubren que trabajar dentro de un grupo proporcionará beneficios adicionales para ellos.
Los empresarios deciden sobre una actividad sin analizar a profundidad su potencial o sin compararla con otras opciones.	Los empresarios analizan las debilidades y fortalezas de los productos potenciales.

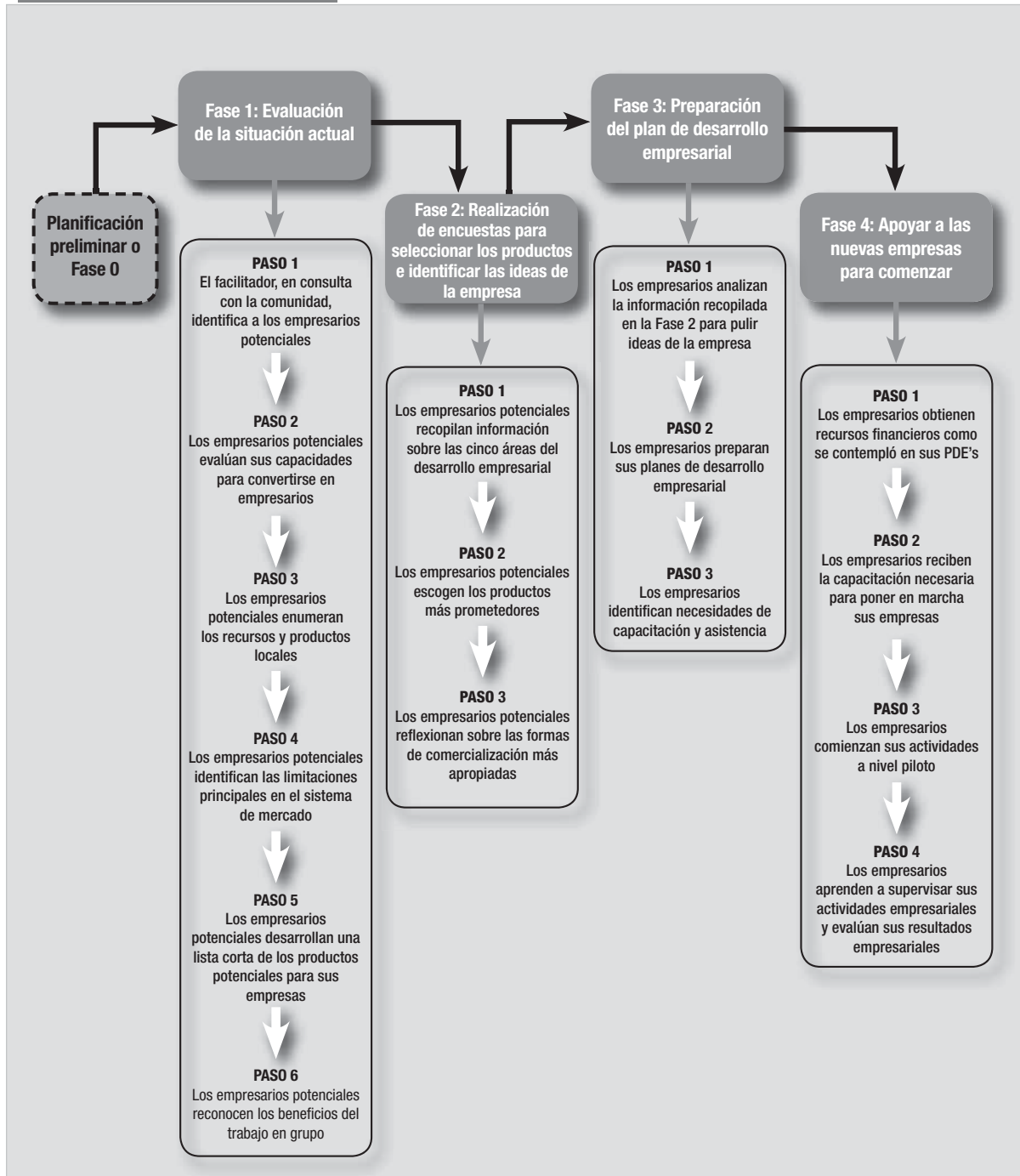
CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA TRADICIONAL DE DESARROLLO DE MEDIOS DE VIDA	CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Los empresarios no preparan planes detallados para sus empresas.	Los empresarios preparan un PDE como una hoja de ruta y como un medio de apoyo a cualquier demanda que ellos realicen para obtener apoyo.
La mayoría de los planes de negocios no toma en cuenta asuntos ambientales y sociales.	El PDE considera los asuntos ambientales y sociales asociados con la empresa.

Nota: Este cuadro debería traducirse a idiomas locales como sea necesario y distribuido a los participantes.



Herramienta 2 – El mapa de AyDM

Las cuatro fases de AyDM

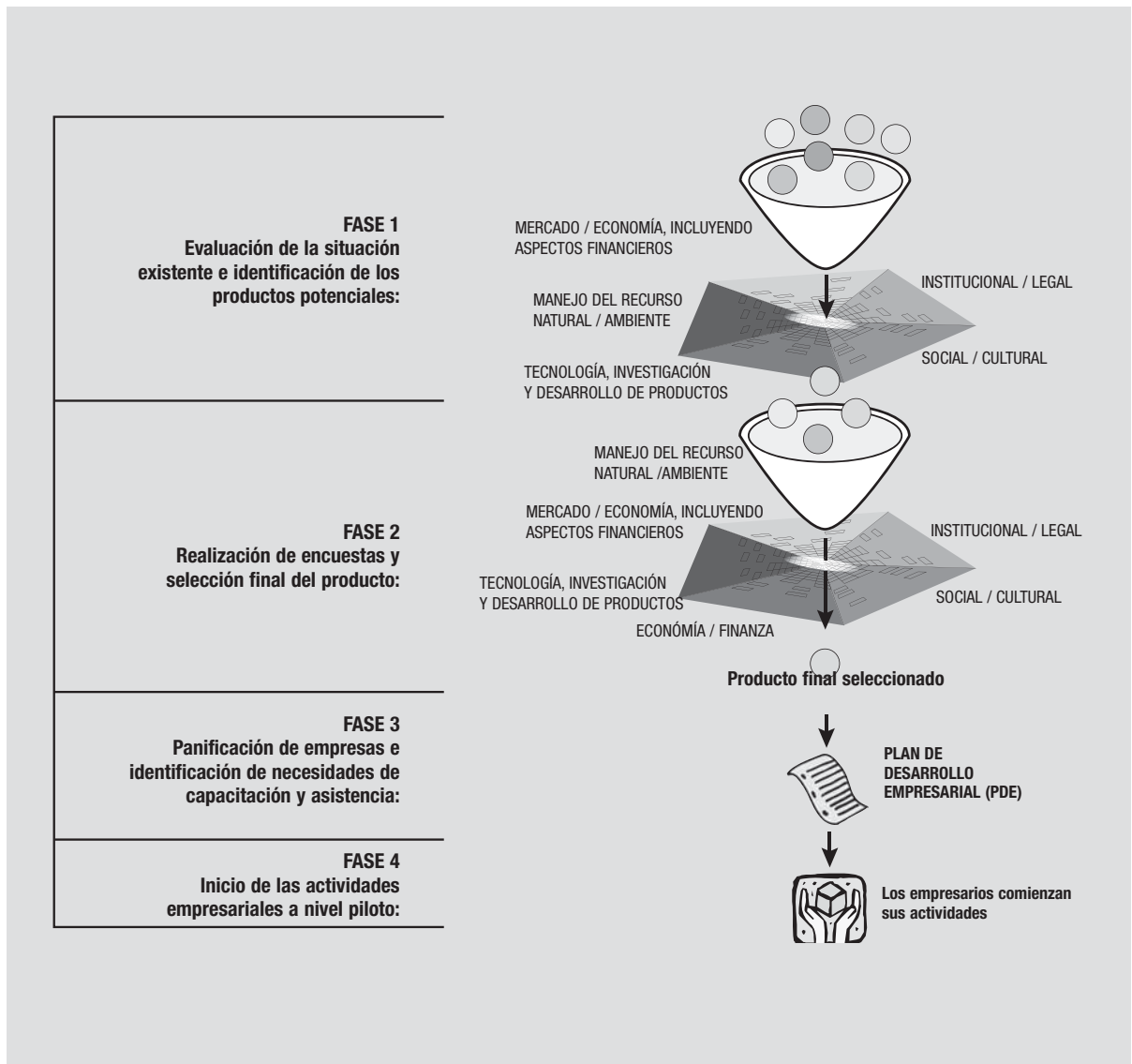




Herramienta 3 - El diagrama de filtro

El proceso de selección: Las Fases 1 y 2 del AyDM

Sugerencia de gráfica diseñada para ser discutida con la FAO.





Herramienta 4 – Factores que influyen en la adaptación de las Fases 3 y 4

Factores que pueden influir en la adaptación de las Fases 3 y 4	<p>Escala de las empresas: la escala de las empresas y su nivel de complejidad dictará el nivel de sofisticación de las herramientas. Por ejemplo, las microempresas requerirán menos proyecciones financieras que las pequeñas empresas y sus planes de desarrollo empresarial serán más sencillos.</p>
	<p>La cantidad de información disponible después de las Fases 1 y 2: si falta información, puede que los facilitadores tengan que planificar giras de estudio adicionales al principio de la Fase 3. Si se ha recopilado toda la información, el desarrollo del PDE puede empezar directamente.</p>
	<p>Los nuevos beneficiarios se unen al proceso en una etapa posterior: el personal del proyecto y los facilitadores necesitarán diagnosticar la situación al momento que llegue cualquier nuevo integrante al proceso o al proyecto y puede ser que tengan que tratar de nuevamente alguno de los temas abordados en la Fase 2.</p>
	<p>Otros factores que influyen en cómo las Fase 3 y 4 son implementadas: si está disponible el capital de trabajo para las empresas futuras, y limitantes de cualquier momento que enfrenten los facilitadores.</p>



Herramienta 5 - Ejemplos de proyectos que hayan utilizado exitosamente el proceso de AyDM para el desarrollo de la empresa



Para más ejemplos, consulte el Manual de AyDM, Anexo 1 o consulte la página web de la FAO:
<http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>.

El proceso de AyDM ha sido utilizado en varios países. Se incluyen algunos ejemplos:

- à En Etiopía, para incrementar los ingresos de comunidades que viven en áreas montañosas, en áreas con mucha población y con tierras limitadas para su cultivo;
- à En Vietnam, para crear trabajos e incrementar los ingresos provenientes de productos forestales para dos comunidades étnicas rurales minoritarias que viven en áreas montañosas, y para identificar productos nuevos y valiosos para sustituir el opio de la población Hmong en una comunidad en las áreas de tierras altas; y
- à En Laos, para incrementar los ingresos de mujeres de grupos étnicos minoritarios en un área montañosa.



Herramienta 6 - Las cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios

Sostenibilidad del recurso

El uso sostenible de los recursos protege el ecosistema donde los recursos crecen, para que puedan continuar aprovechándolos sosteniblemente en un área limitada de bosque durante un período de tiempo indefinido, o la alternativa, domesticándolos en tierras de cultivos. Los mercados en desarrollo para los productos provenientes de estos recursos no deben conducir inevitablemente a la sobreexplotación.

Ejemplos

Utilizando el proceso de AyDM, los agricultores de Nepal se organizaron para cosechar el fruto del árbol de amala (*Emblica officinalis*) en el mismo lugar del bosque todos los años sin causar que las reservas del recurso disminuyeran con el tiempo.

En el norte de Vietnam, la Provincia Lai Chau alberga una gama amplia de PFM's, muchos de los cuales han sido utilizados de modo sostenible por muchos años y han proporcionado una buena fuente de ingresos para los agricultores. Sin embargo, el suministro de algunos de los productos más valiosos tales como el ratán de diámetro largo y el cardamomo (*Amomum villosum*) está escaseando debido a la sobreexplotación y la rápida deforestación. Esto se debe, principalmente, a la demanda del comercio de madera, desde el contrabando hasta la conversión de tierras forestales en tierras agrícolas.

Sostenibilidad social

El AyDM garantiza que las actividades y beneficios de las empresas apoyadas son equitativos y poseen equilibrio en cuanto al género, no lastiman a miembros de la comunidad desfavorecidos y no crean conflictos sociales.

Ejemplos

La sostenibilidad social era un tema clave en la selección de la empresa comunitaria en el centro de Vietnam. Se prefería la producción de gusanos de seda a otras actividades con mayor potencial de ingresos porque las mujeres ya estaban muy involucradas en esta actividad. Para algunas mujeres, una empresa de producción de gusanos de seda pudo haber significado un ligero aumento en la carga de trabajo pero la ventaja era que iban a obtener una parte justa de los beneficios.

En muchos países, el cultivo de plantas medicinales tiene un alto valor comercial. Sin embargo, si la tierra para cultivo ya está siendo usada para ganado, esto puede conllevar a conflictos entre el empresario y los propietarios de la manada. El proceso de AyDM debería tomar en consideración esta dualidad.

Sostenibilidad legal

El AyDM garantiza que los empresarios estén al día con las leyes y políticas cambiantes que influyen en la cosecha, procesamiento, transporte y distribución de productos así como el registro, financiamiento y operaciones de la empresa.

Ejemplos

Cuando se recopiló información durante la Fase 2 de AyDM, algunos empresarios aprendieron que podrían beneficiarse de una exención fiscal durante la fase de la puesta en marcha de sus empresas. Otros aprendieron cómo podrían tener acceso a instituciones financieras o programas gubernamentales de financiamiento cumpliendo con meras formalidades, mientras que otros se dieron cuenta de los derechos de regalías que deberían pagar para extraer especies específicas del bosque. Esta información influyó en las decisiones de desarrollo empresarial.

Sostenibilidad del mercado

El AyDM contribuye a la sostenibilidad empresarial garantizando el acceso a la información de mercado y manteniéndose al día con las políticas cambiantes que influyen en la distribución del producto. El proceso también ayudó a los empresarios a permanecer competitivos evaluando los cambios en el ambiente de mercados y adaptando los productos para que pudieran mantenerse atractivos para clientes objetivo.

Ejemplos

Una vez que los practicantes médicos tradicionales en Nepal comprendieron que los consumidores se sentían atraídos por las medicinas ‘que se ven modernas’, cambiaron la presentación de sus preparaciones medicinales para seguir siendo competitivos. Ellos decidieron empacar sus medicinas tradicionales en cápsulas con color y tiras de tabletas, con el beneficio adicional de que las medicinas podían mantenerse frescas por más tiempo.

Los apicultores de aldeas montañosas remotas en Vietnam se beneficiaron de la creación de una alianza con una compañía gubernamental responsable de purificar y comercializar la miel. Los apicultores pudieron vender algo de su producto a través de los canales de mercadeo de la compañía gubernamental mientras recibían información técnica que los ayudaba a mejorar la calidad de su producto.

La sostenibilidad tecnológica

Está garantizada seleccionando equipo técnico apropiado que atiende las necesidades de una empresa y se adecúa a usuarios y a las condiciones locales. En un sistema sostenible, los usuarios saben cómo utilizar el equipo apropiadamente, hacerle servicio cuando éste sea necesario y mejorarlo cuando esté disponible tecnología más eficiente.

Ejemplos

En las tierras altas del suroeste de Uganda, los miembros comunitarios modificaron y mejoraron una colmena tradicional en lugar de comprar colmenas de madera modernas de primera que hubiesen sido caras así como ineficientes en el clima montañoso frío y húmedo. La colmena tradicional, que fue tejida con especies de enredaderas locales, reducía la depredación y aumentaba los rendimientos de la miel. Los miembros comunitarios fueron capacitados entonces para fabricar las colmenas tradicionales garantizando suministros futuros a precios accesibles.

Los cinco tipos de sostenibilidad: ejercicios

Instrucciones

Lea cuidadosamente el siguiente estudio de caso. Hable de las preguntas dentro de su grupo y escriba sus respuestas en un papel de rotafolio.

Estudio de caso

En el norte de Vietnam, la Provincia Lai Chau alberga una amplia gama de PFNMs. Algunos de ellos han sido aprovechados de forma tradicional, por muchos años, para el mercado, tales como:

- *Amomum villosum*; también conocido como el cardamomo bengalí, que es usado con propósitos medicinales y aromáticos;
- Ratán de diámetro grande.

Estos productos proporcionaron una buena fuente de ingresos durante generaciones, sin embargo, el suministro se ha visto limitado, con un impacto consecuente en el ingreso, como resultado de:

- Producción desmedida para el mercado;
- Deforestación causada por el comercio de madera y el contrabando, así como por la conversión de tierras boscosas en tierras agrícolas.

Para poner freno a esta tendencia, el gobierno promovió plantaciones piloto de ciertas especies. Aunque las plantas crecieron exitosamente, la mayoría de los ensayos fracasó al final por falta de capacidad de extensión (en términos de personal y capital), un pobre manejo y marcos de política inadecuados, que no garantizaron el manejo necesario del recurso.

Las autoridades de la empresa forestal a cargo del desarrollo de las plantaciones reconocen que aunque las nuevas plantas crecieron bien, las empresas forestales no eran capaces de generar el beneficio esperado de su inversión porque los agricultores estaban cosechando ilegalmente los productos.

Como resultado de la merma de las especies más valiosas para el mercado, el comercio de frontera desde Laos está floreciendo ahora. Por ejemplo, en 1999, aproximadamente el 70-80 por ciento del *Amomum villosum* comercializado, era originario de Laos.

Preguntas

1. ¿Cómo perdieron los pobladores su ingreso adicional por la venta de productos arbóreos y forestales?
2. ¿Cómo se pudo haber prevenido esta situación?
3. ¿Cuáles son los principios de un enfoque de mercadeo apropiado?



Herramienta 7 – Lista de verificación de las diferencias entre los productos arbóreos y forestales y los productos agrícolas

PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES	PRODUCTOS AGRÍCOLAS
Crecen de forma silvestre	Sembrados o plantados
Vienen de los ecosistemas complejos	Vienen de ecosistemas menos diversos y frágiles
Los derechos/propiedad de los usuarios de la tierra son a menudo un tema problemático	Menor cantidad de asuntos sobre los derechos/propiedad de los usuarios de la tierra
Obtenidos de tierras comunales lo que implica decisiones en grupo	Obtenidos de tierras privadas que permiten decisiones individuales
Acceso libre	Acceso controlado
Manejados por el Ministerio de Bosques, que regula la protección del bosque	Manejados por el Ministerio de Agricultura, que proporciona servicios a agricultores para que incrementen su producción
Crecen en bosques lejanos a los mercados y de los buenos caminos	Más cercanos a mercados y medios de transporte
Recolectados en pequeñas cantidades por muchos recolectores	Producidos en grandes volúmenes por agricultores individuales
Menos apoyo para mercadeo	Más apoyo para mercadeo
Más requerimientos legales	Menos requerimientos legales
Comercio ilegal frecuente	Sin comercio ilegal
Los empresarios de productos arbóreos y forestales no pueden usar tierras como colateral	Los empresarios que tratan con productos agrícolas pueden usar tierras como colateral

Estas diferencias significan que los productos arbóreos y forestales pueden requerir una estrategia de mercadeo específica:

- Las regulaciones sobre los mecanismos de aprovechamiento y compartir los beneficios deben ser acordados por la comunidad.
- La información del mercado, informal y dispersa, es más difícil de recopilar.
- A menudo las empresas son de pequeña escala.
- A menudo los costos de transporte son altos.



Herramienta 8 – El papel del facilitador

Recuerde que usted es el “*facilitador*” y no un “*extensionista*”. **Su papel es facilitar un proceso participativo que busca desarrollar la capacidad de los empresarios** para pensar, analizar y actuar por sí mismos.

Para ser un facilitador efectivo, usted necesita participar en las sesiones de capacitación para facilitador y estudiar estas directrices a profundidad. Estudiando las directrices, usted podrá:

- Obtener una comprensión y habilidades básicas en el desarrollo empresarial;
- Comprender los beneficios de usar el AyDM como una metodología impulsada por el mercado;
- Desarrollar la capacidad para señalar limitaciones graves en relación a las ideas de producto de los miembros de la comunidad;
- Ser capaz de facilitar la discusión entre empresarios para que puedan tomar decisiones relacionadas a las estrategias de mercadeo y las estructuras organizacionales;
- Ser capaz de comprender las dinámicas sociales en una comunidad;
- Estar consciente de las necesidades de los miembros más vulnerables de la comunidad y garantizar que ellos puedan participar en el proceso de identificación de la empresa;
- Comprender los elementos básicos de un plan financiero y un plan de negocios.

A. Respete la duración del proceso de AyDM

Como facilitador, usted necesitará emparejar el ritmo del proceso de AyDM con la capacidad de los empresarios. Ellos necesitarán tiempo para internalizar la información que requieren para tomar las mejores decisiones para sus empresas. No apresure el proceso para ahorrarse tiempo o para lograr una conclusión más rápidamente.

B. Involucre a los empresarios desde el inicio del proceso

Involucrar a los empresarios desde el principio garantizará que comprendan y respeten las reglas y decisiones ya que se sentirán propietarios del proceso y estarán interesados en identificar los problemas y las posibles soluciones.

C. Indique claramente los beneficios de usar el AyDM

Esto inspirará a los participantes, creará entusiasmo alrededor de las ideas de las empresas y estimulará un flujo de información beneficioso hacia y desde el grupo de empresarios.

Mejorar el acceso de los empresarios a la información es un reto pero minimiza el riesgo de aferrarse a ideas de empresas débiles.

D. Seleccione herramientas y materiales de enseñanza adecuados

Las herramientas correctas permitirán a los empresarios adquirir las habilidades e información necesarias para construir empresas viables y sostenibles.

El siguiente cuadro hace un resumen del papel ideal del facilitador durante un proyecto de AyDM:

Papel del facilitador para apoyar el proceso de aprendizaje de los empresarios	Presente el proyecto a socios clave, líderes comunitarios, representantes de organizaciones comunitarias existentes y organizaciones activas en la comunidad.
	Esfuércese por alinear los procedimientos de ONG's e instituciones microfinancieras proporcionando asistencia a los planes de negocios o préstamos para evitar diferencias en las tasas de préstamos o en las cantidades de dinero otorgadas al personal que envía a las capacitaciones como viáticos diarios.
	Garantice que los grupos objetivo más débiles no estén al margen durante el proceso de AyDM.
	Explore vínculos potenciales con grupos microfinancieros existentes en la comunidad u otros mecanismos de financiamiento de préstamos o subsidios locales.
	Prepare encuestas y capacite a los futuros empresarios para recopilar, analizar información, supervisar y evaluar los resultados del proyecto.
	Ayude a organizar los talleres de trabajo de AyDM, garantizando que el tiempo y la ubicación promuevan una buena asistencia de los representantes de los grupos objetivo.
	Fomente el establecimiento de grupo de interés alrededor de productos específicos tomando en consideración asuntos de mercadeo así como factores socioeconómicos y culturales.
	Desarrolle mecanismos para asegurar que cualquier información de mercado sea compartida entre todos los futuros empresarios.
	Sepa cuándo los conflictos emergen y facilite el diálogo para encontrar soluciones.
	Explore formas de establecer conexiones sostenibles entre los futuros empresarios y los proveedores de servicios tales como compradores, proveedores de equipo, capacitadores y otros expertos técnicos.
	Si el proyecto emplea a consultores para llevar a cabo los estudios en la comunidad, garantice que ellos desarrollen la capacidad de miembros de la comunidad en técnicas de estudio y presenten un resumen de sus hallazgos a los representantes de la comunidad.
	Desarrolle mecanismos para que la comunidad almacene y exponga la información generada por el proceso de AyDM, tales como: papeles de rotafolio de talleres de trabajo, reportes de consultores, fotografías, videos, etc.
	Proporcione entrenamiento y estímulo a los futuros empresarios para darles la confianza de crear sus empresas piloto.
Documente los retos que se presentan durante el proyecto y las soluciones que se encuentran para tratarlos.	



Herramienta 9 – Creación de alianzas estratégicas

Para crear alianzas estratégicas, los empresarios necesitan	Evaluar sus principales fortalezas y limitaciones.
	Enumerar las áreas donde más se necesita la asistencia externa.
	Seleccionar otros miembros en la cadena de mercado que podrían beneficiarse de la alianza.
	Identificar actores indirectos en cada uno de los sectores objetivo del desarrollo empresarial que podrían apoyar en vencer limitaciones. Evaluar la naturaleza de las relaciones existentes con estos actores y determinar cómo deberían cambiarse.
	Desarrollar enlaces con actores clave seleccionados.
	No considerar o dar menor prioridad a actores con quienes una relación no sea necesaria.

Ejemplo de la Herramienta 9:

Los productores de hongos en el norte de Vietnam se beneficiaron de la conformación de una alianza con el Instituto Nacional de Investigación de Hongos. Aprendieron a cultivar nuevas especies de hongos y tuvieron acceso a información sobre la calidad necesaria por los consumidores. Su alianza con una compañía que prepara hongos con sal para exportación garantizó que los productores tuvieran un comprador para los hongos que no pudieran venderse a los mayoristas, restaurantes, o en el mercado de minoristas debido a la cantidad limitada de hongos comprada generalmente por esta sección del mercado. La alianza también significó un suministro garantizado de materia prima para la compañía. Ambas partes se beneficiaron con esta sociedad.



Herramienta 10 – La importancia de la información en el proceso de AyDM

El AyDM busca simplificar requerimientos de información complejos.

El AyDM identifica áreas prioritarias y proporciona listas de verificación para recopilar la información necesaria para la toma de decisión. Los indicadores utilizados son relevantes y fáciles de comprender.

En el AyDM, el conocimiento local es reconocido como una importante fuente de información.

La población local ya tiene mucha información sobre los recursos locales y la situación existente. Este conocimiento debe ser reconocido e incluido cuando se evalúa la información disponible en cada una de las cinco áreas del desarrollo empresarial.

La población local está capacitada para recopilar información y depender de especialistas solamente para tareas seleccionadas.

La toma de decisiones dependerá a menudo de la información recopilada a través de técnicas de diagnóstico rápido y utilizando herramientas de investigación sencillas. La población local debería ser capaz de llevar a cabo los estudios de mercado siguiendo instrucciones sencillas. Puede que sea necesario incluir una sesión de capacitación corta sobre métodos para recopilar información, tales como habilidades de entrevistas, observación y análisis de las fuentes de información secundarias disponibles a niveles locales.

Se construyen alianzas con instituciones o individuos apropiados para tener acceso a la información.

Cuando sea necesario llevar a cabo estudios a mayor detalle, será útil circularse con individuos o instituciones que puedan estar en una buena posición para obtener la información necesaria a un bajo costo.

Se proporcionan herramientas sencillas para ahorrar tiempo y dinero.

En la Fase 1, las herramientas utilizadas para seleccionar los productos evitarán gastar más tiempo, esfuerzo y dinero en productos que no sean factibles.

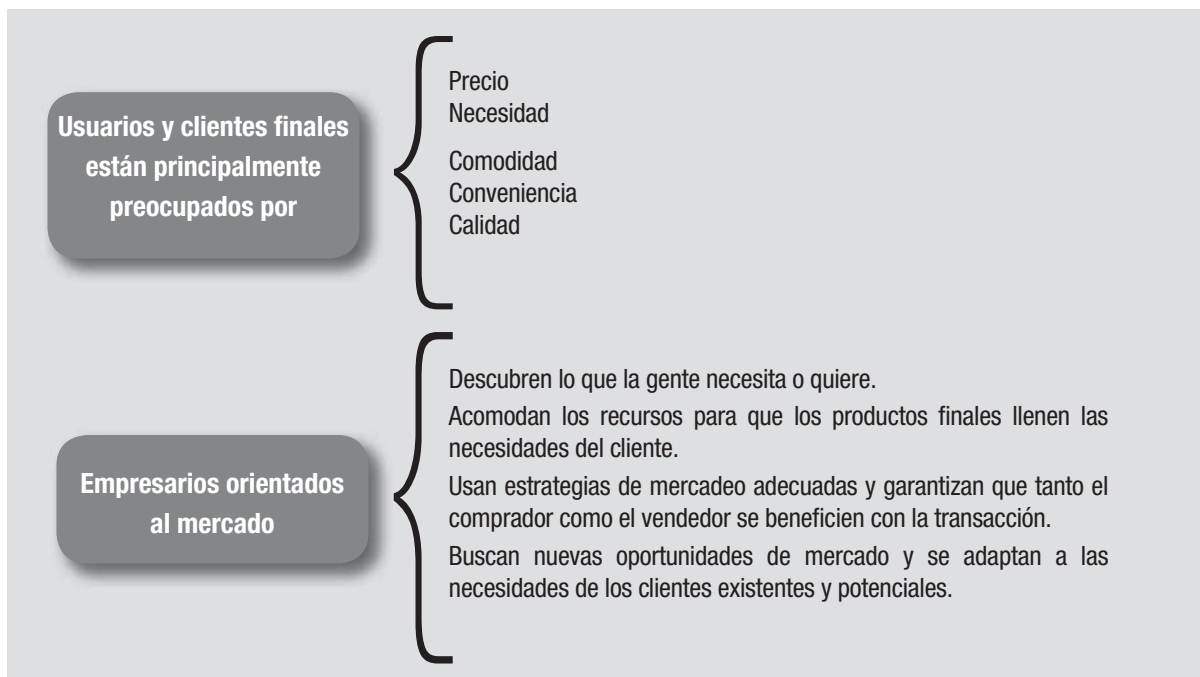
Los empresarios se agrupan y capacitan para recopilar la información.

Se enseñan técnicas de recopilación de información básicas al inicio del proceso de AyDM a los empresarios y a trabajar juntos en recolectar los datos clave.



Herramienta 11 – Las diferencias entre venta y mercadeo

CARACTERÍSTICAS DE VENTA	CARACTERÍSTICAS DE MERCADEO
Vende lo que puedas hacer	Haz lo que puedas vender
Orientado al producto	Orientado al cliente
Orientado al volumen	Orientado a ganancias
Busca nuevas oportunidades para vender los productos	Añade valor a través del procesamiento y empaque
Promueve cómo se realizan los productos	Promueve cómo los productos cumplen la demanda del cliente
Servicio al cliente es secundario	Servicio al cliente es integral al producto
Planificación y retroalimentación limitados	Planificación y retroalimentación extensivos
No involucra a actores indirectos	Involucra a actores indirectos



Ejercicio 1

Piense en un producto que conozca bien. Dibuje un diagrama de la(s) cadena(s) de mercado para este producto en un papel de rotafolio.

Realice las siguientes preguntas a los participantes:

1. ¿Cambió el producto mientras viajó por la(s) cadena(s) de mercado? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo? y ¿por qué?
2. ¿Quién está involucrado en los diversos pasos a través de la(s) cadena(s) de mercadeo?
3. ¿Es descrito el proceso como “venta” o “mercadeo”? ¿Por qué?
4. Pida a los participantes que enumeren las diferencias entre “venta” y “mercadeo”.

Ejercicio 2

Ponga en un papel de rotafolio la palabra “Mercadeo” de un lado de la habitación y en otro papel de rotafolio la palabra “Venta” al otro lado del cuarto. Mientras lea las afirmaciones de la mesa sobre mercadeo o venta, los participantes se dirigirán y se quedarán cerca del papel de rotafolio correspondiente.

VENTA	MERCADEO
Vende lo que puedas hacer	Haz lo que puedas vender
Orientado al producto	Orientado al cliente
Orientado al volumen	Orientado a ganancias
Busca nuevas oportunidades para vender los productos	Añade valor a través del procesamiento y empaque
Promueve cómo se realizan los productos	Promueve cómo los productos cumplen la demanda del cliente
Servicio al cliente es secundario	Servicio al cliente es integral al producto
Planificación y retroalimentación limitados	Planificación y retroalimentación extensivos
No involucra a actores indirectos	Involucra a actores indirectos

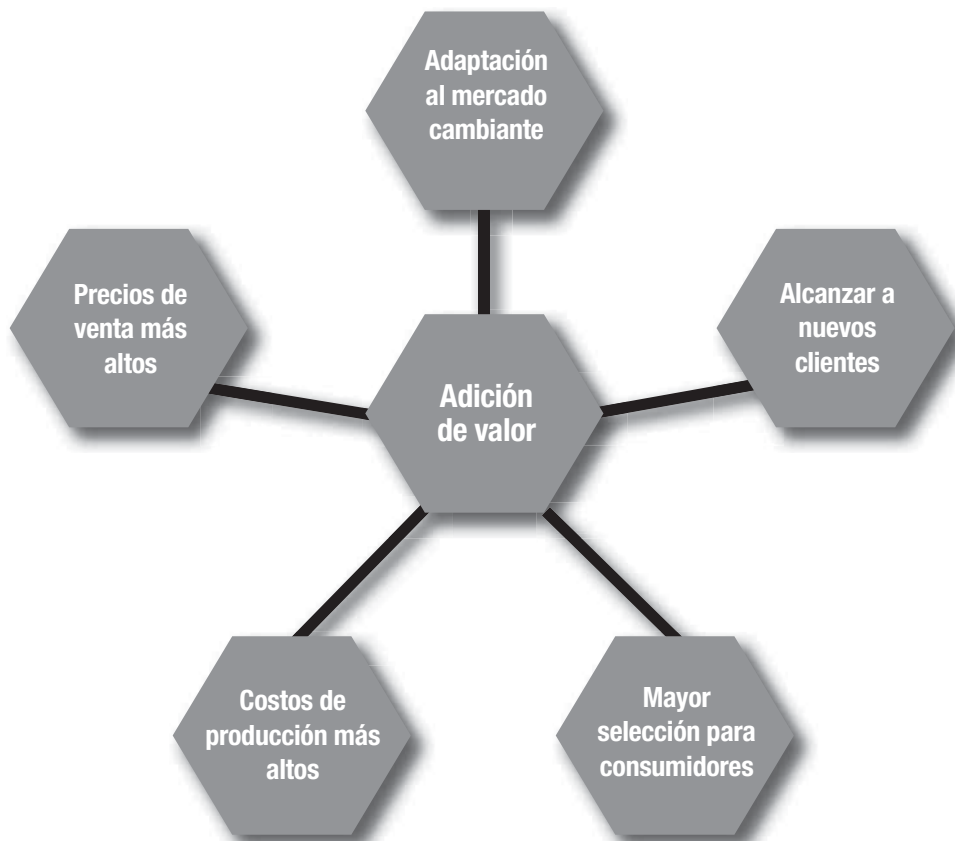


Herramienta 12 – Adición de valor

La atracción de nuevos productos y *la adición de valor* dependen de la preferencia del consumidor. Los clientes que se preocupan por la conveniencia comprarán bolsas de té, pasteles de arroz y fideos empacados pre-cocidos mientras que los clientes que se preocupan más por el precio preferirán comprar té suelto o harina de arroz. Como consecuencia, los productores necesitan comprender la preferencia del consumidor en sus mercados.

El propósito y uso de un producto evoluciona también con un nuevo producto. Por ejemplo, los fideos pre-cocidos pueden ser utilizados para viajes, ya que son fáciles de cocinar. Los empresarios necesitan analizar la función y el costo de sus productos para determinar el valor del producto. Este valor se verá de forma diferente dependiendo de los clientes.

Desarrollar un nuevo producto requiere de un análisis cuidadoso y de reflexión. A través de la adición del valor, los productores pueden dirigirse a diferentes compradores con productos diferentes, responder a las preferencias diferentes de los consumidores y adaptarse a cualquier fluctuación en el ambiente de negocios.





Herramienta 13 – Cuadros y listados a preparar antes de que inicie la capacitación en campo

Prepare un listado de empresas, recursos y productos que ya estén disponibles en el sitio del proyecto o que puedan presentarse allí. Como antecedentes, use los documentos descriptivos y los reportes del estudio proporcionados por el equipo de gestión del proyecto y los informantes que usted haya conocido durante su visita preparatoria. Vea la Herramienta 14, como ayuda en la preparación de la lista.

Prepare un cuadro (vea abajo) anotando las posibles fuentes externas e internas de capital (formales e informales) para los pequeños empresarios en la región. Incluya las fortalezas y las debilidades de cada fuente financiadora.

Fuentes externas de capital	Fortalezas	Debilidades
Fuentes internas de capital		

Prepare un cuadro (vea abajo) citando las principales reglas y regulaciones que influyen en el acceso a los recursos, producción, procesamiento, transporte y comercio de los productos forestales en el país y la región.

	Reglas y regulaciones
Acceso a los recursos	
Producción	
Procesamiento	
Transporte	
Comercio	

Prepare un cuadro (vea abajo) concerniente a la situación legal disponible para los pequeños empresarios rurales en el país y la región. Incluya las fortalezas y las debilidades de cada tipo de situación.

Situación legal potencial	Fortalezas	Debilidades

Para preparar los cuadros, usted necesitará:

1. Repasar todos los documentos proporcionados por el equipo del proyecto.
2. Revisar si un sector del producto (p.ej. recursos naturales, PFNM o productos arbóreos y forestales plantados) ha sido seleccionado ya por el proyecto.
3. Referirse a la información sobre el sector del producto proporcionada por los contactos regionales clave, oficiales de gobierno, miembros de las cámaras de comercio, y otros que sean relevantes.
4. Revisar los recursos y los productos producidos y/o comercializados en la región en el pasado.
5. Revisar nuevos productos o tecnologías potenciales.



Herramienta 14 – Descripción de recursos y productos potenciales en el área del proyecto

Use este cuadro para preparar un listado de verificación de recursos y productos disponibles en el área de su proyecto. Esta herramienta ayudará a los participantes a revisar los recursos y productos disponibles durante el Paso 3 de la Fase 1 del proceso de AyDM.

Descripción de recursos y productos en el área del proyecto	
Cereales	
Almidón, azúcar, alcohol, plantas ácidas	
Legumbres	
Aceites vegetales y grasas	
Frutas y nueces comestibles	
Vegetales	
Especias y condimentos	
Fibras e hilos, como bambú	
Embalaje, empajado y artículos de mimbre	
Productos comestibles	
Plantas forrajeras (p.ej. comida de animales)	
Resinas y gomas	
Taninos y tintes	
Aceites industriales	
Plantas de aceite esenciales	
Plantas para bebidas, chicles y cigarros	
Insecticidas	

Descripción de recursos y productos en el área del proyecto

Plantas medicinales, narcóticas o venenosas	
Productos de combustibles	
Productos maderables	
Plantas ornamentales, setos y al borde de los caminos	
Productos animales	
Otros	



Herramienta 15 – Definir el área de intervención

Antes de comenzar las sesiones de capacitación, usted necesitará definir su área de intervención, tomando en cuenta:

- Cualquier limitación de tiempo;
- Los socios o miembros del personal que apoyarán en el proyecto;
- Los medios de transporte disponibles.

Para este momento, el lugar del proyecto ya habrá sido definido, basado en los estudios llevados a cabo en la comunidad. Sin embargo, el lugar al que pudo haber sido enviado puede ser muy grande o, de lo contrario, no factible para las actividades del proyecto. Si este es el caso, defina un área en la que, de forma realista, pueda trabajar, considerando los medios y tiempo a su disposición.

Para pulir el área de intervención de su proyecto, usted necesitará:

1. Dibujar un mapa de las posibles sub-áreas en las que el trabajo pueda ser llevado a cabo, de forma realista, dentro del sitio asignado más grande.
2. Indique en el mapa:
 - La población promedio y el número de viviendas en cada aldea;
 - La distancia entre las aldeas (en km. y en tiempo necesarios a pie o por otros medios de transporte) (especifique) y la distancia entre las aldeas y los mercados principales en el distrito o la provincia.
3. Calcule el número de visitas que usted, de forma razonable, puede hacer en una semana o en un mes a esas aldeas.
4. Compare este cálculo con el promedio de días al mes que usted (y el equipo de gestión del proyecto) planifica pasar con las actividades de AyDM.

Para preparar este mapa, consulte previamente las descripciones compiladas al inicio del proyecto para definir su estrategia, y el reporte del estudio utilizado para seleccionar los sitios de proyectos.

En la Herramienta 16, usted encontrará un cuadro que resume las actividades preparatorias principales que el facilitador necesitará cumplir antes de comenzar la Fase 1 del proceso de AyDM.



Herramienta 16 – Resumen de las principales actividades preparatorias principales que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la Fase 1 del proceso de AyDM

Paso	Actividades, ubicación, individuos responsables e involucrados
<p>Preparación del facilitador</p>	<p>Instalación de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asistir a la primera capacitación para facilitadores de la Fase 1 para comprender claramente el proceso de AyDM, sus principios, métodos, herramientas y principales conceptos, así como consejos sobre cómo presentar estos temas a los empresarios potenciales. • Asistir a un curso de capacitación de actualización sobre métodos y herramientas de facilitación participativos.
	<p>Oficina del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Verificar con el equipo de gestión del proyecto que las circunstancias sean favorables para implementar el proceso de AyDM en este momento.
	<p>Oficina del proyecto y sitio del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los documentos de capacitación (mapa del proceso y DFCs del AyDM Módulo Introductorio y Fase 1). • Solicitar y estudiar las descripciones y resultados de estudios nacionales llevados a cabo a nivel regional y recopile información adicional, cuando sea necesario, para aclarar el contexto del proyecto y cualquier límite dentro del cual usted deba operar. • Preparar las herramientas para el trabajo en campo, incluyendo: <ul style="list-style-type: none"> – un listado de recursos y productos existentes en la región; – un listado de posibles fuentes de capital para pequeños empresarios; – un listado de las principales reglas y regulaciones que influyen en el acceso al recurso y la producción, procesamiento, transporte y comercio de los productos forestales en el país y en la región; – un listado de las situaciones legales posibles relevantes para los empresarios rurales pequeños en el país y en la región. • Aclarar los límites del apoyo de desarrollo empresarial del proyecto. • Preparar su plan de trabajo para implementar la Fase 1.



Herramienta 17 – Listado de verificación para garantizar que el proceso de AyDM pueda ser implementado exitosamente

Considere estas dos preguntas:

- ¿Existen los requerimientos mínimos para iniciar el apoyo al desarrollo empresarial?
- ¿Se han llevado a cabo las actividades preparatorias para garantizar que el proyecto esté listo para la implementación en campo?

Una falta de preparación (vea Herramienta 16, para un recordatorio de las actividades preparatorias) puede conducir a complicaciones o incluso al fracaso del proceso de AyDM.

No comience a implementar el AyDM si:	Las instituciones administrativas del distrito, de la provincial o las autoridades políticas no apoyan el proyecto.
	Los socios involucrados en el proyecto no están de acuerdo con su objetivo de apoyar el desarrollo empresarial o están reacios a usar el AyDM como la principal metodología de planificación e implementación.
	No hay recursos humanos suficientes para las tareas necesarias.
	Las empresas necesitan establecerse en un período de tiempo muy corto.
	Los recursos naturales son escasos o los pobladores no tienen acceso a ellos.
	Las organizaciones socias están menos interesadas en los aspectos sociales y ecológicos que en los aspectos económicos y/o tecnológicos de las empresas.
	La población local se resiste al desarrollo empresarial con base en los productos arbóreos y forestales.
	El gobierno local o las organizaciones no gubernamentales no quieren o no pueden apoyar este tipo de iniciativa.
	Las organizaciones ya han decidido qué tipo de negocios apoyan.
	El equipo del proyecto ignora la demanda del mercado/situación de los recursos concernientes y el subsector del producto.
	El equipo del proyecto no proporcionó un presupuesto para ayudar a los empresarios a comenzar a operar sus empresas.
	El equipo del proyecto no ha definido una estrategia para financiar las necesidades de capital iniciales de las empresas.



Herramienta 18 – Recordatorio de las actividades preliminares clave que deberían ser completadas antes de que el proyecto inicie

Asegúrese de que las siguientes actividades hayan sido completadas	Se han propuesto objetivos realistas especialmente en términos de su área de intervención dentro de los sitios y grupos objetivo seleccionados.
	Se han identificado los miembros del equipo del proyecto. Conocen el proceso de AyDM y sus relaciones con ellos son claras.
	Se han traducido las partes relevantes de las directrices a un idioma local.
	Los socios gubernamentales y no gubernamentales que implementan tienen expectativas realistas del proceso de AyDM y establecieron compromisos claros con respecto a sus contribuciones.
	Se han llevado a cabo reuniones para aumentar la conciencia en líderes y miembros comunitarios en los sitios del proyecto para que conozcan el proyecto.
	Se ha definido una estrategia de proyecto.
	Se han desarrollado directrices de supervisión y evaluación.
	El proyecto ha establecido una estrategia para capacitar a los facilitadores en el AyDM.
	Se han integrado las actividades de AyDM al plan de trabajo y al presupuesto del proyecto y existen recursos suficientes (tiempo, transporte incentivos) para implementar el proceso de AyDM.



Herramienta 19 – Preparación para la implementación exitosa del proceso de AyDM

Para ser capaz de seguir estas directrices, usted necesitará conocer antecedentes sobre el proceso de AyDM así como habilidades de facilitación básicas. En ese sentido, su supervisor y el equipo que organice las sesiones de capacitación juegan papeles importantes.

Su supervisor y el equipo organizador deberían	Organizar una sesión de capacitación para facilitadores sobre la Fase 1 de AyDM con el fin de explicar el contenido así como las instrucciones sobre el uso de las directrices de campo.
	Darle tiempo suficiente para leer el Manual de AyDM y las directrices de campo para comprender claramente los conceptos básicos y principios de operación detrás del proceso de AyDM.
	Darle tiempo suficiente para leer el reporte del estudio concerniente a las oportunidades y limitaciones del desarrollo empresarial en la región, los proveedores de servicios, las estrategias de medios de vida en los sitios seleccionados y los recursos y productos disponibles potenciales.
	Darle tiempo suficiente para leer los documentos descriptivos concernientes a la demanda de mercado, partes interesadas clave y organizaciones de entrega de servicios y el contexto legal e institucional del proyecto.
	Llevar a cabo sesiones de capacitación cortas en caso de ser necesarias sobre la facilitación concerniente a la colecta y análisis de datos.



Herramienta 20 – Tareas del facilitador a lo largo del proceso de AyDM

Como facilitador usted deberá	Presentar el proyecto a las partes insertadas clave, líderes comunitarios, representantes de organizaciones comunitarias existentes y representantes de organizaciones activas en la comunidad.
	Colaborar con el equipo de gestión del proyecto e involucrarlos en actividades tales como la identificación de empresarios potenciales o fomentando la participación de miembros de los grupos desfavorecidos.
	Esforzarse por alinear directrices de las organizaciones de apoyo para evitar diferencias en las tasas de préstamos o viáticos diarios para los participantes de las capacitaciones.
	Garantizar que los grupos objetivos más vulnerables no sean marginados durante el proceso (a menos que el proyecto tenga como objetivo comunidades específicas).
	Explorar cómo se relacionan los grupos microfinancieros existentes en la comunidad u otros mecanismos de financiamiento de préstamos locales del área (o subsidios).
	Apoyar a los miembros de los grupos objetivo a identificar, planificar y comenzar a operar sus pequeñas empresas.
	Preparar formatos de encuestas y capacitar a futuros empresarios para reunir y analizar la información así como los principios de la supervisión y evaluación (SyE).
	Ayudar a organizar talleres de trabajo AyDM, garantizando que el tiempo y la ubicación permitan una buena asistencia de representantes del grupo objetivo.
	Estimular el establecimiento de grupos de interés de empresarios alrededor de productos particulares.
	Desarrollar mecanismos para asegurar que la información de mercado sea compartida entre todos los empresarios vinculados.
	Darse cuenta cuando los conflictos emergen y facilitar el diálogo para lograr resoluciones.
	Explorar formas de establecer conexiones sostenibles entre futuros empresarios y proveedores de servicios.
	Garantizar que los consultores que lleven a cabo estudios en la comunidad también desarrollen las capacidades de los empresarios y presenten un resumen de sus hallazgos a los representantes comunitarios.
	Desarrollar mecanismo para la comunidad para almacenar y mostrar la información generada por el proceso de AyDM, tales como: materiales de talleres de trabajo, reportes de consultores, fotografías, video, etc.
Proporcionar entrenamiento y estímulo para los futuros empresarios con el fin de darles la confianza para comenzar sus empresas piloto.	
Documentar retos que ocurran durante el proyecto y las soluciones correspondientes para vencerlos.	

Evalúe si tiene las siguientes características y si no, pida a su organización que lo apoye a mejorar sus habilidades durante la fase preparatoria de AyDM.

Hágase las siguientes preguntas	¿Tiene experiencia trabajando en campo y disfruta trabajar bajo condiciones en campo?
	¿Puede ganarse la aceptación y el respeto de las comunidades?
	¿Conoce la cultura local en el sitio del proyecto (incluyendo idiomas locales)?
	¿Es sensible a aspectos de género?
	¿Puede hacer cálculos sencillos?
	¿Está usted alfabetizado?
	¿Tiene experiencia en contabilidad?
	¿Puede tomar iniciativas para mover un proceso y construir vínculos con otros actores?
	¿Tiene experiencia en la facilitación de procesos participativos?
	¿Tiene experiencia con el diagnóstico rural rápido o el diagnóstico rural participativo?
	¿Puede fortalecer grupos?
	¿Tiene experiencia básica en el área de negocios?

El glosario AyDM

La terminología de AyDM ha sido cuidadosamente seleccionada para ser consistente con la filosofía de las metodologías participativas y para evitar ideas preconcebidas asociadas con los métodos de extensión tradicionales. Los miembros del personal del proyecto y los facilitadores deberían abstenerse de usar los términos convencionales, aún si son bien conocidos, ya que pueden traer connotaciones erróneas. Es mejor utilizar la terminología de AyDM y explicar su significado.

Actores: actores directos e indirectos

Entre el productor y el consumidor, existe un número de actores. Estos actores caen en dos categorías: *actores directos*, que pertenecen a la cadena de valor a través de la cual el producto es comercializado (tales como cosechadores, procesadores, comerciantes y minoristas); y los *actores indirectos*, que tienen una influencia en la cadena de valor de los productos (tales como los que hacen políticas, los investigadores técnicos y los grupos ambientales).

Adición de valor o valor agregado

La diferencia entre el precio de venta de un producto y el costo de los materiales y servicios necesarios para producirlo es el valor agregado por unidad. La adición de valor es la creación del valor desde la concepción de un producto hasta su consumo final.

Ahorros

Poner dinero de lado, por ejemplo en un banco, y guardándolo para un uso futuro.

Ambiente de negocios o mercado

La combinación de los factores económicos, políticos, socioculturales, tecnológicos y ecológicos que influyen en la demanda, producción, procesamiento y distribución de los productos.

Análisis de la cadena de valor

Un marco conceptual para mapear y clasificar sistemáticamente los procesos económicos de las cadenas de productos. Analiza la forma en la que la empresa o grupo crea valor para el producto.

Aprovisionamiento

Compra a proveedores.

Cadena de mercado

Un diagrama de flujo indicando las transferencias de un producto por cada uno de los actores, desde el productor hasta el usuario final.

Cadena de valor

Una cadena de valor consiste en las actividades que generan valor, necesarias para llevar un producto desde su origen como recurso natural a la producción y subsiguiente entrega a consumidores finales y finalmente, su desecho después del uso. Esto incluye actividades tales como: el aprovechamiento, la limpieza, el transporte, el diseño, el

procesamiento/producción/transformación, el empaque, el mercadeo, la distribución y los servicios de apoyo. Una cadena puede ser local, nacional o global.

Canal de distribución

La cadena de personas u organizaciones a través de la cual se manejan y mueven los productos entre un productor y un consumidor.

Cinco áreas de desarrollo empresarial

El proceso de AyDM toma en cuenta cinco áreas de desarrollo empresarial:

- mercado/finanzas;
- manejo del recurso/ medio ambiente;
- social/cultural;
- institucional/legal;
- tecnológico.

Cliente

Una persona, compañía o institución que compra un producto.

Comerciantes

El término 'comerciantes' es utilizado a lo largo del manual en lugar de 'intermediario' ya que es más inclusivo para mujeres y hombres.

Competidor

Un negocio o empresa que vende tipos similares de productos a los mismos clientes objetivo.

Consumidor

Una persona que es el comprador final de un producto.

Contrato

Un acuerdo legalmente vinculante entre dos partes. Por ejemplo, un contrato de proveedor que se firma entre un empresario y un proveedor para proporcionar bienes en tiempos y condiciones específicos es legalmente vinculante.

Costos fijos

Los costos de producción que se mantienen iguales sin importar la cantidad de bienes producidos.

Costos variables

Costos de producción que varían de acuerdo a la cantidad de bienes producidos.

Demanda

La cantidad total del producto que los clientes quieren o necesitan comprar.

Depreciación

Pérdida de valor del capital del equipo debido al tiempo utilizado de forma normal.

Desarrollo del producto

La concepción o modificación de un producto existente para adaptarlo a un mercado específico.

Diversificación

El proceso de expandir un negocio o una empresa desarrollando productos nuevos o mercados nuevos.

Empresario

El término *empresario* es utilizado para describir a un individuo que recibe un ingreso directo de la venta de sus productos. Los empresarios utilizan los recursos naturales para generar ingresos, más que utilizarlos con propósitos de subsistencia. Se utiliza el término 'empresario' en lugar del término tradicional 'persona de negocios' (y 'empresa' en lugar de 'negocios') porque incluye a individuos que comercializan el producto, pero también a aquellos que lo cosechan, cultivan, procesan, almacenan y transportan. El término empresario supone una capacidad para planificar, el compromiso y las habilidades más allá de aquello que generalmente se necesita para una actividad de generación de ingresos solamente. El empresario es fundamental en el AyDM y recibirá apoyo del facilitador mientras desarrollen el proceso de AyDM. Sin embargo, al final, los empresarios serán quienes tomen las decisiones y hagan planes con respecto a su futura empresa.

Equidad

El dinero invertido en un negocio por sus propios dueños.

Estudio de factibilidad

La investigación sistemática de un producto o proceso potencial para verificar si la empresa podrá ser factible y proporcionará los beneficios esperados. La Fase 2 de AyDM incluye un estudio de factibilidad.

Estudio de línea base

La información de línea base viene de un estudio llevado a cabo previo a una intervención. Proporciona información sobre la situación antes de que la intervención ocurra. Es necesario evaluar los resultados de una intervención durante las fases de supervisión y evaluación de un proyecto.

Estudio/investigación de mercado

Un estudio/investigación de mercado identifica a clientes potenciales para los productos específicos con el fin de detectar oportunidades de mercado.

Evaluación

La evaluación determina que tan exitoso fue un proyecto cumpliendo sus objetivos y midiendo el impacto de las actividades del proyecto. La evaluación comienza desde el principio de un proyecto con un estudio de línea base. Se lleva a cabo la supervisión interna a lo largo del curso de la implementación del proyecto. Al final de un proyecto, se colectan los datos a través de un estudio de fin del proyecto. Se realiza una comparación entre el estudio de línea base y los datos colectados al concluir el proyecto. Los resultados de la comparación, emparejados con la información de la supervisión interna, permiten llevar a cabo una evaluación del proyecto general.

Experto del AyDM

El experto del AyDM es una persona que, generalmente, capacita a los facilitadores de campo en la metodología de AyDM. Esta persona también apoya a los facilitadores de campo según lo vayan necesitando durante la implementación de campo del AyDM con los empresarios.

Facilitador

El término ‘facilitador’ es utilizado en lugar de extensionista. La metodología AyDM fomenta el uso de procesos participativos para incrementar la capacidad de los empresarios para actuar por sí mismos, mientras que el término extensionista supone trabajadores de campo que dicen a los empresarios lo que deberían estar haciendo, lo que tiene el efecto de limitarlos a un papel más pasivo. El facilitador apoya y supervisa el progreso de los empresarios a lo largo del proceso de AyDM. Su papel es empoderar a los empresarios para cumplir sus objetivos de desarrollo empresarial a través de la aplicación de AyDM. Los facilitadores funcionan mejor cuando están involucrados desde el principio del proceso de AyDM. Generalmente, los facilitadores forman parte del personal de las instituciones socias del proyecto, organizaciones gubernamentales y no gubernamentales y, algunas veces, de miembros de grupos profesionales. Debido a su naturaleza participativa, la selección de facilitadores eficientes durante la fase preliminar de AyDM es un factor crítico para el éxito del proyecto.

Flujo efectivo

Registro detallado del dinero recibido y pagado por la empresa.

Ingreso

El ingreso proveniente de las ventas de productos o de otras fuentes tales como: ganancias de interés, rentas, etc.

Instituciones de gobierno local y el AyDM

El personal de las instituciones de gobierno local generalmente está involucrado como coordinadores de actividades locales con el fin de garantizar que las actividades empresariales sean congruentes con las prioridades gubernamentales. También pueden proporcionar apoyo a empresarios sobre aspectos legales (permisos, etc.), o vincularlos a los programas de financiamiento gubernamental.

Inversión

La compra por un productor de un bien físico, tal como un equipo durable o inventario, con la esperanza de mejorar el negocio a futuro.

Libro de contabilidad

Libro de registro que contiene el resumen de la información financiera.

Mercadeo

Una metodología comprensiva para diseñar un producto, entregándolo a tiempo y al precio correcto para llenar las necesidades de los clientes. El mercadeo incluye la producción, el procesamiento, la promoción, la distribución y, finalmente, la venta de un producto.

Mercado

Un lugar donde se venden bienes. Un mercado es también una red de transacciones entre personas que quieren comprar un producto o servicio y los individuos que tienen el recurso o producto correspondiente para ofrecerlo.

Existe una gran diversidad de mercados: mercados para materias primas (tales como rizomas deshidratados para la industria de perfumes), mercados para bienes semi-procesados (tales como aceites esenciales para la industria de la comida), y mercados para productos terminados (tales como servilletas de fibra natural tejida). Los mercados pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales.

Mercado (lugar)

Una ubicación donde los compradores y los vendedores se reúnen para hacer transacciones. Por ejemplo, un mercado (lugar) puede ser un grupo de tiendas que vendan plantas medicinales en una ciudad grande o la bodega de un comerciante vendiendo plantas medicinales en una aldea.

Mezcla de mercadeo / 5Ps

La mezcla de mercadeo, también conocida como las 5P's, consiste en las áreas generales de producto, precio, lugar, personas y promoción. Los distintos componentes de la mezcla de mercadeo se utilizan para motivar a los clientes a comprar el producto. El grupo objetivo puede usar la mezcla de mercadeo para especificar cómo el producto se posicionará en el mercado. Durante el ciclo de planificación anual, la mezcla de mercadeo se convierte en la base para desarrollar objetivos y estrategias que respondan a los cambios en el ambiente de negocios.

Personal de instituciones de gobierno central y el AyDM

Se necesita consultar e incluir al personal de gobiernos nacionales a lo largo del proceso de AyDM para garantizar que apoyen los esfuerzos de desarrollo empresarial. Frecuentemente las instituciones de gobierno central pueden proporcionar apoyo para el proceso regulatorio así como el apoyo técnico. En la mayoría de países, el gobierno central, en el contexto de AyDM, se refiere a las autoridades de desarrollo forestal nacional.

Personal de ONG y AyDM

Los miembros del personal de ONG se involucran a menudo como facilitadores del proceso de AyDM a nivel local. También pueden verse involucrados como proveedores de servicios, especialmente proporcionando capacitación sobre áreas técnicas en las que sean competentes, tales como contabilidad para la gestión financiera básica.

Plan de desarrollo empresarial (PDE)

El término Plan de desarrollo empresarial es utilizado en lugar de plan de negocios porque un PDE toma en consideración aspectos ecológicos, sociales e institucionales además de las consideraciones económicas, financieras y tecnológicas, en las cuales generalmente se enfoca un plan de negocios. El Plan de desarrollo empresarial es un documento que resulta del ejercicio de planificación de la empresa. Describe a la empresa y sus estrategias. Un PDE es útil para evaluar el desempeño potencial de una empresa, comunicar intenciones con respecto a ella, aclarar intenciones entre los socios de la misma y persuadir a proveedores de servicios para que la apoyen.

Planificación de producción

El cálculo y predicción de la cantidad de insumos necesarios para fabricar un producto.

Préstamo

Un préstamo es una suma de dinero proporcionada a una empresa a un costo por un proveedor de servicios financieros y necesita pagarse de vuelta.

Producto

Una salida de bienes y servicios, resultado del insumo de recursos y/o trabajo utilizado para producirlos. Por ejemplo, una planta en el bosque es un recurso natural del cual se puede extraer el producto 'tallo cortado'. Cortar el tallo es el factor de producción.

Productos arbóreos y forestales

Materiales biológicos provenientes de ecosistemas forestales. Los productos arbóreos y forestales incluyen plantas ornamentales, medicinales y comestibles y productos vegetales, tales como las especias o las nueces, la vida silvestre, los productos alimenticios basados en animales tales como los nidos de las aves y la miel, productos animales no comestibles tales como plumas y cuernos, extractos y exudados tales como aceites esenciales, resinas, bitumen y tintes, productos de fibra tal como el ratán o el bambú, pequeños materiales lignificados tales como artesanías de madera hechas a mano, productos provenientes de árboles en fincas y plantaciones forestales tales como cítricos y otras frutas, plantas medicinales y madera producida y comercializada para beneficio de los productores locales (por ejemplo, en el contexto de las actividades de la forestería comunitaria).

Productos forestales no maderables (PFNMs)

Bienes de origen biológico (vegetal o animal) provenientes de bosques naturales, modificados o manejados, otras tierras boscosas y árboles fuera de bosques. Los PFNMs incluyen frutas y nueces, vegetales, pescado, plantas medicinales, resinas, esencias, corteza y fibras tales como bambú, ratán, palmas y pastos. El carbón a base de madera y la leña también se consideran PFNMs.

Productos maderables

Los productos maderables son productos arbóreos leñosos, incluida la madera industrial (aserrada y madera caída y madera de materia prima leñosa, transformada posteriormente, y productos derivados así como los chips de madera), leña, carbón, y postes de diámetro pequeño y varas.

Promoción

Una serie de actividades dirigidas a aumentar la conciencia sobre un producto e incrementar sus ventas.

Proveedor de servicios

Un proveedor de servicios es un desarrollo del negocio o de una institución financiera (tal como el banco) que proporciona servicios financieros y/o técnicos según la demanda de los empresarios en varios puntos a lo largo de la cadena de mercado.

Proveedor de servicios financieros

Una institución financiera, tal como un banco, una institución micro-financiera, un sindicato de crédito, una cooperativa de crédito, etc., cuyo mandato sea proporcionar servicios financieros a sus clientes ya sea que tengan cuentas o sean miembros de la institución.

Punto de equilibrio

Cantidad mínima de producto elaborado y vendido para cubrir los costos de producción y venta.

Recursos

Sustancias vegetales, minerales o animales disponibles en los bosques u otros ecosistemas naturales antes de la extracción. Son la reserva de almacenamiento de productos potenciales.

Rentabilidad

Los ingresos de la empresa excluyendo los gastos.

Sistema de mercado

Un sistema de mercado es una serie dependiente de factores directos e indirectos que influyen en el proceso de llevar un producto al comprador objetivo. Un sistema de mercado comienza con productores o recolectores y termina con consumidores. Entre el productor y el consumidor, hay dos tipos de actores o agencias, los actores directos e indirectos (como se definen arriba).

Subsidio

Suma de dinero dada como un privilegio o un derecho. Los subsidios son, generalmente, asignados por fundaciones, corporaciones, gobiernos, negocios o individuos a organizaciones sin fines de lucro o gobiernos locales y no necesitan pagarse de vuelta.

Supervisión

Una actividad que se desarrolla durante la vida de una empresa o un proyecto. La supervisión permite la determinación del progreso realizado en relación al plan de trabajo inicial y aclara si la empresa o el proyecto van bien. La supervisión también indica los cambios necesarios.

Tamaño de mercado

La cantidad total de producto comprado durante un período determinado (mes, estación, año) expresada en volumen o valor.

Venta

Parte de un proceso de mercadeo más grande (vea mercadeo). La venta es el acto de estimular a un cliente potencial para comprar un producto, p.ej. recibir la posesión de un producto, en lugar de la compensación, usualmente dinero.

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)
División de Economía Forestal, Política y Productos
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>

Directrices del Facilitador de Campo: Evaluación de la situación actual

MÓDULO 1



Directrices del Facilitador de Campo
Evaluación de la situación actual

MÓDULO 1



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a copyright@fao.org.

© FAO 2013

Índice

Símbolos utilizados en las DFC	iii
FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL	1
PASO 1	
El facilitador en consulta con la comunidad, identifica a los empresarios potenciales	5
Organice su sesión de capacitación “Identificar a empresarios potenciales”	8
PASO 2	
Los empresarios potenciales evalúan sus capacidades para convertirse en empresarios	11
Organice su sesión de capacitación “Evaluar las capacidades de los participantes para convertirse en empresarios”	13
PASO 3	
Los empresarios potenciales enumeran recursos y productos locales	15
Organice su sesión de capacitación “Enumerar recursos y productos locales disponibles”	16
PASO 4	
Los empresarios potenciales identifican principales limitaciones en el sistema de mercado	18
Organice su sesión de capacitación “Identificar las principales limitaciones en el sistema de mercado”	19
PASO 5	
Los empresarios potenciales desarrollan una lista corta de productos potenciales para sus empresas	21
Organice su sesión de capacitación “Desarrollar la lista corta de los productos potenciales”	22
PASO 6	
Los empresarios potenciales reconocen los beneficio del trabajo en grupo	24
Organice su sesión de capacitación “Comprender los beneficios del trabajo en grupo”	25
CONCLUYENDO LA FASE 1	27
Herramienta 1 – Los objetivos del proyecto y criterios relacionados	30
Herramienta 2 – Lista de verificación de habilidades y actitudes de un buen empresario	31
Herramienta 3 – Lista de verificación de las condiciones que los grupos existentes deben cumplir para ser considerados empresarios potenciales	32
Herramienta 4 – Formato y ejemplo de clasificaciones de riqueza de los empresarios potenciales	33

Herramienta 5 – Resultados totales de la Clasificación de riqueza por número de hogares (H) en el grupo de empresarios potenciales	34
Herramienta 6 – Ejemplos de elementos a incluir en la lista de referencia de recursos y productos potenciales . . .	35
Herramienta 7 – Listado de recursos y productos existentes	36
Herramienta 8 – Ejemplo del mapa de recursos	37
Herramienta 9 – Listado de criterios potenciales para eliminar productos durante la Fase 1, la información necesaria para evaluar los criterios y las posibles fuentes de esta información	38
Herramienta 10 – Ejemplo de formularios para registrar la información recopilada de los informantes	42
Herramienta 11 – Ejemplo: Determinar productos para su eliminación	43
Herramienta 12 – Ejemplo: Determinar productos para su eliminación	44
Herramienta 13 – La experiencia de los participantes formando parte de grupos	45
Herramienta 14 – Ejercicio: los beneficios de empresas grupales	46
Herramienta 15 – Análisis institucional	47
Herramienta 16 – Repasando los resultados de la Fase 1	48

Símbolos usados en las DFC:



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFCs y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



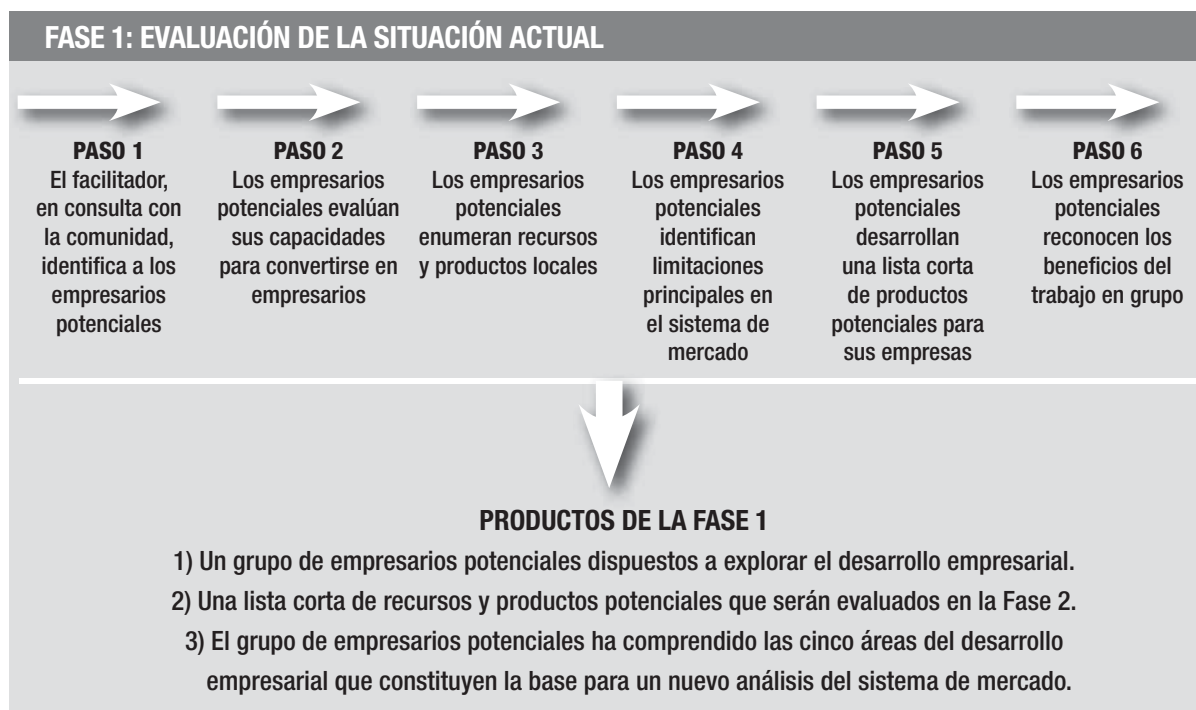
Actividad para promover el equilibrio de género.

FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Introducción

Las Fases 1 y 2 son fases de diagnóstico y sirven para identificar oportunidades y motivar a miembros de las comunidades. La meta de la Fase 3 es desarrollar las empresas, mientras que la Fase 4 sirve para apoyar el establecimiento de las empresas.

El objetivo principal de la Fase 1 es evaluar la situación actual para identificar empresarios potenciales y para desarrollar una lista corta de recursos y productos potenciales que serán evaluados más adelante en la siguiente fase. Durante la Fase 1, los facilitadores aprenden sobre las estrategias de medios de vida de la comunidad local, identifican un grupo potencial de empresarios dentro de la comunidad, obtienen una visión general de los recursos naturales y de los productos disponibles, describen los retos y las oportunidades y desarrollan una lista corta inicial de una gama de productos. Existen seis pasos en esta fase.



La Fase 1 es una fase exploratoria, en la cual como facilitador usted necesitará comprender el contexto y las circunstancias de la situación actual. Esto implica responder las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes son los empresarios potenciales y cuáles son sus expectativas?
- ¿Qué recursos y productos están disponibles?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones dentro de las cadenas de valor y el sistema de mercado existentes?

La Fase 1 le dará algunas primeras indicaciones de las posibilidades y la escala potencial de futuras empresas, tomando en cuenta factores como el financiamiento disponible, la demanda de mercado y los inversionistas potenciales.

La metodología AyDM se construye sobre mercados existentes tomando en consideración productos que ya son comercializados y que proveen ingresos a los empresarios potenciales. La metodología AyDM también evalúa oportunidades para añadir valor a productos existentes o introducir productos nuevos. Los empresarios potenciales analizarán sus experiencias produciendo, procesando y comercializando recursos naturales considerando las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos recolectan del bosque?
- ¿En qué época del año se recolectan estos productos?
- ¿Qué ingreso obtienen de estos productos?
- ¿En dónde venden los productos?
- ¿Reciben algún apoyo por parte de la oficina de extensión local?

Su meta como facilitador será ayudar a los pobladores a descubrir productos factibles que sean apropiados a sus expectativas económicas y que ofrezcan posibilidades de expansión y uso sostenible a largo plazo. Para garantizar que las empresas sean viables, así como reducir los riesgos, usted los guiará en la evaluación de las ideas de las empresas, tomando en cuenta siempre los aspectos sociales, ambientales, institucionales, tecnológicos y de mercadeo de un producto.

La Fase 1 del proceso de AyDM puede producir mucha de la misma información adquirida a través de la realización del estudio de línea base. Dicho estudio proporciona una imagen de la situación en un momento dado. Esta información es especialmente importante para la supervisión y evaluación, puesto que permite medir el impacto de un proyecto. Por esta razón, un estudio de línea base es muy importante y se deberían destinar los recursos para asegurar que este sea ejecutado. Un estudio de línea base puede ser llevado a cabo ya sea antes del diseño del componente de desarrollo empresarial del proyecto, o durante la primera fase del proceso de AyDM. La última opción es mejor para proyectos que tengan limitaciones en cuanto al tiempo y los recursos. Esto se describirá más adelante en esta sección.

Un análisis de medios de vida puede ser utilizado para obtener una imagen de las capacidades, los recursos y las actividades que proveen los medios para que las personas vean satisfechas sus necesidades básicas y mantengan su bienestar. Esto incluye su relación con el contexto ambiental, económico, político y cultural. El análisis implica reunir datos y evaluar circunstancias actuales y el estado de la economía del hogar, así como los factores sociales y ambientales para medir futuros cambios.

La información obtenida, combinando los datos recopilados durante los Pasos 2 a 4 de la Fase 1 junto con el análisis de medios de vida, puede proporcionar toda la información requerida de un estudio de línea base. Los ejemplos

de información que deberían ser reunidos en los Pasos 2 a 4 de la Fase 1 están enumerados en la Herramienta 9. Para agregar una evaluación de los aspectos de medios de vida de la comunidad, el facilitador deberá familiarizarse con las herramientas específicas para el análisis de medios de vida y aplicarlas a la muestra de miembros de la comunidad identificada como resultado del Paso 1 de la Fase 1 (ver información existente disponible a través de páginas web tales como aquellas manejadas por Eldis: <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/training-and-learning-materials>).

PASO 1 – El facilitador en consulta con la comunidad, identifica a los empresarios potenciales



Como facilitador designado a un lugar de intervención, usted deberá comprender los objetivos del proyecto. El primer paso será identificar empresarios potenciales entre la población y, para ello, usted necesitará comprender claramente lo que busca.

Como punto de partida recuerde que:

- Puede que el equipo del proyecto quiera que usted se concentre en una parte específica de la población para las actividades de desarrollo empresarial;
- No todos los miembros de la comunidad en su lugar de intervención tendrán las cualidades o el deseo de convertirse en empresarios.

Vea la descripción abajo de las etapas principales del Paso 1 de la Fase 1.

1. Verifique si el proyecto se concentra en un grupo poblacional específico

Haga referencia a los objetivos del proyecto para comprender si el proyecto se concentra en un grupo particular de la población (por ejemplo, mujeres en áreas remotas, individuos que viven en zonas de amortiguamiento de un área protegida, los grupos pobres y desfavorecidos de las áreas boscosas montañosas, etc.) e identifique a estos individuos en su lugar.

Existen varios métodos para identificar a empresarios potenciales dependiendo de los objetivos del proyecto. Los ejemplos incluyen:

- Si el proyecto se centra en uno o varios grupos marginados, usted podría usar una clasificación de riqueza y un diagnóstico rural participativo (DRP) para identificar individuos que serían catalogados como parte de los grupos marginados. También se puede encontrar información útil en los informes de la situación socio-económica de las familias en la comunidad. Esta información podría haberse reunido en peritajes ejecutados por el proyecto o podría estar disponible en las oficinas de gobiernos locales. De no encontrar esta información

en tales fuentes secundarias de datos, usted necesitará entrevistar a personas “recurso” tales como líderes locales (a nivel de la aldea o comunidad) y personal de campo del proyecto.

- Otra opción es llevar a cabo un análisis institucional utilizando el diagrama de Venn (vea la Herramienta 15). Esta herramienta puede ayudar a identificar empresarios potenciales dentro y fuera de la aldea, y también puede ayudar a empresarios potenciales a aclarar oportunidades y limitaciones inherentes al proyecto de desarrollo empresarial.
- Si el proyecto se concentra en individuos que trabajan con recursos o productos maderables y no maderables, los informes disponibles en las oficinas del gobierno local o la documentación del proyecto puede ser útil. Las entrevistas directas con líderes locales, representantes de la comunidad y personal de campo del proyecto también pueden ser útiles.

2. Identifique a miembros en la comunidad con habilidades y actitudes empresariales

Hable de las habilidades y actitudes que se requieren para ser empresario y explique la metodología AyDM a miembros de la comunidad que estén interesados. Con esta información, los miembros de la comunidad podrán determinar si desean o no participar en las actividades del proyecto.

Se presenta más a detalle una lista de verificación de habilidades y actitudes de un buen empresario en la Herramienta 2.

La mayor parte del tiempo, los individuos con habilidades o actitudes empresariales ya están involucrados en algún tipo de actividad comercial o empresarial. Intente identificar a miembros de la comunidad que ya estén participando en la producción, manufactura, transporte o mercadeo de productos de recursos naturales o que trabajen en los subsectores en los que se va a concentrar el proyecto.

3. Presente la metodología AyDM

Puede que algunas veces los individuos emprendedores no estén de acuerdo con el tipo de propuesta adoptada por el proyecto o pueden percibir al proyecto como una simple oportunidad de apoyo financiero directo. En este caso, deberá explicar las diferencias entre el desarrollo tradicional de medios de vida y el desarrollo empresarial propuesto para hacerles comprender las implicaciones del proyecto antes de que decidan participar. Es importante que antes de iniciar el proceso de desarrollo empresarial, los empresarios potenciales comprendan claramente el proceso de AyDM y, en particular, cómo se diferencia del enfoque tradicional de medios de vida en donde pudieran esperar recibir equipo como bicicletas, colmenas, pozos, etc. Las comunidades necesitan reconocer que en un proyecto de desarrollo empresarial, se esperará que asuman responsabilidad e inviertan recursos propios, humanos y financieros, en sus empresas. La percepción equivocada podría socavar las actividades del proyecto y comprometer la capacidad de alcanzar los objetivos.

Vea el Módulo de Introducción Directrices del Facilitador de Campo AyDM, Herramienta 1 – *Las diferencias entre la metodología de desarrollo tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial.*

4. Promueva el equilibrio de género

Cuando identifique a empresarios, es crítico garantizar que mujeres y hombres puedan tener oportunidades de ser parte del proceso AyDM. Invite a los hombres en la comunidad a que consideren cómo podrían ayudar a garantizar mayores oportunidades para que las mujeres participen en las actividades empresariales. También se debería animar a las mujeres a que participen activamente en las reuniones del Paso 1. Como facilitador, puede ayudar a garantizar la participación de mujeres programando reuniones en horarios convenientes, que permitan a todos los individuos interesados participar, incluidas las mujeres. Otra forma de asegurar que los puntos de vista de las mujeres sean considerados, puede ser separando grupos por género cuando se lleven a cabo las encuestas y ejercicios durante los talleres de trabajo de la capacitación.

5. Seleccionando grupos existentes para la metodología de desarrollo empresarial

Si se le pide que apoye a grupos de usuarios forestales (GUF) existentes en el desarrollo empresarial, es importante darse cuenta que esto requerirá que se cumpla un número de condiciones. Los detalles de estas condiciones se presentan en la Herramienta 3. Sugiera siempre que estos grupos propongan a un número de individuos que serán responsables de implementar la metodología tomando como base lo acordado sobre los criterios de participación.

6. Conclusión del Paso 1

Al final del Paso 1, usted habrá identificado a un grupo de empresarios potenciales que llenará los criterios impuestos por el proyecto. Probablemente estos empresarios ya estén involucrados en la producción, manufactura, transporte y mercadeo de recursos naturales. Demostrarán las habilidades y actitudes empresariales y comprenderán y aceptarán los parámetros de la metodología AyDM.

Este grupo pasará al Paso 2. La membresía en el grupo probablemente cambiará y evolucionará a lo largo del proceso. Algunas veces, las personas que están interesadas al principio lo abandonarán, mientras que otros se unirán después porque se interesarán en la metodología y/o estarán involucrados en un subsector afectado.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar a empresarios potenciales”

	<p>3-5 horas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una pequeña reunión con informantes locales clave (1-2 horas) • Una reunión de aumento de la concienciación con la comunidad local (2-3 horas)
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador deberá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprender cómo la Fase 1 se ajusta en todo el proceso AyDM. • Comprender cómo facilitar la selección de empresarios potenciales. • Haber identificado a un grupo de empresarios potenciales de los sitios seleccionados del proyecto.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El mapa AyDM reproducido en un papel de rotafolio, con la Fase 1 resaltada. • Copias del diagrama de filtro del AyDM para los participantes. • La definición de “empresario” escrita en un papel de rotafolio (vea el glosario). • Una lista de los objetivos del proyecto en un papel de rotafolio (vea Herramienta 1). • Un cuadro en blanco, dibujado en el papel de rotafolio, para que sea completado con las habilidades y actitudes para ser un buen empresario (vea Herramienta 2). • Un cuadro, en un papel de rotafolio, para ser completado con las diferencias principales entre las metodologías del desarrollo tradicional de medios de vida y el desarrollo empresarial (presentados en el Módulo de Introducción, Herramienta 1 - <i>Las diferencias entre la metodología de desarrollo tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial</i>). • Copias de una lista de verificación de condiciones que los grupos existentes deben cumplir para ser considerados empresarios potenciales para el desarrollo empresarial (vea Herramienta 3).
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Módulo de Introducción, Herramienta 1 - <i>Las diferencias entre la metodología de desarrollo tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial</i>. • Herramienta 1 - Los objetivos del proyecto y los criterios relacionados. • Herramienta 2 - Lista de verificación de habilidades y actitudes de un buen empresario. • Herramienta 3 - Lista de verificación de las condiciones que grupos existentes deben cumplir para ser considerados como empresarios potenciales posibles. • <i>Opcional: Herramienta 1 de DFC 3 Preparando el plan de desarrollo empresarial – Juego de compradores y vendedores.</i>

Facilitando la sesión

1. Antes de ir a campo, aclare los objetivos del proyecto con el equipo de gestión del proyecto, en especial, el tipo de personas que el proyecto pretende apoyar incluyendo un componente en el desarrollo empresarial. Póngase de acuerdo sobre los criterios destinados a los grupos específicos dentro de la comunidad.
2. Si el proyecto se centra en grupos existentes, organice una reunión con estos grupos y facilite la discusión para evaluar si ellos cumplen los requisitos necesarios para convertirse en grupo empresarial. Para ello, utilice la lista de verificación de condiciones para grupos existentes proporcionada en la Herramienta 3.

Si el grupo de empresarios potenciales no ha sido definido por el proyecto, organice una reunión con informantes clave (líderes locales y representantes de las comunidades). Durante esta reunión usted deberá:

- Presentar el proyecto, concepto y objetivos del desarrollo empresarial, haciendo referencia a la resolución de algunas dificultades identificadas por las comunidades durante la formulación inicial del proyecto.
 - Recibir indicaciones de informantes clave sobre quién podría cumplir los criterios para ser parte del componente de desarrollo empresarial del proyecto, tales como, “individuos que trabajen con productos forestales, arbóreos y/o maderables”, “personas desfavorecidas” y “empresarios existentes”.
 - Verificar dos veces la información proporcionada por los líderes locales sobre quién podría cumplir los criterios para ser parte del proyecto entrevistando a algunos hogares indicados.
 - Pedir a los líderes locales que organicen una reunión con las personas indicadas como posibles participantes de las actividades de desarrollo empresarial lo antes posible.
3. Facilite una primera reunión con los empresarios potenciales para aumentar su conciencia sobre los objetivos del desarrollo empresarial. Durante esta reunión deberá:
 - Exponer el componente de desarrollo empresarial del proyecto.
 - Presentar el concepto de desarrollo empresarial. Usted decidirá utilizar dramatización, música u otra herramienta para exponer el proyecto y capturar la atención de la comunidad. Una alternativa es jugar el juego Compradores y Vendedores para presentar el tema (vea DFC Módulo 3, Herramienta 1 – *Preparando el Plan de Desarrollo Empresarial*).
 - Presentar la definición de empresario y hablar de las características necesarias para iniciar el desarrollo empresarial:
 - En una discusión de plenaria, pida a los participantes hacer una lista de las habilidades y actitudes necesarias para ser un empresario exitoso. (Vea la lista de verificación en la Herramienta 2).
 - Como alternativa, escriba en un papel de rotafolio la palabra “De acuerdo” de un lado de la habitación y, en otro, las palabras “No estoy de acuerdo” del otro lado. Pida a los participantes que se ubiquen en medio de los papeles. Lea una afirmación sobre las habilidades y actitudes de un empresario y pida a los participantes escoger dónde pararse, dependiendo de si están de acuerdo o no con la afirmación. Pida a ambos grupos explicar sus selecciones.
 - Haga hincapié en que el papel del facilitador no es seleccionar a los empresarios potenciales. Los participantes deberían decidir por ellos mismos si poseen las habilidades y actitudes adecuadas y si quieren participar.
 - Facilitar una discusión sobre la oportunidad de participación de las mujeres en las actividades empresariales.
 - Pida a los participantes considerar los factores que impiden que las mujeres se involucren y se beneficien del desarrollo empresarial (limitaciones de tiempo, dificultades físicas, nivel de control limitado sobre los ingresos provenientes de ventas en el hogar, bajo nivel de alfabetización y/o habilidades de cálculo, etc.).
 - Pida a los participantes que sugieran cómo podrían superar estas limitaciones.



- Aclarar las diferencias entre las metodologías de desarrollo tradicional de medios de vida y de desarrollo empresarial AyDM.
 - Divida a los participantes en grupos pequeños.
 - Pida a cada grupo que enumere las diferencias entre las metodologías de desarrollo tradicional de medios de vida y de desarrollo empresarial AyDM.
 - Pida a los grupos que expongan sus hallazgos a un grupo más grande y complete la lista de verificación con esas diferencias (vea Herramienta 1 en DFC Módulo de Introducción).

Consejos para la facilitación



- Programe reuniones a un horario conveniente para permitir que todos los individuos interesados participen.
- Asegure que todos los puntos de vista son captados. Pida a mujeres y hombres que expresen sus puntos de vista de forma separada antes de discutirlos en grupo.

PASO 2 – Los empresarios potenciales evalúan sus capacidades para convertirse en empresarios



Los empresarios potenciales fueron identificados en el Paso 1. Ahora deberá ayudarlos a evaluar sus capacidades para convertirse en verdaderos empresarios.

En el Paso 2, sus objetivos son:

- Comprender el perfil socioeconómico de los empresarios potenciales, incluyendo información sobre sus medios de vida y la importancia de los productos forestales y arbóreos en la economía del hogar;
- Ayudar al grupo a:
 - comprender y expresar por qué quieren iniciar actividades empresariales;
 - evaluar su disponibilidad de tiempo, experiencia, habilidades en la producción, procesamiento y comercialización de productos forestales y arbóreos, así como su capacidad de inversión.

En el Paso 2, usted identificará diferencias sociales que puedan existir entre los empresarios potenciales. También ayudará a los empresarios potenciales a reconocer sus necesidades y capacidades, hacia la creación de empresas adecuadas a sus particularidades.

1. Comprender el perfil socioeconómico de empresarios potenciales

Para cumplir el primer objetivo del Paso 2 (*Comprender el perfil socioeconómico del grupo y reunir información sobre sus medios de vida y la importancia de los productos forestales y arbóreos en la economía del hogar*), usted necesita comprender si los empresarios potenciales son heterogéneos en términos de clasificación de riqueza, equilibrio de género y actividades económicas, y necesita identificar los diferentes subgrupos dentro del grupo de empresarios potenciales (tales como mujeres e individuos sin tierra).

La diversidad social debería ser tomada en consideración para que los subgrupos puedan desarrollar estrategias empresariales de acuerdo a sus necesidades, condiciones y capacidades. Por ejemplo, los miembros del subgrupo “pobres” pueden escoger productos diferentes a los miembros del subgrupo “más rico”. Sin embargo, el proceso utilizado para escoger los productos y la estrategia empresarial será el mismo para todos.

La clasificación de riqueza puede ser usada para desarrollar un perfil socioeconómico de los empresarios potenciales. (Vea Herramienta 4 - Formato y ejemplo de la Clasificación de riqueza). Utilice esta herramienta para comprender ampliamente a los diversos subgrupos socioeconómicos, tales como aquellos que comprendan a las mujeres y las personas sin tierra.

2. Ayudar al grupo a evaluar su motivación y recursos

Para lograr el segundo objetivo de la Fase 2 (*Ayudar a los empresarios potenciales a evaluar su motivación para iniciar actividades empresariales, su disponibilidad de tiempo, experiencia, habilidades en la producción, procesamiento y comercialización de productos forestales y arbóreos, así como su capacidad de inversión*), usted:

- Escogerá informantes de distintas categorías de riqueza;
- Ayudará a estas personas a evaluar sus necesidades de medios de vida, las razones por las que quieren iniciar actividades empresariales, su disponibilidad de tiempo, su experiencia y habilidades en la producción, procesamiento y comercialización de productos forestales y arbóreos, así como su capacidad de inversión.

Este Paso es crítico para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, ya que puede ayudar a minimizar el riesgo a largo plazo.

3. Escoger a los informantes

Utilizando los resultados del análisis de la clasificación de riqueza, usted puede escoger a informantes de los diferentes subgrupos socioeconómicos. El número de informantes que escoja dependerá de su disponibilidad de tiempo, el tamaño del grupo de empresarios potenciales y de si los extensionistas locales pueden apoyar el proceso.

Recuerde que los proyectos de AyDM están enfocados al aumento del estándar económico del grupo total de empresarios potenciales, incluyendo los hogares más pobres. Por tal razón, el grupo de informantes seleccionados debería representar todas las categorías.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Evaluar las capacidades de los participantes para convertirse en empresarios”

	<p>Aproximadamente 2 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> Esta sesión de capacitación puede organizarse como la segunda parte del primer taller de trabajo (Fase 1).
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> El facilitador comprenderá el perfil socioeconómico del grupo de empresarios potenciales. Los participantes habrán evaluado sus motivaciones para iniciar actividades empresariales, su disponibilidad de tiempo, su experiencia y habilidades, así como su capacidad de inversión.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> Formulario de clasificación de riqueza. Ejemplo de un formulario lleno de la clasificación de riqueza.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta 4 - Formato y ejemplo de la clasificación de riqueza de los potenciales empresarios. Herramienta 5 - Resultados totales de la clasificación de riqueza por número de hogares (H) en el grupo de empresarios potenciales. Herramienta 15 – Análisis institucional.

Facilitando la sesión

La clasificación de riqueza es una herramienta que puede ser usada para mejorar la comprensión del perfil socioeconómico de los empresarios potenciales.

En su oficina

1. Identifique los diferentes grupos de riqueza entre los empresarios potenciales verificando información secundaria (por ejemplo, un estudio DRP), si está disponible. Si la clasificación de riqueza no ha sido realizada con anterioridad, pida a informantes locales que le ayuden a identificar los diferentes estratos socioeconómicos y las familias que pertenezcan a cada estrato. A diferencia de la mayoría de los ejercicios de AyDM, se recomienda no involucrar a participantes en la clasificación de riqueza por razones de sensibilidad.

Vea los cuadros de la clasificación de riqueza en las Herramientas 4 y 5.

- Escoja a los informantes después de analizar los resultados de la clasificación de riqueza. Como se mencionó previamente, el número de informantes seleccionados de cada grupo de riqueza dependerá de su disponibilidad de tiempo, el tamaño del grupo de empresarios potenciales y de si los extensionistas locales pueden ayudarlo. Los miembros de cada categoría de riqueza deberían estar representados en el grupo de empresarios potenciales.

Durante la sesión de capacitación

2. Organice grupos focales de 5-8 informantes de los mismos niveles socioeconómicos y facilite las discusiones en cada grupo. El objetivo es evaluar la motivación, la disponibilidad de tiempo, experiencia, habilidades y capacidad de inversión de los miembros del grupo.

Organice las discusiones de la siguiente manera:

- Pida a los participantes escribir en tarjetas en blanco las razones por las que quieren iniciar una empresa.
- Reúna las tarjetas y transfiera la información a un papel de rotafolio.
- Organice un ejercicio de mapeo de ingreso para ayudar a los participantes a obtener una perspectiva general de sus ingresos, gastos y capacidades de inversión.
- Resuma ingresos y gastos mensuales.
- Discuta las razones por cualquier falta de ingreso y la necesidad de aumentarlo.
- Pregunte a los participantes cómo usarían cualquier ingreso extra de la nueva actividad empresarial:
 - Las respuestas pueden ser poco realistas pero este ejercicio sirve para comenzar un proceso de razonamiento.
 - Los participantes pueden dibujar, escribir en tarjetas en blanco o discutir sus respuestas con otros.
- Pida a los participantes que dibujen un calendario que desglose sus actividades por temporada:
 - Ayúdelos a analizar su calendario, incluido el impacto en sus vidas y cómo cambiaría añadiendo nuevas actividades empresariales.
 - Discuta cualquier limitación y problema importante que pudiera surgir en ciertos momentos del año.
- Pida a los participantes que dibujen un diagrama de Venn (vea Herramienta 15) mapeando todos los grupos locales e instituciones formales e informales que conocen, con su importancia respectiva. Pídales que resalten los grupos con los que tienen relaciones.
 - Facilite una discusión sobre los grupos locales y las instituciones que tienen alguna relación con el subsector afectado del proyecto.
 - Ayude a los participantes a pensar en si necesitan o no una nueva metodología de desarrollo empresarial.
 - El diagrama de Venn puede ayudarlo a analizar las fortalezas y debilidades de las instituciones existentes y sus contribuciones potenciales o sus limitaciones para el desarrollo empresarial.

En su oficina

3. Examine, llene y compile los resultados de los ejercicios llevados a cabo durante la sesión de capacitación.

Consejos para la facilitación



- Asegúrese de que los hombres, las mujeres y otros subgrupos estén representados adecuadamente y que tienen suficiente espacio para contribuir de lleno en las discusiones.

PASO 3 – Los empresarios potenciales enumeran recursos y productos locales



El objetivo del Paso 3 es ayudar a los empresarios potenciales a desarrollar una lista de recursos y productos existentes que podrían figurar en los proyectos de desarrollo empresarial. Los empresarios pueden tener fuertes opiniones pre-concebidas sobre los recursos que quisieran ubicar en el mercado y no verán la necesidad de hacer una lista con todos los recursos posibles. Explique que es importante para examinar las oportunidades de mercado para todos los recursos y productos posibles antes de que los eliminen.



Alguna de la información requerida para el Paso 3 puede obtenerse de fuentes secundarias disponibles en oficinas locales de desarrollo, agrícolas, forestales y técnicas. La mayor parte de la información habrá sido reunida a través de la observación y entrevistas directas con informantes locales durante el Paso 2 del proceso de AyDM. En el Paso 3, el punto focal debería ser la información relacionada a los productos forestales y arbóreos exclusivamente. Las herramientas necesarias son las herramientas básicas del DRP, tales como mapeo de recursos, líneas de tendencia o calendarios por estaciones. Las herramientas del DRP utilizadas en el proceso de AyDM están adaptadas para enfocarse en aspectos de mercadeo y generalmente no es necesario ir al nivel de detalle que normalmente se requiere cuando se usan las herramientas del DRP.



Garantice que los hombres y las mujeres tienen oportunidades de expresar sus opiniones en la medida en que posean diferente conocimiento sobre los productos forestales y arbóreos.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Enumerar recursos y productos locales disponibles”

	<p>Aproximadamente 2 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sesión de capacitación en el Paso 3 puede llevarse a cabo como una tercera sección del primer taller de trabajo durante la Fase 1.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión los participantes habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerado los recursos y productos potenciales. • Realizado un cálculo estimado de las cantidades de estos recursos y productos que están disponibles y son vendidos actualmente.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los objetivos del proyecto están en una lista en un papel de rotafolio. • Copias de una lista de verificación de recursos y productos locales potenciales. • Copias de folletos enumerando los productos forestales y arbóreos comerciales más importantes en el área.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 6 - Ejemplo de elementos para incluir en el listado de referencia de recursos y productos potenciales. • Herramienta 7 - Listado de productos y recursos existentes. • Herramienta 8 - Ejemplo de mapa de recursos.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>En su oficina</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Prepare un listado de referencia de recursos y productos que existen en el área. El objetivo es garantizar que ningún recurso o producto que sea importante sea excluido durante la sesión de capacitación. <p>Durante la sesión de capacitación</p> <ol style="list-style-type: none"> 2. Ayude al grupo focal (identificado en el Paso 2) a plantear su propia lista de recursos y productos existentes. <ul style="list-style-type: none"> • Garantice que todos los productos, recursos y servicios (tales como el ecoturismo comunitario) sean enumerados. • Utilice la lista de referencia de productos forestales y arbóreos potenciales para asegurar que ningún producto o recurso sea excluido. Note que: <ul style="list-style-type: none"> – Algunas veces los participantes no conocen el uso o valor comercial potencial de ciertos recursos por no tener acceso a información de mercado. – Los recursos que no sean usados actualmente deberían ser considerados si han sido fuente de ingreso en el pasado. – Los recursos aprovechados de otras áreas con ecosistemas similares deberían ser incluidos en el inventario. 	

3. Pida al grupo que calcule la cantidad de recursos disponibles e intente reunir información sobre las ventas actuales.

- Las herramientas del DRP tales como mapeo de recursos (Herramienta 8) o las líneas de tendencia históricas que muestran la disponibilidad y utilización de recursos y productos tradicionales, pueden ser utilizadas.
- Hable de productos nuevos o tecnologías potenciales.
- Compruebe con los participantes si es legal o no comercializar estos recursos y productos.

En este punto, podría tratar algunas de las oportunidades de mercado y barreras de muchos de los recursos y productos identificados durante el peritaje inicial para garantizar que los participantes estén completamente informados y conscientes de todas sus elecciones.

- Pida a los participantes dibujar un mapa de recursos de las especies que más comercializan actualmente.
- En algunos casos, necesitará comprobar la lista compilada por el grupo focal con otros informantes locales conocedores. Una alternativa es preguntar a un experto para que ayude al grupo focal en la enumeración de los recursos locales.
- Una vez la lista haya sido designada, discúptala con los participantes. Vea ejemplos de listas en las Herramientas 6 y 7.

**Consejos para la
facilitación**



Hacer observaciones puede ser una forma útil de estimular la memoria de los participantes, incitándolos a “sacar” conocimiento que de otra forma hubiesen olvidado o no se hubieran atrevido a decir.

PASO 4 – Los empresarios potenciales identifican limitaciones principales en el sistema de mercado



Ahora que los empresarios potenciales tienen una idea de los recursos y productos que pueden conformar la base de una empresa, necesitan estudiar el sistema de mercado en su área (Paso 4) con el fin de decidir qué recursos y productos tienen las mejores posibilidades para el mercado (Paso 5).

El objetivo del Paso 4 es reunir información que pueda ayudar a los empresarios a desarrollar una lista corta de los recursos y productos que tengan el mejor potencial de mercadeo. Aún con poca información, se pueden identificar las principales limitaciones que conducen a la eliminación de un producto, ahorrando tiempo y recursos financieros.





El sistema de mercado en el que los empresarios potenciales operan depende de una serie de factores interrelacionados, sociales, legales, ambientales, técnicos y comerciales. Un método útil para reunir y analizar sistemáticamente estos factores es pasar los productos por un filtro o proceso de detección en el que el producto será evaluado en cada una de las cinco áreas del desarrollo empresarial. Esta metodología de detección, basada en experiencia de campo, permite la identificación de productos con mayor riesgo al fracaso.

En este punto, sería útil organizar, a nivel de provincia o distrito, un taller de trabajo con todos los actores involucrados con los productos afectados para completar vacíos de información sobre el ambiente del mercado, el contexto económico y los principales actores a nivel local, de distrito, de provincia y nacional. Las dimensiones internacionales del mercadeo de productos se considerarán en la Fase 2.

La Fase 1 está enfocada en obtener un panorama general del contexto en el que las empresas van a operar y no requiere de información detallada y extensiva. En la Fase 2, se necesitará mayor detalle ya que es durante esta fase que se reunirá toda la información necesaria para la preparación de un Plan de Desarrollo Empresarial.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar las principales limitaciones en el sistema de mercado”

	<p>Aproximadamente 2.5 horas</p> <p>La sesión de capacitación en el Paso 4 puede llevarse a cabo como la cuarta parte del primer taller de trabajo durante la Fase 1.</p> <p>Otras actividades requerirán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Medio día para una reunión de actores interesados. • Un día para que los empresarios potenciales reúnan información local adicional (opcional). • 1.5 horas para una reunión corta con los empresarios potenciales con el fin de conciliar cualquier diferencia entre la lista de otros actores interesados y la de ellos.
<p>Objetivos de aprendizaje</p> 	<p>Al final de la sesión los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprenderán la importancia de evaluar productos para el desarrollo de la lista corta utilizando criterios específicos. • Habrán evaluado las limitaciones clave del sistema de mercado en las cinco áreas de desarrollo empresarial.
<p>Materiales de aprendizaje</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Copias del diagrama de filtro. • Los resultados del peritaje local realizado por el equipo del proyecto previo a la iniciación del proceso de AyDM. • La lista de recursos y productos en un papel de rotafolio. • La lista de criterios posibles para desarrollar una lista corta de recursos y productos en un papel de rotafolio y en forma de folleto.
	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 9 – Lista de criterios potenciales para eliminar productos durante la Fase 1, información necesaria para evaluar los criterios y fuentes posibles de esa información. • Herramienta 10 – Formularios de muestra para registrar los datos colectados de los informantes.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Una vez que se haya establecido la lista de recursos y productos existentes (Paso 3), pida a los participantes que consideren el filtro de AyDM y muestre cómo se usa el filtro en el Paso 4 para identificar los recursos o productos no adecuados para el desarrollo empresarial, utilizando los criterios de las 5 áreas del desarrollo empresarial. 2. Considerando las limitaciones en las 5 áreas del desarrollo empresarial: <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes observar la lista establecida en el Paso 3, que escojan un producto de un área que conozcan bien y que piensen sobre el por qué no sería un producto exitoso. • Pida que le indiquen las razones del fracaso en cada una de las 5 áreas de desarrollo del desarrollo empresarial. • A través de este simple ejercicio, los participantes encontrarán las limitaciones asociadas con el mercadeo de ciertos productos. • Repita el procedimiento con un producto que no conozcan. • Mantenga en mente que no se trata de encontrar soluciones en este ejercicio, sino de identificar potenciales limitaciones. 	

3. Criterios utilizados para evaluar los productos:

- En un papel de rotafolio, escriba los criterios utilizados para determinar si los productos tienen perspectivas positivas para el mercado (utilice la lista de verificación de la Herramienta 9).
- La lista de criterios es un indicador y debería adaptarse de acuerdo a las prioridades de los empresarios potenciales y los objetivos del proyecto. La lista está diseñada para cubrir un amplio rango de situaciones potenciales pero no todos los criterios serán relevantes en todas las situaciones.
- Comparta con los participantes la información que tenga concerniente a los mercados locales y nacionales. Por ejemplo, usted puede estar consciente de una falta de demanda de mercado o de un bajo precio para algunos productos, restricciones de políticas sobre aprovechamiento o comercio, o experiencias negativas con créditos y domesticación y esto puede determinar si un producto es eliminado en esta etapa.

4. Las cinco áreas del desarrollo empresarial:

- Los participantes deberían separarse en cinco grupos.
- Cada grupo trabajará en un área específica del desarrollo empresarial.
- Cada grupo debería leer los criterios específicos relacionados al área del desarrollo empresarial en la cual se va a enfocar. Luego, en diferentes papeles de rotafolio, debería escribir una lista de la información con la que ya cuenta que le ayudará a evaluar estos criterios y la información que aún le haga falta.
- Los participantes deberían tratar las siguientes preguntas:
 - ¿Se puede recopilar toda la información restante a nivel del pueblo? Si no, ¿por qué no? ¿En dónde más podría estar la información disponible?
 - ¿Con quién podrían hablar en el pueblo para reunir la información que necesitan? ¿Tendrían todos en el pueblo las mismas opiniones? Si no, ¿por qué diferirían sus opiniones? ¿Cómo podrían los participantes conciliar estas diferencias?
 - Utilice los formularios de la Herramienta 10, para indicar cualquier información faltante.
 - Después de 45 minutos, cada grupo debería exponer sus hallazgos. Los participantes pueden concluir que ellos necesitan contar con mayor información para decidir si incluyen en la lista corta un producto o no.

5. En este punto, los participantes comenzarán a priorizar los productos (Paso 5). Si piensan que necesitan contar con mayor información para tomar su decisión, explique que usted conseguirá la información para ellos y la compartirá durante el próximo taller de trabajo de la Fase 1.

- Se sugiere que se tenga una reunión con actores directos e indirectos de los sub-sectores afectados para evaluar las fortalezas y las debilidades de los recursos y productos locales, así como para hablar de las oportunidades de mercado potenciales. Se compartirá esta información con los participantes al final de la Fase 1.

Consejos para la facilitación



- Los Pasos 1, 2, 3 y 4 pueden ser cubiertos durante el mismo taller de trabajo de los participantes.

PASO 5 – Los empresarios potenciales desarrollan una lista corta de productos potenciales para sus empresas



Los participantes tienen ahora una idea clara de los recursos y productos disponibles para ellos (Paso 3). Reconocen las limitaciones relacionadas a sus circunstancias y sus productos disponibles (Paso 4). Ahora pueden eliminar los productos que son evidentemente demasiado riesgosos para sus empresas.

El objetivo del Paso 5 es apoyar a los empresarios potenciales a reducir la gama de productos a considerar, eliminando aquellos que no son claramente viables. Aquellos productos que puedan pasar el primer ‘filtro’ serán más revisados en la Fase 2.

El Paso 5 requiere tiempo para agregar información relevante tal como precios promedio, volumen producido, volumen vendido, niveles de ingreso y otros factores en cada grupo, pueblo y comunidad. Basándose en los criterios de eliminación en el Paso 4, los participantes pueden escoger renunciar a un número de productos no viables. Los empresarios potenciales deberían también poder evaluar el valor de un producto, no sólo en términos del valor del mercado, sino también en términos de ventaja comparativa sobre otras fuentes de ingreso, tales como la agricultura. Por ejemplo, los grupos empresariales rechazan a menudo plantas medicinales porque ellos las usan para su consumo propio y encuentran difícil desarrollarlas, comparadas a otras fuentes de ingreso; tales como la piscicultura.





La lista corta de productos está basada en la situación al momento del taller de trabajo. Un recurso que no se escoge para la lista corta puede reconsiderarse para su desarrollo en otro momento.

En el Paso 5, se debe enfocar en las limitaciones más que en las oportunidades. El ejercicio debería ayudar a los empresarios potenciales a alcanzar sus propias conclusiones sobre los productos a los que deberían renunciar de inmediato y las razones del por qué.

Los productos restantes en la lista corta después del ejercicio serán la base de la investigación que se llevará a cabo en la Fase 2.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Desarrollar la lista corta de los productos potenciales”

	<p>1 día</p> <p>Este tiempo se utilizará para agregar:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los resultados de talleres de trabajo previos realizados a nivel del pueblo y de la reunión de provincia de las personas “recurso”. • Los resultados de los peritajes locales llevados a cabo por los empresarios potenciales • Los resultados del peritaje inicial llevado a cabo antes de que el proceso de AyDM empezara. <p>2 horas para facilitar el ejercicio de eliminación. Este ejercicio será la primera parte del segundo taller de trabajo para los empresarios potenciales.</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p> 	<p>Al final de la sesión, los participantes habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Analizado la información reunida en la Fase 1 de los Pasos 2 al 4. • Eliminado productos no viables y tendrán una lista corta de los productos que se considerarán en la Fase 2.
<p>Materiales de aprendizaje</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Los recursos y productos seleccionados en el Paso 3 escritos en una lista en un papel de rotafolio. • Los criterios para desarrollar la lista corta de los productos como se definen en el Paso 4 escritos en una lista en un papel de rotafolio. • La información recopilada para evaluar estos criterios: <ul style="list-style-type: none"> - Los resultados del taller de trabajo previo realizado a nivel del pueblo y de la reunión de provincia de las personas “recurso”. - Los resultados de los peritajes locales llevados a cabo por los empresarios potenciales. - Los resultados del peritaje inicial llevado a cabo antes de que el proceso de AyDM empezara.
<p>Herramientas de capacitación</p> 	<p>Herramienta 11 – Ejemplo: Lista corta de productos para eliminación.</p> <p>Herramienta 12 – Ejemplo: Lista corta de productos para eliminación.</p>
<p>Facilitando la sesión</p> <p><i>En su oficina o en el campo (dependiendo del contexto)</i></p> <p>1. Agregue la información recopilada de la investigación secundaria y de los talleres de trabajo o reuniones utilizando los formularios proporcionados en el Paso 4. La información puede venir de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El taller de trabajo de la primera Fase 1 – el peritaje local llevado a cabo por los empresarios potenciales. • El peritaje inicial hecho como parte del proyecto. • La reunión de provincia de las personas “recurso” organizada durante el Paso 4. <p>Cuando la información esté disponible para varios productos en cada comunidad, usted necesitará identificar relaciones entre las salidas de varias tablas y exponerlas en un formato fácil de leer. Por ejemplo, esto quiere decir combinar varios cuadros en una sola gráfica. Usted debería desarrollar un formato que se adecúe a su proyecto de la mejor forma.</p>	

Durante la sesión de capacitación

Organice un taller de trabajo con los empresarios potenciales identificados durante el ejercicio de clasificación de riqueza:

- Ponga en la pared el listado de los recursos y productos preparado durante el Paso 3.
- Ponga en la pared el listado de los criterios identificados en el Paso 4.
- Facilite una discusión sobre el listado de criterios para eliminar productos no factibles para pulirlo. Remueva criterios irrelevantes y añada nuevos que sean considerados como relevantes para los subgrupos afectados.
- Verifique cada recurso o producto contra el listado de criterios para eliminación proporcionado en el Paso 4, usando el formulario de eliminación de productos en las Herramientas 11 y 12. Si la evaluación no es directa o si los participantes no pueden llegar a un acuerdo, haga referencia a los resultados en el Paso 4.
- Invite a los participantes a rechazar productos que no correspondan a sus prioridades locales.
- Durante el proceso de selección, los participantes deberían discutir sus puntos de vista con otros.
- Anime a los participantes a reconocer cuando necesitan más información antes de eliminar algunos de los productos.
- Los productos restantes luego de este ejercicio serán la base de la investigación que se llevará a cabo en la Fase 2.
- Repase la información que permanece faltante, hable de su importancia y decida de dónde provendrá la información faltante durante la Fase 2.

Consejos para la facilitación

- Los participantes en este taller de trabajo deberían incluir a los empresarios potenciales de las diferentes categorías de la clasificación de riqueza, incluyendo a los miembros de subgrupos, tales como mujeres y los muy pobres.
- Escoja un horario para desarrollar el (los) taller(es) de trabajo cuando las mujeres puedan asistir. Implíquese con grupos locales sociales para alentar a las mujeres a ir al taller de trabajo. Durante el taller de trabajo, asegúrese de que las mujeres tienen oportunidad de hacer oír sus opiniones.
- Involucre a empresarios potenciales para reunir toda la información, aún si esto desacelera el proceso. Este ejercicio permitirá a los empresarios potenciales aprender sobre cómo reunir la información por ellos mismos.
- Adapte sus herramientas y estilo de facilitación de acuerdo a los niveles de alfabetización de los participantes.
- ¡Sea creativo! El listado de criterios es un indicador y debería adaptarse a las prioridades y objetivos del grupo.



PASO 6 – Los empresarios potenciales reconocen los beneficios del trabajo en grupo



El objetivo del Paso 6 es aumentar la conciencia sobre los beneficios de trabajar en conjunto. Una vez que los empresarios potenciales hayan decidido sus actividades de negocios, necesitarán apoyo para establecer sus empresas. Apoyar a empresarios de forma individual no es factible dentro del contexto del proyecto, haciendo crucial que los empresarios trabajen con algún tipo de estructura organizacional, ya sea formal o informal.

Su rol como facilitador será demostrar cómo la venta en grupo, el aprovisionamiento de materia prima en grupo, la fijación de precios en grupo, etc., puede reforzar la posición de los empresarios en el mercado y conducirlos a empresas más exitosas. El Paso 6 también iniciará la reflexión sobre las diferentes posibilidades de agrupamiento, un proceso de razonamiento que se intensificará en las Fases 2 y 3.

Durante este taller de trabajo, se pedirá a los participantes que piensen sobre el desarrollo de sus empresas, de forma individual o bien organizándose en grupos. También se les pedirá que identifiquen opciones legales para establecer sus empresas.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Comprender los beneficios del trabajo en grupo”

	<p>1.5 horas</p> <ul style="list-style-type: none"> Este ejercicio será la segunda parte del segundo taller de trabajo llevado a cabo durante la Fase 1 con los empresarios potenciales.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> Estarán conscientes de la necesidad de una fuerte presencia en el mercado. Habrán pensado en varias posibilidades de “agrupamiento” y las opciones legales asociadas a ellas. Comprenderán que el apoyo para el desarrollo empresarial se proporcionará principalmente a los grupos organizados más que de forma individual.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> Un listado de tipos posibles de formas de situación legal para pequeñas empresas, preparado por el equipo del proyecto.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> Herramienta 13 – La experiencia de los participantes formando parte de grupos. Herramienta 14 – Ejercicio: los beneficios de las empresas grupales. Herramienta 15 – Análisis institucional. Herramienta 16 – Repasando los resultados de la Fase 1.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>1. Piense sobre el desarrollo de empresas individuales o grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Haga referencia a la Herramienta 13. Pida a los participantes que describan su experiencia trabajando en o con grupos organizados. Pida a los participantes que enumeren los beneficios de organizarse ellos mismos en grupos. Prepare un cuadro para comparar las ventajas de trabajar en un grupo versus trabajar de forma individual. Pida a los participantes que describan las formas en las que ellos han formado grupos normalmente, y las reglas que imponen para su operación (tamaño, responsabilidad, creación y formalización de grupos, papeles de los representantes, etc.). Este ejercicio ayudará a los participantes a ver los beneficios de la colaboración. <p>Nota: Si vive en un país que tiene una tradición de trabajo en grupo y solidaridad, puede saltarse el ejercicio previo.</p> <p>2. Beneficios de empresas grupales:</p> <ul style="list-style-type: none"> Separe a los participantes en pequeños grupos. Pida a los grupos que hagan una lista de las ventajas que tendrían trabajando juntos en proyectos de desarrollo empresarial. Pida a cada grupo que exponga sus resultados a un grupo más grande. Resuma toda la información en un cuadro. Hable de los diferentes puntos y complete el listado como sea necesario (haga referencia a la Herramienta 14). 	

3. Piense sobre los varios tipos potenciales o formas de situación legal:

- Organice una sesión de lluvia de ideas sobre los siguientes temas:
 - La experiencia de los participantes registrándose o perteneciendo a un grupo;
 - Los diferentes tipos o formas de situaciones legales disponibles para las empresas en el país.
- Distribuya un listado de los tipos posibles o formas de situación legal para pequeñas empresas en el país, como lo preparó el equipo del proyecto durante las actividades preliminares.

4. Repase los resultados de la Fase 1, utilizando la Herramienta 16, página 50.



En esta etapa, los participantes pueden revelar aspectos clave de su contexto sociocultural, tales como lazos sociales específicos y áreas de cohesión. Como resultado, pueden indicar formas o agrupamientos preferidos que pudieran servir como fundamento para trabajo posterior en el proceso de AyDM.

Consejos para la facilitación



- Invite a representantes de grupos profesionales existentes (cooperativas, federaciones de productores, etc.) para explicar las ventajas de trabajar como parte de un grupo empresarial;
- Cuando facilite sesiones dentro de las comunidades respete los siguientes principios:
 - No ocultar o ignorar afirmaciones aún si no son relevantes al tema (por otro lado, no permitir discusiones prolongadas en tales temas, únicamente hacer mención de ellas)
 - Mantener asistencia a las reuniones aplicando técnicas adecuadas, tales como haciendo preguntas, usando humor y chistes, contando historias, haciendo representaciones y a través del uso de otras herramientas innovadoras y agradables
 - Garantizar que los supervisores del proyecto y las autoridades locales están informados de los asuntos emergentes y facilitar el diálogo para tratar esos asuntos.

Concluyendo la Fase 1

Para concluir la Fase 1 será necesario:

- Revisar los resultados principales, incluyendo la gama de productos potenciales y la necesidad de mayor investigación sobre los mercados potenciales;
- Identificar a los empresarios potenciales que estén dispuestos a continuar con la Fase 2;
- Armar conjuntamente un equipo de empresarios representantes que estén dispuestos a participar en los peritajes de la Fase 2 para el beneficio de todo el grupo de empresarios potenciales.

El equipo de la Fase 2 debería tener representantes de los diferentes subgrupos y sus miembros deberían participar activamente en la producción, comercialización o procesamiento de uno o más productos de la lista corta establecida durante la Fase 1. Los miembros de este equipo actuarán como colectores de información durante la Fase 2.

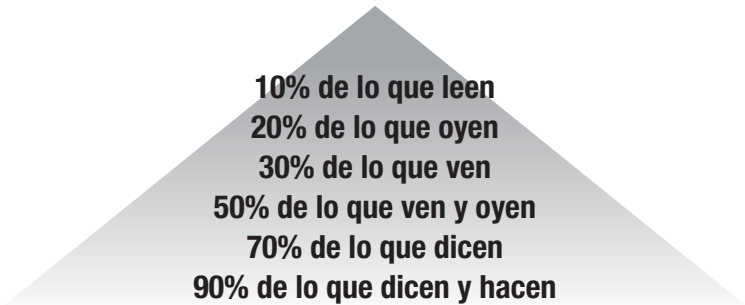


Concluyendo la Fase 1

- Concluya el taller de trabajo resumiendo los principales resultados (Herramienta 16, -Repasando los resultados de la Fase 1).
- Pregunte a los participantes si están interesados en participar en la Fase 2.
- Cuando regrese a la oficina, examine el trabajo hecho durante la Fase 1 completando un formato de informe para la Fase 1 proporcionado por el proyecto. Esto será útil si tiene que repetir el proceso en otro lado y también le servirá como base para planificar la Fase 2.

Herramientas útiles para facilitar la sesión de capacitación¹

LOS ESTUDIANTES RECUERDAN:



10% de lo que leen
20% de lo que oyen
30% de lo que ven
50% de lo que ven y oyen
70% de lo que dicen
90% de lo que dicen y hacen

1. Las herramientas deben ser adaptadas al contexto local, lenguaje(s) y necesidades específicas del proyecto.



Herramienta 1 – Los objetivos del proyecto y criterios relacionados

OBJETIVOS DEL PROYECTO

CRITERIOS PARA IDENTIFICAR AL GRUPO DE EMPRESARIOS POTENCIALES



Herramienta 2 – Lista de verificación de habilidades y actitudes de un buen empresario

Un buen empresario:

- Toma la iniciativa y se atreve a tomar riesgos
- Ve y actúa de acuerdo a las oportunidades
- Aprende de experiencias pasadas
- Busca información
- Se preocupa sobre la calidad del trabajo
- Respeto los contratos de trabajo
- Es eficiente
- Es persistente
- Es un planificador sistemático
- Resuelve problemas
- Es seguro de sí mismo
- Es persuasivo
- Sabe cómo influir.

Hablando de manera general, los empresarios exitosos tienen una fuerte orientación al logro, resolución de problemas, influencia y manejo.

Adaptado de Thomas Fricke, 1993.



Herramienta 3 – Lista de verificación de las condiciones que los grupos existentes deben cumplir para ser considerados empresarios potenciales

En el caso que se le pida ayudar a los GUF existentes para captar en el desarrollo empresarial, primero necesitará verificar si estos grupos llenan las condiciones siguientes:

1. Todos los miembros del grupo sienten y expresan su necesidad de aumentar sus ingresos, además de las actividades de conservación forestal.
2. Todos los miembros están de acuerdo en añadir la generación de ingresos como un objetivo de sus actividades de grupo y están de acuerdo con que su grupo actual actuará como un grupo empresarial.
3. El grupo tiene permitido legalmente lograr ganancias de los recursos naturales.
4. El grupo tiene suficientes miembros con habilidades y actitudes empresariales adecuadas.
5. El grupo está estructurado y organizado para manejar operaciones empresariales y ganancias de las ventas de forma eficiente.
6. El grupo está dispuesto y es capaz de modificar su constitución para integrar actividades de desarrollo empresarial y de ganancias de ingresos, además de actividades de conservación forestal.

Si el proyecto no necesita que el grupo actúe como una empresa, pero permite a algunos miembros del grupo desarrollar actividades generadoras de ingreso, entonces deben cumplirse las condiciones siguientes:

1. Uno o varios individuos o subgrupos del GUF, formado alrededor del objetivo de conservación forestal, siente y expresa la necesidad de aumentar sus ingresos y el ingreso del GUF.
2. Los individuos o subgrupos que expresan interés en crear una empresa poseen las habilidades y actitudes empresariales necesarias.
3. Estos individuos o subgrupos pueden registrarse bajo la situación legal apropiada, permitiéndoles generar ganancias, mientras forman parte del GUF.
4. El GUF está de acuerdo que los individuos o subgrupos pueden usar recursos del área del GUF bajo la condición que compartan una parte de sus ganancias con el GUF (bajo condiciones acordadas entre el GUF y los individuos o subgrupos afectados).

Se aplicarán condiciones similares a otros tipos de grupos existentes.



Herramienta 4 – Formato y ejemplo de clasificaciones de riqueza de los empresarios potenciales

Grupos de clasificación de riqueza	Criterios de clasificación
Muy rico	
Rico	
Promedio	
Pobre	

Ejemplo: Criterios utilizados para clasificar hogares en los grupos de riqueza

Clasificación de riqueza grupo	Criterios para la clasificación
Muy rico	<ul style="list-style-type: none"> • Tiene suficiente comida para su consumo y tiene ahorros y excedentes
Rico	<ul style="list-style-type: none"> • Posee una televisión, radio, búfalos y bicicleta • Tiene suficiente tierra para cultivo
Promedio	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenta escasez de comida por uno a tres meses al año • Tiene uno o dos búfalos solamente • Tiene suficiente tierra para cultivo
Pobre	<ul style="list-style-type: none"> • Experimenta escasez de comida por más de tres meses al año • Experimenta escasez de energía • No tiene suficiente tierra para cultivo



Herramienta 5 – Resultados totales de la Clasificación de riqueza por número de hogares (H) en el grupo de empresarios potenciales

Distrito: Pueblo:.....

Rangos	Pueblo 1		Pueblo 2		Pueblo 3		Pueblo 4		Total	
	Número de H	% *	Número de H	%	Número de H	%	Número de H	%	Número de H	%
Muy rico										
Rico										
Promedio										
Pobre										
Total										

* Porcentaje del total del grupo de empresarios potenciales



Herramienta 6 – Ejemplos de elementos a incluir en la lista de referencia de recursos y productos potenciales

- **Fibras e hilos**

Ejemplos: bambú para muebles, artesanías y palillos de dientes; ratán para muebles y artesanías

- **Productos comestibles**

Ejemplos: frutas, nueces, hongos, hojas para té, especias, productos animales (tales como murciélagos y serpientes)

- **Extractos y exudados**

Resinas y gomas

Ejemplos: oleoresina de pino para la industria de químicos; damar (*Dipterocarpus spp.*); benzoína (*Styrax tonkinensis*) para perfumes

Taninos y tintes

Ejemplos: Plantas forestales tales como majitho (*Rubia cordifolia*) y chutro (*Berberis aristata*), utilizadas en pigmentos naturales para teñir telas

- **Aceites industriales**

Ejemplo: aceite de tung (*Aleurites montana*) para barniz

Aceites esenciales

Ejemplos: aceite de vetiver (*Vetiveria zizanioides*) y aceite de eucalipto para fragancias e industria; aceite de canela y estrella de anís (*Illicium verum*) para la industria de la comida y bebida

Insecticidas

Ejemplos: sasafrás (*Cinnamomum parthenoxylon*); neem (*Azadirachta indica*)

- **Plantas medicinales**

Plantas medicinales para uso en el hogar e ingresos

- **Plantas ornamentales**

Ejemplos: orquídeas, enredaderas

- **Productos animales**

Ejemplos: miel; cuernos; huesos; plumas para uso como medicinas; secreción resinosa de insectos (*Laccifer lacca*) para uso en pinturas, barnices, tintes y aislamiento eléctrico; gusanos de seda



Herramienta 7 – Listado de recursos y productos existentes



Enumerar los recursos y productos. Etiopía

Distrito: Pueblo:

Recursos y Productos	Cantidad de suministros disponibles *			Cantidad vendida *				
	Calculado por personas locales	Limitado	Moderado	Alto	Calculado por personas locales	Limitado	Moderado	Alto

*Marque una "X" en la celda apropiada.



Herramienta 8 – Ejemplo del mapa de recursos

Un mapa de recursos puede ser llevado a cabo conjuntamente con el facilitador para comprender el inventario de los recursos naturales posibles, disponibles para el desarrollo empresarial y para evaluar qué personas locales conocen de los recursos alrededor de ellos.



Mapa de recursos forestales, Etiopía



Herramienta 9 – Listado de criterios potenciales para eliminar productos durante la Fase 1, la información necesaria para evaluar los criterios y las posibles fuentes de esta información

Tome nota que el listado de criterios debería adaptarse al contexto del proyecto como sea necesario.

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
ÁREA DE MERCADO		
<p>Cantidad/suministro del producto El producto no puede ser aprovechado en cantidad suficiente o está disponible en pequeñas cantidades.</p>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidades extraídas y posible nivel de extracción. • Calendarios de producción y ventas. • Tendencia de extracción. 	<p>Los recolectores locales y comerciantes del pueblo pueden proporcionar esta información o puede ser recopilada durante el taller de trabajo inicial a través del mapeo participativo de recursos.</p>
<p>Demanda de Mercado La demanda para el producto es baja, o la mejora del producto para cumplir con los estándares de demanda es complicada, consume tiempo y es costosa.</p>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cantidades y valores comercializados por productores y comerciantes locales. • Los tipos específicos o formulaciones de los productos comercializados por actores directos en las cadenas de valor, a nivel local, de distrito, de provincia y nacional (e internacional, si acaso). • Tendencia de demanda. 	<p>Esta información puede venir únicamente de los comerciantes del pueblo o de otros actores directos a niveles provincial y nacional. Puede ser recopilada durante el taller de trabajo inicial usando un peritaje local corto o a través de un peritaje o una reunión de actores directos e indirectos a nivel de provincia.</p>
<p>Calidad del producto Los requerimientos de calidad para el producto no pueden cumplirse debido a una escasez de habilidades, falta de oportunidades de capacitación, educación insuficiente, falta de acceso a materiales de empaque, etc. Las mejoras o medidas para aumentar la calidad consumen tiempo y son costosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Forma y estándares de calidad de los productos que se comercializan actualmente a nivel local. • Forma y calidad de productos requeridos por los actores a otros niveles de la cadena de valor. 	<p>La información sobre la forma y calidad actual de productos puede recopilarse durante el taller de trabajo inicial, mientras que la información sobre la forma y calidad deseada puede recopilarse de comerciantes de distrito, de provincia, nacionales o internacionales.</p>
<p>Costos de producción Los costos de producción para el producto son mayores que aquellos de los mismos bienes producidos en otra parte. Los costos no pueden reducirse de manera significativa sin efectos negativos sobre la cantidad o calidad de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precios y costos de producción cobrados actualmente por productores, procesadores y comerciantes locales. • Precios y costos de producción cobrados por productores, procesadores y comerciantes de otros lados. 	<p>La información sobre precios y costos de producción actuales puede recopilarse durante el taller de trabajo inicial ayudando a los empresarios potenciales a evaluar el trabajo y los costos de oportunidad para los productos, y por los comerciantes. Los costos de transporte a los mercados pueden ser proporcionados por los comerciantes del pueblo y del distrito.</p>

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
ÁREA DE MERCADO		
<p>Acceso a capital El crédito local y los grupos de manejo de ahorros no existen o no funcionan, y/o el productor, fabricante, transportador o comerciante no puede obtener un préstamo para comenzar o para operar actividades del negocio.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia actual de los empresarios potenciales en recaudar capital, de manera informal y con instituciones financieras formales. Listado de posibilidades locales, de distrito/provincia y nacionales para acceder a capital por parte de los empresarios locales. 	La información de experiencias actuales de acceso a capital formal o informal puede reunirse durante el taller de trabajo inicial, mientras que la información sobre la disponibilidad de capital será recopilada a nivel de distrito o nacional o a través del peritaje inicial llevado a cabo por el proyecto.
MANEJO DEL RECURSO		
<p>Distribución espacial y densidad El producto es poco común o escaso debido a factores tales como el ciclo biológico de la planta en la cual se basa, sobreexplotación y cambios en el ecosistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Mapa del recurso. Patrón de extracción. Tendencias y razones para cambios. 	Esta información es proporcionada por aquellos que colectan los recursos (los recolectores) y puede reunirse durante el taller de trabajo inicial. Asegúrese de hacer preguntas que tratan no solo el suministro del producto, sino también los aspectos relativos al trabajo necesario para colectar el producto.
<p>Impacto del aprovechamiento en la supervivencia de las especies El valor económico de un producto puede aumentar como resultado del mercadeo y esto puede conducir al sobreaprovechamiento. Los impactos ecológicos del aprovechamiento no han sido evaluados y dicha evaluación consume tiempo y es muy costosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Técnicas de aprovechamiento actuales y su impacto sobre la reserva de las especies. Técnicas alternativas para reducir los impactos negativos en la supervivencia de las especies. 	Esta información puede obtenerse de recolectores locales durante el taller de trabajo inicial así como de las personas “recurso” durante un peritaje o una reunión a nivel de provincia.
<p>Posibilidades de domesticación El recurso no está o no puede ser domesticado, o la domesticación consume tiempo, es costosa y complicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Experiencia local con la domesticación del recurso. Experiencia en la domesticación del recurso en otra parte, y sus resultados, condiciones y costos. 	Esta información puede obtenerse de recolectores locales durante el taller de trabajo inicial así como de las personas “recurso” durante un peritaje o una reunión a nivel de provincia. Este criterio puede no ser una causa para la eliminación, a menos de que se combine con los dos criterios anteriores. Si un producto tiene baja densidad y no puede ser aprovechado sin un impacto negativo, entonces, a menos de que sea domesticado, necesita ser eliminado.

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>Potencial regenerativo</p> <p>El potencial regenerativo del producto es muy bajo o existe incertidumbre respecto a su capacidad de regeneración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida del recurso natural. • Existencia de investigación y experiencia sobre cómo reducir el ciclo de vida y obtener productos más rápidamente. Los resultados y los costos de esta investigación. 	<p>Esta información puede obtenerse de recolectores locales durante el taller de trabajo inicial así como de las personas “recurso” durante un peritaje o una reunión a nivel de provincia.</p>
SOCIAL/CULTURAL		
<p>Disposición a participar</p> <p>El interés en mercadear este producto es débil. Los empresarios potenciales deben mostrar iniciativa y estar dispuestos a actuar como actores responsables económicamente, no simplemente como beneficiarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Los empresarios potenciales necesitan encontrar actividades económicas alternativas para incrementar sus ingresos? • ¿Están involucrados los empresarios potenciales en las actividades del negocio y están listos para convertirse en actores en la cadena de valor? 	<p>Esta información debería haber sido revisada durante el Paso 1 de la Fase 1, pero puede investigarse más durante el taller de trabajo inicial en esta etapa.</p>
<p>Restricciones sociales/culturales</p> <p>Las creencias religiosas y culturales pueden impedir a la comunidad el aprovechamiento de algunos productos o prohibir a las mujeres trabajar con ellos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué se comercializan ciertos productos en otro lado y no localmente? • Creencias que pueden influenciar el aprovechamiento de ciertos productos. 	<p>Esta información puede obtenerse de empresarios potenciales locales durante el taller de trabajo inicial.</p>
LEGAL/INSTITUCIONAL		
<p>Limitaciones de política</p> <p>Existen restricciones legales sobre la colecta, procesamiento, transporte y comercio de un producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Listado de reglas y regulaciones sobre colecta, procesamiento, transporte y comercio de un producto. • Medidas de aplicación de esas reglas y regulaciones. • Nivel de conocimiento y/o comprensión sobre las leyes y regulaciones existentes entre los empresarios potenciales. 	<p>Esta información puede obtenerse de empresarios potenciales durante el taller de trabajo inicial, a través de un peritaje local llevado a cabo por los miembros de los TG, o a través de un peritaje o una reunión de actores directos e indirectos a nivel de provincia así como de la literatura de oficinas gubernamentales (Bosques, Ministerio de la Industria, etc.). Se debería verificar la información con una ONG a nivel nacional o expertos familiarizados con el ambiente político en el país.</p>

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
TECNOLOGÍA		
<p>Recursos humanos/experiencia El nivel de conocimiento y experiencia necesaria para la extracción, procesamiento, mercadeo y desarrollo de un producto es bajo. Mejorar los niveles de conocimiento y experiencia consume tiempo y es costoso.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Recursos humanos actualmente disponibles; habilidades; oportunidades de capacitación para hombres y mujeres; asistencia actual de las agencias e instituciones; técnicas, equipo y herramientas disponibles; materiales de capacitación. Tipo de procesamiento usado y listado de unidades de procesamiento. 	<p>La información sobre el número de individuos conocedores y experimentados actuales puede recopilarse durante el taller de trabajo inicial, mientras que la información sobre individuos con experiencia en producción específicamente puede obtenerse a través de un peritaje local corto por los miembros del TG, o a través de un peritaje o una reunión de actores directos e indirectos a nivel de provincia.</p>
<p>Infraestructura y comunicaciones La infraestructura física (camino, ríos, etc.) es inadecuada para transportar los bienes, lo que restringe gravemente el potencial de mercadeo del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Situación actual de la infraestructura. Factibilidad estacional de mover los bienes a lo largo del año. Medios y costos de transporte Telecomunicaciones e infraestructura de internet y nivel de experiencia usándolos. 	<p>Esta información puede ser obtenida por los empresarios potenciales durante el taller de trabajo inicial.</p>

Algunos principios que se deben usar cuando se recopila información:

- Usar un cuadro durante el taller de trabajo para reunir información general de los recursos y productos disponibles y para comprender las limitaciones principales. En esta etapa, no es necesario recopilar información sobre los mismos productos de muchos informantes.
- Recordar que estos criterios son indicadores y se requiere de un juicio para evaluar si son relevantes, según sus circunstancias o no.
- Considerar asuntos sociales a lo largo del proceso de AyDM. En esta fase, es absolutamente necesario evaluar la aceptabilidad de las empresas potenciales y evaluar su impacto potencial en la comunidad. Cuando adapte el cuadro superior a sus propias circunstancias, intente comprender el papel relativo de cada subgrupo (tales como las mujeres, los niños y las personas más pobres) y el papel de productos particulares dentro de cada grupo.



Herramienta 10 – Ejemplo de formularios para registrar la información recopilada de los informantes

Ejemplo de formulario 1: Información de producción/comercio – área de mercado/economía del desarrollo empresarial

Productos	Tiempo de viaje entre casa y sitio de aprovechamiento o producción	Cantidad producida por día	Temporada de producción (enumere los meses del año)	Tiempo de almacenamiento entre producción y venta	Actividades de producción (por % hombres/mujeres/niños)	Lugar de almacenamiento	Método de manejo tradicional (sembrado, rotación)	Método de protección (de robo, animales, etc.)

Ejemplo de formulario 2: Costos de producción - área de mercado/economía del desarrollo empresarial

Productos	Principales mercados	Tiempo necesario para llegar a los mercados	Actividades de producción (por % hombres/mujeres/niños)	Medios de transporte	Costos de transporte de bienes a mercados	Número de viajes a los mercados para vender	Cantidad pagada de impuestos/tarifas legales	Problemas encontrados Otros costos





Ejemplo de formulario 3: Experiencia de los empresarios potenciales recibiendo crédito – área de mercado del desarrollo empresarial

Fuente de crédito	Cantidad	Receptor (% hombres/mujeres)	Grupo patrocinador	Propósito	Término del crédito	Tasa de interés	Reembolso	Otras necesidades de crédito



Herramienta 11 – Ejemplo: Determinar productos para su eliminación

Distrito: Pueblo:

Productos/ Recursos	Criterios para eliminación (x), o dónde se necesita mayor información					Eliminación
	Mercado/ Economía	Recurso/ Medio Ambiente	Social / cultural	Legal/ institucional	Tecnología	
 Miel silvestre	x Lejos del poblado	x Disminución rápida	x No realizable por mujeres			
 Ratán	x Lejos del poblado	x Agotado				
 Vida silvestre	Alta demanda	X Agotado		x Prohibido/ legal usarla como 'producto'		
 Hojas de palma	Se requiere mayor información				Se requiere mayor información	
Etc.						



Herramienta 12 – Ejemplo: Determinar productos para su eliminación

Recurso/ productos	Eliminación	Criterios para eliminación o áreas para las que se necesita mayor información				
		Mercado/ finanzas	Manejo del recurso	Social/ cultural	Legal/ Institucional	Tecnología
Miel silvestre						
Helecho arborescente					Se requiere mayor información	
Vida Silvestre	X		Prohibido			
Leña						
Carbón	X				Restricción legal	
Herramientas de granja de madera		Se requiere mayor información				
Lazo de corteza de árboles	X	Valor bajo				
Pimientos grandes						
Semillas forestales		Se requiere mayor información				Se requiere mayor información
Liana (2 tipos)						
Cardamomo forestal						
Café forestal						
Madera	X	Riesgo de merma			Restricción legal	
Hojas de palma						
Tapetes de hojas de palma		Se requiere mayor información				
Fermento de cerveza (gesho)						
Colmenas	X			Benefician a un bajo número de personas		
Piedra de afilar	X			Benefician a un bajo número de personas		
Hongos		Se requiere mayor información				
Pescado						

- “X” indica que el producto ha sido eliminado.
- “Se requiere mayor información” significa que se necesita información adicional para determinar si se elimina o no un producto.



Herramienta 13 – La experiencia de los participantes formando parte de grupos

Pueblo:.....

Actividades para las que organizó grupos en el pasado	Resultados de pertenecer a grupos		Resultados para aquellos que trabajan de forma individual		Describa cómo se formaron los grupos	Describa las reglas para operar actividades en grupo
	Fortalezas	Debilidades	Fortalezas	Debilidades		



Herramienta 14 – Ejercicio: los beneficios de empresas grupales

Divida a los participantes en grupos y pídale que enumeren los posibles beneficios de trabajar en grupos.

A continuación, algunas de las respuestas que puede recibir:

- Los grupos son más efectivos para compartir capacitación e información.
- Los grupos tienen mayor influencia para la negociación y pueden encontrar mejores mercados.
- El grupo puede fijar un precio común.
- El trabajo en grupo puede ahorrar tiempo ya que las tareas se distribuyen entre los miembros.
- Los grupos pueden negociar costos más bajos con proveedores y reducir costos de producción (p.ej. transporte, manejo, etc.).
- Los grupos pueden producir una mayor cantidad de bienes trabajando conjuntamente.
- Los grupos pueden obtener mejores precios (compra y venta).

Un individuo puede pertenecer a varios grupos de empresas, siempre y cuando él o ella tengan tiempo e inclinación suficientes.

- La participación en un grupo puede ser una condición para obtener y manejar fuentes de financiamiento específicas.



Herramienta 15 – Análisis institucional

Propósito:

El propósito de esta herramienta es ayudar a los empresarios a estudiar y analizar el ambiente institucional tanto dentro como fuera de su población. Es importante comprender los diversos papeles representados por las instituciones de la población y los enlaces entre ellos para asegurar un funcionamiento tranquilo del proyecto.

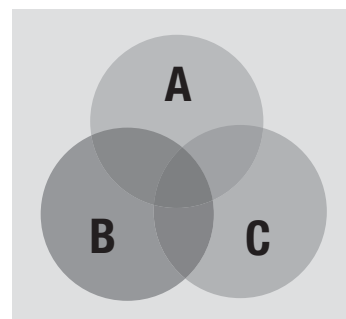
Usando el Diagrama de Venn, los empresarios potenciales pueden representar visualmente sus relaciones con las diferentes instituciones así como las relaciones entre las instituciones.

El análisis institucional ayudará a los participantes a:

- Aclarar sus percepciones sobre la importancia e influencia relativas de las instituciones locales.
- Comprender que no deberían crear una nueva organización si ya existe una.
- Considerar las fortalezas y debilidades de las instituciones locales y sus posibles contribuciones (o limitaciones) al desarrollo de las empresas.

Dibujando un diagrama de Venn:

1. Agrupe a los participantes de acuerdo a su interés en productos similares o basados en grupos existentes.
2. Pida a cada grupo que dibuje círculos en un papel (o en el suelo), cada uno representando a un grupo local, organización e institución con la que tienen contacto:
 - Los tamaños de los círculos dependerán de la importancia de los grupos, organizaciones o instituciones.
 - Los círculos pueden traslaparse para indicar relaciones formales (por ejemplo contratos) entre algunos de los grupos locales.
 - Círculos más pequeños pueden estar inmersos en un círculo más grande si, por ejemplo, un grupo informal de empresarios es parte de una organización sombrilla de otros empresarios.
3. Pida a cada grupo que muestre su diagrama a todos los participantes y que explique las relaciones entre los círculos.
4. Facilite una discusión entre los grupos y analice qué relación institucional debería desarrollarse más para apoyar el desarrollo empresarial.





Herramienta 16 – Repasando los resultados de la Fase 1

Productos de la Fase 1	Sitio en campo.....	Sitio en campo.....	Sitio en campo.....
<p>Productos pre-seleccionados</p>			
<p>Áreas principales para investigación posterior en la Fase 2</p>			
<p>Empresarios potenciales que quieren continuar en la Fase 2</p>			

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)
División de Economía Forestal, Política y Productos
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>

**Directrices del Facilitador de Campo:
Realización de encuestas para seleccionar los
productos e identificar las ideas de la empresa**

MÓDULO 2



Directrices del Facilitador de Campo:
Realización de encuestas para
seleccionar los productos e
identificar las ideas de la empresa

MÓDULO 2:



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a copyright@fao.org.

© FAO 2013

Índice

Símbolos usados en las DFC iii

FASE 2: REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SELECCIONAR LOS PRODUCTOS E

IDENTIFICAR LAS IDEAS DE LA EMPRESA1

ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Vincular las Fases 1 y 2”3

PASO 1:

Los empresarios potenciales recopilan información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial5

ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recopilar información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial”7

PASO 2:

Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores13

ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Escoger los mejores productos”14

PASO 3:

Los empresarios potenciales reflexionan sobre las formas de comercialización más apropiadas.17

ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Reflexionar sobre el tipo de empresa más apropiado”18

CONCLUIR EL TALLER DE TRABAJO DE LA FASE 221

Herramienta 1 – Revisión de los resultados de la Fase 124

Herramienta 2 – Ejercicio: Enumerar los actores indirectos que pueden influir en el traslado de los productos de un actor directo a otro25

Herramienta 3 – Identificar los criterios para la selección del producto26

Herramienta 4 – Lista de verificación de los criterios que pueden ser utilizados para escoger los productos en la Fase 227

Herramienta 5 – Llevar a cabo un estudio de mercado en la Fase 228

Herramienta 6 – Fuentes de información en el área de mercado/económica/financiera.32

Herramienta 7 – Recopilar información sobre el financiamiento de una empresa34

Herramienta 8 – Opciones para recaudar capital de inversión.36

Herramienta 9 – Recopilar información sobre recursos locales37

Herramienta 10 – Mapeo participativo de los recursos forestales39

Herramienta 10A – Caminata del <i>transecto</i> forestal	40
Herramienta 11 – Recopilar información en las áreas social y cultural	42
Herramienta 12 – Calendario de actividades	44
Herramienta 13 – Recopilar información en el área legal/institucional	46
Herramienta 14 – Recopilar información en el área de tecnología	48
Herramienta 15 – Recopilar información a nivel nacional e internacional	50
Herramienta 16 – Información para recopilar: Qué, dónde y quién.	52
Herramienta 17 – Recopilación de información en el AyDM	53
Herramienta 18 – Discusión de escaparate.	58
Herramienta 19 – Compilar y exponer los resultados del estudio en el Paso 1 de la Fase 2	60
Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla	61
Herramienta 21 – Información de mercado (1 cuadro por producto)	63
Herramienta 22 – Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (en volumen y valor)	64
Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas	65
Herramienta 24 – Ejemplo de un proceso de producción para jabón tradicional de Karité	66
Herramienta 25 – Identificar encuestadores para los estudios locales en la Fase 2	67
Herramienta 26 – Preparar el plan del estudio	68
Herramienta 27 – Plan de acción para el trabajo en campo en la Fase 2	69
Herramienta 28 – Lista de verificación para llevar a cabo los estudios en el Paso 1 de la Fase 2.	70
Herramienta 29 – Cuadro de Evaluación del Producto (CEP)	71
Herramienta 30 – Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado	72
Herramienta 31 – Comparación de puntajes del producto	76
Herramienta 32 – Escoger el tipo de empresa a adoptar	78
Herramienta 33 – Escoger la estructura legal más apropiada para la empresa	80
Herramienta 34 – Lista de verificación de preguntas clave para ayudar a los empresarios a decidir si registran la empresa	83
Herramienta 35 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible.	84

Símbolos usados en las DFC:



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFCs y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



Actividad para promover el equilibrio de género.

FASE 2: REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SELECCIONAR LOS PRODUCTOS E IDENTIFICAR LAS IDEAS DE LA EMPRESA

Introducción

En este punto usted completó la Fase 1 del proceso del AyDM (como se detalla en la sección previa Directrices del Facilitador de Campo Fase 1 del proceso del AyDM: evaluación de la situación actual). Se identificó un grupo inicial de empresarios potenciales, y este grupo creó una lista corta de recursos y productos potenciales a ser evaluados más adelante en la Fase 2.

Su papel como facilitador será ayudar al grupo a aprender el fundamento y los conceptos básicos para implementar la Fase 2. Sin embargo, antes de hacer eso, tómese el tiempo de aprender sobre la Fase 2 usted mismo.



No deje pasar mucho tiempo entre las fases 1 y 2 para mantener el entusiasmo de los empresarios potenciales.



1. Los objetivos principales de la Fase 2

La Fase 2 busca ayudar a los empresarios potenciales a escoger los mejores productos y las mejores opciones empresariales y a reunir toda la información necesaria para diseñar el PDE en la Fase 3.

En la Fase 2, los participantes:

- Reunirán información para analizar (de acuerdo a las cinco áreas del desarrollo empresarial) la factibilidad de los productos que hayan sido pre-seleccionados durante la Fase 1.
- Determinarán las empresas más viables.
- Considerarán los tipos más apropiados de comercialización y analizarán la información recopilada en el Paso 1 de la Fase 2 para pulir las ideas de la empresa.
- Pensarán en la forma más apropiada de recaudar capital para financiar las empresas.

2. Vincular las fases 1 y 2

Es importante organizar actividades para vincular las fases 1 y 2. Para ello, se sugiere organizar un taller de trabajo con los empresarios potenciales con el fin de preparar la implementación de la Fase 2. Las actividades principales que se debieran llevar a cabo durante este taller de trabajo son:

- Un repaso de los resultados de la Fase 1 y
- Una explicación de los objetivos de la Fase 2 y el proceso.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Vincular las Fases 1 y 2”

	<p>Dos horas al inicio del primer taller de trabajo de la Fase 2</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le habrán dado su retroalimentación sobre el proceso y los resultados de la Fase 1. • Habrán entendido la Fase 2 del proceso del AyDM.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro en un papel de rotafolio. • Productos de la Fase 1 escritos en un papel de rotafolio (vea sugerencias en la Herramienta 1). • Notas autoadhesivas.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 1 – Revisión de los resultados de Fase 1 • Herramienta 18 – Discusión de escaparate.

Facilitando la sesión

1. Organice una reunión con los empresarios potenciales que expresaron interés en participar en la Fase 2.
2. Empiece la sesión mostrando en el Mapa de AyDM dónde están los participantes en el proceso del AyDM. Explique que durante esta sesión revisarán los resultados de la Fase 1 y se prepararán para la implementación de la Fase 2.
3. Repasar la Fase 1:
 - Pida a un participante que recuerde los métodos utilizados en la Fase 1.
 - Repase los resultados de la Fase 1 en un papel de rotafolio.
 - Invite a los participantes a mostrar sus listas cortas en el cuarto.
 - Pida a los participantes que observen y escriban preguntas y comentarios sobre la Fase 1 en notas autoadhesivas.
 - Genere una discusión basada en las observaciones y preguntas usando la metodología del escaparate. Usted puede realizar las siguientes preguntas:
 - Discuta y justifique el listado de los productos pre-seleccionados desarrollados durante la Fase 1.
 - ¿Qué salió bien en la Fase 1? ¿Qué fue fácil? ¿Qué fue difícil?
 - ¿Qué salió mal en la Fase 1? ¿Cómo lo manejó?
 - ¿Qué es lo que haría diferente una próxima vez?

Vea la Herramienta 18 sobre cómo organizar una discusión de escaparate.
4. Explique los objetivos, pasos y resultados de la Fase 2, haciendo énfasis en que el objetivo es escoger los mejores productos de los que fueron pre-seleccionados durante la Fase 1.

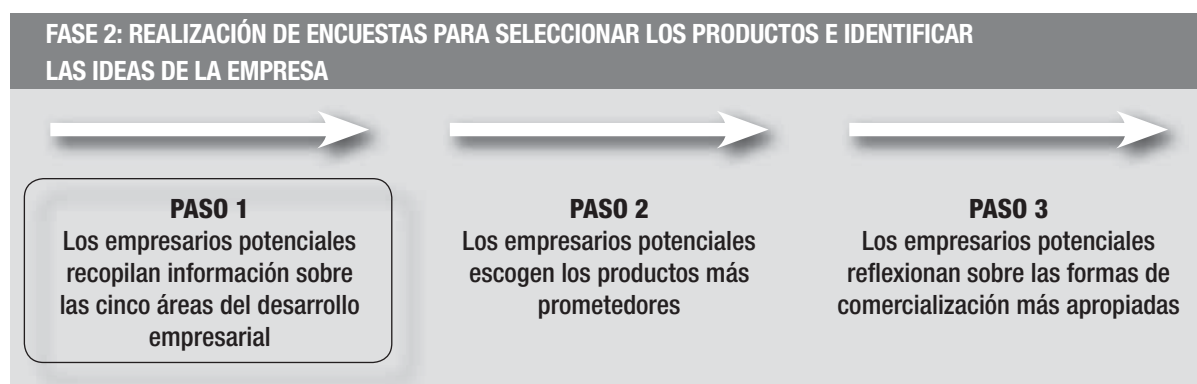
**Consejos para la
facilitación**



Algunos productos (especialmente de las empresas existentes) estarán listos para ser seleccionados en la Fase 2, mientras que para otros, tal vez sea necesario obtener más información antes de que se realice la selección final.

PASO 1: Los empresarios potenciales recopilan información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial

El primer taller de trabajo organizado en la Fase 2 busca revisar los resultados de la Fase 1 y presentar la Fase 2. Usted ya estará listo para apoyar a los participantes a preparar y llevar a cabo un análisis de la cadena de valor para los productos que hayan pre-seleccionado.



En este Paso, los participantes preparan encuestas para reunir información adicional

Antes de invertir tiempo y energía montando un negocio, los empresarios deberían hacer un estudio de factibilidad para identificar los mejores productos de su lista corta. Este estudio cubrirá las cinco áreas del desarrollo empresarial. No obstante, los empresarios deberían empezar con una encuesta de mercado porque de no haber mercado para los productos, entonces no es necesario continuar con el proceso de desarrollo empresarial.

El Paso 1 de la Fase 2 es un análisis de la cadena de valor

Antes de que los empresarios busquen vincular los mercados y servicios, es necesario comprender las cadenas de valor existentes. Este es el propósito del Paso 1 de la Fase 2.



El AyDM no es una metodología tradicional de desarrollo de la cadena de valor. No apunta a productos en desarrollo cuyo potencial haya sido asumido por el iniciador del proyecto. En vez de ello, el AyDM aplica el análisis de la cadena de valor para ayudar a los empresarios a identificar productos, mercados y medios para desarrollar empresas que concuerden con sus necesidades y circunstancias.

El análisis de la cadena de valor utilizado en el AyDM es único porque:

- Se aplica a recursos naturales y productos forestales. Somete a revisión los recursos y sus áreas ecológicas, ya que las futuras empresas dependerán de la sostenibilidad ecológica de los recursos. Como consecuencia, el análisis de la cadena de valor del AyDM incluye una lista de verificación de la información sobre la situación del recurso y las posibilidades de manejo porque ello puede incrementar el potencial de los productos forestales.





- Las iniciativas del AyDM no se orientan al desarrollo del producto sino más bien se concentran en dar apoyo a los grupos de los empresarios potenciales.
- Los métodos y herramientas utilizados en el proceso son altamente participativos. Requieren un alto grado de participación por parte de los empresarios durante el proceso, lo que les permite apropiarse de sus propios proyectos.

Sin importar el tamaño de la empresa, el análisis de la cadena de valor y del ambiente de negocios utiliza una variedad de herramientas para recopilar la información necesaria sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial.

El Paso 1 comienza con los empresarios potenciales que han expresado interés en participar en la Fase 2. Al final de la Fase 1, el grupo habrá nombrado algunos de sus miembros para llevar a cabo encuestas en su nombre. A partir de ese punto, el taller de trabajo continuará únicamente con los encuestadores.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recopilar información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial”

	<p>1-2 días</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p> 	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios potenciales habrán preparado encuestas para analizar la cadena de valor de los productos pre-seleccionados y comprenderán el ambiente de negocios en su área. • Los encuestadores serán capaces de aplicar destrezas de observación básica y entrevistas. • Se movilizarán los recursos necesarios para implementar la Fase 2 (tiempo, logística y presupuesto).
<p>Materiales de aprendizaje</p> 	<p>Materiales de aprendizaje:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copias del mapa del proceso del AyDM. • Copias del Diagrama de filtro. • Productos de la Fase 1 escritos en un papel de rotafolio. • Definición de “cadena de valor” escrita en un papel de rotafolio. • Un papel de rotafolio con los títulos de “actores directos e indirectos” escritos.
<p>Herramientas de capacitación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 2 – Ejercicio: Enumerar los actores indirectos que pueden influir en el traslado de los productos de un actor directo a otro. • Herramienta 3 – Identificar los criterios para la selección del producto. • Herramienta 4 – Lista de verificación de los criterios que pueden ser utilizados para escoger los productos en la Fase 2. • Herramienta 5 – Llevar a cabo un estudio de mercado en la Fase 2. • Herramienta 6 – Fuentes de información en el área de mercado/económica/financiera. • Herramienta 7 – Recopilar información sobre el financiamiento de una empresa. • Herramienta 8 – Opciones para recaudar capital de inversión. • Herramienta 9 – Recopilar información sobre recursos locales. • Herramienta 10 – Mapeo participativo de los recursos forestales. • Herramienta 10A – Caminata del transecto forestal. <p>Una caminata del transecto es una herramienta utilizada para describir y mostrar la ubicación de los recursos, características, paisajes y principales usos de la tierra a lo largo del transecto dado. Es utilizada adicionalmente a otras herramientas participativas como mapeo de recursos, mapeo social, línea del tiempo, calendarios estacionales, etc.</p> <p>Una caminata del transecto puede usarse para:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recopilar información preliminar sobre los recursos (cantidad disponible de suministros, potencial de regeneración de las especies). • Identificar y explicar las relaciones causa-efecto entre el bosque y las actividades humanas.

Continúa en la siguiente página

Herramientas de capacitación



- Revelar oportunidades y dificultades importantes percibidas por grupos diferentes de usuarios en relación con características del bosque y del recurso natural o áreas a lo largo del transecto.
- Aprender sobre las prácticas de protección forestal local o aprovechamiento.
- Apoyar la selección del sitio.
- Triangular información recopilada utilizando otras herramientas.

Una caminata de transecto es una herramienta sencilla fácilmente adoptada y replicada a nivel comunitario. Requiere materiales sencillos – papel, marcadores y lapiceros – para esquematizar la caminata y para registrar la discusión generada durante el desarrollo del diagrama. Si el diagrama se dibuja en el suelo, entonces se necesitará una gran área, así como palos, piedras, hojas y semillas para representar características en el diagrama. Se debería permitir dos a tres horas para la caminata del transecto, incluyendo el tiempo para producir y analizar un diagrama del transecto y garantizar que se dé una discusión completa con las personas locales. En áreas grandes, se aconseja dividir la caminata del transecto en segmentos de transecto más pequeños que después se pueden ir combinando.

Los pasos principales incluyen:

1. Escoger a las personas locales que puedan hablar acerca de sus percepciones sobre la comunidad y sus recursos. Puede ser útil separar grupos de hombres y mujeres porque los dos grupos probablemente van a asignarle valor a recursos diferentes. Puede que sea necesario desagregar el grupo en más categorías basado en la etnicidad, la categoría de bienestar o casta. La selección debería reflejar cualquier división social importante.

2. Verificar que las personas locales comprendan los objetivos de la caminata.

3. Discutir con las personas locales la ruta que a ellos les gustaría seguir en la caminata. El camino debería cubrir los principales tipos de recursos disponibles en el área. Empiece en el borde del área y comience el recorrido. Deténgase en características clave o a intervalos regulares. Pida a las personas locales que describan las características clave de los recursos que ven. Facilite la discusión preguntando acerca de los detalles y haciendo observaciones. Registre los detalles proporcionados por las personas locales y dibuje bosquejos donde sea necesario.


Desvíese del camino cuando sea útil, o incluso al azar, para observar el área circundante y para recopilar información relevante y útil. Entreviste a personas que vaya encontrando en el camino para obtener perspectivas locales. Después de terminar la caminata del transecto, prepare un diagrama de la caminata usando la información que recopiló.

Se puede preparar el diagrama en una hoja grande de papel o en el suelo. En la línea superior, ilustre las diferentes zonas visitadas por las personas locales. Al lado, enumere los encabezados según las áreas de interés (plantas, uso de la tierra, problemas, y demás) y luego llene los detalles de lo que se observó en cada zona.

4. Analice el diagrama del transecto usando las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos son abundantes o escasos?
- ¿Cambian las cantidades de estos recursos a lo largo del área?

Continúa en la siguiente página

<p>Herramientas de capacitación</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles recursos plantean el mayor número de retos para su uso? • ¿De dónde obtienen las personas agua y leña? • ¿Dónde pasta el ganado? • ¿Qué oportunidades existen para el aprovechamiento del recurso en las diferentes áreas? <p>Puede que sea útil que les dibuje una serie de diagramas para ilustrar los cambios observados con el tiempo.</p> <p>5. Presente el diagrama a otros miembros de la comunidad para contar con sus reacciones y comentarios.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 11 – Recopilar información en las áreas social y cultural. • Herramienta 12 – Calendario de actividades. • Herramienta 13 – Recopilar información en el área legal /institucional. • Herramienta 14 – Recopilar información en el área de tecnología. • Herramienta 15 – Recopilar información a niveles nacional e internacional. • Herramienta 16 – Información para recopilar: Qué, dónde y quién. • Herramienta 17 – Recopilación de información en el AyDM. • Herramienta 19 – Compilar y exponer los resultados del estudio en el Paso 1 de la Fase 2. • Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla. • Herramienta 21 – Información de mercado (1 cuadro por producto). • Herramienta 22 – Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (en volumen y valor). • Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas. • Herramienta 24 – Ejemplo de un proceso de producción para jabón tradicional de Karité. • Herramienta 25 – Identificar encuestadores para los estudios locales en la Fase 2. • Herramienta 27 – Plan de Acción para el trabajo de campo de la Fase 2.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>1. El diagrama de filtro:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muestre el diagrama de filtro y explique que los participantes utilizarán el mismo filtro que en la Fase 1 con la diferencia que ahora deben reunir la información de los productos pre-seleccionados únicamente. Ahora deben buscar limitaciones y oportunidades. • El objetivo es determinar los mejores productos para sus empresas. <p>2. Comparar las fortalezas de los productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Explique que para comparar las fortalezas de los productos, los participantes deben analizar primero sus cadenas de valor. • Comprender el análisis de la cadena de valor: <ul style="list-style-type: none"> – Recuerde a los participantes la definición de actores directos e indirectos (Sección 4, DFC módulo introductorio). – Separe a los participantes en pequeños grupos y pídale que piensen en una cadena de mercado para un producto que conozcan. – Distribuya la Herramienta 2 y pida a los participantes enumerar los actores directos en la cadena de mercado desde el aprovechamiento hasta los consumidores, así como a los actores indirectos necesarios para llevar el producto a los consumidores. Al final del ejercicio, explique que todas las actividades de los actores directos y de los actores indirectos forman parte de la cadena de valor para un producto. – En la plenaria, genere una discusión sobre el número de actores en una cadena de mercado para un producto específico. Discuta las fortalezas y debilidades de cada actor. Ponga énfasis en que estas fortalezas y debilidades solo pueden ser evaluadas después de que se haya recopilado información en cada etapa de la cadena. 	

Continúa en la siguiente página

- Concluya colocando el papel de rotafolio con la definición de cadena de valor (vea la definición en el glosario) en la pared.
- Enfatique que un análisis de la cadena de valor es necesario para decidir acerca de la mejor estrategia para entrar a la cadena, a qué punto y cómo mejorar su posición en la cadena.

3. Enumere los criterios, necesidades de información, fuentes de información y métodos de recolección de información en cada poblado y/o distrito (o provincia):

- Ayude a los participantes a desarrollar una lista de criterios, necesidades de información, fuentes de información y métodos para la recolección de información en el poblado y distrito (o provincia).
 - Asegúrese que se concentran en los productos de la lista corta definida durante la Fase 1.
 - Pregunte a los participantes cuáles criterios utilizarían para calificar un producto apto para el mercado. Use las Herramientas 3 y 4 para garantizar que todos los criterios de las cinco áreas del desarrollo empresarial sean incluidos.



Invierta el tiempo necesario para garantizar que todos los participantes comprendan el significado de todos los criterios. Si es necesario reformule los criterios para hacerlos más comprensibles.

La lista de verificación de posibles criterios (Herramienta 4) es únicamente indicativa. Adáptela al contexto de los participantes. No es necesario usar todos los criterios. Entre 2-4 criterios por área de desarrollo empresarial son suficientes.

La siguiente sesión es opcional, dependiendo si los participantes tienen o no experiencia en la recolección de información.

- Pida a los empresarios potenciales enumerar la información necesaria para verificar estos criterios. **Si los participantes no saben todavía qué información es fundamental para el desarrollo empresarial en las cinco áreas, usted necesitará explicárselo** a ellos así como definir las herramientas y los métodos necesarios para recopilar la información.
 - Pida a los participantes describir los métodos tradicionales para recopilar información.
 - Explique que es importante ser selectivo y estratégico sobre la recopilación de información para utilizar los limitados recursos de forma eficiente.
 - Dé ejemplos de métodos costo efectivos para recopilar información.
 - Separe los participantes en grupos y pídale que enumeren las diferentes herramientas y métodos que conocen. Posteriormente, los grupos deberían compartir sus hallazgos en la plenaria. Clasifique los métodos en subgrupos: uno para los métodos indirectos de recopilación de información y otro para los métodos directos de recopilación de información.
 - Describa los tipos de materiales que pueden usarse en la recopilación de la información y los beneficios y potenciales riesgos asociados con el uso de estos materiales.
 - Refuerce la necesidad de verificar fuentes secundarias con fuentes primarias de información. Describa las diferentes formas de recopilar información, tal como a través de los DRP, las entrevistas del grupo focal y la observación. Obtenga retroalimentación de los participantes sobre su experiencia con cada una de estas herramientas y sus sugerencias. Dé ejemplos de tipos de preguntas estructuradas y semi-estructuradas. Dé ejemplos y reúna ejemplos de los participantes sobre los métodos de entrevista y los errores que se deben evitar. Si así lo desea, usted puede utilizar dramatizaciones seguidas de una discusión.
 - Explique cómo preparar un plan de estudio de campo y una revisión diaria.
 - Pida a los participantes dar ejemplos (en sub-grupos) de criterios para la selección y de los métodos que ellos utilizarían para identificar informantes en el área del proyecto.

Use las Herramientas de la 5 a la 15 para facilitar la sesión.

- Si los participantes ya saben qué información necesitan recopilar, continúe con esta actividad. Forme cinco grupos y pida a cada uno que considere una de las áreas de desarrollo empresarial y que enumere los posibles criterios, necesidades de información y posibles métodos de recopilación de información:

Continúa en la siguiente página

- Enumerando la información necesaria para evaluar los criterios.
- Identificando la información que ya tienen.
- Enumerando la información que todavía es necesaria para cada producto. Esta información debería llenarse en la columna “*información faltante*” en la Herramienta 16.
- Una vez que esté hecho el ejercicio anterior, proporcione a los participantes la lista de verificación general de información posible para recopilar bajo las cinco áreas del desarrollo empresarial. La lista de verificación está disponible en la Herramienta 15.
- Aclare el alcance de las encuestas:
 - Se hacen las encuestas para aclarar las limitaciones relacionadas a un producto y su potencial para mejoramiento. Como consecuencia, se necesita recopilar información sobre los arreglos de tenencia de la tierra y/o limitaciones, sobre las tecnologías apropiadas disponibles, sobre estándares de calidad, sobre posibles compradores, etc. Se puede recordar a los participantes el concepto de la adición de valor en este punto, si es necesario (vea DFC Fase 1 para información detallada).
 - Las encuestas también pueden usarse para identificar las instituciones de apoyo.
- Pida a los participantes identificar una lista de informantes.
 - Facilite una discusión sobre los tres estudios necesarios (dentro del distrito, dentro de la provincia y fuera de la provincia).
 - En grupos pequeños, los participantes deberían tomar 45 minutos para llenar el cuadro “*Información para recopilar: Qué, dónde y quién*”, disponible en la Herramienta 16.
 - Cuando el tiempo se acabe, pida a los participantes presentar sus hallazgos a la plenaria.
 - Proporcione retroalimentación a los participantes sobre su adaptación de las encuestas para sus proyectos.
- Presente las diversas herramientas necesarias para recopilar información durante las encuestas:
 - El mapa de las cadenas de mercado (vea Herramienta 20).
 - Los cuadros con la información de mercado (vea Herramienta 21).
 - Los calendarios de producción y ventas (vea Herramienta 23).
 - El ejemplo del proceso de producción (vea Herramienta 24).
- Finalmente, pida a los participantes identificar algunos de los miembros del grupo, quienes llevarán a cabo las encuestas de la Fase 2 en su nombre. Para este proceso, los participantes utilizarán la Herramienta 25.

Una vez que se hayan identificado los encuestadores, el taller de trabajo continúa con ellos únicamente.

4. Planificar el programa:

- Pida a los encuestadores planificar la coordinación de las encuestas utilizando la Herramienta 26.
- Indique que el tiempo necesario dependerá del área de la investigación, el número y la complejidad de los productos involucrados, el número de los miembros del equipo y sus habilidades. También dependerá de la complejidad de las cadenas de mercado para los productos seleccionados y la accesibilidad de la información de mercado. Puede tomar de una a tres semanas o más si se incluye el nivel internacional.
- Enfatique que los encuestadores pueden no obtener toda la información necesaria ya que en algunos casos esta podría ser inaccesible.
- Indique que los encuestadores pueden necesitar vincularse con otros socios para recopilar la información. Identifique los posibles socios para la recopilación de información.

5. La complejidad de recopilar información de fuentes directas:

- Explique que recopilar información de fuentes directas a través de entrevistas y observación es algo complejo y difícil. Un problema común es que no se preparan cuidadosamente las diversas herramientas y hojas de trabajo, y tampoco se piensa en el propósito que la información tendrá. Explique que los encuestadores deben estar seguros que la

Continúa en la siguiente página

información es válida y confiable. Usted necesitará capacitar a los encuestadores en métodos de observación y entrevista. Las directrices para las técnicas en recopilación de información se proporcionan en la Herramientas 17.

6. Después del taller de trabajo, calcule el tiempo, los recursos humanos, la logística y el presupuesto que serán necesarios para la recopilación de información. Para este cálculo, use la Herramienta 27.



Los costos involucrados en la Fase 2 son, principalmente, relacionados con el tiempo del personal, transporte y comunicación. El equipo del estudio necesita seguir los productos a lo largo de las cadenas de mercadeo en persona o utilizando telecomunicaciones. Si el sistema de mercado de un producto es limitado al distrito o la provincia, entonces los costos deberían ser limitados. Por otro lado, si la cadena de mercado es larga y los consumidores están localizados lejos de los sitios del proyecto, entonces el estudio de mercado puede tomar más tiempo y los costos serán mayores.

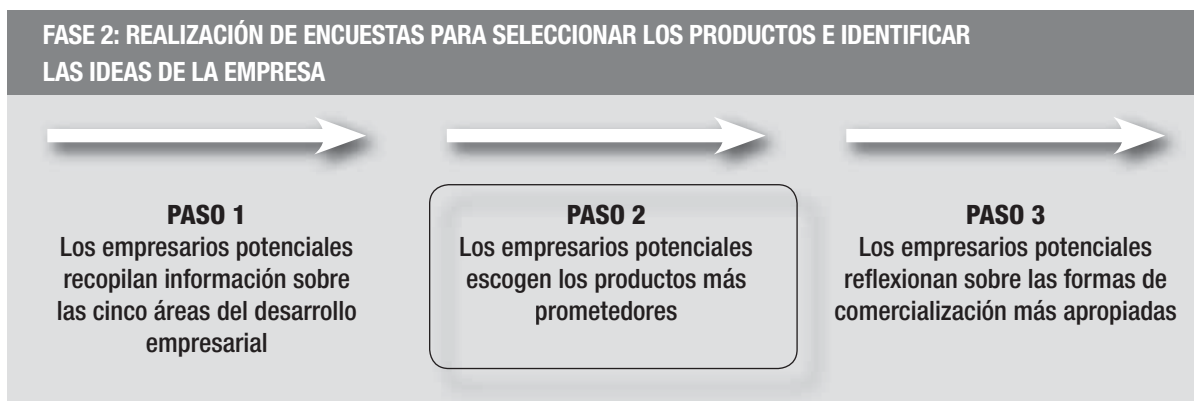
En el caso que sea difícil que los encuestadores lleven a cabo las encuestas desde lejos, se podría identificar a un socio para llevar a cabo el estudio a niveles nacional o internacional. Esto incrementaría de forma significativa el presupuesto.

**Consejos para la
facilitación**



- Los aspectos sociales continúan siendo una preocupación importante en la Fase 2. Asegúrese que los encuestadores incluyan tanto a hombres como mujeres.
- Garantice que la información sea recopilada y registrada de tal modo que sea posible distinguir la retroalimentación de los hombres versus la retroalimentación de las mujeres. La información debe ser recopilada de ambos, mujeres y hombres. La información puede ser reunida a través de entrevistas, discusiones de grupo focal u observación. En cada caso, ambos, hombres y mujeres, deberían tener la oportunidad de expresar sus opiniones. Si es necesario, la recopilación de los datos debería ocurrir en grupos separados.
- Los encuestadores necesitarán determinar cuánta información recopilarán y deberían ser cuidadosos en no caer en reunir demasiada información.
- Los encuestadores también necesitarán recordar, considerar, actividades de producción paralelas del producto principal, tal como miel y ceras o producción de madera y leña/ carbón.

PASO 2: Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores



Durante el Paso 1, se llevaron a cabo las encuestas a nivel local y nacional. En el Paso 2, los empresarios potenciales identifican las oportunidades y limitaciones relacionadas con sus productos propuestos. El objetivo es escoger los productos más prometedores para las futuras empresas.

Para hacerlo así, usted organizará talleres de trabajos para todos los miembros del grupo de empresarios potenciales, incluyendo aquellos que no participan en el proceso de recopilación de información. Durante los talleres de trabajo, se compartirán los resultados de las encuestas del Paso 1 y se presentarán los productos más prometedores. Los empresarios potenciales necesitarán ser apoyados para analizar más los resultados del análisis de las cadenas de valor y evaluar cuidadosamente los productos seleccionados.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Escoger los mejores productos”

	<p>½-1 día,</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al tamaño del grupo de empresarios potenciales y el número de productos.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los encuestadores compartieron los resultados de las encuestas que llevaron a cabo para evaluar las cadenas de valor. • Los empresarios potenciales identificaron oportunidades y limitaciones, clasificaron productos y escogieron los más prometedores.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro. • Lista corta de los productos de la Fase 1. • Herramienta 30 – Cuadro de los posibles criterios, reproducidos en un papel de rotafolio. • Herramienta 31 – Cuadro que compara los puntajes de los productos, reproducido en un papel de rotafolio. • La información recopilada de los estudios en papeles de rotafolio y en folletos. • La lista de los criterios de selección del producto utilizada en el Paso 1.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 19 – Compilar y exponer los resultados del estudio en el Paso 1 de la Fase 2. • Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla. • Herramienta 21 – Información de mercado (1 cuadro por producto). • Herramienta 22 – Cálculo aproximado del tamaño del producto (en volumen y valor). • Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas. • Herramienta 24 – Ejemplo de un proceso de producción. • Herramienta 29 – Tabla de Evaluación de Productos. • Herramienta 30 – Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado. • Herramienta 31 – Comparación de puntajes del producto.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comience la sesión mostrando el mapa de filtro del AyDM y presente el propósito del Paso 2. Enfatice que su papel en este taller de trabajo será ayudarlos a clasificar los productos, no hacerlo por ellos. Explique que al final de la Fase 2, el objetivo es tener una lista de los productos más prometedores. 2. Compartir los resultados del estudio del ambiente de mercado: <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los encuestadores presentar una compilación de los resultados de sus encuestas (los resultados deben ser compilados antes del taller de trabajo usando las herramientas presentadas durante el taller de trabajo anterior). • Pídales que utilicen los formatos de compilación de información (vea las Herramientas de la 19 a la 24). • Presente los resultados principales de los estudios nacionales (o internacionales). Puede hacerlo usted mismo o pedirle a un miembro del equipo de encuestas que lo haga. 	

Continúa en la siguiente página

- Realice algunas preguntas sobre la información nacional para asegurarse que los participantes la comprenden y la utilizan cuando seleccionan sus productos.
3. Analizar la información identificando oportunidades y limitaciones y llenando el cuadro de evaluación del producto (Herramienta 29):
- Muestre el cuadro de evaluación del producto y explique que sirve para analizar la información a profundidad.
 - Separe los participantes en pequeños grupos. Pídales evaluar cada producto y justificar sus evaluaciones basados en la información recopilada:
 - Ayúdelos a enumerar las oportunidades y aspectos positivos de cada producto (primera fila del cuadro).
 - Ayúdelos a enumerar las limitaciones que necesitan ser superadas para mejorar la situación actual de un producto (segunda fila del cuadro).
 - Ayúdelos a clasificar oportunidades y limitaciones dentro de las cinco áreas del desarrollo empresarial, y a enumerar las posibles soluciones a las limitaciones (tercera fila del cuadro).
 - Ya que el ejercicio de evaluación del producto puede tener un impacto fuerte en la posterior selección de los productos, tenga una discusión sobre los criterios que surgen de este ejercicio. Estos nuevos criterios deberían añadirse a los otros criterios de selección.
 - Usted puede decidir organizar más de un ejercicio de evaluación, si es necesario.
 - Enfátice que el cuadro debería llenarse para los productos iniciales que encuestaron y también para los nuevos productos.
4. Clasificar y seleccionar los productos más prometedores:
- Explique a los participantes que van a escoger los productos más prometedores. Para ello, primero van a necesitar actualizar la lista de los criterios de selección usando la Herramienta 30, luego van a comparar los puntajes del producto utilizando la Herramienta 31.
 - Normalmente, un producto sencillo no satisfará las necesidades de todos los empresarios potenciales, especialmente en un contexto social heterogéneo. Es así que es importante escoger varios productos. Una gran selección de productos reflejará mejor la diversidad social y las expectativas del grupo de empresarios potenciales.
 - Muestre a los participantes el cuadro utilizado para comparar los puntajes de productos (Herramienta 31) que usted reprodujo en un papel de rotafolio.
 - Pida a los participantes regresar a la lista de criterios que definieron en el Paso 1 y actualizarla verificando:
 - Si todos los criterios siguen siendo relevantes;
 - Si necesitan añadir nuevos criterios después del ejercicio de evaluación del producto.
 - Verifique que todos los participantes comprenden el significado de todos los criterios.
 - Estimule sugerencias, cambios y adición de criterios.
 - Se propone una lista de verificación de criterios potenciales en la Herramienta 30.
 - Los criterios se clasifican bajo las cinco áreas del desarrollo empresarial: mercado/economía; manejo del recurso natural/ambiente; social/cultural; legal/institucional y tecnología/investigación/desarrollo del producto. Con respecto al manejo del recurso, se pueden usar dos formatos diferentes, uno para productos cosechados y otro para productos cultivados.
 - Pida a un voluntario ir hacia el papel de rotafolio y escribir los criterios finales en la primera columna del cuadro (Herramienta 31).
 - Pida al voluntario añadir un producto de la lista corta en la parte superior de cada columna. Se deberían describir los productos de forma descriptiva. Por ejemplo, especificar sillas de ratán y no solo ratán, jalea de bayas y no solo bayas.
 - Explique que es necesario definir las convenciones de puntuación para evaluar los criterios. Explique que una característica positiva obtendrá un puntaje alto mientras que una limitación importante obtendrá un puntaje bajo.
 - Para cada producto, los participantes deberían asignar los puntajes correspondientes.
 - Facilite el ejercicio de selección en la sesión de plenaria pidiendo a los participantes verificar cada producto contra los criterios de selección y clasificarlos de acuerdo a ello.

Continúa en la siguiente página

Los participantes deben escoger los productos ellos mismos. Su participación reforzará su propiedad en el proceso.

5. Analizar el resultado de la comparación de puntajes de productos:

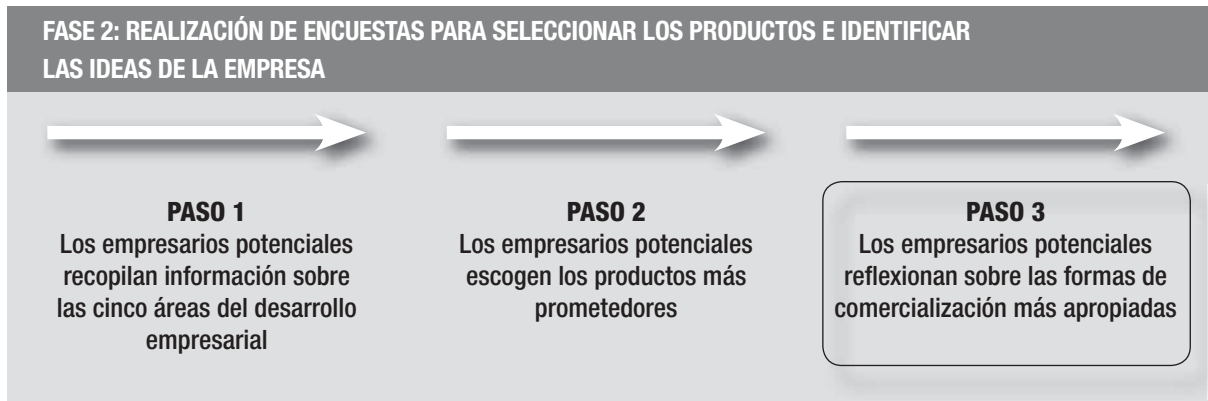
- Una vez que se han puntuado todos los criterios para un producto, los participantes suman el total para cada producto dentro de cada una de las cinco áreas y comparan los puntajes del producto.
- Explique que los puntajes se utilizan solamente como indicadores de fortalezas y debilidades. No son precisamente una herramienta de medición. Los puntajes más altos indican los productos con las menores limitaciones y por consiguiente los más viables económicamente.
- Discuta y analice los puntajes con los participantes:
 - Repase los productos con los puntajes más altos, más bajos y medios.
 - Pregunte si los participantes están de acuerdo con rechazar los productos con los puntajes bajos o si necesitan información adicional antes de tomar esa decisión.
 - Repase las fortalezas y debilidades señalando los subtotales de cada área del desarrollo empresarial para un producto dado.
 - Si los participantes piensan que es necesaria más información, use el cuadro de la Herramienta 27 y acuerde una nueva fecha de reunión (la información tendrá que estar disponible para ese entonces).
- Pregunte a los participantes cómo se pueden tratar las debilidades:
 - Añada sus sugerencias en el cuadro de evaluación del producto, Herramienta 29.
 - Concéntrese en las limitaciones más serias, tal como la falta de capital de inversión, poca oferta del recurso natural, baja capacidad de manejo o complejidad de la tecnología.

**Consejos para la
facilitación**



- No todos los empresarios potenciales pueden asistir al taller de trabajo, pero asegúrese que los encuestadores estén presentes junto a un número representativo de los empresarios potenciales para cada uno de los productos principales, así como los miembros de los sub-grupos del grupo de los empresarios potenciales (mujeres, los más pobres, etc.).
- Coloque varios papeles de rotafolio juntos para crear un cuadro muy grande que muestre los puntajes del producto (Herramienta 31). Es muy importante escoger los productos durante la sesión de plenaria.
- Las representaciones visuales pueden ser muy útiles (por ejemplo para explicar algunos de los criterios), especialmente cuando los participantes tienen habilidades limitadas de lectura.
- La clasificación obtenida durante esta sesión es una clasificación relativa, comparando los productos uno con el otro. Algunas veces, será necesario cambiar, añadir o remover algunos parámetros de selección o eliminación.

PASO 3: Los empresarios potenciales reflexionan sobre las formas de comercialización más apropiadas



Los empresarios potenciales priorizaron los productos en el Paso 2. Ahora, antes de redefinir sus ideas de empresa, (esto se detallará en el Paso 1 de la Fase 3), los participantes pensarán sobre las posibles maneras para desarrollar y registrar una empresa. En este punto, los beneficios de colaboración entre los empresarios generalmente están claros y los participantes pueden comenzar a pensar sobre las características de un grupo empresarial saludable.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Reflexionar sobre el tipo de empresa más apropiado”

	<p>2-3 horas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el ejercicio de clasificación de selección del producto se haya cumplido (generalmente se lleva a cabo durante el mismo taller de trabajo del Paso 2 – Fase 2, sin embargo puede suceder en otro tiempo, si es necesario).
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprenderán los beneficios de la colaboración. • Comprenderán las características de los diferentes tipos de empresas y grupos empresariales disponibles en su país. • Serán capaces de decidir si el registro de la empresa es necesario. • Comprenderán las características de un grupo empresarial saludable.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro. • Resultados de las Herramientas 18 y 19 del Módulo 1 (Fase 1 - Paso 6). • Información sobre los productos seleccionados recopilada durante los estudios, en papeles de rotafolio y folletos. • Información sobre posibles situaciones de empresa recopilada durante los estudios, en papeles de rotafolio y folletos.
<p>Herramientas útiles para la sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 14 – Recopilar información en el área de tecnología. • Herramienta 32 – Escoger el tipo de empresa a adoptar. • Herramienta 33 – Escoger la estructura legal más apropiada para la empresa. • Herramienta 34 – Lista de verificación de preguntas clave para ayudar a los empresarios a decidir si registran la empresa. • Herramienta 35 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>Al final del ejercicio de clasificación del producto en la Fase 2, los participantes entienden cuáles productos tienen el mejor potencial para el desarrollo empresarial. De ahora en adelante, los participantes se van a concentrar solamente en los productos seleccionados y pensarán sobre el tipo de empresas que quieren desarrollar para estos productos.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formar los grupos: <ul style="list-style-type: none"> • Pida a los participantes formar pequeños grupos basados en el tipo de producto que escogieron para desarrollar. 2. Reflexionar sobre los beneficios de la colaboración: <ul style="list-style-type: none"> • Cada grupo debería revisar la información recopilada en el Paso 1 de la Fase 2 sobre sus productos en particular así como los productos del ejercicio sobre los beneficios de la colaboración (Herramienta 14, Directrices del Facilitador de Campo Fase 1), utilizando el papel de rotafolio correspondiente. 	

Continúa en la siguiente página

- Pida a cada grupo que revise los beneficios que podrían experimentar si ellos colaboraran en desarrollar sus productos.
 - En la sesión de plenaria, facilite una discusión sobre las razones por las que podrían querer trabajar juntos, incluyendo:
 - Asegurar mayores cantidades para la producción.
 - Obtener productos de buena calidad.
 - Compartir los costos de la tecnología.
 - Otras razones identificadas por los participantes.
3. Organice una discusión sobre las mejores maneras de desarrollar empresas, tanto formal como informal. Para ello usted puede:
- Convidar como orador invitado una persona de un servicio del desarrollo empresarial, ONG u organización de autoayuda (mejor si es una organización a la que pertenece uno de los participantes). Pídales presentar las posibles formas de situación legal para iniciar empresas en el país y compartir sus experiencias sobre el desarrollo empresarial.
 - Después de la intervención de los oradores invitados, facilite un análisis de la presentación usando las Herramientas 32 y 33.
4. Decidir si se registra una empresa:
- Ayude a los participantes a analizar si ellos necesitan registrar su empresa usando la Herramienta 34.
 - En este punto, los participantes pueden no ser capaces todavía de contestar todas las preguntas de la Herramienta 34, pero deberían pensar en ellas como una preparación para desarrollar sus Planes de Desarrollo Empresarial en la Fase 3.
5. Destacar los beneficios de los grupos empresariales:
- Recalque que los participantes deberían formar un grupo empresarial en algún punto. Para ello, es una buena idea familiarizar a los participantes con el concepto de “grupo empresarial saludable” usando la Herramienta 35.
 - Separe a los participantes en pequeños grupos y haga las siguientes preguntas para guiar su reflexión sobre los beneficios de los grupos empresariales:
 - ¿Cuál puede ser la composición de un grupo empresarial? ¿Quién maneja al grupo?
 - ¿Qué piensa que es un grupo empresarial perfectamente funcional? ¿Cuáles son sus fortalezas?
 - ¿Cómo puede el grupo ser eficiente y ser manejado de forma transparente?
 - ¿Qué necesita hacer el grupo para garantizar su sostenibilidad?
 - Comparta los pensamientos de los grupos en la plenaria y complete la discusión usando la lista de verificación presentada en la Herramienta 34.
6. Involucrar a otros miembros de la comunidad:
- Pregunte a los participantes cómo planean involucrar a otros miembros de la comunidad interesados en desarrollar empresas con productos similares.
 - Sugiera a los participantes regresar a sus poblados, reunirse con hombres y mujeres que puedan estar interesados en unirse a sus grupos empresariales, y que les expliquen sobre la selección del producto y su motivación para comenzar una empresa basada en esos productos.
 - Resalte que es importante identificar individuos que muestren fuerte motivación y la capacidad de convertirse en empresarios líderes. Usualmente, tres tipos de líder emergen:
 - Individuos con experiencia de negocio, tal como en la investigación del potencial del mercado o manejando pequeñas empresas.
 - Individuos con una buena educación (tal como profesores y oficiales retirados) y experiencia en el manejo de asuntos del poblado (estas personas son generalmente líderes comunitarios respetados).
 - Individuos que fabrican productos específicos y tienen destrezas y experiencia.

Continúa en la siguiente página

- Destaque que los empresarios líderes deben tener la capacidad de motivar y guiar a otros a través de la demostración y la extensión.
- Finalmente, pida a los participantes que se ofrezcan como voluntarios para actuar como personas de contacto para ayudar a organizar reuniones en la Fase 3.
- Usted también puede añadir una discusión sobre el papel de las personas de contacto.

**Consejos para la
facilitación**



- Dé tiempo suficiente para que los participantes divulguen la noticia en su comunidad. Necesitarán tiempo para contactar a otros empresarios potenciales y muchos puntos deberán aclararse antes de que ellos tomen una decisión sobre su compromiso.
- En este punto, los participantes no siempre están seguros con cuál producto quieren trabajar, o tal vez, quieren desarrollar varios productos. Sea flexible para que los pobladores se sientan libres de tomar sus propias decisiones.
- Asegúrese de ganar la confianza de los miembros de la comunidad. Para ello, usted necesita estar bien informado sobre las oportunidades y limitaciones legales, políticas y culturales y comunicarse de una forma clara y sencilla. Esto puede lograrse a través de la preparación personal, como se explica en la sección “El contexto” en las Directrices del Facilitador de Campo, Módulo Introductorio.

CONCLUIR EL TALLER DE TRABAJO DE LA FASE 2

Ahora, los participantes en el taller de trabajo son capaces de comunicar los resultados de la Fase 2 a otros empresarios potenciales y se ha establecido la lista de individuos dispuestos a comenzar a preparar un PDE en la Fase 3.

Si el grupo empresarial potencial es grande, pregunte si algunos de los miembros están dispuestos a ayudarlo a preparar las actividades para la Fase 3.

Consejos para la facilitación



- No se espera que en este punto los participantes tengan estrategias de empresa definitivas. Normalmente, necesitan comprender las herramientas, para qué son necesarias y cómo usarlas. Como resultado, será más fácil para ellos escribir sus PDE's en la Fase 3.
- Prepare una lista de las medidas potenciales del manejo del recurso aplicable a varios tipos de recursos y contextos.
- Prepare una lista de las medidas sociales y culturales potenciales que posiblemente se consideren en el contexto local.
- Muy a menudo algunos empresarios potenciales ya están manejando pequeños negocios cuando el proyecto comienza. Aliéntelos a continuar esas actividades.
- Las organizaciones comunitarias cuyos objetivos y membresía se adecúan con el desarrollo empresarial deberían comenzar de inmediato. No necesitan esperar por la estructura, capacitación o capital.

Capacitación de AyDM – Mongolia



Herramientas útiles para facilitar las sesiones de capacitación¹

**“Dímelo y lo olvidaré.
Muéstrame y tal vez me acuerde.
Involúcrame y entenderé.”**

Confucio

¹ Se deberían adaptar las herramientas al contexto local y las necesidades del proyecto



Herramienta 1 – Revisión de los resultados de la Fase 1

Resultados de la Fase 1	Sitio en campo.....	Sitio en campo.....	Sitio en campo.....
Productos pre-seleccionados			
Áreas principales para ampliar la investigación en la Fase 2			
Empresarios potenciales que quieran llevar a cabo la Fase 2			



Herramienta 2 - Ejercicio: Enumerar los actores indirectos que pueden influir en el traslado de los productos de un actor directo a otro

Actores directos en la cadena de mercado de productos naturales y forestales	Actores indirectos que influyen en el traslado de los productos desde el diseño/cosecha a los consumidores finales				
	Mercado	Manejo del recurso	Legal/cultural	Institucional	Tecnología
<p>Cosechador</p> <p>↓</p> <p>Recolector de pueblo</p> <p>↓</p> <p>Mayorista del distrito</p> <p>↓</p> <p>Transportador</p> <p>↓</p> <p>Procesador</p> <p>↓</p> <p>Transportador</p> <p>↓</p> <p>Mayorista de provincia</p> <p>↓</p> <p>Minorista</p> <p>↓</p> <p>Consumidor</p>					



Herramienta 3 – Identificar los criterios para la selección del producto

LISTADO DE LOS CRITERIOS ESTABLECIDOS POR LOS EMPRESARIOS POTENCIALES BAJO LAS CINCO ÁREAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL PARA GUIAR LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN EN LA FASE 2

Mercado/Economía, incluyendo aspectos financieros	
Manejo del recurso natural / ambiente	
Social/Cultural	
Institucional/Legal	
Tecnología, investigación y desarrollo del producto	



Herramienta 4 – Lista de verificación de los criterios que pueden ser utilizados para escoger los productos en la Fase 2

CRITERIOS	INFORMACIÓN EXISTENTE
Mercado/Economía, incluyendo aspectos financieros <ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima. • Potencial de mercado. • Competencia (para encontrar un nicho de mercado). • Limitaciones para la entrada al negocio (canales de mercado, grandes necesidades financieras, etc.). • Rentabilidad. 	
Manejo del recurso natural/ ambiente <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad en tiempo (estacionalidad). • Disponibilidad en espacio (tiempo necesario para encontrar y cosechar). • Impacto de la producción al medio ambiente. • Solo para productos de granja. <ul style="list-style-type: none"> – Duración de tiempo desde la plantación a la cosecha. • Solo para productos forestales. <ul style="list-style-type: none"> – Potencial regenerativo. – Impacto del aprovechamiento. 	
Social/Cultural <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios indirectos para la comunidad. • Contribución a los ingresos. • Experiencia con el producto. • Potencial para la creación de empleo. • Impacto en cuestión de género. 	
Institucional/Legal <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de política. • Apoyo institucional. 	
Tecnología, investigación y desarrollo del producto <ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad para los empresarios rurales. • Ubicación de procesamiento (distancia de la vivienda). • Tecnología de procesamiento necesaria (complejidad). • Estado de la infraestructura. • Recursos humanos/habilidades y experiencia. • Número de personas disponibles para proporcionar recursos humanos. 	

Nota: este listado de criterios posibles es únicamente indicativo. Puede no ser necesario usar todos los criterios; podría ser suficiente utilizar de 2-4 por área de acuerdo a las circunstancias.



Herramienta 5 – Llevar a cabo un estudio de mercado en la Fase 2

1. Razones para llevar a cabo un estudio de mercado

Antes de invertir tiempo y energía en establecer una empresa, un empresario debería hacer un estudio de factibilidad de los productos pre-seleccionados para comprender cuáles son los más prometedores. Sin embargo, el estudio de factibilidad debería comenzar con un estudio de mercado porque si no hay mercado para el producto, entonces no se garantiza iniciar una empresa para ese producto, y no es necesario investigar los otros aspectos del estudio de factibilidad.

2. ¿Qué es el análisis de la cadena de mercado?

Un análisis de la cadena de mercado busca recopilar información de todos aquellos que participen en el mercadeo del producto.

Una cadena de mercado sigue al producto desde la producción hasta el consumo e indica:

- Los actores que participan en la cadena.
- El precio del producto a cada nivel de la cadena.
- Las cantidades producidas, negociadas y vendidas.
- Los costos de producción, tales como costos de transporte o manipulación, tasas legales, etc.
- Las modificaciones del producto a lo largo de la cadena incluidos su naturaleza, costo, etc.
- Los competidores y las tendencias de mercado.

Este análisis ayudará a los empresarios a escoger sus productos y desarrollar sus PDE's, ya que incluye información sobre competencia, márgenes para la distribución, tendencias de mercadeo y potencial de crecimiento.

El análisis de la cadena de mercado también incluye información financiera sobre cómo obtener fondos antes de lanzar un negocio y cómo satisfacer las necesidades financieras de corto plazo. Las fuentes potenciales de financiamiento para la empresa se detallan en la Herramienta 7, Cómo financiar la empresa.

3. ¿Cómo seguir una cadena de mercado?

Los empresarios deberían estudiar sus productos para entender la cadena de mercado. Esto involucrará reunirse con comerciantes, dueños de tiendas, compradores y otros productores. Mientras se reúnan con más personas que tengan conocimiento sobre el producto, más comprenderán las cadenas de mercado y menos probable será que fracasen.

Para seguir la cadena de mercado de un producto, desde el productor hasta el consumidor, los participantes deberían hablar con:



Productos maderables. Estudio de mercado - Mongolia

- **Productores:** Entreviste a varios productores sobre la calidad, la forma y el precio de los productos, así como el calendario de producción y ventas. Encontrará que muchos productores cosechan o compran su materia prima.
- **Comerciantes:** Puede que sea difícil acercarse a los recolectores comerciantes o agentes del poblado, porque es posible que piensen que usted podría tomar su lugar. No es inusual que a los mayoristas de distrito les guste tratar directamente con los empresarios sin tener que hacerlo a través de los recolectores del poblado.
- **Transportadores:** A menudo son muy buenos informantes ya que conocen sobre cantidad, precios, calidad y problemas a los que se enfrentan compradores y vendedores.
- **Dueños de tienda:** Puede ser provechoso comprar una muestra del producto para entablar una conversación.
- **Consumidores:** Pregunte a los consumidores sobre la calidad, precio y tiempo cuando compran el producto durante el año.
- **Agencias gubernamentales:** Por lo general, las instituciones gubernamentales tienen información sobre comerciantes, industrias, precios, impuestos, políticas, etc.

El listado de proveedores de información no es exhaustivo y debería adaptarse a las circunstancias locales. Los proveedores de información pueden ser entrevistados en cualquier orden.

- Durante las entrevistas, utilice las listas de verificación.
- Obtenga la mayor parte de la información a través de la observación y las entrevistas. Se debería validar la información triangulando. Por ejemplo, observe y tome notas mientras cuenta el número de vendedores que venden el producto en el mercado; entreviste a varios de los vendedores sobre el origen y destino de sus productos; vea precios y obtenga información sobre las limitaciones.
- Tómese su tiempo para discutir con quienes manejan el producto (intermediarios, minoristas y consumidores) en cada eslabón de las cadenas de mercado.

4. Reunir información y analizar los resultados del estudio de mercado

Después de entrevistar a los informantes, se reunirá información para:

- Tener un panorama de los actores principales, sus relaciones y los roles que juegan.
- Completar el cuadro del análisis de mercado, el cual expone los descubrimientos del estudio de mercado (vea Herramientas 21 y 22).
- Preparar los calendarios de producción y ventas.
- Diseñar los procesos de producción.

5. Utilizar las listas de verificación (Herramientas 7, 9, 11, 13, 14 y 15)

Las listas de verificación para la Fase 2 incluyen preguntas que pueden parecer similares a las realizadas en la Fase 1. Sin embargo, en la Fase 2, el objetivo de las preguntas y la profundidad de la información que se busca son diferentes a los de la Fase 1.

Durante la evaluación llevada a cabo en la Fase 1, se reunió la información para identificar limitaciones serias que conllevó a la eliminación de ciertos productos, o para identificar las oportunidades potenciales para la selección de otros productos.

En la Fase 2, el estudio persigue obtener información más detallada sobre los productos pre-seleccionados para evaluar su potencial para un posterior desarrollo. Los encuestadores pueden haber obtenido ya dicha información en la Fase 1 y pueden usar listas de verificación para determinar qué más necesitan.

Recuerde que en la Fase 2, las preocupaciones sociales son tan importantes como en la Fase 1. Todos los sub-grupos en los grupos de empresarios potenciales deberían estar representados, preferiblemente en el equipo de recopilación de información. Su participación les dará la oportunidad de evaluar los cambios directos (aumento en el ingreso) y los cambios indirectos (carga de trabajo, uso de la tierra, impacto sobre otras fuentes de ingreso) que impactan sus vidas como resultado de las empresas.

Se consideran dos niveles de estudios en la Fase 2:

- Un estudio local llevado a cabo en la comunidad, distrito o provincia:
 - Por representantes del grupo de empresarios potenciales bajo la dirección de los facilitadores.
 - Por el facilitador y una agencia de implementación local.
- Un estudio nacional e internacional realizados, a menudo, por el personal del proyecto o un consultor.

NOTA: No se debería considerar las listas de verificación como cuestionarios rígidos, sino más bien como directrices para obtener la información mínima necesaria. Los usuarios deberían adaptar las listas de verificación a sus necesidades para obtener la información relevante a sus circunstancias.

6. Conclusión:

Basado en la información obtenida durante el análisis de la cadena de mercado, es posible evaluar los siguientes tópicos para cada producto:

- **Producto:** Se han descrito los rasgos únicos del (los) producto(s) (comparado con otros). Pueden incluir altos estándares de calidad, singularidad de la materia prima, entrega a tiempo y valor cultural. Se comprenden los problemas relacionados al (los) producto(s) y se proponen soluciones potenciales.
- **Demanda:** Se han identificado los diferentes tipos de clientes potenciales. Un tipo de cliente, por ejemplo, comprará productos por su alta calidad, a pesar de sus precios relativamente altos; otro tipo de cliente comprará productos por su bajo precio. El análisis de la demanda contribuye a un entendimiento de la demanda potencial y efectiva del (los) producto(s).
- **Herramientas promocionales.** Se entienden como la publicidad actual o los métodos promocionales utilizados por los comerciantes para atraer clientes a sus productos.
- **Estructura de precio.** Se ha obtenido información sobre las variaciones de precio a lo largo de la cadena de mercado, desde el que cosecha hasta el consumidor. Esto se utilizará para definir la política de precios de la empresa.
- **Canales de distribución.** Se ha definido quién controla los canales de mercado, y se han dictado sus términos y condiciones hacia otros actores. Se han notado las condiciones de almacenamiento y tránsito.
- **Competencia.** Se han identificado los competidores potenciales más fuertes.
- **Alianzas estratégicas de mercadeo.** Se han identificado los socios para las alianzas estratégicas y para minimizar riesgos.
- **Variación de ventas.** Se ha obtenido la información sobre la calidad y volumen del producto disponible para el comprador por parte de los competidores potenciales. La respuesta a este estudio de ventas puede indicar en qué mes/periodo el cliente puede probablemente comprar los productos. Esto ayudará en el pronóstico de las variaciones de ventas.

Un resultado desafortunado de tener información inapropiada sobre las cadenas de mercado es que a menudo el papel del intermediario es malentendido o distorsionado. A menudo se percibe el intermediario como el villano, pero, aunque ocurra la explotación, los servicios que proporcionan no se deberían pasar por alto, ni tampoco se debería asumir que van a apropiarse de gran parte del precio final. Muchos estudios han demostrado que la cantidad que el intermediario recibe no siempre es desproporcionado en relación a su inversión.

El análisis de las cadenas de mercado resaltarán las ventajas y oportunidades comparativas o puntos de influencia donde las actividades de un intermediario serían más efectivas.

A menudo los proyectos necesitan estrategias para alcanzar de una sola vez un gran número de beneficiarios. Un análisis de la cadena de valor identificará el punto de entrada más importante para lograr mayor impacto. Esto podría significar, por ejemplo, que un proyecto puede tener una estrategia mixta, apoyar a los productores mientras que, al mismo tiempo, se apoya a los fabricantes que puedan necesitar más materia prima, creando así mejores condiciones para los productores.



Herramienta 6 - Fuentes de información en el área de mercado/económica/financiera

Market Data Table

Products	Informants	buying Price/lb	Selling Price/lb	buying weight/ month	Prod ⁿ Cost/lb	Tax	Stover/ventcost	Asst
- Bed	1	495	1200	30 Lb.	1224 1226	2% (24)	—	25
	2	605	1300	25 Lb.	465 1070	2% (24)	66	50
Kenya-Top-bar-(bee-hive)	1	150	400	160 Lb.	257 467	2% (5)	11	2

Cuadro de información de mercado – Malawi

Tipo de Información	Fuentes de información secundarias (por escrito)			Fuentes de información primarias (preguntas directas)		
	Comunidad/ distrito/ provincia	Nacional	Internacional Por internet, fax, correo electrónico, correo	Comunidad/ distrito/ provincia	Nacional	Internacional
Enfoque de mercado/ economía						
Demanda/ compradores Competidores Requisitos de calidad		Registro del Departamento de Estadísticas Generales sobre cooperativas y pequeñas y medianas empresas	Asistencia a exportadores en países en desarrollo. Promoción de importación y facilitación del negocio. Oficinas de comerciantes, fabricantes	Mercados locales y consumidores de mercados locales. Comerciantes privados y gubernamentales y compañías de procesamiento	Productores privados y gubernamentales, comerciantes, transportadores, fabricantes. Pequeñas cooperativas y grandes compañías	Comerciantes privados, importación, exportación Empresas fabricantes (pequeñas y grandes)

Continúa en la siguiente página

Tipo de Información	Fuentes de información secundarias (por escrito)			Fuentes de información primarias (preguntas directas)		
	Comunidad/ distrito/ provincia	Nacional	Internacional Por internet, fax, correo electrónico, correo	Comunidad/ distrito/ provincia	Nacional	Internacional
Enfoque de mercado/ economía						
Suministros/ cantidad potencial, calendario	Informe de evaluación del suministro sostenible forestal de proyectos previos	Boletines de institutos de investigación		Poblados y comunas. Productores y comerciantes. Actores directos (privados y gubernamentales) involucrados en el comercio de estos productos	Actores directos (privados y gubernamentales) involucrados en el comercio de estos productos	
Fuerzas económicas y limitaciones		Reglas y regulaciones sobre comercio, transporte y procesamiento de productos forestales		Líderes de poblados y comunas. Productores y comerciantes Departamentos de industria y agricultura Actores directos (privados y gubernamentales)	Ministerio de Agricultura, Instituto forestal Institutos de investigación	Regulaciones de importación/exportación
Impuestos	Registros del Departamento de Impuestos			Departamento de Impuestos	Departamento de Impuestos	
Acceso a crédito	Registros de sucursales de bancos. Registro de grupos de ahorro y crédito			Agricultores que reciben préstamos de los bancos o a través de proyectos	Proyecto crediticio/ financiero	
Infraestructura y comunicación				Agricultores, comerciantes Agencias o individuos de transporte privados y gubernamentales Industria y departamentos de construcción	Actores directos privados y gubernamentales (comerciantes, fabricantes y transportadores)	



Herramienta 7 – Recopilar información sobre el financiamiento de una empresa

Durante la Fase 2, los participantes verán la disponibilidad de financiamiento para sus empresas.

Para comenzar y operar sus empresas, los empresarios necesitarán capital para:

- **Activos fijos** (cosas necesarias para operar un negocio tal como una balanza, una carreta, herramientas);
- **Activos corrientes** (cosas necesarias para la producción, existencias, etc.);

1. Recursos para financiar los diferentes tipos de capital

Las principales fuentes de capital son:

- **Capital propio o capital social:** ahorros o herencias del empresario u otros que inviertan en el negocio (incluyendo una subvención de un donador).
- **Capital de préstamo:** dinero prestado por una institución microfinanciera, un prestamista o parientes.
- **Reservas:** dinero reinvertido de rentas anteriores.

Primero los empresarios necesitan determinar sus capacidades financieras internas, tales como tierra, inmuebles y equipo. El financiamiento interno son fondos que pertenecen a los propietarios y se vuelven parte de los activos de la empresa. Los fondos adicionales deberán provenir de financiamiento externo como se presenta abajo.

El estudio de mercado debería ayudarle a identificar cuáles fuentes de capital están disponibles y comparar sus respectivas ventajas. El estudio debería recopilar información sobre:

- Las fuentes de capital.
- Las condiciones y modalidades de cada fuente de capital.

2. Identificar las fuentes de capital

- Pida a los participantes enumerar todas las fuentes financieras que conozcan.
- Complete el estudio a nivel de distrito y provincia conjuntamente con la agencia de implementación local.
- La información que resulte será acumulada utilizando la Herramienta 8.
- Use la lista de verificación 1 de la siguiente página, para reunir información del área de mercado/financiera.

Lista de verificación 1: Estudio local – Información necesaria a nivel local en el área de mercado/financiera

La lista de verificación necesita ser utilizada para cada producto y cada actor directo en la cadena de mercado.

ÁREA DE MERCADO/FINANCIERA	
Demanda	<ul style="list-style-type: none"> • Compradores potenciales: características de los clientes. • Requisitos de calidad y preferencias. • Cantidad de cada producto vendido por día, mes, temporada y año. • Pérdidas potenciales (desperdicio, sin compradores, etc.) • Demanda sin satisfacer, si existe.
Competidores	<ul style="list-style-type: none"> • Número de competidores que participan en la producción, procesamiento y mercadeo. • Precios de los competidores. • Tendencias de la competencia: ¿puede el producto ser sustituido por otros?
Costos de producción	<ul style="list-style-type: none"> • Distancia/tiempo y costos de transporte de los bienes del productor al consumidor • Manejo. • Tasas e impuestos. • Renta.
Precios y márgenes	<ul style="list-style-type: none"> • Precio de ventas/compra. • Ingreso y márgenes.
Acceso a crédito/capital	<ul style="list-style-type: none"> • Las necesidades de capital/crédito de los actores que participan en la producción, procesamiento y mercadeo. • Experiencia con el préstamo de capital y crédito. • Las fuentes de crédito existentes y potenciales, formales e informales. • Restricciones de acceso a crédito (p.ej. género, personas sin tierra).



Herramienta 8 – Opciones para recaudar capital de inversión

- Enumere las fuentes de capital disponibles en la parte alta de cada columna.
- Adapte o complete los criterios utilizados para calificar una “buena” fuente de financiamiento que se adecúe al contexto (Columna 1).

Criterios	Ejemplo: banco de desarrollo agrícola	Ejemplo: banco para las personas pobres	Ejemplo: crédito de proyecto	Ejemplo: prestamistas privados
Propósito del préstamo				
Término del préstamo				
Tasa de interés del préstamo				
Colateral				
Distancia del poblado				



Herramienta 9 – Recopilar información sobre recursos locales

Para garantizar utilidades sostenibles de las empresas basadas en productos forestales, es necesario algún conocimiento sobre la base del recurso local, especialmente para estimar las potenciales cosechas sostenibles.

Se pueden usar varios métodos para obtener información sobre productos forestales y arbóreos. Aunque los inventarios forestales formales proporcionan información certera, consumen mucho tiempo y son caros.

En lugar de entrar a un proceso de evaluación largo y costoso con los técnicos de inventarios forestales, recomendamos que se capacite a personas locales para llevar a cabo evaluaciones amplias de los productos forestales.

Metodología participativa

- La evaluación de los recursos forestales es bastante técnica, pero hay una forma para que las comunidades locales participen usando el mapeo de recursos y métodos simples, como el conteo y medidas de los recursos en áreas limitadas (vea la Herramienta 10 – Mapeo participativo de recursos forestales).
- En áreas más grandes, generalmente se aplica el método del muestreo. En ese caso, se cuenta o mide sólo una pequeña fracción de los recursos. Para que sea relevante, el área del muestreo no debería ser demasiado pequeña y el método usado debería ser fácil para que los empresarios rurales lo comprendan.
- Recuerde que, generalmente, el tiempo y el presupuesto son limitados. Se debería concentrar en calcular el número de especies que se cosechan. Si se considera que el método del muestreo tomará demasiado tiempo y dinero, se puede aplicar el método del *transecto*. Con el método del *transecto*, los pobladores examinan únicamente los recursos pre-seleccionados (máximo 6 ó 7), e ignoran las otras especies.
- Complemente el muestreo y/o los métodos del transecto con entrevistas a las personas que son conocedoras, en especial, de ciertas especies (p.ej. curanderos tradicionales con plantas medicinales), realizando discusiones de grupos focales sobre prácticas indígenas, así como examinando la literatura y consultando con expertos.
- Asegúrese de que las unidades de medición utilizadas para evaluar la cantidad de recursos disponibles sean las mismas que aquellas utilizadas por las comunidades.

Después de evaluar el volumen de los recursos, garantice que se analiza y comparte la información con los empresarios potenciales. Puede que quieran utilizar esta información para escoger los productos y manejar sus empresas.

Use la Lista de verificación 2 de la siguiente página para recopilar información sobre los recursos disponibles en el medio ambiente local.

Lista de verificación 2: Estudio local – Información necesaria para evaluar la disponibilidad de recursos locales en el medio ambiente local

Se debería completar la lista de verificación para cada producto, y solo debería usarse para productos forestales. No es relevante para los productos de granjas.

MANEJO DEL RECURSO	
Evaluación del impacto del método de cosecha	<ul style="list-style-type: none">• Impactos negativos del método de cosecha sobre el recurso o el ecosistema
Sostenibilidad del suministro	<ul style="list-style-type: none">• Volumen del producto que puede ser cosechado del bosque sin dañar el recurso y el ecosistema
Experiencias del manejo del recurso	<ul style="list-style-type: none">• Soluciones para minimizar o eliminar el potencial impacto negativo de aprovechar/producir el producto



Herramienta 10 – Mapeo participativo de los recursos forestales

Propósito

El mapeo participativo de los recursos forestales proporciona un cálculo inicial de la disponibilidad de los recursos para los productos pre-seleccionados en la Fase 1.

Procedimiento

1. Pida a los participantes dibujar un mapa del bosque y el área circundante en una hoja de papel grande. El mapa debería mostrar los rasgos físicos principales del área, tales como colinas, bosque, caminos, poblados y ríos.
2. Discuta las condiciones del bosque. Indique en el mapa si el bosque es denso, con árboles grandes, o abierto y degradado, etc.
3. Localice la ubicación de los recursos para los productos pre-seleccionados en la Fase 1 en el mapa, indicando su nivel de importancia.
4. Discuta la disponibilidad de estos recursos en los últimos 10 años y las razones para la tendencia.
5. Identifique prácticas pasadas y existentes del manejo y protección del bosque.
6. Identifique los usos existentes del bosque:
 - ¿Qué productos se utilizan?
 - ¿De dónde y por quién?
 - Enumere las empresas forestales existentes (formales e informales) y ubíquelas en el mapa.
7. Discuta los retos de conservación y si el bosque puede ser protegido una vez que sean utilizados sus recursos para sus empresas.
8. Pida a los participantes dibujar una línea de *transecto*, como referencia, a partir de la cual todas las clases/ categorías del bosque pueden accederse. Los participantes en el ejercicio de mapeo deberían ser parte de la caminata del *transecto*.



Herramienta 10A – Caminata del transecto forestal

Una caminata de transecto es una herramienta utilizada para describir y mostrar la ubicación y distribución de recursos, características, paisajes y principales usos de la tierra a lo largo del transecto dado. Se utiliza junto con otras herramientas participativas, como el mapeo de recursos, el mapeo social, la línea de tiempo, los calendarios estacionales, etc.

Una caminata de transecto puede utilizarse para:

- Recopilar información preliminar sobre los recursos (cantidad disponible del suministro, potencial de regeneración de las especies).
- Identificar y explicar las relaciones de causa y efecto entre el bosque y las actividades humanas.
- Revelar oportunidades y dificultades importantes percibidas por diferentes grupos de usuarios en relación a las características del bosque y los recursos naturales o áreas a lo largo del transecto.
- Aprender sobre las prácticas de aprovechamiento o protección forestal local.
- Apoyar en la selección del sitio.
- Triangular la información recopilada utilizando otras herramientas.

Una caminata de transecto es una herramienta sencilla que puede ser adoptada y replicada fácilmente a nivel de la comunidad. Requiere de materiales sencillos –papel, marcadores y lapiceros– para diagramar la caminata y para registrar la discusión que se genere durante el desarrollo del diagrama. Si se dibuja el diagrama en el suelo, entonces se necesitará una gran área, así como palos, piedras, hojas y semillas para representar las características en el diagrama.

Se deberían programar dos o tres horas para la caminata del transecto, incluyendo el tiempo para producir y analizar el diagrama del transecto y asegurar que ocurra una discusión completa con la contraparte local. En áreas grandes, se recomienda dividir la caminata del transecto en segmentos de transecto más pequeños que pueden combinarse después.

Los Pasos principales incluyen:

1. Escoger a las personas locales que puedan hablar acerca de sus percepciones de la comunidad y sus recursos. Puede ser útil separar grupos de hombres y mujeres porque los dos grupos probablemente van a asignarle valor a recursos diferentes. Puede que sea necesario desagregar el grupo en más categorías, basado en la etnicidad, la categoría de bienestar o casta. La selección debería reflejar cualquier división social importante.
2. Verificar que las personas locales comprendan los objetivos de la caminata.
3. Discutir con las personas locales la ruta que a ellos les gustaría seguir en la caminata. El camino debería cubrir los principales tipos de recursos disponibles en el área. Empiece en el borde del área y comience el recorrido. Deténgase en características clave o a intervalos regulares. Pida a las personas locales que describan las características clave de los recursos que ven. Facilite la discusión preguntando acerca de los detalles y haciendo observaciones. Registre los detalles proporcionados por las personas locales y dibuje bosquejos donde sea necesario.

Desvíese del camino cuando sea útil, o incluso al azar, para observar el área circundante y para recopilar información relevante y útil. Entreviste a personas que vaya encontrando en el camino para obtener perspectivas locales. Después de terminar la caminata del transecto, prepare un diagrama de la caminata usando la información que recopiló.

Se puede preparar el diagrama en una hoja grande de papel o en el suelo. En la línea superior, ilustre las diferentes zonas visitadas por las personas locales. Al lado, enumere los encabezados según las áreas de interés (plantas, uso de la tierra, problemas, y demás) y luego llene con los detalles de lo que se observó en cada zona.

4. Analice el diagrama del transecto usando las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos son abundantes o escasos?
- ¿Cambian las cantidades de estos recursos a lo largo del área?
- ¿Cuáles recursos plantean el mayor número de retos para su uso?
- ¿De dónde obtienen las personas agua y leña?
- ¿Dónde pasta el ganado?
- ¿Qué oportunidades existen para el aprovechamiento del recurso en las diferentes áreas?

Puede que sea útil que les dibuje una serie de diagramas para ilustrar los cambios observados con el tiempo.

5. Presente el diagrama a otros miembros de la comunidad para contar con sus reacciones y comentarios.



Herramienta 11 - Recopilar información en las áreas social y cultural

Los criterios sociales son tan importantes para una empresa social como el mercado, el manejo del recurso, los criterios institucionales y técnicos. Los proyectos AyDM deberían ayudar, o por lo menos no perjudicar, a los miembros de la comunidad más vulnerables económicamente. Así, las dinámicas sociales en la comunidad son un factor importante en el diseño de la estructura organizativa de la empresa, que puede hacer la diferencia entre el éxito y el fracaso.

Propósito

El objetivo de un análisis social es reunir información detallada sobre los productores potenciales:

- ¿El grupo es capaz de responder a las actividades de mercadeo?
- ¿Existen factores externos que puedan impedir la participación?

Otro objetivo es evaluar los impactos potenciales directos e indirectos de los productos propuestos en la comunidad para diseñar acciones que sean socialmente sensibles y minimicen los impactos sociales negativos.

Procedimiento

Los encuestadores:

- Evaluarán la participación que los empresarios potenciales están listos para desempeñar en las actividades propuestas
- Evaluarán la capacidad de los empresarios potenciales de manejar los cambios que resulten de las nuevas empresas.

Cuando los empresarios potenciales están involucrados en el análisis social, se vuelven capaces de escoger los productos de acuerdo a sus necesidades. También adquieren conocimientos que pueden ser aplicados cuando se monitoree el éxito del proceso.

Cada subgrupo del grupo de empresarios debería estar representado para que puedan expresar sus propias expectativas y preocupaciones, influenciando la selección de los productos así como el tamaño y la organización de las futuras empresas.

Lista de verificación 3: Estudio local - Información necesaria a nivel local en el área social/ cultural

Use la Lista de verificación 3 para recopilar información del área social/cultural.

Se debería llenar la lista de verificación para cada producto.

ÁREA SOCIAL/CULTURAL	
Control del producto	<ul style="list-style-type: none">• ¿Quién se toma el tiempo de producir, procesar y negociar el producto (¿Hombres? ¿Mujeres? ¿Niños?)?• ¿Quién decide el uso del ingreso por el producto? ¿Hombres? ¿Mujeres?



Herramienta 12 – Calendario de actividades

Propósito

El calendario de actividades es una herramienta útil para comprender la distribución de la carga de trabajo entre hombres y mujeres en el grupo de empresarios potenciales.

El calendario busca establecer ciclos regulares o patrones de actividades que involucren productos forestales y arbóreos durante un período de tiempo dado. Estos ciclos son importantes para determinar factores como la participación de las mujeres, la disponibilidad de trabajo para nuevas actividades y las variaciones en el flujo del dinero en efectivo.

Para desarrollar el calendario, usted debería involucrar a los informantes del grupo de empresarios potenciales e incluir a hombres y mujeres, jóvenes y ancianos. En una comunidad con varios grupos marcados (basado en clase, ingreso, casta, etnia, etc.), los calendarios de los hogares también se pueden recopilar y comparar para identificar cualquier diferencia en las actividades.

En la Fase 2 del AyDM, se necesita información sobre la demanda de trabajo (incluyendo hombres, mujeres y niños) y sobre la producción de productos arbóreos y forestales. Esto ayuda a evaluar la carga de trabajo para hombres, mujeres y niños, así como la disponibilidad de trabajo para futuras actividades.

Procedimiento

1. Tome grandes hojas de papel y marcadores de colores (o haga un bosquejo en el suelo, si el grupo lo prefiere).
2. Dibuje el calendario local en forma de matriz (con columnas que representen los meses del año). Escriba los nombres locales de los meses en cada columna.
3. Pregunte qué productos forestales y arbóreos se cosechan o recolectan, cuándo y quién lo hace.
4. Pregunte quién procesa y vende el producto y cuándo ocurre esto.

Mes del año	Productos forestales y arbóreos cosechados o recolectados	Personas que recolectan y cosechan productos forestales o arbóreos	Actividad con los productos forestales o arbóreos	Personas que participan en la actividad con los productos forestales o arbóreos
Enero				
Febrero				
Marzo				
Abril				
Etc.				

Se pueden usar otras herramientas útiles para evaluar los criterios sociales, incluyendo la discusión del grupo focal sobre:

- Los papeles divergentes de las mujeres y los hombres en el control de los recursos y su repercusión en la participación de las mujeres en las actividades empresariales.
- ¿Quién toma las decisiones en la sociedad?
- ¿Quién tiene el control del ingreso por ventas?

A lo largo del proceso, los empresarios potenciales pueden evitar cometer los errores comunes siguientes:

- Crear impactos negativos sobre las mujeres, tal como un incremento inaceptable en la carga de trabajo.
- Violar tradiciones locales, religión o reglas no escritas que puedan afectar a las empresas.
- Fracasas en compartir los beneficios con las personas locales, lo cual puede crear conflictos sociales y afectar a las empresas.
- Usar propiedad que es objeto de disputa por tenencia, lo cual puede crear conflicto en el corto plazo y puede incluso conllevar a que, a largo plazo, las actividades se detengan.



Herramienta 13 – Recopilar información en el área legal/institucional

Propósito

Los criterios legales e institucionales son importantes para determinar el éxito o fracaso de una empresa.

Si el apoyo para el desarrollo de pequeñas empresas rurales o forestales es una prioridad nacional y eso se toma en consideración por las autoridades de provincias y distritos, entonces se puede ofrecer una serie de propuestas positivas a los empresarios, tales como exención de impuestos durante la etapa de la puesta en marcha, más fácil acceso a las instituciones financieras formales, acceso a programas de financiamiento gubernamental, formalidades de registro de empresas más sencillas, acceso a la infraestructura para mover, almacenar o poner en el mercado sus productos, contratos para suministrar productos a las instituciones públicas, elegibilidad para entrar a los mercados públicos controlados, etc.

Si el apoyo para el desarrollo de pequeñas empresas rurales o forestales no es parte de una prioridad nacional, o si las autoridades de provincias y distritos no lo consideran importante, puede que los empresarios potenciales no reciban mucho apoyo para sus actividades. Por ejemplo, puede ser que tengan problemas obteniendo los permisos o licencias, puede ser que tengan que pagar muchos impuestos, etc. Esto puede desanimarlos o incluso aumentar los costos de producción a tal punto que la actividad pierde su atractivo.

Un estudio del contexto legal esclarecerá si las reglas y regulaciones son favorables para el desarrollo de pequeñas empresas en el sector afectado.

Los objetivos de un análisis legal/institucional son:

- Evaluar el posible apoyo de las instituciones y organizaciones locales para las futuras empresas.
- Analizar los aspectos legales que podrían afectar a los empresarios potenciales, tal como el acceso a los recursos y los derechos de usuarios.

Procedimiento

Los encuestadores necesitan:

- Identificar las organizaciones e instituciones que participan indirectamente o potencialmente relacionadas con el desarrollo de la empresa
- Obtener información sobre políticas, reglas y regulaciones que puedan afectar la puesta en marcha y operación de una empresa.

Las personas locales en áreas remotas a menudo no están conscientes de las reglas y regulaciones y los asuntos legales que afectan el desarrollo de empresas por su limitado acceso a la información. Involucrarlos en los análisis legal e institucional puede ayudarlos a desarrollar su capacidad para defender sus derechos y presentarles nuevas ideas.

Para ayudar a las personas locales a entender mejor las políticas, reglas y regulaciones, usted puede enfocar las discusiones grupales, con el grupo de empresarios potenciales, usando las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son las políticas, reglas y regulaciones sobre productos forestales y arbóreos?
- ¿Son efectivas las leyes? ¿Cómo evaden las personas las leyes?
- ¿El gobierno hace cumplir las leyes?
- ¿El gobierno da directrices claras?
- ¿El gobierno proporciona subsidios para los productos que controla?
- ¿Cuáles son las políticas y regulaciones relacionadas al acceso y tenencia de los recursos (para ambos, la tierra agrícola y los bosques)?
- ¿Cuáles son las políticas y regulaciones relacionadas al acceso a capital? ¿Las pequeñas compañías tienen acceso a capital? ¿Las comunidades o los miembros de la comunidad pueden tener acceso a crédito formal?
- ¿El sistema de impuestos actual crea incentivos o desincentivos para el mercadeo de los productos (brutos o procesados)? ¿Los gobiernos locales imponen impuestos (tal como pago en puntos de control) sobre los bienes que salen del país, prefectura o provincia?
- ¿Cuáles son las leyes relacionadas a la exportación internacional de los productos (brutos o procesados)?

Su papel como facilitador es hacer que esta información esté disponible para los empresarios potenciales quienes pueden decidir sobre la mejor situación legal para su empresa. Esto quiere decir que necesitará tomarse el tiempo de traducir el texto legal en un lenguaje que puedan comprender los empresarios potenciales.

Lista de verificación 4: Estudio local – Información necesaria a nivel local en el área legal /institucional

Use la Lista de verificación 4 para recopilar información en las áreas legal/ institucional.

Se debe completar la lista de verificación para cada producto.

ÁREA INSTITUCIONAL/LEGAL	
Papel de las instituciones y organizaciones locales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyo/papel actual y potencial de las instituciones locales (incluyendo grupos informales de trabajo, ONG's, agencias de gobierno y sector privado) en la producción (incluyendo subsidios y proyectos), procesamiento y mercadeo
Acceso a recursos	<ul style="list-style-type: none"> • Derechos legales del acceso a recursos de los productores/recolectores • Impacto potencial de la falta de derechos legales sobre la producción/ aprovechamiento del producto en el futuro
Tenencia de la tierra	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas definidas a niveles de distrito y/o de provincia • Cumplimiento a nivel comunitario
Registro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Forma legal de empresas existentes en el país y sus circunstancias específicas



Herramienta 14 - Recopilar información en el área de tecnología

Propósito

El objetivo del estudio sobre tecnología es identificar actividades y gastos asociados con la tecnología para cada uno de los productos propuestos.

Las preguntas principales con respecto a los aspectos tecnológicos de mercadeo de los productos son las siguientes:

- ¿Cuál es el nivel actual de las capacidades técnicas necesarias para la extracción de los recursos naturales, operaciones post-cosecha, procesamiento y mercadeo?
- ¿Cómo pueden mejorarse estas capacidades para alcanzar los requisitos de nuevos mercados?
- ¿Cuáles son los costos de las mejoras técnicas?

Procedimiento

Los encuestadores deberían hacer preguntas sobre temas tecnológicos que afecten el desarrollo de un producto. Estos deberían referirse a:

- Requisitos de procesamiento, almacenamiento y transporte para los productos escogidos en las diferentes estaciones.
- Los vacíos entre las capacidades actuales y las necesarias para cumplir los requisitos del mercado.
- Técnicas mejoradas que puedan usarse durante la producción.
- Prácticas actuales de producción, procesamiento y mercadeo (para productos forestales, probablemente se necesitará un estudio ecológico).
- Estudio de la infraestructura física (carreteras, vías férreas y aeropuerto), disponibilidad de energía (agua, electricidad, estiércol, combustible) y costos.

Se debería entrevistar a todos los actores en la cadena de mercado sobre los productos (tal como tamaño, color y calidad), técnicas de procesamiento y aspectos afines. Las entrevistas pueden llevarse a cabo por profesionales locales o nacionales. Por ejemplo, en el caso de una pequeña empresa, generalmente es fácil conocer el precio de un equipo sencillo de las fuentes locales, mientras que para una empresa de mayor escala puede ser necesario visitar los centros de distribución de equipos.

El estudio técnico debería incluir un análisis de los costos relacionados a las mejoras tecnológicas. Este análisis puede demostrar que la tecnología propuesta o la capacitación necesarias para llevar un producto competitivo al mercado son demasiado costosas en relación al valor del producto. En este caso, se debería ya sea eliminar el producto o considerar un diseño alternativo del producto y estudiar su viabilidad.

Lista de verificación 5: Estudio local - Información necesaria en el área de tecnología

Use la lista de verificación 5 para recopilar información sobre el área de tecnología.

Se debe completar la lista de verificación para cada producto.

ÁREA DE TECNOLOGÍA	
Tecnología local	<ul style="list-style-type: none"> • Nivel actual de capacitación y opciones técnicas locales disponibles para hombres/mujeres para el aprovechamiento/cosecha y operaciones de post-cosecha (incluyendo el almacenamiento); procesamiento; mercadeo. • Tecnologías locales que permiten la mejora de la producción para alcanzar los requisitos de nuevos mercados (y en expansión).
Infraestructura	<ul style="list-style-type: none"> • ¿ Se puede mover el producto de forma eficiente a través de la cadena de mercado? • Modo básico de transporte a través de la cadena de mercado (camión, tren, avión, etc.) • ¿Costo del transporte de una transacción a la siguiente? (costo por kg, tonelada, contenedor, etc.) • Acceso a instalaciones de telecomunicación • Principales fuentes de información de mercado para cada uno de los actores directos.



Herramienta 15 - Recopilar información a nivel nacional e internacional

Lista de verificación 6: La investigación nacional /internacional

LA INVESTIGACIÓN NACIONAL /INTERNACIONAL	
Mercado / finanzas	<ul style="list-style-type: none"> • Los diferentes tipos de compradores y sus requisitos de calidad en el mercado nacional e internacional. • La tendencia de demanda para el(los) producto(s) durante los últimos cinco años en el mercado nacional e internacional. • El volumen y valor del(los) producto(s) negociados en el país e importados/exportados • Los canales de mercadeo para el(los) producto(s) (incluyendo otras áreas del país). • Las áreas de producción para la materia prima del producto. • Costos de producción (transporte, manejo, cuotas legales, alquiler, etc...) • Precios y márgenes. • Cualquier intervención gubernamental concerniente al precio o suministro o subsidios para la producción, procesamiento o mercadeo del producto. • Actores principales con control sobre el mercadeo del producto (gobierno, concesionarios, industria, etc.) • Las fuentes potenciales y actuales de financiamiento para capital de empresa y sus modalidades. • Disponibilidad de asistencia de servicios de negocios: agencias y asociaciones que puedan asistir en la distribución/mercadeo del producto en el mercado nacional y/o internacional.
Manejo del recurso/ ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Existencia de un inventario nacional del tipo de recursos. • Existencia de un reporte sobre la productividad del recurso. • Existencia de un estudio de regeneración sobre el recurso considerado. • Modelos de manejo del recurso que han sido desarrollados para minimizar el impacto del aprovechamiento del producto en el área del recurso natural. • Experiencia en certificación de productos ambientalmente amigables.
Social/cultural	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Está regulado el trabajo de las mujeres? ¿Existen restricciones sobre el trabajo de los niños? • ¿Están los requisitos de calidad adaptados a las capacidades y disponibilidad de tiempo de los empresarios rurales? ¿Cuál será el impacto de la nueva actividad en la carga de trabajo de grupos específicos? • ¿Hay experiencia utilizando la certificación para producir productos socialmente aceptables?

Continúa en la siguiente página

LA INVESTIGACIÓN NACIONAL /INTERNACIONAL	
Legal/ Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Política sobre el uso de la tierra, aprovechamiento, transporte, requisito de calidad y control, comercio de los productos afectados (tarifas, impuestos, cuota, etc.) • Incentivos/subsidios gubernamentales para la producción, fijación de precios, etc. que ayudan u obstaculizan el mercadeo del producto. • Limitaciones de política internacional (p. ej. una prohibición) sobre el producto o el procesamiento del producto. • Existencia de acuerdos de comercio internacionales.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad de servicios de apoyo/asistencia técnica: <ul style="list-style-type: none"> – Socios potenciales que desarrollan nueva tecnología. – Investigación técnica llevada a cabo sobre el producto en el país o en el extranjero. • ¿El procesamiento de tecnología para el producto está disponible en el país o en el extranjero?



Herramienta 16 - Información para recopilar: Qué, dónde y quién

Criterios	Información faltante	Informante / fuente de información	¿Quién recopilará esta información?*
Mercado/economía			
Manejo del recurso/ ambiente			
Social/ cultural			
Institucional/ legal			
Tecnología, investigación y desarrollo del producto			

**Las opciones incluyen al grupo de empresarios potenciales, al grupo de empresarios potenciales con el facilitador, personal del proyecto a nivel nacional o un consultor.*



Herramienta 17 – Recopilación de información en el AyDM

1. Revisar materiales impresos

Recopilar información exacta y oportuna puede ser difícil, particularmente en países donde el acceso a la información escrita oficial puede estar restringido. Cuando se revisan los materiales de información, es prudente tener en cuenta las limitaciones de las fuentes particulares. Por ejemplo, la información registrada por agencias de comercio oficiales tiende a ser demasiado optimista para promover los productos de un país. En otros casos, una buena parte de la información proviene de fuentes multilaterales, bilaterales o de ONGs internacionales. A menudo, existe poca información sobre el mercadeo de productos forestales y arbóreos, dada la novedad del tema. Sin embargo, en el proceso de identificación de productos y mercados, no son necesarios datos exactos y una información aproximada puede ser útil para proporcionar un cuadro general de la situación.

<p>INFORMACIÓN DE FONDO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documentos, minutas y reportes de expertos, departamentos y agencias relevantes, servicios de comunicación, universidades, bibliotecas, comunidades locales y grupos de interés especiales, tales como: comerciantes locales, compañías de importación y exportación, unidades industriales, centros de promoción del comercio, institutos de investigación y grupos profesionales.
<p>INFORMACIÓN A NIVEL INTERNACIONAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bancos de datos internacionales sobre el comercio de los productos forestales y arbóreos seleccionados. • Bibliotecas y departamentos de comunicación de las instituciones de investigación seleccionadas. • Productores, fabricantes y comerciantes de productos forestales y arbóreos.
<p>INFORMACIÓN A NIVEL LOCAL</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Decretos y leyes del Ministerio de Agricultura o Ministerio Forestal sobre el aprovechamiento, comercio y procesamiento del producto. • Inventario nacional de los productos forestales y arbóreos; división específica del Ministerio Forestal. • Estadísticas de comercio y de centros relacionados a la industria y de centros de promoción del comercio. • Transacciones semi-públicas del producto o de compañías privadas. • Experiencias de agencias multilaterales o de ONG's internacionales y estudios sobre los productos forestales y arbóreos. • Datos de la Cámara de Comercio.
<p>INFORMACIÓN A NIVEL REGIONAL (DENTRO DEL PAÍS)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Inventarios regionales de productos. • Reportes de investigación y proyectos en la región. • Mapas, herbarios, estadísticas agrícolas y forestales regionales (p.e. impuestos reunidos por productos forestales y arbóreos). • Comerciantes y transacciones del mercado principales.
<p>INFORMACIÓN A NIVEL COMUNITARIO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estudios de línea base concerniente a las actividades de producción, aprovechamiento, transporte, post-cosecha y la venta de productos forestales y arbóreos; dependencia de los miembros de la comunidad sobre los productos para uso en el hogar e ingresos.

2. Entrevistar

Recopilar información de las fuentes directas, a través de entrevistas y observación es una de las tareas más difíciles para los usuarios del proceso del AyDM. Un problema común es que no se le da suficiente tiempo y cuidado a la preparación de las herramientas de la entrevista, debilitando la validez y confiabilidad de la información.

Es importante que el facilitador pase tiempo con las personas que recopilan la información para capacitarlas en técnicas de entrevista y observación. Cuando los encuestadores no se preparan adecuadamente, pueden obtener información inadecuada y no confiable.

Llevar a cabo una entrevista

La siguiente es una lista de verificación que puede servir como guía para llevar a cabo una entrevista.

Haga entrevistas informales	Solamente algunas de las preguntas necesitan ser predeterminadas. Durante la entrevista pueden surgir otras preguntas relevantes a partir de la observación, respuestas de los entrevistados y temas que quieran discutir.
Escoja a los proveedores clave de la información	Los proveedores de información pueden ser productores, procesadores, mayoristas o minoristas, líderes de una asociación de productores a pequeña escala, productores, procesadores, mayoristas o minoristas a gran escala, oficiales de gobierno, etc.
Desarrolle capacidades para entrevistar y registrar informaciones técnicas	La información más útil puede obtenerse haciendo preguntas de forma casual o indirecta y vinculando las preguntas a la observación.
Realice muchas preguntas y practíquelas antes	Practique haciendo preguntas basándose en los “seis ayudantes”: ¿quién?, ¿qué?, ¿por qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿cómo? Obtenga más respuestas significativas realizando preguntas abiertas. Determine si las respuestas pueden tomarse como un hecho, opinión o rumor. Siempre escuche pacientemente. Deje que la persona que es entrevistada hable, aunque su respuesta no responda directamente a la pregunta realizada.
Haga sentir cómoda a la persona que entrevista	Sea puntual y explique el propósito de su visita en cuanto llegue. Pida permiso para tomar notas. Haga sentir cómoda a la persona que entrevista (por ejemplo, comience hablando placenteramente sobre la tienda, la finca, casa, tiempo). Las entrevistas no deberían durar más de una hora.
Escoja una ubicación apropiada para la entrevista	De ser posible, la entrevista debería llevarse a cabo donde ocurre la actividad. Por ejemplo, si el tema de una entrevista son los productos forestales, entonces la entrevista debería realizarse en el bosque. Si es sobre productos de granja, realice la entrevista en la granja.
Respete a los informantes y aprenda de ellos	No haga comentarios negativos sobre las actividades de la persona que está entrevistando. Por ejemplo, no sería apropiado comentar negativamente sobre sus métodos de cosecha incluso si usted cree que son destructivos. La tarea del equipo que reúne la información es aprender. Explore los temas importantes para las personas que entrevista.
Prepare planes diarios y de largo plazo de estudios de campo	Vea la Sección 4 sobre la preparación de un plan de estudios de campo.
Compare notas	Debería hacer un repaso diario de la información recopilada (vea la Sección 4 sobre la preparación de un plan de estudios de campo) con los resultados por escrito.

Técnicas de entrevista

Los encuestadores necesitan saber cómo llevar a cabo entrevistas y cómo usar la gama de técnicas para validar la información.

Entrevista semi-estructurada

Esta es una entrevista informal que comienza con una lista de verificación de temas sobre los que el encuestador quiere aprender. Algunas personas prefieren tener listas de verificación detalladas para no olvidar lo que quieren preguntar, mientras que otras se sienten cómodas únicamente con un bosquejo amplio. En cualquiera de los casos, la entrevista debería ser tan relajada y amistosa como sea posible. Anime a la persona que entrevista a plantear temas que el encuestador no haya anticipado.

Entrevista del informante clave

En varios puntos del proceso del AyDM, la necesidad de información más precisa se tornará aparente. En este caso, puede ser muy útil llevar a cabo las entrevistas con personas seleccionadas cuidadosamente que tengan un conocimiento particular sobre el tema de discusión.

Algunas herramientas útiles para entrevistar

- ¿Qué tiene de malo esta pregunta?
Los encuestadores deberían evitar realizar preguntas ambiguas o muy dirigidas durante las entrevistas. Las preguntas dirigidas provocan una respuesta afirmativa o negativa, mientras que una pregunta que utilice qué, cuándo, dónde, quién, por qué y cómo, amplía la conversación.
- ¿Por qué?
Haciendo preguntas como “Pero, ¿por qué?”, o “Por favor, dígame más al respecto”, y “¿Alguna otra cosa?” el encuestador aprenderá más sobre una pregunta inicial y obtendrá información de mejor calidad.

Técnicas para validar la información

- **Triangulación:** Esta es una forma para verificar información, para ser preciso. Significa mirar un problema desde todas las perspectivas posibles, pero por lo menos desde tres. La triangulación se logra utilizando diferentes herramientas para recopilar la información sobre el mismo tema (p.ej. mapas, transectos y líneas de tendencia para examinar los cambios ambientales), y escuchando a diferentes personas con puntos de vista distintos sobre el mismo tema (p.ej. mujeres/hombres, jóvenes/ancianos, ricos/pobres). Se deberían discutir las notas tomadas durante las entrevistas durante un repaso diario de la información recopilada.
- **Juzgar la confiabilidad de las respuestas:** Es mejor reunir una pequeña cantidad de información confiable que grandes cantidades de información ambigua o no confiable. Para evitar recopilar información no confiable, el encuestador debería juzgar las respuestas y determinar si incluye varias piezas de la información o no de inmediato.

Se debería clasificar la información reunida en una de las siguientes categorías:

- Acto: usualmente un hecho ocurrido en un lugar específico y en un tiempo determinado.
- Opinión: percepción de un individuo o grupo sobre un tema.
- Rumor: información no sustentada de una fuente desconocida.

Las opiniones o los rumores deben ser verificados.

3. Observar

La observación física no es usualmente utilizada en la recopilación de la información. Sin embargo, es importante garantizar que las entrevistas se complementen con observación física.

Por ejemplo caminar a través de:

- Una comunidad puede proporcionar información sobre el uso de la tierra, la economía local, la división del trabajo (¿Quién hace qué?) y/o actividades estacionales.
- Una fábrica puede proporcionar información sobre tecnología, trabajo, calidad del producto y almacenamiento.
- Un mercado puede proporcionar información sobre el número de vendedores, la calidad de los productos y la infraestructura.

Los encuestadores pueden vincular lo que ven con las preguntas realizadas durante las entrevistas.

Por ejemplo:

- Pueden señalar un producto y hacer preguntas sobre él.
- Si los productos de los árboles alrededor de la casa se venden, el encuestador puede preguntar acerca de los usos de los productos, el manejo de los árboles, el valor de los productos, etc.
- Si los productos son procesados, las personas que recopilan información pueden preguntar si son para consumo en el hogar o para vender, quién los procesa, quién los vende y a quién se los venden.
- En un bosque, los encuestadores pueden señalar árboles y preguntar cuándo (o si) fueron plantados, cuántos años tienen y para qué se usan. Los encuestadores también pueden preguntar sobre otros productos forestales.
- En una tienda o puesto de mercado, los encuestadores pueden preguntar sobre la procedencia de los productos, si el comerciante los compró directamente al productor, la venta esperada para el día, los compradores, las cantidades vendidas, si las transacciones son al contado o a crédito, etc.

4. Preparar un plan de estudio de campo

Una buena forma de optimizar el tiempo utilizado en recopilar la información es tener un plan de estudio de campo. Este plan debería incluir el programa de entrevistas, los temas y una lista de los informantes. Debería haber un plan de estudio de campo de largo plazo y un plan diario y los dos deberán revisarse continuamente, a medida que la información se obtiene y analiza. Los planes de estudio de campo no son programas rígidos más bien directrices flexibles.

Para desarrollar el plan de estudio de campo:

<p>IDENTIFICAR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Las áreas para las que no se tiene información o se tiene muy poca. • Los temas, limitaciones y oportunidades. • Las herramientas a utilizar.
<p>DISEÑAR UN PLAN DE ESTUDIO DE CAMPO QUE INCLUYA</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un programa diario de actividades. • Un bosquejo claro de quién hará qué cosa (miembros de la comunidad/ informantes clave). • Las necesidades de logística (transporte, comida, etc.) • Suficiente tiempo no programado para acomodar retrasos o actividades nuevas.

Llevar a cabo una revisión diaria cuando se regrese del campo:

<p>EVALUAR EL DESEMPEÑO DEL ENCUESTADOR</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Las preguntas tuvieron finales abiertos? • ¿Las preguntas seguían una secuencia lógica? • ¿Hubo un buen seguimiento y exploración de información? • ¿Qué salió bien? • ¿Qué necesita mejorarse?
<p>RESPONDER LAS SIGUIENTES PREGUNTAS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué información nueva se reunió? • ¿Qué se aprendió? • ¿Se ha recopilado información similar de más de una fuente? • ¿La información es exacta? • ¿Cuáles temas nuevos surgieron del trabajo de campo de hoy? • ¿Cómo podría recopilarse información sobre los nuevos temas? • ¿Qué información necesita recopilarse todavía?
<p>DISCUTIR SI ALGÚN(OS) PRODUCTO(S) DEBERÍA SER ELIMINADO</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe alguna política/regulación que pueda evitar la recolección o el aprovechamiento de un producto? • ¿Existe un monopolio para controlar el producto? • ¿Los empresarios no están interesados en expandir la producción? • ¿El producto es sobreexplotado actualmente? ¿Es más difícil encontrarlo y aprovecharlo? • ¿Existe una sobreoferta del producto (demasiadas plantaciones, árboles, etc.)? ¿Esto mantiene los precios bajos? • ¿Hay poca demanda o demanda en declive para el producto?
<p>PLANIFICAR PARA EL DÍA SIGUIENTE</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles son las actividades de campo para mañana? • ¿Quién hará eso? • ¿Cuáles informantes participarán? • ¿Qué arreglos de logística deben hacerse (transporte, comida, etc.)?

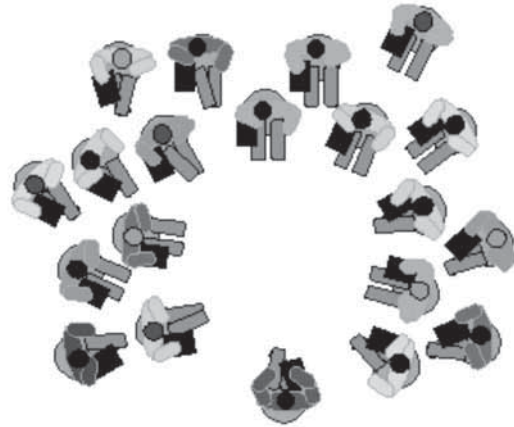


Herramienta 18 – Discusión de escaparate

Una discusión de escaparate es una forma de diálogo que puede utilizarse para discutir temas dentro de grupos grandes.

Los escaparates involucran a un pequeño grupo de personas (generalmente 5-8) sentadas en un círculo, que tienen una conversación abierta frente a un gran grupo de oyentes. Los procesos de escaparate proporcionan una manera creativa de incluir al “público” en una discusión de un pequeño grupo.

Aunque en buena parte se auto-organiza, una vez que la discusión se pone en marcha, el proceso del escaparate generalmente tiene un facilitador o moderador. El escaparate es casi siempre parte de un proceso más grande de diálogo y deliberación.



<http://www.learningandteaching.info/teaching/handouts.htm>

Organizar una conversación de escaparate

Se acomodan cinco a ocho sillas en un círculo interior. Esto es el escaparate. Las sillas restantes se arreglan en círculos concéntricos afuera del escaparate. Las personas que han sido seleccionadas o se ofrecieron como voluntarios para el escaparate se sientan en el círculo interior, mientras que el resto del grupo se sienta en las sillas fuera del escaparate. El facilitador presenta el tema y los participantes sentados dentro del escaparate comienzan la discusión. La audiencia fuera del escaparate escucha pero no participa en la discusión.

Hay dos tipos de escaparates:

- El escaparate abierto, en el cual pocas sillas (1 a 2) se quedan vacías. Cualquier miembro de la audiencia puede, en cualquier momento, ocupar la silla vacía y unirse a la discusión. Cuando esto sucede, un miembro existente del escaparate debe ofrecerse para dejar el escaparate y liberar una silla. La discusión continúa con los participantes que entran y dejan el escaparate. Si ninguna silla está vacía y un miembro de la audiencia quiere unirse a la discusión, ese miembro o el facilitador debe pedir a alguien que deje el círculo.
- El escaparate cerrado, en el cual todas las sillas están ocupadas. El facilitador separa los participantes en 2 grupos (o más si es necesario). Los participantes iniciales hablan por algún tiempo sobre el tema indicado por el facilitador. Cuando el tiempo se acaba (o cuando no se añaden nuevos puntos a la discusión), los participantes iniciales dejan el escaparate y un nuevo grupo de la audiencia entra al escaparate. El nuevo grupo continúa la discusión. Esto puede seguir hasta que todos los miembros de la audiencia hayan pasado algún tiempo en el escaparate.

El moderador inicia la conversación de escaparate invitando a los participantes a sentarse en el círculo, explica al grupo cómo se desarrollará el proceso y comienza con una pregunta provocadora, invitando a los participantes a comentar. Cuando el tiempo se acaba, el moderador cierra el escaparate y hace un resumen de la discusión.

El papel del moderador es:

- Analizar la pertinencia de esta técnica para los objetivos del evento.
- Explicar cómo trabaja el proceso y el papel de los participantes.
- Hacer un resumen de la discusión.
- Estimular la discusión en el círculo interior.
- Preparar algunas preguntas para realizar a los participantes una vez que se hayan reunido en el grupo grande.



Herramienta 19 – Compilar y exponer los resultados del estudio en el Paso 1 de la Fase 2

Las principales herramientas necesarias para agregar los datos de las investigaciones se presentarán durante el primer taller de trabajo de la Fase 2. En ese momento, usted necesita explicar que al final de los estudios, todos los encuestadores deberán reunirse para compilar su información.

La información se basará en las siguientes herramientas:

- El mapa de cadena de mercado que muestra los actores directos en diferentes áreas geográficas y la forma / calidad de los productos en cada ubicación. Se puede añadir una sección al mapa en donde se expliquen las principales limitaciones reveladas por los estudios en cada enlace de la cadena y se sugerirán potenciales mejoras. Vea un ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla en la Herramienta 20.
- Cuadro 1 con información de mercado completado con los precios, unidades, cantidades, volúmenes, origen de la materia prima, destino de los productos y costos de producción para todos los productos. Vea el cuadro en la Herramienta 21.
- Cuadro que muestra un cálculo aproximado del tamaño del mercado. Vea el cuadro en la Herramienta 22.
- Cuadro con los calendarios de producción y ventas (formato sugerido). Vea el cuadro en la Herramienta 23.
- Un dibujo de los procesos de producción. Vea ejemplo en la Herramienta 24.
- Un cálculo estimado del ingreso por ventas, costos de producción y el costo/beneficio de los productos existentes y de los productos nuevos provenientes de los productos existentes.

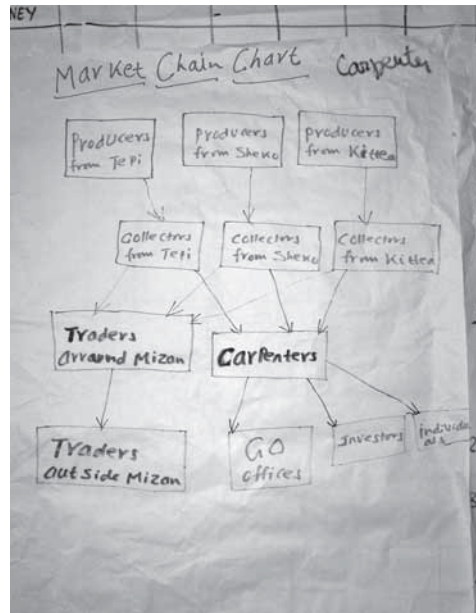
Recuerde integrar los datos del estudio a nivel nacional:



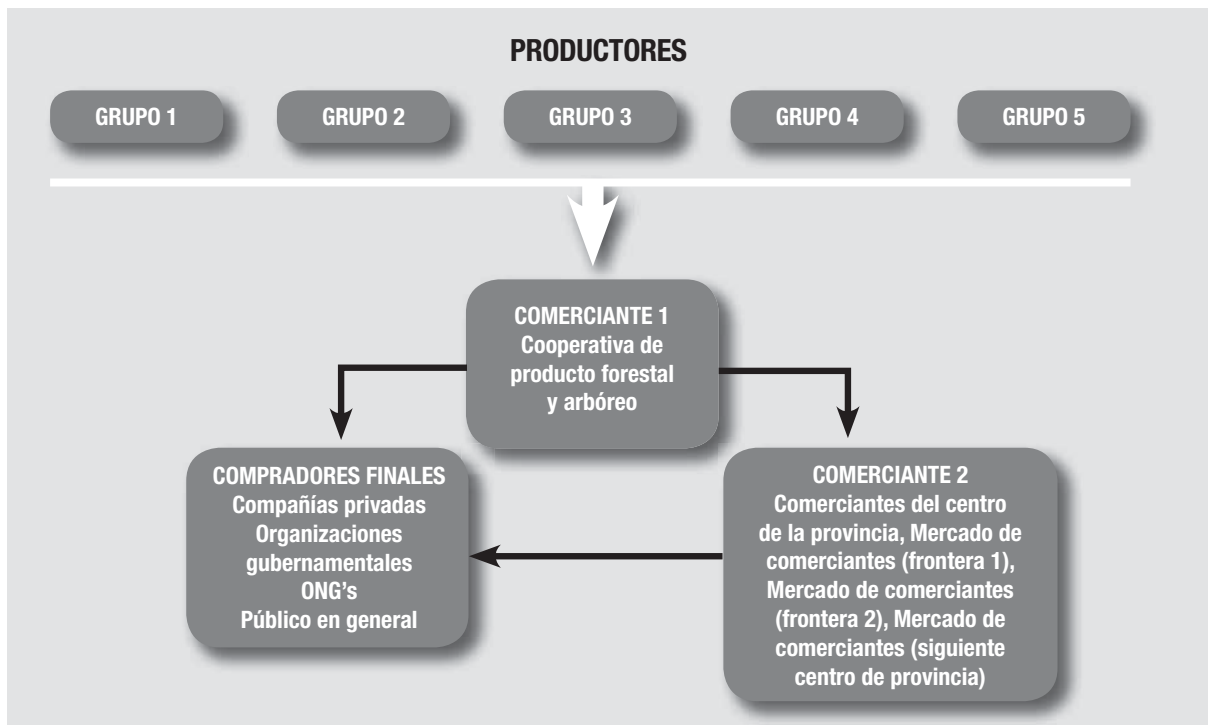
- Si existe contradicción en la información o si la información sigue faltando, será necesario completar el estudio con entrevistas adicionales.
- Como en la Fase 1, no compile información usted solo, deje que los empresarios potenciales lo hagan con su ayuda, aun si eso requiere más tiempo. Esto servirá para desarrollar sus capacidades y habilidades.



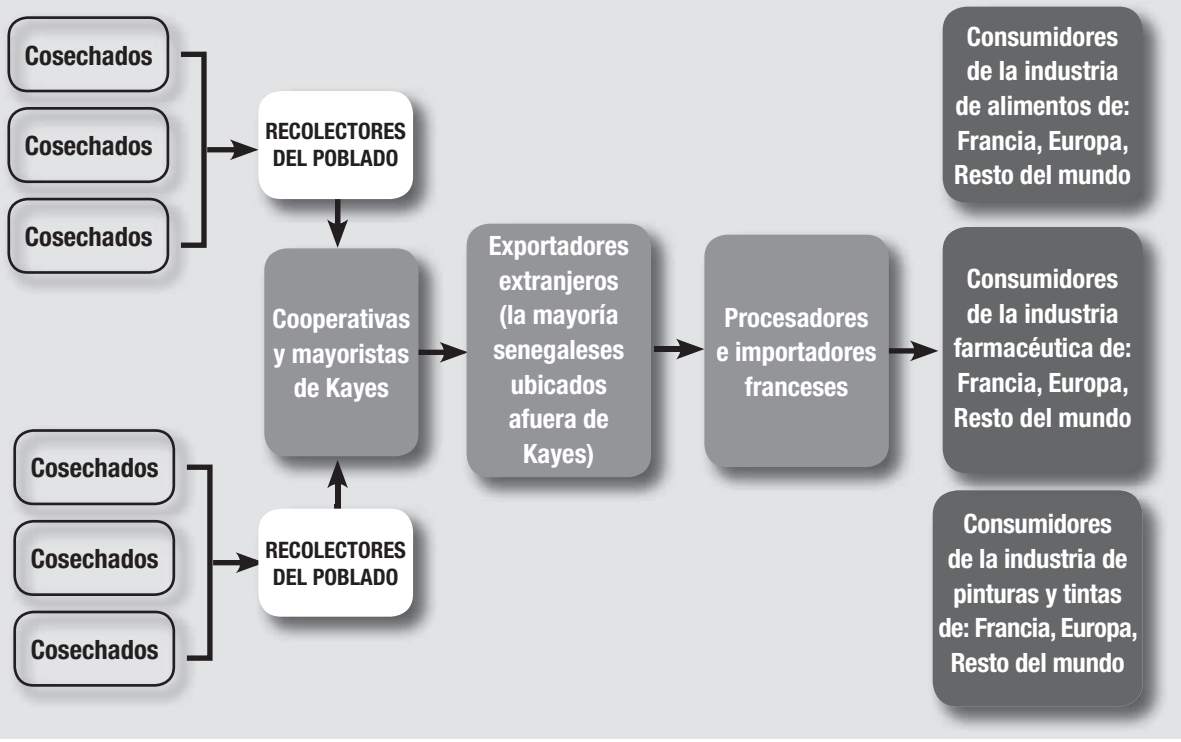
Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla



Cadena de mercado - Mongolia



EJEMPLO: MAPA DE LA CADENA DE MERCADO DE LA GOMA ARÁBICA EN LA PROVINCIA DE KAYES, MALI





Herramienta 21 – Información de mercado (1 cuadro por producto)

Informantes*	Precio de compra (unidad)	Precio de venta (unidad)	Cantidad/volumen comercializado por el informante	Costos de transporte	Costos de empaque	Impuesto	Almacenamiento/costos de alquiler	Margen	Observaciones
Productor a									
Productor b									
Productor c									
Promedio									
Comerciante 1a									
Comerciante 1b									
Comerciante 1c									
Promedio									
Comerciante 2a									
Comerciante 2b									
Comerciante 2c									
Promedio									
Consumidor a									
Consumidor b									
Promedio									

* Incluye a todos los informantes que hayan proporcionado datos de los estudios local y nacional. Esto puede incluir a productores, comerciantes (mayoristas, fabricantes, minoristas, exportadores, consumidores, etc.).

Notas: Se puede ajustar el número de líneas al número de informantes; se pueden adicionar columnas para insertar otros costos de producción.



Herramienta 22 – Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (en volumen y valor)

Informantes*	Cantidad/ volumen comercializa- do (unidad)	Precio de venta (unidad)	Ingreso por ventas	Número de actores que participan en esta actividad	Cantidad/ volumen total estimada por tipo de actor	Valor total estimado por tipo de actor	Problemas enfrentados por el informante
Productor a							
Productor b							
Productor c							
Promedio							
Comerciante 1a							
Comerciante 1b							
Comerciante 1c							
Promedio							
Comerciante 2a							
Comerciante 2b							
Comerciante 2c							
Promedio							
Consumidor a							
Consumidor b							
Consumidor c							
Promedio							

Nota: Se puede ajustar el número de las líneas al número de informantes.



Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas



Calendarios de producción y ventas - Mongolia

Alto	_____

Medio-alto	_____

Medio-bajo	_____

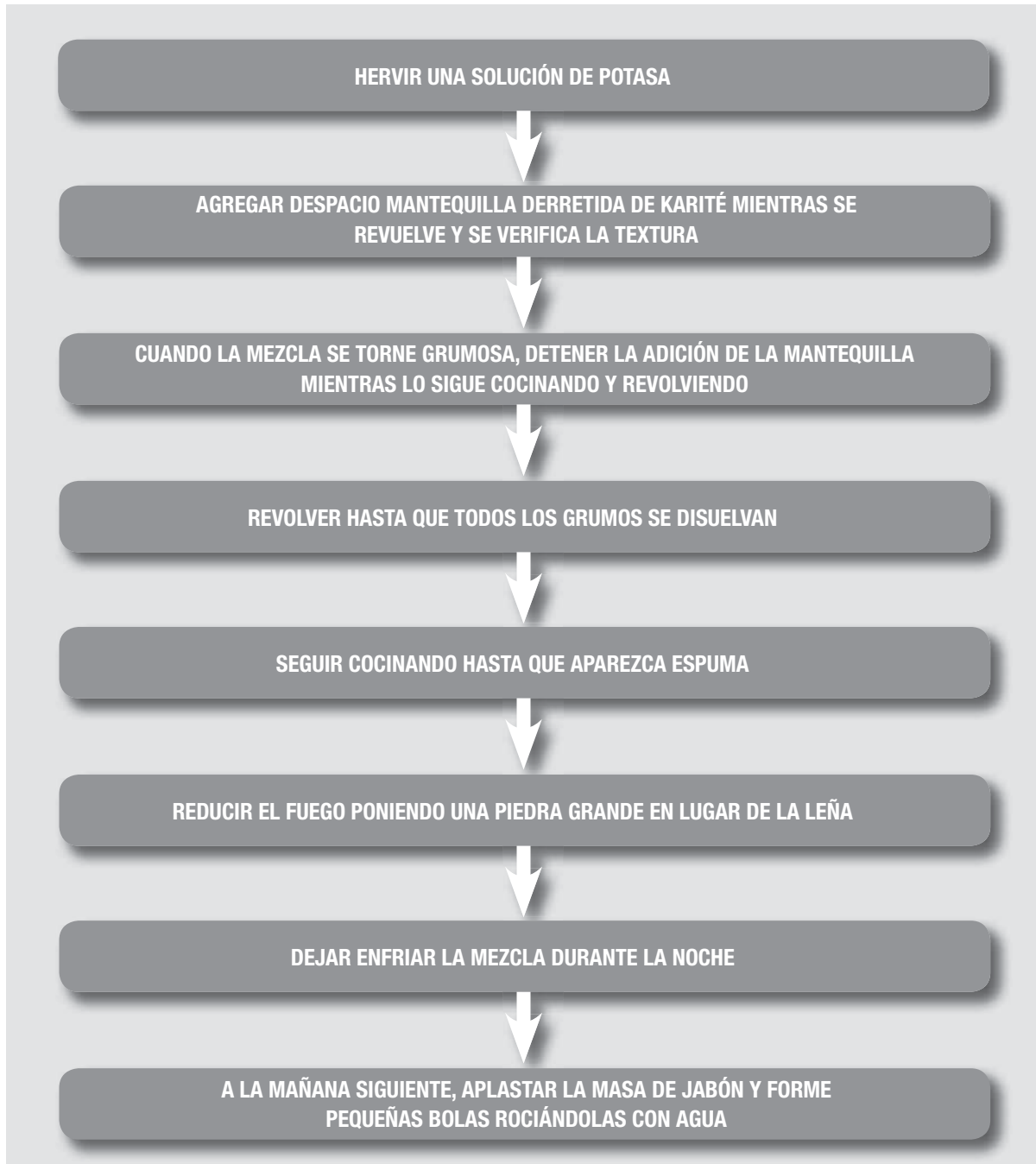
Bajo	_____

	En Feb Mar Abr May Jun Jul Agos Sept Oct Nov Dic

- Se añaden los niveles de disponibilidad (bajo, medio o medio-bajo, medio-alto, alto) en la parte izquierda de la gráfica.
- Se dibujarán líneas de colores diferentes, una para producción y otra para ventas, de acuerdo a los niveles de producción y ventas a lo largo de los meses del año.



Herramienta 24 – Ejemplo de un proceso de producción para jabón tradicional de Karité



Fuente: Procesamiento tradicional de frutas y nueces silvestres en el área de Boucle du Mouhoun, Burkina Faso – Mr. Niéyidouba Lamien



Herramienta 25 – Identificar encuestadores para los estudios locales en la Fase 2

Procedimiento

- Facilite una discusión sobre el papel y las responsabilidades de los encuestadores, enfatizando que el grupo debería tener un alto grado de confianza en ellos ya que la información de mercado es clave para el desarrollo empresarial.
- Pida a los empresarios potenciales identificar individuos que lleven a cabo los estudios de la Fase 2 en nombre del grupo. Esos representantes deberían ser activos y, preferiblemente, deberían estar involucrados, actualmente, en producir, comercializar o procesar uno o más de los productos pre-seleccionados. Deberían tener tiempo para dedicarse a los estudios, saber cómo tomar notas y ser capaces de comunicar de vuelta la información.
- Pregunte a los encuestadores que hayan sido escogidos si se sienten listos para tomar el trabajo.
- Responda preguntas y preocupaciones cuando sea necesario.



Herramienta 26 – Preparar el plan del estudio

Como se explicó arriba, existen dos partes principales para el estudio: un elemento local llevado a cabo por los encuestadores y un elemento nacional coordinado por el proyecto para proporcionar información que no está fácilmente accesible a los encuestadores. Los resultados de ambos estudios son igualmente importantes para la selección de los productos y empresas prometedoras.

Propósito

Durante el primer taller de trabajo de la Fase 2, su papel como facilitador será ayudar a los encuestadores a preparar sus instrumentos de estudio para registrar la información.

Procedimiento

- Los encuestadores deberían primero enumerar la información que necesitan recopilar. Luego, usted los ayudará a escoger sus instrumentos de estudio para registrar la información.
- Algunos encuestadores recopilarán la información a niveles de poblado y distrito mientras que otros podrían trabajar a nivel de provincia. Otra alternativa es que los encuestadores trabajen sobre un producto dado a todos los niveles, desde el nivel de distrito hasta el de provincia.

Consejos para la facilitación



- Durante las encuestas, las entrevistadas femeninas pueden ser tímidas y esconderse detrás de los entrevistados masculinos. Asegúrese de usar métodos para mejorar la participación de las mujeres, tal como establecer grupos de trabajo donde todas sean mujeres, o ponerlas a cargo de una parte específica del estudio.
- Los encuestadores deberían mantener el control sobre toda la información que está siendo recopilada, incluyendo datos que no reúnan ellos mismos. Toda la información, incluyendo aquella recopilada a niveles nacional o internacional debería estar disponible para los empresarios antes de que ocurra la selección de los productos.
- La selección del socio para recopilar datos a nivel nacional o internacional debería ser realizada por los empresarios potenciales o al menos aprobada por ellos.



Herramienta 27 – Plan de acción para el trabajo en campo en la Fase 2

ACTIVIDADES	QUIÉN	CUÁNDO	APOYO	COSTOS

SITUACIÓN ACTUAL:



Herramienta 28 – Lista de verificación para llevar a cabo los estudios en el Paso 1 de la Fase 2

Al final de la reunión inicial de preparación para la Fase 2, todos los encuestadores deberían:

- Saber sobre qué producto(s) (existentes o nuevos) necesitan recopilar información.
- Tener los datos de contacto relativos a los informantes/fuentes de información que los encuestadores consultarán durante el proceso del estudio.
- Saber cuándo llevarán a cabo el estudio y las personas que los acompañarán.
- Saber cómo llegarán hasta los sujetos del estudio y haber arreglado con el grupo potencial de empresarios (o el proyecto) el pago por los gastos de transporte.
- Tener disponible la lista de la información faltante y la lista de verificación de las preguntas necesarias para obtener esta información.
- Tener un instrumento de estudio listo para registrar la información.
- Haber sido capacitados en técnicas de entrevista y observación y saber cómo validar la información.
- Saber a quién contactar para apoyo.
- Saber cuándo tendrá lugar la reunión durante la cual se agregarán y compilarán los datos del estudio.



Herramienta 29 – Cuadro de Evaluación del Producto (CEP)

Fecha: Poblado:

Facilitador(es): Distrito:

Producto:

	Mercado / Economía	Manejo del recurso natural/ ambiente	Social/cultural	Institucional/ Legal	Tecnología, investigación y desarrollo del producto
Oportunidades					
Limitaciones					
Posibles soluciones					



Herramienta 30 – Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado

CRITERIOS	ESCALA	PUNTAJE
MERCADO/ECONOMÍA		
Suministro de materia prima/disponibilidad	grande moderado limitado muy limitado	4 3 2 1
Demanda de mercado	grande moderada limitada muy limitada	4 3 2 1
Competencia (por nicho de mercado)	baja moderada alta muy alta	4 3 2 1
Limitaciones para entrar al negocio	bajas moderadas alta muy alta	4 3 2 1
Márgenes/rentabilidad	alta moderada baja muy baja	4 3 2 1
Inversión de capital disponible	alta moderada baja muy baja	4 3 2 1
MANEJO DEL RECURSO NATURAL/ AMBIENTE		
Disponibilidad (en tiempo)	casi siempre ocasionalmente raramente/estacional muy raramente	4 3 2 1

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS	ESCALA	PUNTAJE
MANEJO DEL RECURSO NATURAL/ AMBIENTE		
Disponibilidad (en espacio): tiempo necesario para encontrar y cosechar los recursos	generalizada moderada rara muy rara	4 3 2 1
Sólo para productos de granja Tiempo desde la plantación hasta la cosecha	corto moderado largo muy largo	4 3 2 1
Sólo para productos forestales Potencial regenerativo	alto moderado bajo muy bajo	4 3 2 1
Sólo para productos forestales Impacto del aprovechamiento en la supervivencia de las especies	mínimo moderado grave muy grave	4 3 2 1
Impacto positivo de la empresa en el medio ambiente	alto moderado bajo muy bajo	4 3 2 1
SOCIAL/CULTURAL		
Beneficios indirectos para la comunidad	positivos inadvertidos negativos muy negativos	4 3 2 1
Experiencia con el producto	alta moderada baja muy baja	4 3 2 1

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS	ESCALA	PUNTAJE
SOCIAL/CULTURAL		
Potencial para la creación de empleo	alto moderado bajo muy bajo	4 3 2 1
Impacto en cuestión de género/actividad realizada por	mujeres solamente ambos, hombres y mujeres pocos hombres hombres solamente	4 3 2 1
INSTITUCIONAL/LEGAL		
Control de la política (permiso, licencia, cuota, etc.)	mucho moderado poco muy poco	4 3 2 1
Costos legales (cuotas, impuestos, regalías, etc.)	muy bajos bajos moderados altos	4 3 2 1
Apoyo de instituciones locales/nacionales	mucho moderado poco muy poco	4 3 2 1
TECNOLOGÍA		
Idoneidad para los empresarios rurales: ubicación del procesamiento	casa poblado distrito provincia/otro	4 3 2 1
Idoneidad para los empresarios rurales: tecnología/experiencia en el procesamiento	alta moderada baja muy baja	4 3 2 1

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS	ESCALA	PUNTAJE
TECNOLOGÍA		
Recursos humanos: número	alto moderado bajo muy bajo	4 3 2 1
Recursos humanos: capacidades, experiencia	muchas moderadas pocas muy pocas	4 3 2 1
Infraestructura existente	mucha moderada poca muy poca	4 3 2 1

Nota:

- Añada o remueva criterios de acuerdo a las decisiones de los empresarios.
- Algunos criterios clave de importancia crítica son más fáciles de manejar que un gran número de criterios, algunos de los cuales pueden no ser estrictamente relevantes.



Herramienta 31 – Comparación de puntajes del producto

Fecha: Poblado:

Facilitador(es): Distrito:

Pobladores:

Informe los puntajes obtenidos para cada producto de los formularios de selección del producto.

CRITERIOS	PRODUCTOS							
Mercado/economía								
Suministro de materia prima								
Demanda de mercado								
Competencia (por nicho de mercado)								
Limitaciones para entrar al negocio								
Márgenes/rentabilidad								
Necesidades de inversión de capital								
Subtotal								
Manejo del recurso natural/ ambiente								
Disponibilidad (en tiempo)								
Disponibilidad (en espacio)								
<i>Sólo para productos de granja:</i> Tiempo desde la plantación hasta la cosecha								
<i>Sólo para productos forestales</i> Potencial regenerativo								
Impacto del aprovechamiento en la supervivencia de las especies								
Impacto de la producción en el medio ambiente								
Subtotal								
Social/cultural								
Beneficios indirectos para la comunidad								
Experiencia con el producto								
Potencial para la creación de empleos								
Impacto en cuestión de género								
Subtotal								

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS	PRODUCTOS							
Institucional/Legal								
Control de política (permiso, licencia, cuota, etc.)								
Costos legales (cuotas, impuestos, regalías, etc.)								
Apoyo de la(s) institución local / nacional								
Subtotal								
Tecnología, investigación y desarrollo de producto								
Idoneidad de los empresarios rurales: ubicaciones del procesamiento								
Idoneidad para los empresarios rurales: tecnología de procesamiento necesaria								
Recursos humanos (número)								
Recursos humanos (capacidades y experiencia)								
Situación de la infraestructura								
Subtotal								
Total								



Herramienta 32 – Escoger el tipo de empresa a adoptar

Como facilitador, su papel será ayudar a los empresarios a identificar el tipo de empresas o grupos empresariales más apropiados. Su punto de partida será la situación actual de los empresarios potenciales, en el momento presente. Para aquellos empresarios que ya están involucrados con una organización, usted les ayudará a determinar si su situación actual es apropiada para la empresa que quieren establecer.

La selección del tipo organizativo será dictada por las necesidades financieras, los requisitos de mercadeo y asistencia técnica serán determinados a través de un proceso de toma de decisión participativo. Las capacidades de los empresarios y la comunidad local también deberán ser consideradas en el diseño de las estructuras organizativas.

Vea las preguntas más frecuentemente realizadas:

¿Debería trabajar de forma individual o en un grupo?

Establecer una pequeña empresa privada individual es una opción. Sin embargo, los empresarios privados exitosos tienen, por lo general, cierto nivel de experiencia del negocio, lo que supone acceso actual al capital e información de mercado y apoyo de las partes interesadas locales y del gobierno. Además, estas empresas son aptas para el apoyo del gobierno. Una combinación de todos estos factores es bastante rara y, generalmente, no se aplica a la mayoría de los micro-empresarios que trabajan con productos naturales.

En muchos países, la pérdida de las actividades tradicionales de sustentación de la vida y la amenaza de la pobreza han empujado a las personas a comenzar micro-negocios. La mayoría de estos negocios operan informalmente y no pueden depender del apoyo gubernamental. En muchos casos, deben luchar por mantenerse competitivos y carecen del tiempo y las finanzas necesarias para invertir en la investigación de oportunidades de nuevos mercados.

“Grupos de interés” o “grupos de autoayuda”

Generalmente, los empresarios potenciales se dan cuenta que es muy difícil ser competitivos por sí solos. Juntarse con otros los hará más fuertes. Como consecuencia, la mayoría de empresarios establecerán alguna forma de mecanismo cooperativo para perseguir intereses comunes.

Estas redes de empresarios se conocen como “grupos de interés” o “grupos de autoayuda”. El principal propósito de estos grupos es mejorar las condiciones económicas de sus miembros en un ambiente social positivo. Toman diferentes formas y tienen diferentes estatus, tales como asociaciones de productores o de negocios, clubes, cooperativas, etc.

Los gobiernos, las ONGs y las agencias de desarrollo están reconociendo cada vez más el valor de esos grupos de empresarios porque tienen un mejor costo-beneficio trabajar con ellos que con personas individuales.

¿Cómo conformo un grupo empresarial?

Grupos nuevos

La motivación es una fuerza impulsora detrás del inicio de cualquier grupo empresarial. Tales grupos se formarán de acuerdo al producto(s) que los empresarios desean desarrollar y se basan en sus afinidades con los otros miembros. Las mejoras económicas son un objetivo muy importante en la conformación del grupo. Como consecuencia, el nivel de producción, la calidad de los productos y el mercadeo deberían definir su tamaño y composición. Sin embargo, las preocupaciones sociales deberían también reflejarse dentro de los grupos.

Cada empresario potencial:

- Puede escoger unirse a un grupo involucrado con productos similares a los que ellos escogieron desarrollar. El grupo debería ser lo suficientemente grande para tomar una parte suficiente y sostenible del mercado y proveer la cantidad y calidad de productos necesarios por los compradores, pero lo suficientemente homogéneos para garantizar la comprensión mutua y una gobernanza tranquila.
- Puede escoger unirse a más de un grupo, si siente que tienen la capacidad, el tiempo, la capacidad de inversión y el deseo de obtener más ingresos a través de una gama de actividades.

Grupos existentes

Si ya existe un grupo empresarial, se recomienda construir sobre la estructura actual, siempre y cuando su propósito esté alineado con el principio de AyDM de mejora económica en un contexto social positivo. En este caso, el objetivo del Paso 3 será fortalecer las acciones colectivas existentes. Su papel será ayudar a los empresarios a evaluar si su organización actual cumple con los requisitos de un grupo empresarial y si tiene buenas prácticas de gestión. (Vea Herramienta 34).

¿Debería registrarse oficialmente al grupo?

Los grupos empresariales pasan por diferentes etapas hasta alcanzar la madurez. Cada uno es único y se desarrollará a su propio ritmo. Además, la situación de un grupo empresarial puede evolucionar conforme cambian sus actividades.

Los empresarios a menudo reconocen los beneficios de establecer una asociación, y puede ser útil para incrementar su conciencia así como los beneficios de poseer un estatus legal (tal como una cooperativa) cuando la producción alcanza un nivel significativo. En algunos casos, puede que se tenga que registrar anticipadamente una unidad de procesamiento de varios empresarios para ser capaces de recibir apoyo financiero inicial de un banco, o simplemente para obtener permisos de venta de bienes.



Cada situación requerirá de un procedimiento diferente. Sin embargo, los elementos clave de los grupos empresariales exitosos son siempre buena gobernanza, miembros serios y actores del negocio eficientes.

Usted debería desalentar el establecimiento de grupos por individuos que quieren alcanzar ambiciones privadas a través de un grupo empresarial o quien no respete las preocupaciones de los otros miembros. En ese caso, el grupo puede no ser sostenible.



Herramienta 33 – Escoger la estructura legal más apropiada para la empresa

En general, la estructura legal de una empresa tomará en cuenta los papeles y las responsabilidades de los socios, cuándo y cuánto financiamiento deberán proporcionar para iniciar la empresa y cuántas ganancias serán compartidas.

Criterios de posibles formas de empresas	Grupo de autoayuda	Cooperativa	Industria artesanal	EMFS	Etc.
Número mínimo/máximo de miembros o socios					
Capital inicial mínimo					
Cantidad de cuotas de registro					
Tipo y cantidad de impuestos a pagar					
Responsabilidad legal del propietario/ miembros/director, etc.					
Tipo/frecuencia de control gubernamental					
Incentivos del gobierno <ul style="list-style-type: none"> • Reglas laborales • Seguro médico • Información de mercado • Acceso preferencial al capital • Exenciones de impuestos 					

NOTA: Usted puede añadir criterios adicionales que podrán ser útiles para los empresarios potenciales.



Abajo encontrará un resumen de las ventajas y desventajas de varios tipos de estructuras organizativas.

PROPIEDAD EXCLUSIVA

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• El propietario del negocio es totalmente responsable de todas las transacciones del negocio.• El propietario del negocio tiene control total de y responsabilidad sobre la empresa y tiene los derechos a todas las ganancias.• La toma de decisiones es sencilla.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• No se comparte el expertise.• El financiamiento viene de una única fuente.• La garantía del préstamo consiste en los activos de un único individuo.• La empresa termina en el momento de la muerte o discapacidad del único propietario.• El propietario es personalmente responsable de cualquier transacción adversa del negocio que exponga al individuo y sus activos personales a un gran riesgo.

SOCIEDADES
(dos o más individuos reunidos para llevar a cabo negocios y compartir de forma proporcionada las responsabilidades, riesgos y ganancias y pérdidas en las que incurren)

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias de diferentes socios.• El capital adicional.• La empresa no termina en caso de muerte o incapacidad de un solo miembro.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Las sociedades extienden el control.• Pueden surgir desacuerdos.

Continúa en la siguiente página

Nota: Un socio limitado es un inversionista en una sociedad que tiene responsabilidad limitada así como un papel limitado en el manejo de la empresa. Este tipo de sociedad permite la obtención de capital sin perder el control primario sobre un negocio. Las empresas conjuntas son ejemplos de sociedades limitadas, en las que la tecnología puede compartirse, conjuntamente con ciertas áreas de financiamiento e intereses estratégicos, tales como las redes de distribución.

Cooperativa

Los individuos que utilizan los servicios son dueños de la cooperativa y comparten los costos y beneficios

VENTAJAS

- Los beneficios son proporcionales al uso de la cooperativa por el miembro, más que a la cantidad de la inversión.
- La gestión es democrática, cada miembro tiene un voto sin importar la cantidad de acciones que posea o el volumen del negocio realizado.
- Se proporcionan los servicios a los usuarios-propietarios al costo.
- Existen retornos limitados sobre capital equitativo, y propiedad limitada de las acciones para desalentar la toma de decisiones orientada por el inversionista.

DESVENTAJAS

- La gestión es compleja
- Las cooperativas son vistas a menudo como conductos para el apoyo del gobierno y no se alienta a los miembros a ser autosuficientes.
- Existen altos costos de gastos generales en relación al valor de los servicios.



Herramienta 34 – Lista de verificación de preguntas clave para ayudar a los empresarios a decidir si registran la empresa

Pida a los empresarios potenciales considerar las siguientes preguntas:

	SÍ	NO
¿Necesito un sello oficial, acuerdos y nombre de marca para vender mis productos destinados a mis compradores?		
¿Necesito una fuente de energía que solo las empresas pueden obtener (Ejemplo: Electricidad en 3 fases)		
¿Mi volumen/cantidad de productos excede el nivel para el cual el gobierno impone el registro oficial?		
¿Puedo mover/transportar mis productos sin autorización oficial?		
¿Puedo acceder a financiamiento sin registro oficial?		
¿Puedo acceder al recurso (y manejarlo) sin registro oficial?		

Nota: Añada cualquier pregunta relevante a las necesidades de los empresarios.



Herramienta 35 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible

1. Un grupo empresarial necesita al menos

- Un directivo
- Un secretario
- Un tesorero
- Miembros

Hombres y mujeres deberían estar representados.

2. Reglas que gobiernan el manejo de la actividad del grupo empresarial

Las regulaciones deberían ser redactadas, conocidas y adheridas por todos.

3. Frecuencia de las reuniones del grupo empresarial

El grupo empresarial se reúne de acuerdo a un cronograma regular y a sus necesidades.

4. Fijar el nivel de autoridad del grupo para tomar e implementar una decisión

El grupo necesita poder tomar decisiones. Puede que necesite autorización de algún funcionario oficial o permiso de organizaciones que se encuentren en el área para implementar una decisión, pero también debería contar con el apoyo de la comunidad.



5. Garantizar que las mujeres sean estimuladas a participar en la toma de decisiones del grupo empresarial.

Las mujeres deberían ser miembros activos del equipo de gestión. Deberían asistir a las reuniones y ser parte del proceso de toma de decisiones.

6. Los miembros del grupo empresarial contribuyen a los fondos para garantizar la sostenibilidad

La contribución puede ser la misma para todos o calculada en base a la participación y posibilidad de pago.

7. Contribución para el fondo de desarrollo de la comunidad

Las ordenanzas municipales del grupo deberían describir la contribución regular de los miembros al fondo.

8. Registros financieros

Los registros financieros deben describir los flujos de caja (dinero que entra y sale) y la información debería ser de dominio público.

9. El proceso de toma de decisiones

Describe el proceso de toma de decisiones basado en el tipo de decisión que deba tomar.

10. El sistema de participación

Describe cómo los miembros y otros contribuyentes pueden participar y cómo reconocerse su participación.

Nota: Esta herramienta solo puede ser utilizada con grupos empresariales existentes como un medio para llevar a cabo una evaluación de grupo.

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)
División de Economía Forestal, Política y Productos
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>

Directrices del Facilitador de Campo: Preparar el plan de desarrollo empresarial

MÓDULO 3



Directrices del Facilitador de Campo:
Preparar el plan de
desarrollo empresarial

MÓDULO 3



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a copyright@fao.org.

© FAO 2013

Índice

Símbolos utilizados en las DFC	iii
FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PDE)	1
PASO 1:	
Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa	3
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Analizar información recopilada en la Fase 2”	4
PASO 2:	
Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial.	7
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “La preparación de los PDEs”	8
PASO 3:	
Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia	11
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar necesidades de capacitación y asistencia”	12
HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN	15
Herramienta 1 – Juego de Compradores y Vendedores	16
Herramienta 2 – Analizar los datos de la encuesta de la Fase 2 para esbozar estrategias empresariales potenciales	17
Herramienta 3 – Juego de roles sobre los componentes de mercadeo / 5 Ps	28
Herramienta 4 – Juego de desarrollo de estrategia.	29
Herramienta 5 – Comparar la empresa propuesta con compañías existentes	31
Herramienta 6 – Juego: Administrando dinero, manejando grupos	34
Herramienta 7 – Facilitar la Fase 3: resumen de las actividades principales	39
Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?	40
Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto?	41
Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa	43
Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial	44
Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial	66

Herramienta 13 – ¿Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa?.....	79
Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa	81
Herramienta 15 – Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE	83
Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs	84
Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs	86
Herramienta 18 – Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE	87

Símbolos utilizados en las DFC



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFCs y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



Actividad para promover el equilibrio de género.

FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL (PDE)

Introducción

Al final de la Fase 2, los participantes en el proceso de AyDM habrán priorizado varios productos e identificado posibles tipos de empresas en las que desearían trabajar. Están listos para la Fase 3, la cual los apoyará en la planificación y gestión de sus empresas.

Objetivos de la Fase 3

Los objetivos de la Fase 3 del proceso de AyDM son: formular los planes para las empresas, desarrollar las estrategias empresariales y preparar su implementación.

Su papel como facilitador en esta fase será apoyar a los empresarios a preparar sus PDEs. Esto se llevará a cabo analizando la información obtenida en las fases anteriores del proyecto. En esta fase, los empresarios describirán los objetivos de sus empresas, formularán las metas y objetivos, desarrollarán las estrategias, prepararán los planes de acción, evaluarán la rentabilidad de las empresas y determinarán las necesidades fundamentales de la puesta en marcha.

Otro papel importante para el facilitador es identificar las necesidades de capacitación y asistencia de los empresarios, en colaboración con el equipo del proyecto.

Usualmente los empresarios potenciales tienen cierta dificultad para visualizar el perfil de su empresa únicamente tomando como base la información recopilada en la Fase 2. Antes de que puedan ir más lejos, necesitan familiarizarse con los métodos y las herramientas que usarán para desarrollar la idea y las estrategias de la empresa más apropiadas. Esto sucederá en el Paso 1.

Los resultados del Paso 2 serán los PDEs preparados por los empresarios.

Finalmente, en el Paso 3, usted analizará los PDEs conjuntamente con los empresarios e identificará necesidades de capacitación y asistencia para decidir una estrategia de apoyo durante la fase de la puesta en marcha de las empresas.

FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



PASO 1

Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa



PASO 2

Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



PASO 3

Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



RESULTADOS DE LA FASE 3

- 1) Los empresarios (o grupo de empresarios) han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los empresarios (o grupo de empresarios) han preparado un PDE, incluyendo un plan de implementación anual para la empresa piloto.
- 3) Se han identificado necesidades de capacitación y asistencia.

PASO 1. Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para pulir ideas de la empresa



Para asegurar que los empresarios puedan preparar sus PDEs, ellos necesitan estar familiarizados con los métodos y las herramientas utilizadas para definir las estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial. El objetivo principal del Paso 1 es familiarizar a los empresarios con estas herramientas y métodos. Durante este paso, los empresarios también identificarán las mejores opciones para financiar sus empresas.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Analizar información recopilada en la Fase 2”

	<p>La sesión de capacitación del Paso 1 puede dividirse en dos secciones de 2-3 horas cada una:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una sesión sobre los métodos y las herramientas utilizadas para definir estrategias. • Una sesión sobre opciones financieras. <p>Todo el taller para la Fase 3 podría requerir de 2-3 días dependiendo del alcance del trabajo y la disponibilidad de tiempo de los participantes.</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habrán adquirido las aptitudes necesarias para definir sus estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial. • Podrán comparar una idea empresarial con las empresas existentes para determinar la naturaleza de los retos que pueden enfrentar. • Estarán conscientes de las opciones financieras para sus empresas.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM • Resumen de las diferencias entre ventas y mercadeo en un papel de rotafolio. • Información sobre los productos seleccionados en papeles de rotafolio y folletos. • Cuadros de Evaluación del Producto (CEP's) sobre los productos seleccionados preparados durante el Paso 2 de la Fase 2 (vea las DFC-Herramienta 29). • Cuadro de posibles fuentes de financiamiento reunidas en el Paso 1 de la Fase 2 (vea las DFC 2, Herramientas 7 y 8). • Copias de la Herramienta 5 para cada participante.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 1 - Juego de Compradores y Vendedores. • Herramienta 2 - Analizar la información de la Fase 2 del peritaje para esbozar estrategias empresariales potenciales. • Herramienta 3 - Juego de roles sobre los componentes de mercadeo/ 5 Ps. • Herramienta 4 - Juego de desarrollo de la estrategia. • Herramienta 5 - Comparar la empresa propuesta con compañías existentes. • Herramienta 7 - Facilitar la Fase 3: Resumir las actividades principales.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>1. Construyendo puentes entre las Fases 2 y 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organice un taller de trabajo con los empresarios potenciales para presentar los objetivos, pasos y resultados de la Fase 3, tomando como base la Herramienta 7. • Podría considerar organizar un taller de trabajo para cada grupo de producto si existiera un número grande de empresarios que trabajan con el mismo producto. Alternativamente, podría crear subgrupos de participantes involucrados con los mismos productos durante un único taller de trabajo. • Empiece la sesión mostrando un mapa de AyDM para presentar el propósito, los pasos y los resultados esperados de la Fase 3: <ul style="list-style-type: none"> – Enfatique en que los participantes analizarán la información recopilada en la Fase 2 para desarrollar sus PDEs. 	

Continúa en la siguiente página

- Resalte los dos puntos más importantes en el Paso 1:
 - Los participantes estarán expuestos a los métodos y herramientas útiles para definir sus estrategias empresariales en las cinco áreas del desarrollo empresarial.
 - Los participantes discutirán opciones financieras para sus empresas.

Métodos y herramientas utilizados para definir estrategias en las cinco áreas del desarrollo empresarial

2. Las diferencias entre ventas y mercadeo:

- Pida a los participantes que piensen sobre las diferencias entre ventas y mercadeo (vea el glosario para las definiciones y las DFC Módulo Introductorio - Sección 4).
- Muestre el papel de rotafolio que resuma las diferencias entre las dos acciones.
- Recuerde a los participantes que deberían basar las estrategias de sus empresas en el mercadeo más que en las ventas. Usted puede ilustrar esto organizando el “Juego de Compradores y Vendedores”. Vea la Herramienta 1 para una mejor explicación.
- Enfatique en que incluso si la información recopilada en la Fase 2 es suficiente para permitir a los empresarios dar prioridad a sus productos, las estrategias de la empresa todavía necesitarán ser evaluadas antes de ser implementadas:
 - Se discutió esta evaluación con los participantes en la medida en que fueron llenando los CEPs en el Paso 2 de la Fase 2.
 - El Paso 1 de la Fase 3 toma los CEPs realizados en la Fase 2, (vea las DFC 2, Herramienta 29) como punto de partida para evaluar información adicional y convertir los puntos de acción de los CEPs en estrategias de empresa específicas.
- Los participantes se remiten a sus CEPs:
 - En la Fase 2, hicieron una amplia evaluación de las oportunidades y limitaciones presentadas por los productos y completaron el cuadro basándose en esa evaluación.
 - Ahora es tiempo de pensar sobre potenciales soluciones para las limitaciones identificadas en la Fase 2.
- Tómese el tiempo de hablar con los participantes sobre cualquier tema que hayan notado, discutiendo objetivos y estrategias específicas para su seguimiento.
- Explique que la información discutida y desarrollada durante el Paso 1, se adaptará a cada escenario específico durante el Paso 2.

3. Los componentes de mercadeo describen las variables que los gerentes de mercadeo pueden controlar para satisfacer mejor a los clientes de su mercado objetivo. Las variables – conocidas como las 5 Ps (por sus iniciales en inglés)– son Producto, Precio, Lugar, Publicidad y Personas:

- Para demostrar que varias opciones son posibles con respecto a los componentes de mercadeo, organice un juego de roles, vea la Herramienta 3:
 - La metodología de las 5 Ps puede ayudar a los empresarios a trasladarse de una mentalidad de ventas hacia una de mercadeo y a encontrar soluciones a los problemas identificados en los CEPs.

4. La importancia de las estrategias:

- Remítase a la Herramienta 2 para que le ayude en la presentación sobre la importancia de las estrategias empresariales.
- Organice *un Juego sobre el Desarrollo de la Estrategia* para demostrar la importancia de definir las estrategias de la empresa. Vea la Herramienta 4 para las instrucciones.

5. El asunto de la competencia:

- Distribuya copias de la Herramienta 5 y pida a los participantes evaluar las principales características de sus competidores así como las necesidades de sus clientes.
- Los participantes necesitarán remitirse a la información obtenida durante la Fase 2.
- Mencione que los aspectos financieros del área de mercado/economía se explicarán más tarde.

Continúa en la siguiente página

6. Llenar los CEPs:

- Pida a los participantes remitirse a la segunda columna en los CEPs (con el título de manejo del recurso), y que piensen en soluciones a las limitaciones que hayan identificado antes.
- Hable de una lista de verificación de las medidas de manejo del recurso que podrían ser aplicadas a esas limitaciones, de acuerdo a las características y objetivos de sus empresas.
- Pida a los participantes remitirse a la columna tres del CEP (con el título de aspectos sociales) y que piensen en soluciones a las limitaciones que hayan identificado antes.
- Repita el ejercicio para las columnas cuatro (con el título institucional) y cinco (con el título de tecnología).

Opciones de financiamiento para las empresas potenciales

Uno de los objetivos de este paso es ayudar a los pequeños empresarios a desarrollar una estrategia de financiamiento para sus empresas.

Durante el Paso 1 de la Fase 2, los empresarios recopilaron información sobre cómo podrían financiar sus empresas. Su papel ahora es ayudarlos a profundizar su conocimiento y análisis.

- Pida a los participantes que vean los resultados del estudio sobre *acceso al crédito* (DFC 2, Herramienta 15).
- Muestre los papeles de rotafolio con los datos del peritaje y piense sobre posibles fuentes de financiamiento para las empresas.
- Apoye a los participantes para evaluar las opciones para financiar su empresa (DFC2 – Herramienta 6):
 - Usted puede organizar el juego “Administrando dinero, manejando grupos” para apoyar el proceso. Vea la Herramienta 6 para las instrucciones.

Resalte que los grupos empresariales pueden ser muy relevantes para apoyar los esfuerzos relacionados a la producción y las inversiones así como para acumular y manejar capital para la empresa a través del Grupo de Ahorros y Préstamos.

En este punto, explique el proceso para administrar finanzas como un grupo según lo especifica el manual de la FAO “*Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales*”. Los detalles sobre este manual pueden encontrarse en <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/>.

Consejos para la facilitación



- Asigne participantes a los grupos de acuerdo a las estructuras de sus empresas.
- Si los participantes aun no han escogido la estructura de sus empresas, agrúpelos de acuerdo a sus intereses en productos similares.
- Recalque que no se espera que los participantes definan una estrategia empresarial definitiva todavía. Por ahora, solamente necesitan comprender las diversas herramientas disponibles.

PASO 2. Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



En el Paso 1, los empresarios descubrieron métodos y herramientas generales para definir las estrategias empresariales. También pensaron en las diferentes opciones disponibles para financiar sus empresas. En este paso, los empresarios irán un paso más allá y se comprometerán a una planificación de desarrollo empresarial con base en la información recopilada durante la Fase 2.

El Paso 2 trata sobre la organización de un ejercicio de simulación de planificación de desarrollo empresarial en el cual todos los empresarios (o grupos de empresarios) están invitados a pensar en sus empresas potenciales, usando la información recopilada durante la Fase 2.



Cuando los empresarios preparan sus PDEs, es importante capacitarlos sobre cómo analizar las situaciones de mercado para que ellos puedan diseñar estrategias de mercadeo y producción apropiadas. Esta capacitación se llevará a cabo a lo largo de la primera parte del ejercicio. Como facilitador, usted debe preparar y manejar esta sesión con mucho cuidado.

La segunda parte del ejercicio se enfoca en los cálculos financieros necesarios para validar las estrategias empresariales. Los facilitadores que tengan experiencia con herramientas financieras pueden apoyar a los empresarios en esta parte del ejercicio. Una alternativa puede ser colaborar con un centro de negocios local o una ONG cuyo personal esté capacitado para realizar cálculos de planificación de negocios. Sin importar quién lleve a cabo esta capacitación, es importante que todas las necesidades específicas de los empresarios sean comprendidas y que el contenido de la capacitación del PDE se ajuste como sea necesario para responder a esas necesidades.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “La preparación de los PDEs”

	<p>2-3 días</p> <ul style="list-style-type: none"> • Aunque el ejercicio de capacitación sobre la preparación de un PDE dure entre dos y tres días, la preparación real del PDE puede tomar de una semana a un mes, dependiendo del tamaño del grupo empresarial, la logística y las limitaciones en tiempo.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los empresarios (de forma individual o en grupos) habrán simulado el desarrollo de sus PDE's basados en la información recopilada en la Fase 2.
<p>Materiales de aprendizaje:</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM; • Resultados de la Fase 2 en un papel de rotafolio; • Instrucciones para la simulación de la planificación de la empresa en un papel de rotafolio; • Ocho juegos de papeles de rotafolio que enumeren los ocho componentes principales del PDE. Cada juego debería contener papeles de rotafolio que enumeren las decisiones que los empresarios deben tomar para planificar sus empresas; • Folletos que copian los juegos de los papeles de rotafolio que enumeran los ocho componentes principales del PDE para cada participante o grupo de participantes; • Folletos que incluyan el formato de un PDE sencillo y un ejemplo de un PDE para cada participante.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial? • Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto? • Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa; • Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial. • Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial. • Herramienta 13 – Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa. • Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Muestre el mapa de AyDM y recuerde a los participantes lo que aprendieron sobre las estrategias de empresa durante el Paso 1 de la Fase 3. Los participantes formarán parte de un ejercicio de simulación de planificación empresarial para aprender cómo planificar sus empresas de una forma activa y eficiente. 2. Los beneficios de la planificación empresarial: La planificación empresarial consume tiempo y energía. Para garantizar que los empresarios estén dispuestos a realizar este ejercicio de planificación con cuidado, comience por llamar la atención hacia los beneficios de la planificación empresarial: <ul style="list-style-type: none"> • Separe a los participantes en grupos. • Pida a cada grupo enumerar las razones por las que la planificación es importante. 	

Continúa en la siguiente página

- En la plenaria, presente los hallazgos del grupo, utilizando la Herramienta 8.
 - Pregunte qué pasaría si ellos no preparan un PDE.
3. La necesidad de recopilar información:
- Explique que el ejercicio de planificación de la empresa está basado en la información recopilada en la Fase 2. Para el propósito del ejercicio, no hay problema si algunos datos no están disponibles, pero los escenarios deberían ser lo más realistas posibles ya que serán una buena base para la planificación de sus verdaderos PDEs.
- Organice el ejercicio usando la Herramienta 9. Este ejercicio ayudará a los participantes a comprender que posiblemente deban recopilar información adicional antes de diseñar sus verdaderos PDEs.
4. Comenzar el ejercicio de simulación de la planificación de la empresa:
- Explique que el objetivo del ejercicio es identificar y tomar todas las decisiones necesarias para planificar una empresa.
 - Explique que este ejercicio preparará a los participantes para diseñar sus planes empresariales reales después de que termine el taller de trabajo. En este momento, los participantes necesitan decidir el tipo de empresa que quieren establecer.
 - Pida a cada grupo que responda a las siguientes preguntas:
 - ¿Quién está promoviendo la empresa potencial: un empresario individual o un grupo de socios?
 - ¿Cuál(es) es (son) el(los) producto(s) que usted quiere desarrollar?
 - ¿Cuáles son las razones por las cuales escogió este(os) producto(s)?
5. Tomar decisiones sobre las ocho categorías del desarrollo empresarial:
- Explique que la planificación empresarial requiere que se tome una serie de decisiones en ocho categorías.
 - Describa las ocho categorías de decisiones utilizando la Herramienta 10.
6. Comenzar el ejercicio de simulación de la planificación de la empresa:
- Ahora usted puede comenzar la simulación de la planificación de la empresa. Vea la Herramienta 11 para las instrucciones. Durante el ejercicio, asegúrese de:
 - Explicar el propósito de cada decisión y el procedimiento para tomarla.
 - Usar ejemplos para aclarar las explicaciones.
 - Pedir a los participantes que consideren cómo el ejercicio se aplica a sus propias situaciones.
 - Supervisar de cerca a los grupos, responder preguntas y aclarar malos entendidos.
7. Una vez que los participantes hayan preparado sus insumos, ellos importarán la información a sus PDEs:
- Note que este formato de PDE no es la única versión posible. Existen varias formas para presentar tales planes.
 - Un PDE puede ser muy sencillo o más bien complejo, dependiendo de las circunstancias. Los participantes deberían usar su propio juicio para adaptar el PDE a sus situaciones.
8. Planificación financiera:
- Esta parte del ejercicio requiere atención y guía especial por parte del facilitador. Use las Herramientas 13 y 14 para ayudar a los empresarios a preparar un plan financiero tentativo.
 - Una vez que hayan completado los ejercicios con las Herramientas 13 y 14, ayude a los participantes a incluir los resultados de estos ejercicios en sus PDEs.

Continúa en la siguiente página

9. Concluir la sesión:

- Cada grupo presenta su PDE.
- Dé tiempo para que otros participantes hagan preguntas.
- Pregunte a los participantes si se sienten seguros para completar sus propios PDEs en ese momento.
- Organice reuniones con los participantes para dar seguimiento a la preparación de los verdaderos PDEs.
- El seguimiento puede durar de una a tres semanas (o más), dependiendo del contexto del proyecto, el número de grupos involucrados, distancias, etc.

**Consejos para la
facilitación**



- Recuerde a los participantes basar sus decisiones en información actual e hipótesis realistas.
- El ejercicio de simulación de la planificación de la empresa ayudará a los participantes a visualizar sus propias empresas. Minimice el tiempo entre el taller de trabajo y la preparación de los verdaderos PDEs.

PASO 3. Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



En el paso anterior, los empresarios prepararon y simularon PDEs bajo su guía. En este paso, usted: 1) revisará el PDE, buscando debilidades o errores; 2) requerirá ajustes según sean necesarios y 3) analizará los PDEs para extraer las necesidades de capacitación y asistencia en colaboración con el equipo de proyecto.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Identificar necesidades de capacitación y asistencia”

	<p>Dos días (o más) de acuerdo al número de PDEs, su grado de integridad y el tiempo que los participantes necesiten para ajustarlos.</p>
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador habrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repasado los PDEs y verificado su solidez. • Identificado cualquier ajuste necesario. • Aprendido sobre las necesidades de capacitación y asistencia, en colaboración con el equipo del proyecto.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • PDEs de empresarios individuales o grupos de empresas.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 15 – Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE. • Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs. • Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs. • Herramienta 18 – Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE.

Facilitando la sesión

Preparación del facilitador

Consulte la lista de verificación de factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE (vea Herramienta 15). Si piensa que no está listo para evaluar los PDEs, busque capacitación adicional.

1. A nivel de campo:

- Haga una cita con los empresarios para repasar los PDEs y verifique si están completos, con cálculos exactos, etc.:
 - Facilite una autoevaluación del PDE utilizando la Herramienta 16.
 - Reúna a unos empresarios o representantes de grupos de empresarios y pídale intercambiar sus PDE's entre ellos mismos y repararlos utilizando la Herramienta 15. Deberían escribir cualquier pregunta u observación en páginas separadas.
 - Los participantes deberían presentar sus comentarios y discutir las revisiones propuestas con quienes escribieron originalmente el PDE, bajo la guía del facilitador.
 - Concluya proporcionando indicaciones claras sobre:
 - * Los PDEs que están listos para una consideración posterior;
 - * Los PDEs que necesitan revisión – explique qué cambios son necesarios y fije una fecha límite para su entrega final.

Continúa en la siguiente página

Con el equipo del proyecto

- Organice una reunión para evaluar las necesidades de capacitación y asistencia revisando los PDEs. Los miembros del equipo del proyecto, responsables del seguimiento de las empresas que apoyan en la Fase 4, deberían participar en la reunión.

Durante esta reunión, usted:

- Presentará los resultados resumidos de la preparación del PDE;
- Facilitará el análisis de los PDEs (vea sugerencias en las Herramientas 17 y 18).

**Consejos para la
facilitación**

- Es importante definir y comunicar claramente los criterios para la efectividad de los PDEs.
- Si usted está muy familiarizado con el diseño de PDEs, puede reducir el riesgo de los empresarios de cometer errores.

Nota: Una lista de errores frecuentes en la Herramienta 17 lo ayudará a usted y a los empresarios a verificar errores potenciales en los PDEs.



Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación¹



“Nunca les enseñé a mis pupilos. Sólo intento proporcionarles condiciones en las que ellos puedan aprender.” Albert Einstein

1. Las herramientas deberían adaptarse al contexto local y las necesidades del proyecto.



Herramienta 1 – Juego de Compradores y Vendedores

Objetivos del juego:

- Ilustrar las diferencias entre ventas y mercadeo.
- Explicar el significado de un plan empresarial.
- Resaltar la necesidad de una estrategia de precios así como de los aspectos positivos y negativos de la competencia.

Duración:

30 minutos

Materiales:

1. Dinero falso en billetes de 1, 5 y 10.
2. Tarjetas que representen las cantidades de bienes: 5 kg y 1 kg.
3. Dos premios pequeños.

Instrucciones:

1. De un grupo de 20 participantes, escoja a 3 compradores y 17 vendedores. Si hay mujeres en el grupo, asegúrese de que al menos una de ellas sea compradora. Si hay comerciantes en el grupo, asegúrese de que aparezcan como vendedores y no como compradores.
2. Dé 10 kg de bienes a cada vendedor: 1 tarjeta que represente 5 kg y 5 tarjetas que representen 1 kg.
3. Prepare un total de unidades de moneda local para cada comprador.
4. Fije el precio promedio de un kilo de bienes a 1 unidad de moneda local.
5. El tiempo máximo del juego es de 10 minutos. Explique que los objetivos del juego son que los vendedores ganen tanto dinero como les sea posible o que los compradores compren tanto como les sea posible. Los ganadores son el vendedor que gane más dinero y el comprador que compre la mayor cantidad de un producto.
6. Antes de que comience el juego, separe a los compradores y vendedores y facilite una discusión con cada grupo para animarlos a trabajar en una estrategia con el fin de alcanzar sus objetivos.
7. Los compradores deberían ubicar sus quioscos separados unos de otros y la discusión y las ventas pueden iniciar. Hacia el final del juego, grite TIEMPO a los 5 minutos, a los 3 minutos y luego a 1 minuto, para acelerar las transacciones y presentar otro elemento de acuerdos de último minuto.
8. El comprador y el vendedor que ganen se llevan una pequeña recompensa.
9. Después, en la plenaria, pida a los ganadores que expliquen sus estrategias y discuta con los participantes sobre cómo la competencia puede haber conducido a mayores precios en algunos casos y a menores precios en otros.

Pistas

Este juego puede jugarse con participantes con cualquier nivel de educación, desde pobladores hasta facilitadores y personal senior del programa.



Herramienta 2 – Analizar los datos de la encuesta de la Fase 2 para esbozar estrategias empresariales potenciales

En la metodología AyDM, el PDE incluye estrategias de mercadeo así como estrategias en aspectos del manejo de recursos, socio-cultural, institucional y tecnológico.

En el Paso 1 de la Fase 3, los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 y pasan por los asuntos planteados en el CEP. Una vez que esto esté hecho, su papel como facilitador será identificar objetivos estratégicos con los participantes y discutir algunos elementos de las estrategias siguientes para acordar un seguimiento y un plan de apoyo. Esta información será incorporada en el PDE durante la siguiente etapa.

- à La estrategia de mercado/economía incluye las 5 Ps (por sus iniciales en inglés) de los componentes de mercadeo: producto, precio, lugar, personas y publicidad. También trata sobre las alianzas estratégicas que pueden apoyar de forma efectiva al mercadeo.
- à La estrategia de manejo del recurso natural/ambiente incluye las opciones de manejo del recurso y los mejores socios para alcanzarlas.
- à La estrategia social/cultural trata sobre los métodos para asegurar que la toma de decisión y la distribución de los beneficios sean equitativas y lleguen a los empresarios deseados.
- à La estrategia institucional/legal incluye los aspectos legales que regulan la empresa, el montaje institucional y los enlaces con las instituciones de apoyo a todos los niveles.
- à La estrategia tecnológica/de investigación/de desarrollo incluye los aspectos operativos de la producción y el procesamiento, además de la investigación y el desarrollo necesarios para agregar valor a los productos.

La estrategia de desarrollo de mercado

Los componentes de mercadeo son un marco utilizado para desarrollar estrategias de mercadeo. Es también conocido como las 5 Ps, la cual consiste en una mezcla de Producto, Precio, Lugar, Personas y Publicidad. Los empresarios pueden usar estos componentes como un marco y efectuar un listado de verificación para garantizar que no quede fuera de sus estrategias de desarrollo ninguno de los factores críticos.

A. Producto

Las directrices siguientes pueden ser utilizadas para facilitar la discusión sobre aspectos relacionados al desarrollo, producción y calidad del producto. Una vez que la discusión esté completa, los empresarios pueden usar la información para llenar sus PDEs. Los puntos a discutir incluyen:

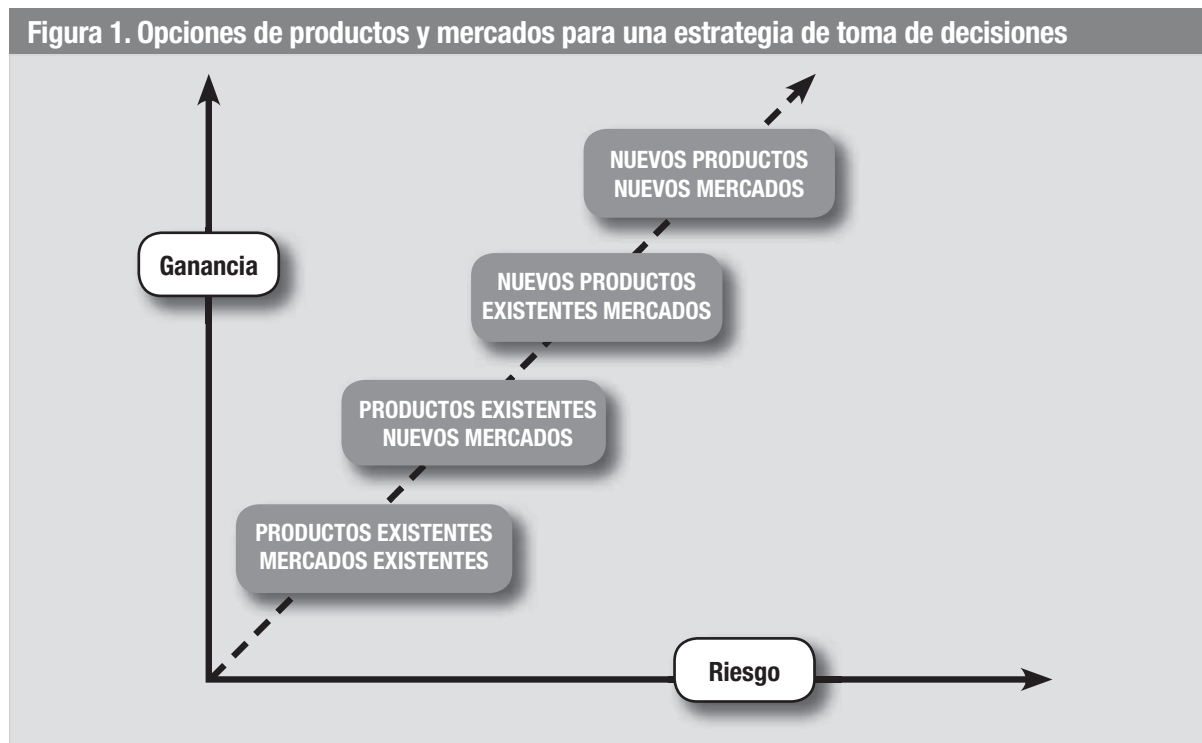
- Características singulares de su producto y sus ventajas competitivas, ubicación de las empresas y el área donde se cosechan los recursos.
- Procesos de producción y requisitos de permisos.
- Sistemas de pago y estructura organizativa.

Como podrá ver, una empresa puede considerar desarrollar más de un producto, ofreciendo de ese modo, una mejor mezcla. Una buena mezcla de productos ayuda a equilibrar factores de riesgo sobre varios productos diferentes y mejora la competitividad.

Opciones de producto/mercado

Existen cuatro opciones para productos y mercados y cada opción implica una estrategia diferente. Hable de estas opciones con los participantes y ayúdelos a decidir qué combinaciones de estrategias de productos y mercados son apropiadas para sus empresas. Después de la discusión, los empresarios pueden formular sus objetivos de ventas e incluirlos en sus PDEs.

La figura ilustra las diversas opciones para productos y mercados y los factores de ganancia y riesgos asociados con cada opción.



Opción 1: Continuar produciendo productos existentes para mercados existentes

Para expandir las ventas en los mercados existentes con el mismo producto, los empresarios deben:

- Atraer clientes nuevos.
- Convencer a los clientes existentes de incrementar sus compras.
- Mejorar la calidad de los productos existentes.
- Intensificar la publicidad o la información sobre el producto.
- Ajustar precios.

Opción 2: Continuar produciendo productos existentes y entrar a mercados nuevos

Los mercados nuevos pueden desarrollarse:

- Llevando a cabo un estudio para descubrir mercados nuevos.
- Estudiando tendencias para identificar mercados emergentes.
- Buscando nichos de mercado.

- Enfocándose en servir a los clientes en una sección del mercado de forma más eficiente o efectiva que la competencia.
- Investigando el mercado de exportación.

Opción 3: Presentar productos nuevos en mercados o cadenas de mercado existentes

Las ventas de productos nuevos pueden incrementarse entre la base establecida de clientes:

- Llevando a cabo un estudio de mercado entre clientes establecidos para averiguar sus necesidades.
- Realizando investigación y desarrollo para crear productos nuevos.
- Llevando a cabo publicidad dirigida a una base establecida de clientes.

Opción 4: Presentar productos nuevos y venderlos en mercados nuevos

Los mercados nuevos pueden ser el objetivo de productos nuevos:

- Identificando un producto nuevo y un nicho o clientela apropiada.
- Realizando investigación, desarrollo y pruebas piloto meticulosos.
- Realizando publicidad agresiva y bien diseñada para entrar a un mercado nuevo.
- Estableciendo asociaciones estratégicas con los distribuidores que tienen redes en los mercados objetivo.

Ejemplo: Opciones de riesgo

La opción con el menor riesgo es seguir haciendo el producto existente para mercados existentes. Los medios de mercadeo pueden mejorarse, lo cual resulta en mayores ventas. Por ejemplo, en Nepal, las opciones para los productores de plantas medicinales eran continuar vendiendo plantas deshidratadas al recolector del distrito u organizar el almacenamiento de plantas deshidratadas en el cuarto de almacenamiento del pueblo para mejorar la cantidad y la calidad del suministro y vencer las limitaciones estacionales de producción.

Una opción con un riesgo moderado es continuar haciendo el producto existente y expandirse a mercados nuevos. Un ejemplo de esta opción sería que los productores de plantas medicinales no sólo vendieran sus productos al recolector del distrito pero también se expandieran vendiendo a una compañía procesadora de hierbas en la ciudad capital.

Otra opción con un riesgo moderado es presentar productos nuevos en mercados existentes. Una compañía que ya tiene un mercado bien establecido a menudo utilizará esta opción para convencer a los clientes existentes de probar productos nuevos. Por ejemplo, la fábrica que prepara diez tipos de medicinas de hierbas podría agregar nuevas preparaciones medicinales y distribuir las a los mismos clientes.

La opción de mercado con el mayor riesgo y con la mayor ganancia potencial, es presentar productos nuevos en mercados nuevos. El mercadeo verde exitoso es un ejemplo de una estrategia de mercado que ofrece productos ambientalmente amigables a un nicho de mercado nuevo o emergente. Por ejemplo, la fábrica que elabora medicinas de hierbas podría producir un producto nuevo, como un té de hierbas, para vender a clientes que son sensibles a los aspectos ambientales.

¿Cómo desarrollar una estrategia de mercado?

Para desarrollar sus estrategias de mercado, los pequeños empresarios analizarán la información recopilada durante la Fase 2 incluyendo:

- El costo de recolectar, procesar y transportar los productos.
- Las aptitudes y equipo necesarios para producir bienes que puedan satisfacer las necesidades de los compradores.
- La calificación, la limpieza y el empaque de los productos.
- Los estándares de calidad necesarios por las regulaciones de importación y exportación.
- La fijación de precios basada en cuánto se ha procesado el producto.

B. Fijación de precios

Una buena política de fijación de precios es fundamental para el éxito o el fracaso de una empresa. El precio determina cuánta ganancia se obtiene. Si los precios son muy bajos, la empresa no podrá cubrir los costos; y si los precios son muy altos, el producto no se venderá bien. El resultado de la discusión sobre precios se introducirá en el Recuadro 5 del PDE.

Establecer precios

Para incrementar las ganancias, un empresario debería aumentar los precios o disminuir los costos. Además del margen de ganancia, otros factores que influyen en los precios incluyen el tipo de clientes, los precios fijados por la competencia y el estado de la economía.

La información reunida en la Fase 2 es crítica para los pequeños empresarios para que puedan considerar todos los diferentes factores y tomar decisiones apropiadas sobre la fijación de precios.

De esta información, los empresarios tendrán una visión general sobre:

- Los precios que otros negocios cobran por productos similares;
- El precio pagado por los clientes por las diferentes calidades del producto;
- Los costos de recolección, producción, manejo y mercadeo;
- El margen de ganancia.

Para simplificar el proceso, comience con el mismo precio que el de la competencia. Después, cuando llenen sus PDE's, los empresarios pueden ajustar sus precios, si es necesario.

Establecer el margen de ganancia

El precio de un producto debería cubrir los siguientes costos y ofrecer todavía un margen de ganancia:

- El costo de producir y transportar los bienes.
- Los gastos generales de la empresa (incluyendo la depreciación y cargos financieros).
- El salario de los trabajadores y del personal.
- Los pagos a inversionistas.

C. Personas (Clientes)

La esencia del mercadeo es encontrar los intereses y las necesidades de posibles compradores, lo cual puede ser un verdadero reto para los empresarios en áreas remotas.

Es importante conocer a los clientes y entender los precios que están dispuestos a pagar por determinada calidad de producto. Los clientes, tales como los comerciantes de productos forestales no maderables (PFNM), son influenciados

por los precios de la temporada, basados en la oferta y la demanda de un producto. No siempre confían en sus proveedores y es importante comprender sus preocupaciones sobre la calidad constante y cualquier experiencia negativa que hayan tenido con recolectores en el pasado. Esta información debería haber surgido durante la Fase 2.

¿Cómo desarrollar una estrategia de mercado?

La información necesaria de la Fase 2 incluye:

- Un listado de tipos de compradores y segmentos de mercado.
- Tendencias en el mercado objetivo.

Como facilitador, su papel será ayudar a los empresarios a desarrollar estrategias que vinculen a los clientes con los productos. Los empresarios deberían visitar regularmente los mercados donde se venden sus productos, comparar sus productos a aquellos de los competidores y obtener retroalimentación del cliente.

Ejemplo

Un producto de alta calidad, como un té de hierbas empacado con una etiqueta bien diseñada, puede ser atractivo para clientes más ricos. De forma similar, algunos compradores de productos forestales pagarán más por un producto vendido en grandes cantidades, ya que es más conveniente para ellos comprarlo así que enviar a sus propios agentes a recolectar cantidades de bienes de cierto número de poblados.

Un grupo de producción de medicina herbal que vende a una clínica de salud cuyo grupo objetivo son clientes de bajos ingresos debería mantener sus productos sencillos y sus precios bajos. Por otro lado, si el mismo grupo quisiera captar un mercado nuevo de compradores urbanos, podría mejorar la calidad y el empaque y atraer a clientes más ricos que estarían dispuestos a pagar más por sus productos.

A menudo, las estrategias de fijación de precios se aprovechan de la psicología de los compradores. Algunos compradores están dispuestos a pagar más por miel que garantice provenir de flores libres de pesticidas y que es producida por una empresa que sea ambientalmente sostenible y asegure la distribución equitativa de las ganancias.

Sistema de Información de Mercadeo (SIM)

Como facilitador, usted debería ayudar a los pequeños empresarios a evaluar si pueden sustituir algunas de las funciones del comerciante intermediario para incrementar sus ganancias. Para hacer esto, los empresarios tendrán que desarrollar un *Sistema de Información de Mercadeo*. De esta forma, los empresarios pueden tener mejor acceso a la información y más control sobre los precios.

Los empresarios necesitan hacer un listado de la información que quieren recibir, cuán seguido la quieren recibir y los lugares donde está disponible. La recopilación de información puede implicar enviar a un miembro del grupo a reunirla de forma regular o desarrollar un acuerdo de comunicación con socios que vivan cerca de los mercados de productos.

Los precios de productos arbóreos y forestales pueden experimentar fluctuaciones estacionales por razones que no están bajo el control de los productores. La única forma de tener control sobre los precios en este caso es almacenando los productos hasta que los precios mejoren. Para hacer esto, los empresarios necesitan actualizaciones regulares de los precios, buenas instalaciones de almacenamiento y el capital para pagar a los recolectores por los productos que

no puedan vender inmediatamente. Las iniciativas deberían ser apoyadas a niveles regional o nacional para regular precios de PFNM y para garantizar que la información pueda ser recopilada de forma regular, que las tendencias puedan ser analizadas y que los estudios de mercado puedan emprenderse.

D. Lugar (Distribución)

Muy a menudo, los PFNM son recolectados en áreas remotas. Llevar los productos desde el poblado hasta el comprador requiere de un sistema de distribución bien planificado. En la cadena de mercado existente, las transacciones, generalmente, se llevan a cabo entre los comerciantes y los agentes del poblado que compran para compañías procesadoras.

Cuando se trata de incrementar la participación en el mercado y competir con productos similares, la relación con los distribuidores al por mayor y al por menor se vuelve muy importante. Los distribuidores esperan términos de pago que se comparan favorablemente con aquellos pagados por los competidores.

La siguiente información recopilada durante la Fase 2 ayudará a planificar un sistema de distribución:

- El tipo de transporte necesario para llevar el producto o servicio al comprador.
- Los distribuidores del producto (cuáles son útiles y cuáles no).
- El tiempo y los costos involucrados en llevar el producto al mercado.
- Las estrategias de publicidad del producto que incluyen actores en las redes de distribución.

Ejemplo

Si una empresa que produce miel quiere penetrar en un mercado urbano, deberá competir con otras marcas de miel establecidas en ese mercado. Estos productores establecidos podrían estar dando a los distribuidores 30 días para pagar sus cuentas, y una nueva marca no será exitosa a menos que ofrezca términos de pago similares (o mejores).

E. Publicidad

Existen varias opciones para la publicidad, dependiendo del producto y los medios disponibles para los empresarios.

Para desarrollar una estrategia de publicidad, la siguiente información de la Fase 2 y del Paso 1 de la Fase 3, debería ser evaluada:

- Características del producto que ayudan a los clientes a reconocerlo como distintivo y los alientará a comprarlo
- Formas y costos de publicidad que pueden usarse para llegar al mayor número de personas
- Diferentes segmentos objetivo del mercado, como nichos de mercados y efectos consiguientes en cuanto a la publicidad y al empaque.

Los facilitadores necesitan garantizar que la misión y los valores de la empresa son parte del paquete de publicidad del producto. Esto necesita comunicarse a los distribuidores y los usuarios finales. La estrategia para la publicidad dependerá de los objetivos para obtener participación en el mercado. El reconocimiento por el nombre de la marca en un ambiente de compañías competidoras es un objetivo importante por el cual luchar. La publicidad sencilla y costo-efectiva incluye etiquetas y empaque informativos y atractivos. Los eventos promocionales incluyen ferias de comercio. Las estrategias publicitarias pueden incluir distribución de muestras gratuitas. Formas de publicidad más sofisticadas (y caras) incluyen publicidad en medios impresos, carteleras, radio y televisión. En todos los casos, las estrategias publicitarias necesitan ser evaluadas en vista de los retornos esperados.

Certificación

La certificación es un medio de publicidad posible que puede abrir mercados nuevos. Los empresarios que quieren certificar sus productos deberían comprender con claridad los costos y los beneficios de la certificación y garantizar que la misión de la empresa respeta los requisitos de la certificación.

Alianzas estratégicas para el mercadeo

Las alianzas estratégicas para el mercadeo son una característica frecuente del desarrollo de mercado de los PFNM porque:

- El desarrollo del producto requiere de una gama extremadamente diversa de capacidades y orientaciones en las áreas económica, financiera, legal, institucional y tecnológica
- Una empresa, generalmente, no puede mantener el amplio conocimiento del personal necesario o no puede contratar a los consultores técnicos adecuados.

Desarrollar alianzas estratégicas para el mercadeo

En la fase anterior del proceso de AyDM, los empresarios identificaron actores directos (productores, procesadores, intermediarios y consumidores) y actores indirectos (instituciones de investigación, asociaciones de productos y entidades gubernamentales) involucrados en la producción, transporte, fabricación y comercio de un producto. Los empresarios pueden formar grupos de trabajo para cada área del desarrollo empresarial y discutir qué tipos de asociaciones podrían ayudarlos a superar algunas de las limitaciones que pudieran enfrentar en esa área. Las sociedades no financieras para el mercadeo pueden incluir una asociación formada de varios grupos de producción para promover vínculos comerciales y estandarizar la calidad del producto. Otros actores o partes interesadas también pueden participar en la organización de alguna forma; estos pueden incluir comerciantes locales, la cámara de comercio y organizaciones no gubernamentales locales.

Los socios en una alianza necesitan tener las siguientes características:

- Deberían estar organizados alrededor de un aspecto de unión bien definido de la empresa, que sea beneficioso para ambos socios.
- Deberían tener valores similares y estar de acuerdo con ellos antes de comprometerse con la asociación.
- Debería haber buenos enlaces de comunicación entre los socios.
- Se debería identificar y mantener un grupo núcleo de toma de decisiones.
- Se debería estar de acuerdo y mantener buenos límites y papeles distintivos.

Estrategia de manejo del recurso/ambiente

Durante la Fase 2, los empresarios evaluaron si el recurso podría regenerarse y ser aprovechado sosteniblemente. Utilizando esta información, deberían decidir sobre el manejo del recurso e identificar las necesidades de capacitación y los socios capaces de proporcionar experiencia técnica en esta área. El resultado de esta discusión será usado para completar los PDEs.

La estrategia del manejo de los recursos es fundamental para:

- Decidir el tamaño óptimo de las empresas (un recurso que está disponible en su gran mayoría y puede ser reproducido, tiene mejores perspectivas de negocios).

- Decidir sobre formas alternativas de obtener recursos que son escasos, como a través del cultivo o cambiando el área de suministro.
- Desarrollar un plan de protección para las especies, ya que es probable que los esfuerzos de mercadeo, si tienen éxito, contribuirán a una mayor presión en la supervivencia de los recursos.
- Apoyar una estrategia de mercadeo basada en el hecho de que los productos que contribuyen a la conservación del medio ambiente y que son producidos de una manera eco-amigable, tales como aquellos libres de químicos, obtienen un valor añadido que puede ser reconocido por los consumidores interesados en los productos ambiental y socialmente sostenibles.

Desarrollar una estrategia de manejo del recurso

El mapeo del recurso puede ser útil para comprender mejor a los usuarios de un recurso y los potenciales conflictos que pueden surgir una vez que se comercialicen los productos.

Las potenciales estrategias difieren de acuerdo a la situación actual de la base del recurso y si se comprende claramente o no, el ciclo de rendimiento de producción y el potencial de regeneración del recurso.

Se pueden resumir las conclusiones como sigue.

- Si el recurso está ampliamente disponible y el ciclo de rendimiento de producción y de regeneración están bien, la mejor opción es permitir el acceso al recurso silvestre y alentar a grupos interesados a organizarse. Se deberían establecer las reglas de manejo del aprovechamiento (norma sobre la temporada del aprovechamiento, norma sobre el tamaño mínimo y la clasificación del recurso aprovechado, limitaciones en cuanto a la zona para la regeneración y norma sobre las técnicas apropiadas de aprovechamiento) y deberían ser respetadas por todos los usuarios.
- Si el recurso no está ampliamente disponible y existe un riesgo de agotarlo, se deben establecer y aplicar las reglas de manejo del aprovechamiento, con el apoyo del gobierno, para evitar que foráneos agoten el recurso y desalentar el aprovechamiento ilegal local.
- La domesticación de las especies, donde sea posible, puede iniciarse en parcelas de prueba (en propiedad común o en tierras privadas) en las dos opciones que se mencionan arriba.

Ejemplo

En Nepal, una de las más grandes amenazas a la sostenibilidad de los productos arbóreos y forestales, especialmente las plantas medicinales de alto valor y de altitudes altas, es el aprovechamiento anticipado por los pobladores que necesitan efectivo para las celebraciones de las fiestas. Hablarles sobre mejorar métodos de aprovechamiento no surte efecto, ya que ellos no tienen control sobre las tierras y en consecuencia no tienen incentivo para responsabilizarse por la regeneración.

En este escenario, existen dos posibles estrategias para garantizar los recursos sostenibles:

- La primera es establecer mecanismos donde los recolectores puedan tener pagos por adelantado antes de las fiestas.
- La segunda es dar a las comunidades mayor control sobre el recurso para que tengan un incentivo para protegerlo.

Estrategia social

La estrategia social determina las relaciones sociales y de igualdad entre los participantes masculinos y femeninos de la empresa para garantizar que la participación, la toma de decisiones y la distribución de los beneficios sean equitativas y lleguen a los grupos de empresarios deseados.

Miembros de la comunidad desfavorecidos y aspectos de género

Si los pasos en las Fases 1 y 2 se llevaron a cabo de una forma meticulosa, el mercadeo exitoso del producto no debería tener impactos negativos sobre ningún grupo social. La estrategia social/institucional necesita predecir posibles impactos de cambios en el uso de la tierra en todos los usuarios en la comunidad.

Como resultado de las nuevas actividades, puede tornarse más difícil para otros miembros de la comunidad tener acceso a los recursos, el agua puede tornarse escasa o las cargas de trabajo de las mujeres pueden incrementarse.



Las herramientas tales como la matriz de función desagregada de género pueden utilizarse para analizar las etapas desde la recolección hasta el procesamiento y el mercadeo. Haciendo esto, el facilitador y los miembros de la comunidad pueden evaluar el tipo de actividades necesarias para estimular la participación de las mujeres y garantizar papeles iguales en la toma de decisiones y el acceso a beneficios por ingresos.

Desarrollar una estrategia para la participación de miembros desfavorecidos de la comunidad

Los empresarios deberían identificar los usuarios actuales de un recurso y desarrollar una estrategia social que provea suministros para evitar impactos sociales negativos. Un elemento importante de esta estrategia debería ser la participación de los miembros desfavorecidos de la comunidad en la planificación de las actividades. El facilitador debería desarrollar la capacidad de los grupos de interés, garantizando que todos los miembros tengan oportunidad de participar en el proceso de toma de decisión. Esto será muy importante si la comunidad decide usar algunas de las ganancias de la empresa para responder a las necesidades de la comunidad.



Algunas estrategias específicas pueden ser necesarias para garantizar que ciertos usuarios en una comunidad sean alcanzados. Existe siempre el riesgo de que las nuevas iniciativas resultarán en la alienación de más grupos desfavorecidos. Los empresarios deberían idear formas de garantizar la representación de esos individuos en las entidades de toma de decisión de la empresa y en la gestión comunitaria de los recursos naturales. Por ejemplo, puede ser aconsejable incluir provisiones en la estructura organizativa para la participación de un número mínimo de mujeres o de otros miembros desfavorecidos de la comunidad en los comités de toma de decisiones. Debería haber más de una o dos mujeres en tal comité, para que ellas puedan apoyarse entre sí y sentirse cómodas compartiendo sus puntos de vista durante las reuniones.

La estrategia institucional

Una estrategia institucional debería tratar los aspectos legales que regulan la empresa, el impacto de las políticas y la estructura organizativa necesaria para que los empresarios mantengan los vínculos con las instituciones de apoyo a todos los niveles.

Estructuras organizativas para las empresas

La selección de una estructura organizativa es dictada principalmente por las necesidades financieras, los requisitos de apoyo para el mercadeo, los requisitos de asistencia técnica y las estrategias para la distribución de las ganancias a los participantes y para compartir la toma de decisiones. La capacidad de los empresarios y de la comunidad local debería tomarse en cuenta a la hora del diseño de las estructuras organizativas. Una asociación colectiva puede funcionar para las necesidades de sus miembros para justificar su existencia. Más detalles sobre el diseño de estructuras organizativas se presentan en el Paso 3 de la Fase 2.

Estrategia tecnológica

Investigación y desarrollo

Durante la Fase 2, se identificaron instituciones existentes que podrían proporcionar conocimiento técnico a la empresa. El facilitador evaluó las capacidades de los participantes y las posibilidades de elevar la categoría de estas capacidades. También se obtuvo una visión general sobre los recursos técnicos (equipo, investigación y desarrollo) y de la infraestructura (redes de comunicación y acceso por caminos). Como facilitador, su papel ahora es ayudar a los empresarios a escoger la tecnología, los métodos de procesamiento, el equipo, los métodos de embalaje y los materiales para sus productos.

Como parte de su PDE, los participantes pueden decidir comenzar algún tipo de proceso de procesamiento. La adquisición de equipo por el grupo tiene implicaciones para todas las viviendas. La ubicación de una empresa de procesamiento en la comunidad debería considerarse cuidadosamente. Si las mujeres van a usar el equipo, usted debería alentar al grupo a considerar cómo reducir su carga de trabajo a través, por ejemplo, de ubicarla cerca.

Usar investigación y desarrollo en la estrategia tecnológica

Como facilitador, usted apoyará al grupo a escoger las opciones tecnológicas mejor adaptadas a los valores y preocupaciones de las áreas ecológica, social, de mercado y económica del desarrollo, definidas en su estrategia empresarial. Usted debería ser capaz de recomendar socios que puedan ayudar a obtener estos resultados.

En el proceso de AyDM, se escogen las opciones tecnológicas porque contribuyen no solo a la mejora de la producción pero también integran métodos ambientalmente amigables en el proceso de producción.

Planificar para escenarios pesimistas

Los eventos impredecibles pueden dañar seriamente a la empresa y la fe de los inversionistas. Una buena planificación minimiza los riesgos, así que tiene sentido considerar los escenarios pesimistas, para calcular cualquier riesgo y para revisar si la empresa será sostenible si ocurre un desastre.

Anticipar los riesgos

Realice una lluvia de ideas con el grupo sobre todas las cosas que pudieran salir mal, sin importar qué tan improbables puedan parecer. Luego intente idear estrategias que pudieran evitar o por lo menos disminuir los daños.

Ejemplo

Se pueden anticipar los riesgos que incluyen daño al producto durante el transporte o almacenamiento, o compradores que rompan sus contratos y se rehúsen a comprar los productos.

Los participantes deberían pensar en soluciones para los siguientes escenarios pesimistas:

Mercado/economía

- Disminución de la economía nacional/mundial.
- Caída de precios.
- Los compradores cancelan órdenes.
- Una muestra en el cargamento se encuentra contaminada.
- El camión que transporta los productos tiene un accidente.
- Se roban los fondos para pagar a los recolectores.

Manejo del recurso natural/ambiente

- Los recolectores no respetan las reglas de aprovechamiento.
- Los foráneos continúan con el aprovechamiento ilegal.
- El tiempo es impredecible.

Social/cultural

- Ocurren conflictos entre los usuarios del bosque.
- Los individuos más pobres no tienen acceso a los productos comercializados.

Institucional/legal

- Los cambios en la legislación restringen el acceso a la tierra o a los recursos.

Tecnología/investigación/desarrollo

- Las máquinas o el equipo se descomponen.



Herramienta 3 – Juego de roles sobre los componentes de mercadeo / 5 Ps

Objetivos:

- Presentar los conceptos clave alrededor de cada una de las 5 Ps.
- Explicar la importancia de incluir las 5 Ps en la planificación de las empresas.
- Presentar a los pobladores formas para obtener la información sobre las 5 Ps.

Tiempo:

30-45 minutos

Materiales:

Ropa de agricultor tradicional y señales que representen a cada una de las 5 Ps (por sus iniciales en inglés) (personas, producto, lugar, precio, publicidad).

Método

1. escoja a cinco participantes o cinco pares de participantes, uno para cada una de las 5 Ps, y dé a cada uno una señal que indique cuál de las Ps representa.
2. El par que represente a los productos debería escoger algunos productos locales.
3. Dos personas juegan el papel de *pequeños agricultores locales* que cosechan cultivos de especias (p.ej. pimienta, cardamomo, canela). Sufren por una caída de precios y están buscando formas alternativas para generar ingresos.
Los agricultores locales deberían tener una discusión con las 5 Ps, pidiendo consejos sobre cómo identificar una buena empresa y desarrollar una estrategia empresarial. Los agricultores también preguntan sobre las organizaciones que podrían apoyarlos y financiarlos.
4. Al final del juego de roles, pregunte a los participantes lo que aprendieron durante este ejercicio. Usted puede usar las siguientes preguntas para provocar la discusión:
 - ¿Por qué hicieron los agricultores estas preguntas particulares a las 5 Ps?
 - ¿Los ayudó a planificar su empresa?
 - ¿A dónde deberían ir los agricultores para reunir más información sobre las 5 Ps para sus empresas?
5. Haga un resumen del juego de roles por ejercicio enfatizando la importancia de las 5 Ps para la planificación de las empresas ya que puede ayudar a minimizar los riesgos.

Pistas

Identificara las personas que harán el papel de agricultores y sugerir que usen ejemplos locales con los que todos estarán familiarizados.



Herramienta 4 – Juego de desarrollo de estrategia

Objetivos

Este juego será útil para comprender la importancia de diseñar una estrategia empresarial con cuidado.

Materiales

Prepare 15 tarjetas (aprox. 10 x 30 cm) de dos colores: un color para indicar limitaciones y otro para indicar soluciones (por ejemplo, tarjetas rojas para las limitaciones y tarjetas amarillas para las soluciones). Escriba una limitación en cada tarjeta roja y la solución a esa limitante en una tarjeta amarilla. Numere todas las tarjetas, dando el mismo número a las tarjetas de limitación y solución que hacen juego. Utilice los ejemplos sugeridos abajo:

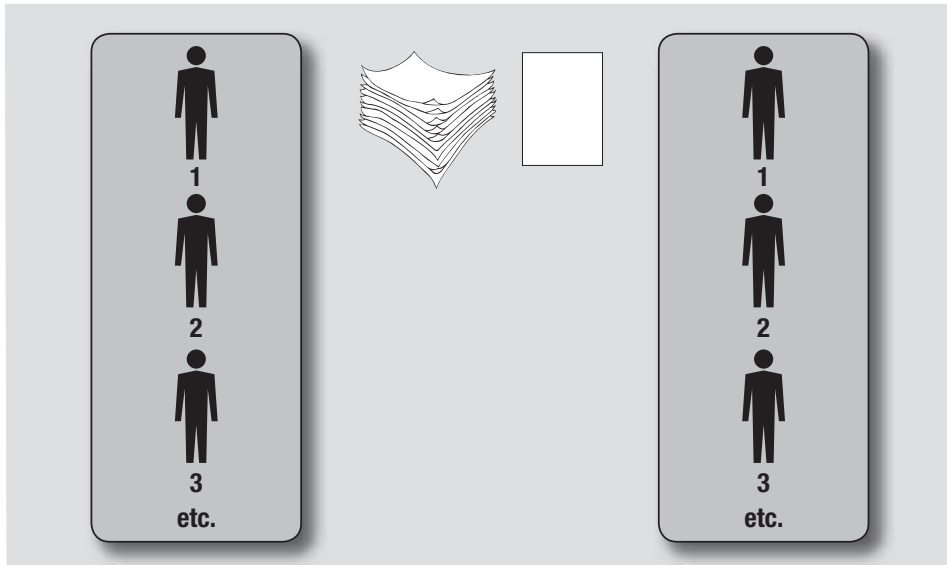
LIMITACIÓN	SOLUCIÓN
Muchos productores dispersos	Centro de recolección y empresa grupal
Únicamente un comprador – monopolio	Alentar a más compradores
Sin poder de negociación	Más información de precio
Transporte caro	Escoger productos de alto valor y bajo volumen
Falta de entradas para la producción	Organizar mecanismos para garantizar entradas
Varios grados de calidad y precio	Organizar capacitación sobre clasificación
Deterioro	Mejorar técnicas post-cosecha
Analfabetismo	Utilizar materiales visuales de capacitación sencillos
Fluctuaciones de precio estacionales	Almacenamiento y capital
Las mujeres están sobrecargadas	Análisis de género en la selección de los productos
Los individuos más pobres no tienen ingresos	Escoger productos que beneficien a las personas más pobres
Falta de capacidades de fabricación	Capacitación para desarrollar capacidades de fabricación
Sobreaprovechamiento	Capacitación sobre aprovechamiento
Escasez de recursos en el bosque	Domesticación

Tiempo:

30 minutos

Pasos

1. Separe a los participantes en dos equipos con el mismo número de participantes en cada equipo. Pida a cada equipo formar una línea viéndose uno al otro. Dé un número a todos los participantes en una línea. Dé el mismo número al individuo opuesto en la otra línea (vea la figura de abajo).



2. Explique las reglas del juego como se describe.
3. Pida a los participantes voltearse para que se encuentren espalda contra espalda.
4. Coloque las tarjetas sobre el suelo entre las dos líneas.
5. Pida a los participantes que se volteen para que puedan estar cara a cara y puedan ver las tarjetas.
6. Diga un número (no más alto que el número mayor de participantes en un equipo).
7. Ambos participantes con ese número deberían recoger las dos tarjetas con el mismo número (limitación y solución).
8. Una vez que hayan encontrado sus tarjetas, los participantes deberían dárselas al facilitador. El (la) primero(a) en entregar su tarjeta gana un punto.
9. Si un(a) participante recoge la tarjeta equivocada, su equipo pierde un punto y el otro equipo puede recoger la respuesta correcta y ganar un punto adicional.
10. El juego termina cuando todas las tarjetas hayan sido recogidas. El equipo ganador es el que tenga más puntos.
11. Cuando el juego termine, pregunte a los participantes lo que aprendieron. Ellos deberían haber entendido que si se apresuran a escoger una estrategia, ¡pueden haber escogido la equivocada! Por otro lado si se mueven muy lento, pueden perder oportunidades.

Pistas

Asegúrese de que cada una de las limitaciones sólo tiene una solución clara y bien definida.



Herramienta 5 – Comparar la empresa propuesta con compañías existentes

Una vez que los empresarios hayan reunido información detallada sobre el ambiente de negocios para su producto, deberían comparar su idea de empresa con compañías existentes para determinar la naturaleza de los retos que enfrentarán. El análisis FODA de abajo identifica fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Las fortalezas y las debilidades a menudo tratan los factores internos de una empresa, mientras que las oportunidades y las amenazas se refieren a las fuerzas externas en el ambiente de negocios. Dos ejemplos de este tipo de análisis son proporcionados en los siguientes cuadros.

Ejemplo 1: Análisis FODA de productores de miel

	Productores de miel	Compañía existente
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial acceso a proveedores con productos de bajo precio y alta calidad • Aspectos técnicos y de extensión que pueden ser resueltos fácilmente • Baja inversión, bajos costos de producción y alto potencial de rentabilidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Investigación, desarrollo y vínculos de mercadeo sofisticados. • Fuerte base de capital • Producción de alta calidad • Las unidades de producción están cerca de los mercados y pueden adaptarse fácilmente a las preferencias del cliente
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de conocimiento con respecto a cadenas de mercado y preferencia del cliente • Ubicaciones en áreas rurales; distantes de los centros de mercado • Dificultades para obtener suministros para el empaque • Falta de tecnología de procesamiento 	<ul style="list-style-type: none"> • Incapacidad para cumplir la demanda del mercado en expansión
Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar mercados domésticos y de exportación, con prospectos para el desarrollo de un nicho doméstico para miel pura, natural y certificada y también para uso del sector del cuidado de la salud de la mujer • Oportunidades para sustituir importaciones de miel australiana y española • Capacitación de pequeños apicultores para producir miel de calidad de exportación con el contenido de humedad adecuado • Posibles relaciones con vendedores de miel más grandes al por mayor para adquirir tecnología e información de mercado 	<ul style="list-style-type: none"> • Cadenas de distribución bien establecidas • Posibilidad de exportar miel en grandes cantidades, dando a los fabricantes más grandes una ventaja sobre los pequeños productores

Continúa en la siguiente página

Ejemplo 1: Análisis FODA de productores de miel

	Productores de miel	Compañía existente
Amenazas	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de compradores foráneos de bajo contenido de humedad, lo cual limita el crecimiento de este mercado • Dificultad de penetración de mercado, lo que puede alcanzarse en mercados de exportación a través de alta calidad, estandarización y respeto a contratos • Dependencia eventual de los productores de un comprador muy importante 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia de varios países para vender miel a mercados europeos

Ejemplo 2: Análisis FODA y comparación de una cooperativa de PFM con comerciantes de principios de carretera en Nepal

	Cooperativa de PFM	Comerciantes de principios de carretera
Producto	Ofrece productos de calidad que pasan por control de calidad	Ofrecen productos de baja calidad y quieren vender todas sus reservas
Calidad		Pueden no ser capaces de cumplir con la demanda, ya que los comerciantes también compran del área de trabajo de la cooperativa y tendrán que competir con la cooperativa en la compra
Suministro total	Cumple con la demanda	
Capacidad de almacenamiento	Buena	Pobre
Precio		
Política de fijación de precios	Fijación de precios competitiva	Fijación de precios competitiva
Condiciones de pago	Pago contra entrega	Pago contra entrega
Promoción		
Publicidad	Si resulta ser apropiado, se utilizarán medios que sean costo-efectivos	No
Descuentos	No	No
Términos de crédito	Sí, si se le tiene confianza, pero no por más de un mes	Sí, si se le tiene confianza, pero no por más de un mes

Continúa en la siguiente página

Ejemplo 2: Análisis FODA y comparación de una cooperativa de PFNM con comerciantes de principios de carretera en Nepal

	Cooperativa de PFNM	Comerciantes de principios de carretera
Distribución		
Factor de distancia	Sin problema	Sin problema
Cadenas de mercado	Tiene información sobre algunas cadenas	Tiene información sobre varias cadenas
Imagen	A ser establecida	Ya está establecida
Servicio	Competente, confiable, sensible, suministro a domicilio a tiempo	Competente, confiable, sensible, suministro a domicilio a tiempo
Clase de comprador	Compañías de medicina tradicional o herbal en Nepal	Compañías de medicina tradicional o herbal en Nepal
Fortalezas	Comprometida a ofrecer productos de calidad controlada	Poseen imagen establecida como comerciantes de PFNM
Debilidades	Tiene experiencia insuficiente en mercadeo	No están conscientes de la calidad del producto y dependen principalmente de los miembros de la cooperativa para los productos
Oportunidades	Los compradores prefieren comprar productos de calidad con servicio de calidad	Los compradores los escogen para garantizar el suministro
Amenazas	Los compradores pueden no creer en la cooperativa, ya que no ha establecido una imagen en el mercadeo de PFNM	Las posibilidades de ser incapaces de cumplir con la orden, y la amenaza que la cooperativa pueda superar su comercio de PFNM



Herramienta 6 - Juego: Administrando dinero, manejando grupos

Objetivos:

- Evaluar el conocimiento del grupo sobre productos financieros.
- Incrementar la conciencia sobre las capacidades necesarias para administrar dinero.
- Identificar información faltante sobre cómo acceder a servicios financieros.

Duración:

60-75 minutos

Materiales:

- Tablero reproducido en un papel de rotafolio (vea muestra).
- Juego de cartas para cada grupo (vea muestras).
- Rotafolio.








































Instrucciones:

- Ubique el tablero al centro del espacio y explique que es un juego itinerante. Los participantes cambiarán de recuadros de acuerdo a las respuestas que den a las preguntas de las tarjetas.
- Divida al grupo en equipos de 5 jugadores como máximo.
- Dé un juego de cartas a cada equipo.
- Empiece el juego. Todos los equipos deberán jugar al mismo tiempo.
- Discuta preguntas y aclare dudas sobre las reglas y el proceso del juego.
- El juego se termina cuando todos los equipos hayan alcanzado un punto final en el tablero.
- En la plenaria, facilite una discusión sobre la importancia de tener una estrategia financiera para el proceso de desarrollo de la empresa y cómo esta estrategia debería ser incorporada en el PDE.

Pista

Los equipos deberán jugar el juego usando la información que ya tienen sobre fondos externos para sus empresas. El juego ayudará al grupo a comprender todos los pasos necesarios para escoger la mejor opción para acceder a capital. Lo más importante, los participantes comprenderán mejor los retos y problemas de administrar dinero a niveles individual y de grupo.

TABLERO DE JUEGO

						Sí	Pregunte a su banco local sobre préstamos en grupo	
			Sí		Tarjeta 01			
INICIO	è	¿Tiene usted acceso a préstamos?				No		
			No					
								
								
						Sí	Pregunte a su agencia financiadora sobre cómo aplicar a un subsidio	
		 	Sí		Tarjeta 02			
		¿Tiene usted acceso a subsidios?				No		
			No					
								
								
								
						Sí 	Vaya al Grupo de Ahorros y Préstamos	
		 	Sí		Tarjeta 03			
		¿Usted piensa que puede administrar dinero como un grupo?				No 	Tarjeta 04 	Vaya de regreso al inicio
			No	Tarjeta 04 	Vaya de regreso al inicio			
								
								
			No 					
		¿Tiene usted acceso a los depósitos de fondos?				Sí 	Vaya al Grupo de Ahorros y Préstamos	
			Sí		Tarjeta 05			
						No 	Vaya de regreso al inicio	

01. PRÉSTAMOS: evaluar préstamos existentes

	Pregunta	Sí/No
1	¿Es suficiente la cantidad del préstamo disponible para la empresa?	
2	¿Los términos del préstamo coinciden con las tendencias estacionales de la empresa?	
3	En el caso de un préstamo de grupo, ¿son todos responsables de la misma forma?	
4	¿El grupo tiene la garantía necesaria para el préstamo?	
5	¿La tasa de interés es adecuada en base a nuestra tasa de retorno?	
6	¿Se llena fácil el formulario de solicitud?	
7	¿El tiempo de aprobación es lo suficientemente corto?	
8	¿La institución financiera está disponible para dar préstamos adicionales, después de que el primero haya sido pagado de vuelta?	
9	¿El grupo está completamente convencido sobre la necesidad de solicitar un préstamo?	
10	¿La institución financiera está cerca de nuestro poblado?	
TOTAL		x/x

02. SUBSIDIO: evaluar subsidios existentes

	Preguntas	Sí/No
1	¿Es suficiente el subsidio para la empresa?	
2	¿El subsidio se adjudica en buen tiempo, hablando en términos de tendencias estacionales de la empresa?	
3	¿Son todos responsables de la misma forma hacia la agencia financiadora?	
4	¿El grupo es elegible para solicitarlo?	
5	¿El grupo es capaz de llenar el formulario de solicitud?	
6	¿El grupo es capaz de completar un informe final para la agencia financiadora?	
7	¿El grupo está en contacto con otros grupos que hayan recibido subsidios similares anteriormente?	
8	¿Es posible solicitar una extensión sobre el subsidio?	
9	¿El grupo está realmente interesado en solicitar el subsidio?	
TOTAL		x/x

03. AHORROS DEL GRUPO: evaluar la capacidad de ahorros del grupo

Preguntas		Sí/No
1	¿Los miembros del grupo poseen los mismos activos fiscales?	
2	¿El grupo estableció reglas y normas estrictas?	
3	¿Las responsabilidades administrativas rotan entre los miembros?	
4	¿Los miembros poseen los mismos activos financieros?	
5	¿Los miembros discutieron sobre la membresía del grupo con sus respectivas familias?	
6	¿Los miembros tienen los mismos patrones de ahorros?	
7	¿Los miembros tienen un vínculo común?	
8	¿Los miembros tienen un objetivo claro para el ahorro?	
9	¿Los miembros sostienen reuniones regulares de discusión y de toma de decisiones?	
10	¿Existen miembros que demuestran liderazgo?	
11	¿Existen registros de las reuniones del grupo?	
12	¿Los miembros conocen las responsabilidades de los otros?	
TOTAL		x/x

04. CAPACIDADES DEL GRUPO: piense sobre las capacidades de su grupo

Preguntas		Sí/No
1	¿Los miembros vienen de grupos de riqueza similares?	
2	¿Los miembros son hombres y mujeres?	
3	¿Los miembros vienen de diferentes familias?	
4	¿Los miembros siempre se reúnen en un tiempo y lugar fijos?	
5	¿Los miembros se conocen bastante bien entre ellos?	
6	¿Los miembros tienen las mismas expectativas, hablando en términos de desarrollo empresarial?	
7	¿Los miembros generalmente evitan pertenecer a otros grupos además de este?	
8	¿Existen miembros dispuestos a debatir dentro del grupo?	
9	¿Los miembros saben exactamente por qué formaron el grupo?	
10	¿Los miembros estuvieron de acuerdo con las ventajas de ser parte de un grupo, p.ej. compartir los costos y riesgos?	
TOTAL		x/x

05. DEPÓSITOS: evaluar servicios de depósito disponibles

	Preguntas	Sí/No
1	¿La cantidad mínima de fondos depositados necesaria es adecuada para nuestro grupo?	
2	¿Los términos para depositar coinciden con nuestras tendencias estacionales?	
3	¿Los miembros del grupo son responsables ante la institución financiera de la misma forma?	
4	¿El grupo puede proporcionar la garantía necesaria?	
5	¿La tasa de interés a ser aplicada a la cuenta de depósito es aceptable para el grupo?	
6	¿El grupo puede retirar dinero de la cuenta de depósito fácilmente?	
7	¿Los miembros son capaces de llenar el formulario de solicitud para la cuenta de depósito?	
8	¿Las tarifas que aplican son adecuadas para el ingreso del grupo?	
9	¿Existen limitaciones en términos de cajas de seguridad/cajas de depósito?	
10	¿La cuenta de depósito permite múltiples firmas?	
TOTAL		x/x

Conclusión

Explique que, de acuerdo a los resultados del juego, existen tres estrategias principales para manejar el dinero y a las personas:

- El empresario o grupos de empresarios tiene(n) acceso fácil a préstamos o a subsidios y deberían preguntar al banco o a los donantes sobre el proceso para obtener el préstamo o el subsidio
- El empresario o grupos de empresarios enfrenta(n) dificultades accediendo a un préstamo o a un subsidio y deberían evaluar la posibilidad de establecer un Grupo de Ahorros y Préstamos.
- El empresario o grupos de empresarios planifica(n) su empresa de tal forma que no necesitan un préstamo.



Herramienta 7 – Facilitar la Fase 3: resumen de las actividades principales

Con el equipo de coordinación del proyecto

1. Organice una reunión con el equipo de coordinación del proyecto para:
 - Repasar los resultados de la Fase 2 y evaluar el apoyo que cada producto necesita en relación a las capacidades de apoyo del proyecto.
 - Definir la estrategia de salida del proyecto en relación al apoyo de las necesidades.
 - Planificar los requisitos de tiempo, recursos humanos, logística y recursos financieros necesarios para llevar a cabo la Fase 3 de acuerdo al número de grupos interesados, su tamaño y ubicación, la producción programada de los recursos, etc.

A nivel local

1. Organice un taller de trabajo con los empresarios (o sus representantes) para cada grupo de productos para:
 - Presentar los objetivos, pasos, actividades y resultados de la Fase 3.
 - Explicar que usted utilizará un ejercicio de simulación para ayudarlos a aprender sobre planificación empresarial.
 - Aumentar la conciencia sobre los beneficios de preparar un PDE.
2. Organice un taller de trabajo con los empresarios (o sus representantes) para cada grupo de productos para capacitarlos en el desarrollo de estrategias de empresa y en la formulación de sus PDEs. Esto tomará entre dos y tres días.
3. Dé seguimiento al desarrollo de los diversos PDEs. Esto puede tomar de una a tres semanas (o más) de acuerdo al contexto, al número de grupos, las distancias a ser recorridas, etc. del proyecto.
4. Reúna los PDEs y revíselos para identificar debilidades y pedir ajustes.

En colaboración con el equipo del proyecto

1. Analice los PDEs para extraer y agregar las necesidades de capacitación y apoyo.
2. Confirme su análisis con los representantes de los grupos de empresas.



Herramienta 8 – ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?

El PDE es un documento que resulta del ejercicio de planificación de la empresa. Describe la empresa y sus estrategias.

Un PDE es útil para:

- Evaluar futuros desempeños.
- Comunicar intenciones para el negocio/empresa.
- Aclarar intenciones entre socios de la empresa.
- Convencer a los proveedores de apoyo de asistir a una empresa.
- Recaudar finanzas/subsidios.

Un buen PDE debería:

- Estar diseñado por el empresario.
- Ser realista.
- Ser comprensivo – cubrir todas las áreas importantes de la empresa.
- Ser muy claro.
- Convencer al lector que el diseñador también es el promotor del PDE.
- Añadir a la credibilidad del Promotor (el empresario).
- Estar adaptado a las capacidades del empresario.



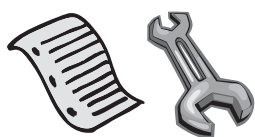
Herramienta 9 – ¿Qué sabe acerca de su producto?

El objetivo de este ejercicio es hacer un resumen acerca de lo que los empresarios saben sobre el producto que ellos quieren desarrollar.

ANALIZAR SU CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN YA DISPONIBLE	SE REQUIERE INFORMACIÓN ADICIONAL
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted todos los pasos involucrados en producir su producto? • ¿Conoce usted el equipo necesario para producir su producto? • ¿Conoce usted los costos amplios de producción de su producto? 		
<p>Aprovisionamiento de materia prima/manejo del recurso</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene usted acceso al recurso? • ¿Conoce usted de dónde obtendrá su materia prima? • ¿Conoce usted las cantidades máximas de materia prima que puede obtener de sus bosques manejados este año (y los años venideros)? • ¿Conoce usted qué medidas deberían tomarse para incrementar las reservas? • ¿Tiene usted alguna restricción legal para el acceso a la materia prima? 		
<p>Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted a los otros actores en las cadenas de mercado de su producto? • ¿Conoce usted las características, cantidades, precios y costos de producción del producto, a cada nivel y para cada actor en la cadena? • ¿Conoce usted los calendarios de producción y ventas para su producto o productos relacionados? • ¿Conoce usted a sus competidores, la calidad de sus productos y sus precios de venta? • ¿Conoce usted a los potenciales compradores de sus productos y sus especificidades? • ¿Conoce usted los estándares de calidad necesarios por los diversos tipos de compradores? 		

Continúa en la siguiente página

ANALIZAR SU CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	INFORMACIÓN YA DISPONIBLE	SE REQUIERE INFORMACIÓN ADICIONAL
<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce usted el tipo de equipo necesario para producir su producto y/o para añadir valor a su producto? • ¿Conoce usted dónde y cuándo está disponible el equipo? • ¿Conoce usted los costos del equipo y los costos de transporte a su ubicación? • ¿Conoce usted el tipo de material de embalaje, dónde encontrarlo y su costo? • ¿Conoce usted los diferentes medios de transporte disponibles para usted y las ventajas y desventajas de cada uno? 		
<p>Responsabilidades/gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene usted suficiente tiempo para esta actividad? • ¿Tiene usted o los miembros de sus empresas la capacidad necesaria para manejar la empresa? • ¿Tiene usted o sus miembros de empresas las capacidades técnicas necesarias? 		
<p>Finanzas, crédito, manejo del crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene usted experiencia suficiente en el manejo del crédito? • ¿Conoce usted su capacidad de inversión? • ¿Conoce usted las potenciales fuentes de crédito disponibles para usted, sus ventajas y desventajas? 		
<p>Social e institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existe alguna fuerza laboral disponible/dispuesta a tomar parte de su actividad? • ¿Conoce usted la disposición legal para la producción, el procesamiento, el transporte y el comercio de su producto? • ¿Conoce usted dónde se consiguen los permisos, se pagan los impuestos, etc.? • ¿Cuáles son los factores sociales o culturales que influyen en la producción, el procesamiento y el mercadeo de su producto? 		



Herramienta 10 – Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa

Utilizar un ejercicio de simulación de planificación empresarial puede familiarizar a los participantes con las decisiones que tendrán que tomar cuando en verdad formulen sus PDEs. Lo siguiente es una guía a través de este ejercicio.

1. Plan de mercadeo

- ¿Cuál es su competencia y cuáles son sus características?
- ¿Con qué segmentos de mercado quiere trabajar? ¿Cuáles son las características de sus clientes potenciales?
- ¿Cómo fijará un precio para su producto?
- ¿Qué es único acerca de su producto?

2. Plan operativo

- ¿Cuántas unidades de su producto planea producir, almacenar y vender?
- ¿Cuáles son sus requisitos de equipo, materia prima, embalaje y utilidad?

3. Responsabilidades y plan de manejo

- ¿Cuál será la estructura legal y el nombre de su empresa?
- ¿Cómo estructurará la organización?
- ¿Cuánto pagará en salarios y sueldos?

4. Plan de manejo del recurso

- ¿Qué hará para que sus recursos sean sostenibles?
- ¿A qué costos incurrirá para llevar a cabo estas actividades?

5. Plan de desarrollo social

- ¿Qué hará para proporcionar beneficios sociales a las comunidades?
- ¿Cuáles serán los costos para llevar a cabo estas actividades?

6. Gestión de riesgo

- ¿Qué problemas potenciales puede identificar en las cinco áreas del desarrollo empresarial?
- ¿Cuáles son las potenciales soluciones?

7. Cálculo de rentabilidad y proyecciones financieras

- ¿Cuál es su previsión para las ganancias y las pérdidas (depreciación, costos fijos, costos variables; ingreso calculado por ventas, proyección de ganancias y pérdidas)?
- ¿Puede calcular el punto de equilibrio?
- ¿Puede calcular el período de devolución de la inversión?
- ¿Puede hacer un análisis de flujo de caja?
- ¿Puede presentar el balance general?



Herramienta 11 – Ejercicio: simulación de planificación empresarial

Los objetivos del ejercicio son:

- Ayudar a los empresarios a tomar decisiones con relación a la planificación de sus empresas.
- Proveerles con los métodos y las herramientas que necesitan para la planificación empresarial con el fin de que sean capaces de utilizar estas herramientas y explicar su uso a otros.

Materiales

- En un papel de rotafolio escriba las instrucciones sobre el montaje de un escenario para el ejercicio de simulación:
El escenario debería explicar:
 - ¿Quién está promoviendo la empresa potencial: un empresario individual? ¿Un grupo de socios? Si es así, ¿cuántos socios?
 - El producto que usted desea desarrollar.
 - Las razones para escoger ese producto en particular (utilice el producto CEP – vea las DFC 2, Herramienta 29).
- Ocho papeles de rotafolio que enumeren los ocho componentes principales del PDE.
- Folletos que copian la información de los papeles de rotafolio.
- Folletos con el formato de un PDE sencillo y un ejemplo de un PDE completado.

Tiempo:

20-30 minutos por componente del PDE

Organizar el ejercicio de simulación de planificación empresarial

1. Agrupe a los participantes de acuerdo a los productos que hayan seleccionado (o por sitio).

2. Explique los objetivos del ejercicio

- Resalte que los participantes deberían pensar de una manera muy realista. Por esa razón, se les pedirá montar un escenario de empresa que sea muy parecido a su propia realidad.
- Se debería reemplazar alguna información ya disponible de la Fase 2 y datos faltantes con una hipótesis realista.

3. Pida a cada equipo escribir un escenario siguiendo las preguntas enumeradas en el papel de rotafolio (vea la sección de materiales).

Ejemplo de escenario

Las familias en el Valle V tienen pocos ingresos que generan oportunidades. Las bayas son utilizadas en su mayoría para el consumo en el hogar y rara vez se venden, aunque el valle está rodeado de montañas donde crecen diferentes tipos de bayas silvestres. Muchos pobladores tienen experiencia en recolectar bayas y procesarlas para jalea o jugo. El Valle V está a dos horas en carro de la capital y de un lago que es popular, con turistas durante el verano. El Valle V también está a cuatro horas en carro de la capital de un país vecino. Un grupo de 12 mujeres de un poblado en el Valle V decidieron unir esfuerzos para producir y comercializar jalea y jugo de bayas.

4. Explique que la planificación empresarial implica la toma de una serie de decisiones

Describa los ocho juegos de decisiones que son necesarias utilizando la Herramienta 10. Explique que el ejercicio le sigue la pista al proceso de toma de decisión y que el análisis necesario para llegar a estas decisiones conducirá a veces a un cambio de estrategias por parte de los participantes. Por ejemplo, antes de completar la última sección de la estrategia de mercadeo sobre la publicidad, los participantes llenarán su estrategia de producto para calcular sus necesidades de publicidad. Por esta razón, el orden del ejercicio puede ser ligeramente diferente del orden de los recuadros del PDE.

5. Comience el ejercicio pidiendo a los participantes encontrar un nombre para sus empresas

6. El próximo paso es que los empresarios establezcan sus planes de mercadeo.

Análisis del competidor

Para decidir el tipo de clientes a captar, los empresarios necesitan tener una imagen de su competencia, especialmente en lo que respecta a los precios de venta, la calidad de sus productos y la ubicación de sus mercados. Con esta información, los empresarios pueden tomar mejores decisiones sobre cómo posicionar sus empresas en relación a la competencia.

CUADRO 1: ANÁLISIS DEL COMPETIDOR

Productos del competidor	Precio de venta del competidor	Calidad de su producto	Clientes objetivo	Mercados objetivo (físico)
Jalea de bayas	55 ml / 500 gr	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercado del Distrito 1
Jugo de bayas	55 ml / ½ litro	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercados de los Distritos 1 y 2

Nota: Todos los precios deberían escribirse en "ml" (moneda local).

PERSONAS (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los participantes identifican los potenciales segmentos de mercado para su empresa:

La información describe:

- Los tipos de clientes potenciales para el producto.
- Las necesidades y expectativas del cliente hacia el producto.
- Una clasificación de las necesidades de los clientes (utilice calificaciones para indicar la importancia relativa de las necesidades).

CUADRO 2: ANALIZAR LOS SEGMENTOS DE MERCADO

Necesidades del cliente	Recolectores en el poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en la ciudad
Jalea de bayas	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en frascos de vidrio de 400 gr.
Jugo de bayas	Jugo en bidones plásticos de 30 litros	Jugo filtrado en bidones plásticos de 20 litros	Jugo filtrado en botellas de vidrio de ½ litro

PRECIO (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los participantes deberían calcular el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por sus productos.

Establecer un precio alto significa que menos clientes comprarán el producto. Sin embargo, el precio debería ser lo suficientemente alto para cubrir los costos de producción y mercadeo y para producir la ganancia esperada.

CUADRO 3: PRECIOS PROMEDIO POR PRODUCTOS SIMILARES

Producto	Recolectores del poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en poblados y ciudades
Jalea de bayas	16 ml / kg.	20 ml / kg.	35 ml / 500 gr.
Jugo de bayas	14 ml / litro	18 ml / litro	30 ml / ½ litro

LUGAR (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)

Basándose en la investigación de mercado realizada en la Fase 2, los empresarios deberían escoger los segmentos de mercado y las ubicaciones donde quieren concentrar sus actividades.

Para esto, ellos necesitarán evaluar el tamaño del mercado de cada segmento y definir el volumen de los bienes (número de unidades) que cada tipo de cliente (segmento de mercado) podría comprar la siguiente temporada (definido por mes, trimestre o año, dependiendo del tipo de producto).

CUADRO 4: TAMAÑO DE SEGMENTOS DE MERCADO (TAMAÑO DE DEMANDA POTENCIAL)

Segmento de mercado	Demanda potencial
Segmento 1: (recolectores en el sitio del poblado)	2500 kg. de jalea de bayas 3000 litros de jugo de bayas
Segmento 2: (mercado al por mayor en la ciudad)	2500 kg. de jalea de bayas 5000 litros de jugo de bayas
Segmento 3: (mercado al por menor en poblados y ciudades)	5000 kg. de jalea de bayas para cada mercado 3000 litros de jugo de bayas para cada mercado

Los participantes deben determinar sus segmentos de mercado para calcular la demanda total para su producto. Entonces ellos serán capaces de decidir sobre los lugares de distribución, mercados y costos correspondientes, como la renta de la tienda, las tarifas del mercado local, el transporte, etc.).

CUADRO 5: MERCADOS	
Mercados geográficos para los segmentos seleccionados	Distancia del lugar de producción Costos de transporte
Clientes que viven en los poblados del valle: 15%	Aproximadamente 20 km. máximo
Turistas que visitan el área del lago: 30%	Entre 80 y 100 km.
País vecino: 30%	80 km.
Mercados de los distritos 1 y 2: 25%	50 a 60 km.

PUBLICIDAD (vea los componentes de mercadeo en la Herramienta 3)

Existen muchas opciones para la publicidad, dependiendo del producto y los medios disponibles para los empresarios. Explique a los participantes que para desarrollar su estrategia promocional, tendrán que evaluar lo siguiente:

- Las características del producto que ayuden a las personas a reconocerlo como distintivo y alentarlos a comprarlo.
- Los tipos y costos de publicidad que pueden usarse para llegar al mayor número de personas.
- Los diferentes segmentos objetivo de mercado y la influencia de su gusto en la publicidad y el empaque.

La certificación también puede ser un medio de publicidad ya que puede abrir nuevos. Si los empresarios van a certificar su producto, ellos necesitan tener claro los costos y beneficios de esta opción y la necesidad de mantener la misión de su empresa mientras respetan los requisitos de la certificación.

Ejemplo

En nuestro ejemplo, las mujeres pensarán en una etiqueta para su producto después de la primera temporada. Ellas producirán jalea de bayas silvestres de buena calidad, pura y natural, sin químicos.

Pida a los participantes que decidan qué medios publicitarios utilizarán y sus costos afines.

Ejemplo

En nuestro ejemplo, las mujeres empresarias utilizarán el medio de boca en boca para promocionar sus productos. Ellas contactarán a sus parientes en el país vecino y presentarán su empresa a cooperativas en el área del lago. También contactarán a hoteles y restaurantes en el área de campamento de turistas. Harán esto durante sus frecuentes viajes y así no generarán costos adicionales.

7. Los participantes establecen sus planes operativos

Una vez que hayan decidido sobre sus segmentos de mercado y sus mercados geográficos, los empresarios necesitarán ajustar las características de sus productos a las necesidades y preferencias de sus clientes. También necesitarán aclarar el proceso de producción para identificar los recursos humanos, de tiempo y de equipo así como la materia prima y utilidades necesarias.

Características y calidad de los productos

Los participantes necesitan describir las características y los estándares de calidad fijados para sus productos, especialmente cuando éstos indiquen una ventaja de sus productos sobre los de sus competidores. Los participantes también deben señalar las características que ellos consideren que llenan las necesidades de sus clientes objetivo.

Características del producto

Frascos de vidrio de jalea de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas y hechos con dos tipos de bayas silvestres, recolectadas de 3 áreas de colina, de los bosques circundantes y de la ribera. Los métodos de aprovechamiento adecuados garantizarán la protección del recurso base. El producto se hará con recursos naturales “orgánicos” de alta calidad y libre de químicos.

Los empresarios necesitarán programar la producción de acuerdo al suministro de la materia prima. Así, el calendario de producción debería señalar cuándo está disponible la materia prima. Todos los productos deberían mostrarse en el mismo calendario.

CUADRO 6: CALENDARIO DE PRODUCCIÓN

Productos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sept	Oct	Nov	Dic
Bayas para jalea						X	X	X	X			
Bayas para jugo						X	X	X	X			

Calcular la producción

Los participantes necesitarán determinar las cantidades de producto que quieren hacer por día y por período de producción (definidas por mes, temporada, trimestre y año, de acuerdo al producto).

Para esto, ellos:

- Calcularán la demanda global de los productos para los segmentos de mercado seleccionados (vea Cuadro 4).
- Determinarán el número de unidades que pueden ser producidas en cierto período de producción y de acuerdo a las capacidades de trabajo, tiempo e inversión.
- Dividirán la producción calculada para el período de producción afectado por el número apropiado de días de trabajo por mes – se aconseja añadir 5-10% al número de unidades para tomar en cuenta errores de producción o pérdidas inesperadas.
- Compararán el objetivo de producción calculado con la demanda global (asegurándose de que esta cifra sea realista):
 - producir mucho significa desperdiciar bienes.
 - producir muy poco significa desperdiciar oportunidades.

CUADRO 7: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN Y PARTICIPACIÓN DEL SEGMENTO DE MERCADO

Productos	a) Demanda calculada total por temporada	b) Capacidad de producción diaria calculada en número de unidades/día Incluyendo reserva de seguridad (5 a 10%)	d) Producción objetivo total (b) x 60 días producción	e) Participación en el mercado que usted toma (en %) d) / a) x 100
Jalea de bayas	5000 kg	30 unidades/día	$30 \times 60 = 1800 \times 400 \text{ gr} = 720 \text{ kg}$	$720 / 5000 \times 100 = 14 \%$
Jugo de bayas	3000 litros	30 unidades/día	$30 \times 60 = 1800 \times 400 \text{ gr} = 720 \text{ g}$	$720 / 3000 \times 100 = 24 \%$

Nota: 0.5 litro de jugo = 400 gr.

Calcular necesidades de equipo

Para calcular sus necesidades de equipo, los empresarios necesitarán:

- Describir todos los pasos del proceso de producción para cada producto.
- Identificar las necesidades de equipo para cada paso.
- Identificar la capacidad de producción de cada unidad de equipo.
- Calcular el número de unidades de equipo necesarias (dividiendo la producción objetivo total por la capacidad del equipo).
- Calcular el costo de cada unidad de equipo.
- Calcular los costos totales de equipo (multiplicando el número de unidades de equipo necesarias por el precio de una unidad).

Después del comienzo de las operaciones, la demanda puede incrementarse en relación al cálculo original y la producción debería ser capaz de aumentar de acuerdo a ello. Tenga presente esto cuando planifique las necesidades de equipo. Si la capacidad inicial es muy limitada, será difícil asumir un incremento en la producción.

CUADRO 8: NECESIDADES DE EQUIPO

Proceso de producción	Tipo de equipo necesario	Capacidad del equipo	Cantidad necesaria de equipo	Costo de una unidad de equipo	Costo total del equipo
Igual para ambos productos					
Cosecha, limpieza y clasificación de bayas	Carreta		1	15 000 ml	15 000 ml
	Baldes		10	150 ml	1 500 ml
	Ollas		5	500 ml	2 500 ml

Continúa en la siguiente página

CUADRO 8: NECESIDADES DE EQUIPO

Proceso de producción	Tipo de equipo necesario	Capacidad del equipo	Cantidad necesaria de equipo	Costo de una unidad de equipo	Costo total del equipo
Molienda (manual o eléctrica)	Molinillo de carne eléctrico		2	4 000 ml	8 000 ml
	Molinillo de carne manual		4	200 ml	800 ml
Azúcar de mezcla	Contenedores de aluminio		2	300 ml	600 ml
Cocina	Estufa eléctrica		2	5 000 ml	10 000 ml
	Horno de gas		2	5 000 ml	10 000 ml
Lavado y llenado de frascos, y sellado de tapas y etiquetado	Máquina de sellado de tapas		5	200 ml	1 000 ml
	Balanza		1	500 ml	500 ml

Nota: La cantidad de equipo previsto en el Cuadro 8 permitiría al objetivo de producción del primer año duplicarse, si fuera necesario.

Costo total de la materia prima y el equipo

CUADRO 9: MATERIA PRIMA TOTAL NECESARIA

Artículo	Materia prima total			
	Precio unitario	Cantidad	Costos	Origen/ proveedor
Para jalea de bayas	8 ml / kg	1000 kg	8000 ml	Wild
Para jugo de bayas	8 ml / kg	900 kg	7200 ml	Wild
Total		1900 kg	15200 ml	

Calcular costos del material de embalaje

Los participantes necesitarán calcular los costos del material de embalaje y requisitos auxiliares para la producción total de 1 800 frascos (720 kg.) de jalea de bayas y 1 800 frascos (720 kg.) de jugo de bayas:

CUADRO 10: MATERIAL DE EMBALAJE Y REQUISITOS AUXILIARES				
Artículo	Requisito anual total			
	Precio unitario	Cantidad	Costos	Proveedor
Frascos de vidrio 400 g	6 ml	3 600	21 600 ml	En el Distrito 1
Etiquetas	3 ml	3 600	10 800 ml	En el Distrito 1
Tapas	2 ml	3 600	7 200 ml	En el Distrito 1
Azúcar	30	1 000	30 000 ml	En el Distrito 2
Total			69 600 ml	

Calcular costos operativos de utilidades

Los participantes necesitarán calcular los costos de utilidades por producir 1 800 frascos (720 kg.) de jalea de bayas y 1 800 frascos (720 kg.) de jugo de bayas.

CUADRO 11: REQUISITOS Y COSTOS DE UTILIDADES			
Artículo	Precio unitario	Cantidad	Costos totales de utilidades
Electricidad (km)	0,50 ml	1 000	500 ml
Botellas de gas	300 ml	4	1 200 ml
Agua (cantidad global)			500 ml
Otro (cantidad global)			1 000 ml
Total			3 200 ml

8. Los participantes definen sus planes de manejo

Estructura legal

Los participantes necesitarán decidir la estructura legal de sus empresas y diseñar el organigrama para la gestión empresarial.

Ejemplo

En nuestro ejemplo, la empresa podría montarse como una “micro-empresa de producción de jalea no registrada.” El nombre de la empresa podría ser “Jalea y jugos felices del Valle V”

CUADRO 12: PERFIL DEL EQUIPO DE GESTIÓN DE LA EMPRESA

Miembros del equipo de gestión	Formación	Nivel de educación	Experiencia profesional	Observaciones
Presidente	Agricultura	Secundaria	Agricultura	
Secretario/a	Maestro de escuela	Secundaria	Ninguna	
Tesorero/a	Maestro de escuela	Secundaria	Capacitación en contabilidad	

Calcular las necesidades de personal y costos

Los participantes necesitarán enumerar el tipo y número de miembros del personal y calcular su tiempo de trabajo, salarios (por hora, por día, por mes) y otros costos asociados a su trabajo.

Considere discutir algunas de las diferencias entre el trabajo directo e indirecto (vea el cuadro abajo para una ilustración de algunas de las diferencias).

CUADRO 13: SUELDOS Y SALARIOS

Categoría de personal	Número de personas	Salario por día o por mes	Otros costos asociados	Costos totales por año
Trabajo directo				
Trabajadores que hacen jalea y jugos	3	40 ml/día 20 días x 3 meses		7 200
Guardia del cuarto de almacenamiento	1 durante 3 meses	500 ml		1 500
Subtotal				8 700 ml
Trabajo indirecto				
Contador	1 durante 2 meses	800 ml		1 600
Subtotal				1 600
Total				10 300 ml

9. Los participantes definen sus planes de manejo del recurso

Como se explica en la Herramienta 2, los empresarios necesitarán desarrollar estrategias para garantizar que su reserva de materia prima permanezca estable. Esta es una tarea crítica ya que ningún PDE será elegible para apoyo si no tiene una estrategia clara sobre cómo preservar los recursos naturales junto con los costos asociados. Los elementos del plan de manejo del recurso dependerán del tipo de recursos naturales involucrados, el contexto local y las capacidades de los empresarios. También puede involucrar la regulación de la temporada de aprovechamiento, el tamaño mínimo y la calidad del recurso aprovechado y las restricciones en cuanto a la zona para regeneración y el uso de técnicas de aprovechamiento apropiadas, plantación de enriquecimiento, etc. A menudo, los empresarios pueden obtener apoyo técnico y financiero para tratar estos aspectos de la planificación.

Los participantes necesitarán:

- Enumerar el tipo de recursos utilizados en la producción.
- Describir de dónde vienen los recursos.
- Indicar las medidas de manejo necesarias para mantener la reserva de recursos.
- Enumerar los costos relacionados con la implementación de estas medidas.

CUADRO 14: ACCIONES Y COSTOS DEL MANEJO DEL RECURSO

Recursos necesarios	Procedencia	Medida de Manejo	Costos
Jalea de bayas	Área de montaña 1 Área de montaña 2	Capacitación en técnicas adecuadas de aprovechamiento	Capacitación de 2 días de los cosechadores / 2000 ml
Jugo de bayas	Finca forestal y ribera	Sembrar arbustos adicionales	20 ml por arbusto x 200 = 4000 ml
Total			6 000 ml

Los costos del manejo del recurso no forman parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos únicamente si tienen ganancias.

Un mapa del manejo del recurso que indica los sitios de colecta debería incluirse como anexo al PDE. El mapa reforzará las estrategias de manejo del recurso y facilitará la supervisión de patrones de aprovechamiento.

10. Los participantes definen su plan de desarrollo social

Como se explica en la Herramienta 2, el plan social ayudará a minimizar los impactos sociales potencialmente negativos de la empresa e, idealmente, a mejorar las vidas de los miembros de la comunidad.

Los empresarios deberían evaluar cómo sus empresas pueden tratar las necesidades sociales que los miembros de la comunidad no pueden resolver por ellos mismos. Por ejemplo, un empresario puede utilizar algunas de sus ganancias para reparar un puente, proporcionar salud gratuita a ancianos y niños o proporcionar apoyo a las escuelas locales.

Los participantes necesitarán:

- Describir las actividades sociales que ellos asumirán.
- Detallar las medidas necesarias para hacerlas ocurrir.
- Calcular los costos involucrados en la implementación de estas medidas.

CUADRO 15: ACCIONES Y COSTOS DEL DESARROLLO SOCIAL

Actividad social	Medidas	Costos
Mejorar la salud pública	Donar un % de la producción a la escuela	4 500 ml
Total		4 500 ml

Los costos sociales no son parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos solamente si tienen ganancias.

11. Los participantes definen su plan de gestión de riesgo

Los eventos impredecibles pueden afectar una empresa e impedirle cumplir sus metas de producción y ventas. En consecuencia, es una buena idea anticipar los riesgos y desarrollar estrategias para impedir o minimizar sus impactos.

Los participantes necesitarán:

- Enumerar riesgos potenciales en las cinco áreas del desarrollo empresarial, sin importar lo poco probables que parezcan.
- Sugerir soluciones para disminuir el impacto negativo de estos riesgos.

CUADRO 16: CÁLCULO DE RIESGOS Y POTENCIALES SOLUCIONES

	Área de mercado	Área de oferta de materia prima	Área social	Área institucional / legal	Área de tecnología
Riesgo	Competencia por los consumidores de la ciudad que preparan su jalea en casa	Amenaza climática natural	Falta de crédito formal	Permiso de transporte difícil de obtener Pérdidas durante transporte	Errores tecnológicos Escasez de electricidad
Solución	Desarrollar contactos en las áreas vecinas para identificar otros consumidores además de los de la ciudad	Extender áreas de aprovechamiento, asumir cultivo	Crear un fondo de ahorros para el grupo	Planificar por adelantado para obtener un permiso Contactar a autoridades para ayuda	Capacitación para mejorar capacidades de la cooperativa Usar herramientas operadas manualmente

Los riesgos comunes incluyen productos que sean dañados durante el almacenamiento o transporte y los compradores que rompan sus contratos y se rehúsen a comprar los productos. Vea un listado de riesgos comunes adicionales abajo:

Mercado / Economía	<ul style="list-style-type: none"> • La economía nacional entra en recesión. • Los precios bajan. • Los compradores cancelan órdenes. • Se encuentra una muestra contaminada en el cargamento. • El camión que transporta los productos tiene un accidente. • Se roban los fondos para pagar a los recolectores.
Manejo del recurso natural/ Ambiente	<ul style="list-style-type: none"> • Los recolectores no respetan las reglas de aprovechamiento. • Los foráneos continúan con el aprovechamiento ilegal. • El tiempo es impredecible.
Social / Cultural	<ul style="list-style-type: none"> • Ocurren conflictos entre los usuarios del bosque. • Los individuos más pobres no pueden comprar los productos.
Legal / Institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Los cambios en la legislación restringen el acceso a la tierra o a los recursos.
Tecnología / Investigación / Desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> • El equipo de producción se descompone.

12. Los participantes calculan sus proyecciones financieras y de rentabilidad

Los participantes necesitarán calcular sus presupuestos y verificar si todas las estrategias que adoptaron hasta ahora son costo-efectivas. Se hizo un cálculo de costos y beneficios en la Fase 2 y ahora es tiempo de establecer planes de costos muy detallados.

Planificación financiera

Las empresas que tratan con pequeños volúmenes de bienes y procesos de producción sencillos no requieren herramientas financieras sofisticadas. Estas directrices presentan herramientas financieras sencillas que los micro y pequeños empresarios pueden dominar con el apoyo de los facilitadores. Con estas herramientas, los empresarios serán capaces de evaluar la rentabilidad de sus empresas, validar su rentabilidad y manejar su flujo de caja.

Repase la Herramienta 8 con los participantes y explique que ahora ellos van a llenar sus planes financieros. Como resultado de sus cálculos, ellos pueden llegar a la conclusión que sus estrategias de empresa no son factibles y necesitarán ajustarse.

Prever ganancias y pérdidas

Prever ganancias y pérdidas significa sumar las diferentes fuentes de ingreso y analizar cómo se gastan. Este cálculo debería proyectarse para la primera y segunda temporadas/años. Este cálculo es una herramienta de presupuesto útil que permite a los empresarios revisar los registros de la empresa al final del período y comparar sus proyecciones con el ingreso real y las cifras de gastos.

La cifra de ganancias se obtiene calculando la diferencia entre los gastos totales y los ingresos totales en un período de tiempo específico. Los gastos totales incluyen costos fijos, costos de depreciación y costos variables para un objetivo de producción. Los ingresos totales incluyen ingresos por ventas.

Para prever ganancias y pérdidas, usted necesitará primero calcular:

- Costos de depreciación.
- Costos fijos.
- Costos variables.
- Ventas aproximadas.

Costos de depreciación

La depreciación es una forma de poner dinero de lado para el reemplazo eventual del equipo. La depreciación se calcula tomando el costo inicial del equipo dividido por la vida útil del equipo. Se guarda una cantidad equivalente todos los años.

Los participantes calcularán ahora los costos de depreciación de su equipo.

CUADRO 17: EJEMPLO DE CÁLCULO DE COSTOS DE DEPRECIACIÓN

	Equipo y maquinaria	Costo total	Período de existencia (años)	Costos de depreciación por año
1	Carreta	15 000	20	750
2	Baldes (email)	1 500	10	150
3	Ollas	2 500	10	250
4	Molinillo de carne eléctrico	8 000	10	800
5	Molinillo de carne manual	800	10	80
6	Contenedores de aluminio	600	10	60
7	Estufa eléctrica	10 000	10	1000
8	Horno de gas	10 000	10	1000
9	Máquina de sellado de tapas	1 000	5	200
10	Balanza	500	10	50
Total		49 900		4 340 ml

Costos fijos

Comience preguntando a los participantes si saben la diferencia entre costos fijos y variables. (Vea la definición en el glosario). Pida a los participantes que calculen sus costos fijos.

El estado de ganancias y pérdidas refleja el ingreso proyectado de la empresa y, en consecuencia, no se incluyen los gastos iniciales por activos de capital como gastos operativos. Esos gastos se consideran como inversiones y aparecerán en el balance general.

CUADRO 18: COSTOS FIJOS (PARA EL PERÍODO)				
	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Costos de depreciación (vea total, Cuadro 17)		1	4 340
2	Seguro		1	600
3	Renta de la tienda	600	6	3 600
4	Gastos de envío, artículos de papelería	200	6	1 200
5	Teléfono de oficina, Internet	200	6	1 200
6	Trabajo indirecto contador	800	2 meses	1 600
7	Reparación y mantenimiento	5 000	1	5 000
8	Tarifa de aprovechamiento de recursos naturales	800	1	800
Total				18 340 ml

Costos variables

Pida a los participantes calcular los costos variables de sus empresas.

CUADRO 19: COSTOS VARIABLES				
N°	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Compra de materia prima (vea Cuadro 9)	8 por Kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Frascos de vidrio 400 g (vea Cuadro 10)	6 ml	3 600	21 600 ml
3	Etiquetas (vea Cuadro 10)	3 ml	3 600	10 800 ml

Continúa en la siguiente página

CUADRO 19: COSTOS VARIABLES

N°	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
4	Tapas (vea Cuadro 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Azúcar	30	1 000	30 000 ml
6	Utilidades (vea Cuadro 11)			3 200
7	Trabajo directo (vea Cuadro 13)			8 700
Total				96 700 ml

Ingreso por ventas

Los participantes calcularán ahora el ingreso por ventas. Para hacer esto deben:

- Enumerar sus productos.
- Fijar un precio para cada producto, tomando en cuenta los precios de la competencia y las calidades de los productos.
- Indicar las cantidades que planean vender en un año:
 - Revisando el objetivo de producción para cada producto (Cuadro 7).
 - Calculando el número de unidades que deberían mantener de reserva al final del año. Note que la reserva debería mantenerse en un mínimo para evitar comprometer dinero en bienes no vendidos.
 - Calculando el número de unidades que deberían venderse, restando la reserva de la producción total. Este es el objetivo de ventas para el año.
 - Multiplicando el número de unidades a vender por el precio unitario. Este es el ingreso anual aproximado por ventas.

CUADRO 20: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN ANUAL Y CÁLCULO DEL INGRESO POR VENTAS EN DOS AÑOS – TEMPORADA 1

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Jugo de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Total	3 600	200	3 400		153 000 ml

Nota: En su primer año, la empresa trabaja a un 50% de su capacidad total.

Continúa en la siguiente página

CUADRO 20: OBJETIVO DE PRODUCCIÓN ANUAL Y CÁLCULO DEL INGRESO POR VENTAS EN DOS AÑOS – TEMPORADA 2

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Jugo de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Total	7 200	400	6 800		306 000 ml

Notas: En su segundo año, la empresa trabaja a capacidad total.

La meta de ventas es 1,700 frascos de jalea y 1,700 botellas de jugo. Se consideran 100 frascos y 100 botellas como pérdidas potenciales y/o distribución de muestras para una estrategia publicitaria.

Estado de ganancias y pérdidas

Los participantes calcularán ahora sus estados de ganancias y pérdidas.

Las ganancias brutas se obtienen sumando los costos fijos y variables y restando esta suma de las ventas totales. Las ganancias brutas pueden usarse para reembolsar deudas y pagar impuestos por ingresos o pueden retenerse como ingresos. La ganancia neta es la cantidad que queda luego de que se deducen los impuestos de los beneficios brutos.

CUADRO 21: PROYECCIÓN DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS DE DOS AÑOS

	Temporada 1		Temporada 2	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor
a) Ventas (total Recuadro 5)	3 400	153 000	6 800	306 000
b) Menos - (costos variables + costos fijos) (total Recuadro 14 + total Recuadro 13)		115 040		203 040
c) = Ganancia operativa		37 960		102 960
d) Menos gastos de interés (cuadro 21)		3 891		4980
e) = Ganancia neta antes de impuestos		34 066		97 980
f) Menos impuesto de ingreso aproximado		0		0
g) = Ganancia neta después de impuestos		34 066		97 980

13. Los participantes calculan los puntos de equilibrio para sus empresas

El punto de equilibrio sirve para determinar el número mínimo de unidades que deberían ser producidas para cubrir todos los gastos de producción. En el punto de equilibrio, la ganancia es igual a cero. Saberlo ayudará a determinar si el precio de venta es lo suficientemente alto para generar ganancia suficiente. Para ingresos por encima del punto de equilibrio, calcular ganancias involucra deducir los costos variables de producción (no los costos fijos de gastos generales) del precio de venta. Los ingresos por debajo del punto de equilibrio constituyen pérdidas.

CUADRO 22: PUNTO DE EQUILIBRIO	
Costos fijos totales	18 340
Dividido por precio de venta unitario - costos variables unitarios	$45 - 28.45 = 16.55$
Punto de equilibrio en número de artículos	$18\ 200 / 16.55 = 1\ 108$ frascos
Número de artículos	1 108
Precio de venta por unidad	45
Punto de equilibrio en ingresos	$1\ 108 * 45 = 49\ 860$

Una vez que se conoce el punto de equilibrio, los miembros del grupo deberían analizar estos resultados y evaluar si el precio fijado para un producto garantiza que hay suficiente margen para ganancia. Si la ganancia no es suficiente, entonces se debería fijar un precio más alto y calcular un nuevo punto de equilibrio. Por otro lado, si el precio actual garantiza un margen cómodo, el grupo puede trabajar una estrategia de descuento y validarla calculando un punto de equilibrio alternativo.

14. Los participantes llevan a cabo un análisis de flujo de caja para sus empresas

Un análisis de flujo de caja muestra cuando ingresa o sale el dinero de una empresa mensualmente. El análisis de flujo de caja es vital para cualquier empresa – sin importar su tamaño – porque proporciona una verdadera imagen de cómo la empresa opera financieramente. El análisis da un cálculo aproximado certero de la cantidad de reservas en efectivo necesarias para comenzar una empresa. Sin esta herramienta, una empresa puede aparentar tener ganancias, aún así no lo hará porque falló en tomar en cuenta el efectivo necesario para los gastos cotidianos.

Un análisis de flujo de caja puede llamar la atención en períodos cuando el efectivo fluye en exceso y en los períodos cuando no hay suficiente efectivo. La proyección de los flujos de caja también permitirá a los empresarios ver hacia atrás, al año anterior, y determinar si los cálculos iniciales eran correctos. Finalmente, el análisis de flujo de caja puede ayudar a evaluar – mensualmente – si la empresa está gastando mucho en un centro de gasto particular en perjuicio de otros artículos.

Preparar una proyección de flujo de caja

Los participantes prepararán una proyección de flujo de caja:

- Remitirse a los cálculos realizados para la proyección de ganancias y pérdidas (Cuadro 21).
- Repasar cuándo deberían hacerse los pagos mensuales durante el año. Para esto, ellos:

- Calcularán el efectivo disponible en el primer mes (p. ej. el efectivo con el que la empresa abre). La cantidad total de capital previsto en los costos iniciales puede usarse para proveer esta cifra. Una vez que comiencen las ventas, el ingreso se sumará al efectivo disponible.
- Sumarán los gastos al final del cuadro.
- Deducirán los gastos totales del efectivo total para calcular el efectivo disponible al final del mes.
- Informarán la cantidad resultante como efectivo disponible para el siguiente mes.
- Mantendrán un total de cada fila en la primera columna para garantizar que las proyecciones de flujo de caja siguen la proyección de ganancias y pérdidas.

La proyección de flujo de caja ayudará a los empresarios a pensar sobre los detalles de sus empresas y comprender la importancia del capital circulante para la supervivencia de la empresa. También muestra cuándo y cómo las ganancias se distribuyen en el grupo empresarial.

CUADRO 23a: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA PRIMERA TEMPORADA DE SEIS MESES

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Efectivo en caja ()		51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	
Capital inicial (incluyendo préstamo)	149 820						
Ventas	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000
a) Efectivo total	149 820	51 833	41 995	74 558	81 181	87 803	487 181
Gastos							
Equipo	49 900						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340
Costos variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700
Interés (%)	648	648	648	648	648	648	3 888
Pagos principales				25 940	25 940	25 940	77 750
b) Gastos totales	97 987	48 087	5 687	31 627	31 627	31 627	196 538
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644
Depósito al fondo del manejo del recurso	0	0	0	0	0	6 000	
Depósito al fondo de desarrollo social	0	0	0	0	0	4 500	
Depósito a los fondos de ahorros del grupo	0	0	0	0	0	0	

Continúa en la siguiente página

CUADRO 23a: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA PRIMERA TEMPORADA DE SEIS MESES

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Dividendos/participación en los beneficios	0	0	0	0	0	24 000	
c) Efectivo en caja al final de mes	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	21 676	

Note: Basado en esta proyección, cada miembro del grupo empresarial recibirá 2 000 ml al final de la primera temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

CUADRO 23b: PROYECCIÓN DE FLUJO DE CAJA PARA LA SEGUNDA TEMPORADA DE SEIS MESES

	Mes					
	7	8	9	10	11	12
Efectivo en caja (c)	21 676	30 473	471	30268	60 065	89 863
Préstamo	100 000					
Ventas	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
a) Efectivo total	121 676	91 673	62 671	97 468	121 265	151 063
Gastos						
Equipo						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Costos variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Interés (%)	830	830	830	830	830	830
Pagos principales			25 000	25 000	25 000	25 000
b) Gastos totales	91 203	91 203	31 403	31 403	31 403	31 403
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	30 473	471	30 268	60 065	89 863	119 660
Depósito al fondo del manejo del recurso						10 000
Depósito al fondo de desarrollo social						6 000
Depósito a los fondos de ahorros del grupo						
Dividendos /participación en los beneficios						60 000
c) Efectivo en caja al final de mes	30 473	471	30 268	60 065	89 863	43 660

Note: Basado en esta proyección, cada miembro del grupo empresarial recibirá 5 000 ml al final de la temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

15. Los participantes preparan su plan financiero

Costos iniciales y necesidades de capital

Los participantes calcularán ahora:

- La cantidad de fondos necesarios para comenzar sus empresas, en base a la proyección de ventas.
- La cantidad de fondos que deberían ponerse de lado para cubrir los gastos de operación iniciales. Note que estos fondos deberían ser exactos para cubrir un período de tres a cuatro meses. Sin embargo, para muchas microempresas, puede que sean necesarios períodos más largos y esto puede determinarse usando el cálculo del flujo de caja del Cuadro 23.
- La cantidad de capital ya disponible y la cantidad restante a encontrar.

Calcular los costos iniciales

Los participantes necesitarán ver hacia atrás, a su proyección de ventas del primer año (Cuadro 20) para calcular sus costos iniciales.

CUADRO 24: COSTOS INICIALES PARA UN EJEMPLO DE TRES MESES

	Costos iniciales totales para tres meses			
	1	2	3	Total
Activos fijos				
Inmuebles				
Equipo				
Carreta	1 500			
Baldes	150			
Ollas	500			
Molinillo de carne eléctrico	4 000			
Molinillo de carne manual	200			
Contenedores de aluminio	300			
Estufa eléctrica	5 000			
Horno de gas	5 000			
Máquina de sellado de tapas	200			
Balanza	500			
a) Sub-total Activos fijos	49 900			49 900
b) Costos fijos	3 057	3057	3057	9 170
c) Costos variables	44 383	44 383	1 983	90 750
Costos iniciales totales para 3 meses a) + b) + c)				149 820

Continúa en la siguiente página

CUADRO 24: COSTOS INICIALES PARA UN EJEMPLO DE TRES MESES

	Costos iniciales totales para tres meses			
	1	2	3	Total
Menos ventas	0	0	0	0
Menos capital propio de miembros				72 000
Restante a ser financiado				77 820

Nota: Las ventas durante el tercer mes se pagan al final del mes y, por lo tanto, no se incluyen en el cálculo.

Plan financiero

Los participantes necesitarán remitirse al listado de las posibles fuentes de financiamiento que establecieron en el Paso 1 de la Fase 1, para decidir si tienen el capital adecuado disponible para comenzar sus empresas o si necesitan traer a socios.

CUADRO 25: FUENTES DE CAPITAL

Plan financiero : fuentes de capital

Fondos propios	72 000
Fondos comunitarios	
Préstamo bancario	77 820
Préstamo del Grupo de ahorros y crédito	
Subsidio	
Total	149 820

CUADRO 26: CÁLCULO DEL INTERÉS

Cargo de interés mensual (%): Interés anual 10%, dividido por 12 meses	0.83%
Total del gasto del interés	
Cargo de interés mensual (%) dividido por 100	0.0083
Duración del préstamo (en meses)	6
Cantidad total del préstamo	77 750 ml
Gasto del interés	$0.0083 \times 6 \times 77750 = 3872$ ml

	Cantidad del préstamo	Tasa de interés anual: 10 %	Tasa de interés mensual: 0.83%	Interés pagado por mes
Año 1	77 750	0.1	0.0083	648
Año 2	100 000	0.1	0.0083	830



Herramienta 12 – Un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial

Esta herramienta es un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial y tendrá que ser adaptado a las necesidades y el contexto de los empresarios. También tome nota de que este ejemplo no contendrá todos los cuadros utilizados en el ejercicio de simulación.

Ejemplo de PDE _____ Fecha de elaboración: _____

Identidad de la empresa

Nombre de la empresa

Nombre completo del operador del negocio

Dirección y números de contacto

1. Resumen ejecutivo: Descripción general de la empresa:

2. Motivos y ubicación de la empresa

Las familias en el Valle V tienen pocas oportunidades generadoras de ingresos. Las bayas son usadas generalmente para el consumo en el hogar y rara vez vendidas, aunque el valle está rodeado por montañas donde crecen diferentes tipos de bayas silvestres. Muchos pobladores tienen experiencia colectando bayas y procesándolas en jaleas o jugo. El Valle V está a dos horas en carro de la capital y de un lago que es muy visitado por turistas durante el verano. El Valle V también está a cuatro horas en carro de la capital de un país vecino. Un grupo de 12 mujeres de un poblado en el Valle V decidieron unir sus esfuerzos para producir y comercializar jalea y jugo de bayas.

3. Descripción corta de las características del (los) producto(s) y el origen de la materia prima

La empresa producirá jalea en frascos de vidrio de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas. La materia prima serán las bayas silvestres colectadas de las montañas alrededor del poblado, del bosque y de la ribera.

4. El (los) segmento(s) de mercado objetivo y las necesidades del cliente, y las ventajas de atraer estos versus otros segmentos de mercado y clientes

Primero la empresa se concentrará en el segmento de mercado de ventas al por menor en los poblados alrededor del valle, lo que incluye a turistas en el área del lago, compradores en un país vecino cuya frontera está cerca del poblado y en las ciudades circundantes. El tamaño de la demanda estacional/anual se calculó en 5 000 kg para la jalea de bayas y 3 000 litros para el jugo de bayas. Se prefiere este segmento de mercado a otras salidas (tal como los recolectores de bayas en los sitios del poblado y los mercados de jalea al por mayor en la ciudad) porque las ganancias potenciales son más altas y el riesgo es más bajo gracias a las muchas salidas de ventas disponibles.

5. Metas de producción y ventas durante la primera temporada

La empresa busca producir 1 800 frascos (720 kg) de jalea y 1,800 botellas (720 kg) de jugo. Las ventas aproximadas cuantifican 1,700 frascos de jalea que generan un ingreso de 76,500 ml, y 1,700 botellas de jugo que generan un ingreso de 76,500 ml.

La meta de ventas totales para la primera temporada es una cifra aproximada de 153,000 ml.

Continúa en la siguiente página

6. Capacidad fija de la empresa

La empresa debería poder, en el segundo año/temporada, producir el doble de la cantidad producida durante el primer año, que son 7,000 botes (2,840 kg) de jalea de bayas y jugo. Durante la primera temporada, se utilizará el equipo a una capacidad del 50% únicamente.

7. Ganancias esperadas, necesidades iniciales de capital y plan de financiamiento

Las ganancias netas aproximadas son 34,066 ml para la primera temporada.

Las necesidades iniciales de capital son 149,820 ml.

Plan de financiamiento:

- Doce miembros del grupo empresarial tienen fondos equivalentes a 72,000 ml y pueden invertirlos en la empresa;
- La empresa puede contraer un préstamo por 77,820 ml.

8. Equipo de gestión de la empresa

Durante la fase inicial de operaciones, la empresa solamente se registrará a nivel de la comunidad.

Nombre del (los) gerente (s), miembros del equipo, experiencia de trabajo

Presidente:

Secretario/a:

Tesorero/a:

9. Situación actual

Con el apoyo de un facilitador de AyDM, el grupo empresarial ha llevado a cabo todos los estudios preliminares necesarios para establecer la empresa. La empresa no ha comenzado todavía ya que espera que el banco acepte su solicitud de préstamo.

10. Duración del plan

La duración de este plan es de 2 años.

1. Plan de mercadeo**La descripción del (los) producto(s) y la estrategia de mercadeo:**

Los productos destinados para la venta son jalea y jugo de bayas de alta calidad, hechos de frutas orgánicas y cosechadas de forma sostenible. La jalea y el jugo se empacarán en frascos de vidrios atractivos y limpios.

La estrategia de mercado se basa en lo siguiente:

- Materia prima orgánica.
- Empaque atractivo.
- Una amplia gama de clientes potenciales en poblados locales, ciudades vecinas, turistas y país vecino.
- Conexiones existentes con la cooperativa, hoteles, turistas y parientes que viven en el país vecino.

Análisis del competidor

Productos competitivos	Precio de venta del competidor	Calidad de su producto	Clientes objetivo	Mercados objetivo (físicos)
Jalea de bayas	55 ml /500 gr	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercado en el Distrito 1
Jugo de bayas	55 ml / ½ litro	Bayas silvestres, sin filtrado fino	Mercado al por menor	Mercados en los Distritos 1 y 2

Estrategia de mercadeo

Segmentos objetivo del mercado (Personas): Enumere y justifique posibles segmentos de mercado y observe en cuáles de ellos se concentrarán la empresa inicialmente y en años subsiguientes.

Segmentos de mercado			
Necesidades de los clientes	Recolectores en el poblado	Mercado al por mayor en la ciudad	Mercado al por menor en la ciudad
Jalea de bayas	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en contenedores plásticos de 20 kg.	Jalea en frascos de vidrio de 400 gr.
Jugo de bayas	Jugo en bidones plásticos de 30 litros	Jugo filtrado en bidones plásticos de 20 litros	Jugo filtrado en botellas de vidrio de ½ litro

Especifique las necesidades principales de cada tipo de cliente para el segmento objetivo (Cuadro 4 El ejercicio de simulación).

Segmento objetivo de mercado, las necesidades de sus clientes y sus ventajas comparadas con otros segmentos de mercado

La empresa se concentrará primero en el segmento de mercado de ventas al por menor, conformado de poblados en el valle incluyendo ubicaciones de turistas en el área del lago, compradores en las ciudades circundantes y parientes en el país vecino. (El tamaño de la demanda es por temporada/año de más de 5000 kg para la jalea de bayas y 3000 litros para el jugo de bayas). Se prefiere este segmento de mercado de ventas al por menor por mayores ganancias potenciales y menor riesgo debido a las muchas salidas de ventas al por menor. La participación en el mercado es 14% del segmento para jalea y 24% del segmento para jugo.

Precio (Reporte de resultados Cuadro 3)

Explique cómo se fijó el(los) precio(s) de venta para cada artículo. Basado en los precios de los competidores y la mayor calidad de los productos, el precio se fijó a 45 ml por frasco de 400 gr.

Mercados donde la empresa concentrará sus actividades (informe de resultados del Cuadro 5 en la Herramienta 11)

Lugares de distribución y costos afines (si hay alguno)				
Mercados geográficos para los segmentos seleccionados	Distancia del lugar de producción Costos de transporte	Costos de renta	Tarifas de mercado	Salario de los vendedores
Clientes que viven en los poblados del valle: 15%	Aproximadamente 20 km. Máximo			
Turistas que visitan el área del lago: 30%	Entre 80 y 100 km.			
País vecino: 30%	80 km.			
Mercados de los distritos 1 y 2: 25%	50 a 60 km.			

Se deberían añadir tantas columnas como sean necesarias.

Publicidad (informe de resultados de la sección de publicidad en la Herramienta 11)

- Enumerar los medios de publicidad que utilizará para informar a clientes sobre las características específicas de los productos y hacerlos atractivos para su compra.
- Observe los costos afines.

Ejemplo

En nuestro ejemplo, las empresarias utilizarán el medio de boca en boca para promocionar sus productos. Ellas contactarán a sus parientes en el país vecino y presentarán su empresa a cooperativas en el área del lago. También contactarán a hoteles y restaurantes en el área de campamento de turistas. Harán esto durante sus frecuentes viajes y así no generarán costos adicionales.

Producto (informe de resultados de la sección sobre características y calidades del producto)

Describa en detalle las características de los productos, incluyendo los estándares de calidad que esperan sus clientes objetivo.

Características del(los) producto(s)

Frascos de vidrio de jalea de 400 gr. y jugo sellado con tapas metálicas y hechos con dos tipos de bayas silvestres, recolectadas de 3 áreas de montañas, de los bosques y de la ribera. Los métodos de aprovechamiento adecuados garantizarán la protección de los recursos base. El producto se hará con recursos orgánicos de alta calidad y libres de químicos.

2. Plan operativo**Calendario de ventas por trimestre para cada producto para tres años (vea Cuadro 20)**

Año 1 - Objetivo de producción anual y cálculo de ingreso por ventas para dos años					
Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Jugo de bayas	1 800	100	1 700	45	76 500
Total	3 600	200	3 400		153 000 ml

Nota: La empresa trabaja a un 50% de su capacidad total.

Continúa en la siguiente página

Año 2 – Objetivo de producción anual y cálculo de ingreso por ventas

Artículo	a) Objetivo de producción anual (por número de frascos)	b) Reserva	c) Ventas anuales a) – b)	d) Precio unitario	Ingreso aproximado anual por ventas c) x d)
Jalea de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Jugo de bayas	3 600	200	3 400	45	153 000
Total	7 200	400	6 800		306 000 ml

Nota: La empresa trabaja ahora a capacidad total.

Cálculo de las necesidades de equipo

Proceso de producción	Tipo de equipo necesario	Capacidad del equipo	Cantidad necesaria de equipo	Costo de una unidad de equipo	Costo total del equipo
Igual para ambos productos					
Cosecha, limpieza y clasificación de bayas	Carreta		1	15 000 ml	15 000 ml
	Baldes		10	150 ml	1 500 ml
	Ollas		5	500 ml	2 500 ml
Molienda (manual o eléctrica)	Molinillo de carne eléctrico		2	4 000 ml	8 000 ml
	Molinillo de carne manual		4	200 ml	800 ml
Azúcar de mezcla	Contenedores de aluminio		2	300 ml	600 ml
Cocina	Estufa eléctrica		2	5 000 ml	10 000 ml
	Horno de gas		2	5 000 ml	10 000 ml
Lavado y llenado de frascos, y sellado de tapas y etiquetado	Máquina de sellado de tapas		5	200 ml	1 000 ml
	Balanza		1	500 ml	500 ml

Notas:

Este cuadro debe completarse para cada producto.

La capacidad fija del equipo debería duplicarse después del primer año de producción.

3. Plan de manejo empresarial

Estructura legal de su empresa:

- La empresa será un grupo empresarial de jalea no registrado para la producción de jalea y jugo.
- Dibuje el organigrama del equipo de gestión de la empresa.

Perfil del equipo de gestión de la empresa

Miembros del equipo de gestión	Formación	Nivel de educación	Experiencia profesional	Observaciones
Presidente	Agricultura	Secundaria	Agricultura	
Secretario/a	Maestro de escuela	Secundaria	Ninguna	
Tesorero/a	Maestro de escuela	Secundaria	Capacitación de contabilidad	

Sueldos y salarios (para el primer año)

Categoría de personal	Número de personas	Salario por día o por mes	Otros costos asociados	Costos totales por año
Trabajo directo				
Trabajadores que hacen jalea y jugos	3	40 ml/día 20 días x 3 meses		7 200
Guardia del cuarto de almacenamiento	1 durante 3 mes	500 ml		1 500
Subtotal				8 700 ml
Trabajo indirecto				
Contador	1 durante 2 meses	800 ml		1600
Subtotal				1600
Total				10300 ml

4. Plan de manejo del recurso

Acciones y costos del manejo del recurso			
Recursos necesarios	Procedencia	Medida de Manejo	Costos
Jalea de bayas	Área de montaña 1 Área de montaña 2	Capacitación en técnicas adecuadas de aprovechamiento	Capacitación de 2 días de los cosechadores / 2000 ml
Jugo de bayas	Finca forestal y ribera	Sembrar arbustos adicionales	20 ml por arbusto x 200 = 4000 ml
Total			6 000 ml

Los costos del manejo del recurso no forman parte del cálculo de las ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos únicamente si tienen ganancias.

5. Plan de desarrollo social

Acciones y costos del desarrollo social		
Actividad social	Medidas	Costos
Mejorar la salud pública	Donar un porcentaje de la producción a la escuela	4 500 ml
Total		4500 ml

Los costos sociales no son parte del cálculo de ganancias y pérdidas ya que las empresas incurrirán en estos gastos solamente si tienen ganancias.

6. Gestión de riesgo

Cálculo de riesgos y potenciales soluciones					
	Área de mercado	Área de oferta de materia prima	Área social	Área institucional/legal	Área de tecnología
Riesgo	Consumidores de la ciudad preparan su jalea en casa	Amenaza climática natural	Falta de crédito formal	Permiso de transporte difícil de obtener Pérdidas durante transporte	Errores tecnológicos Escasez de electricidad
Solución	Contactar a parientes en país vecino cercano	Extender áreas de aprovechamiento, cultivo	Crear un fondo de ahorros para el grupo	Prever por adelantado para obtener un permiso Contactar a autoridades para ayuda	Capacitación para mejorar las capacidades de la cooperativa Utilizar herramientas manuales

7. Cálculo de rentabilidad y proyecciones financieras

Prever ganancias y pérdidas				
Costos de depreciación				
	Equipo y maquinaria	Costo total	Período de existencia (años)	Costos de depreciación por año
1	Carreta	15 000	20	750
2	Baldes (email)	1 500	10	150
3	Ollas	2 500	10	250
4	Molinillo de carne eléctrico	8 000	10	800
5	Molinillo de carne manual	800	10	80
6	Contenedores de aluminio	600	10	60
7	Estufa eléctrica	10 000	10	1 000
8	Horno de gas	10 000	10	1 000
9	Máquina de sellado de tapas	1 000	5	200
10	Balanza	500	10	50
Total		49 900		4 340 ml

Costos fijos (para un año)				
	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Costos de depreciación (vea total, Cuadro 17)		1	4 340
2	Seguro		1	600
3	Renta de la tienda	600	6	3 600
4	Gastos de envío, artículos de papelería	200	6	1 200
5	Teléfono de oficina, Internet	200	6	1 200
6	Trabajo indirecto, contador	800	2 meses	1 600
7	Reparación y mantenimiento	5 000	1	5 000
8	Tarifa de aprovechamiento de recursos naturales	800	1	800
Total				18 340 ml

Costos variables (para un año)

N°	Artículo	Precio unitario	Cantidad (Unidad)	Total
1	Compra de materia prima (vea Cuadro 9)	8 por kg	1 900 kg	15 200 ml
2	Frascos de vidrio 400 g (vea Cuadro 10)	6 ml	3 600	21 600 ml
3	Etiquetas (vea Cuadro 10)	3 ml	3 600	10 800 ml
4	Tapas (vea Cuadro 10)	2 ml	3 600	7 200 ml
5	Azúcar	30	1 000	30 000 ml
6	Utilidades (vea Cuadro 11)			3 200
7	Trabajo directo (vea cuadro 13)			8 700
Total				96 700 ml

Proyección de ganancias y pérdidas para dos años

	Temporada 1		Temporada 2	
	Unidades	Valor	Unidades	Valor
a) Ventas (total Recuadro 5)	3 400	153 000	6 800	30 6000
b) Menos - (costos variables + costos fijos) (total Recuadro 14 + total Recuadro 13)		115 040		20 3040
c) = Ganancia operativa		37 960		102 960
d) Menos gastos de interés (cuadro 21)		3 891		4 980
e) = Ganancia neta antes de impuestos		34 066		97 980
f) Menos impuesto de ingreso aproximado		0		0
g) = Ganancia neta después de impuestos		34 066		97 980

Punto de equilibrio	
Costos fijos totales	18 340
Dividido por precio de venta unitario - costos variables unitarios	: 45 – 28.45 = 16.55
Punto de equilibrio en número de artículos	18 200/ 16.55= 1 108 frascos
Número de artículos	1 108
Precio de venta por unidad	45
Punto de equilibrio en ingresos	1 108 * 45 = 49 860

Nota: Unidad de costos variables = costos variables totales por el número de unidades: 96730:3400 = 28.45

Proyección de flujo de caja para el primer período de seis meses							
Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Efectivo en caja (c)		51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	
Capital inicial	149 820						
Ventas	0	0	38 250	38 250	38 250	38 250	153 000
a) Efectivo total	149 820	51 833	41 995	74 558	81 181	87 803	487 181
Gastos							
Equipo	49 900						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	18 340
Costos variables	44 383	44 383	1 983	1 983	1 983	1 983	96 700
Interés (%)	648	648	648	648	648	648	3 888
Pagos principales				25 940	25 940	25 940	77 750
b) Gastos totales	97 987	48 087	5 687	31 627	31 627	31 627	196 538
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	56 176	290 644
Depósito al fondo del manejo del recurso	0	0	0	0	0	6 000	
Depósito al fondo de desarrollo social	0	0	0	0	0	4 500	

Continúa en la siguiente página

Proyección de flujo de caja para el primer período de seis meses

Artículo	Mes						Total
	1	2	3	4	5	6	
Depósito a los fondos de ahorros del grupo	0	0	0	0	0	0	
Dividendos/participación en los beneficios	0	0	0	0	0	24 000	
c) Efectivo en caja al final de mes	51 833	3 745	36 308	42 931	49 553	21 676	

Cada miembro de la empresa recibirá 2000 ml al final de la primera temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

Proyección de flujo de caja para el segundo período de seis meses

	Mes					
	7	8	9	10	11	12
Efectivo en caja (c)	21 676	30 473	471	30268	60 065	89 863
Préstamo	100 000					
Ventas	0	61 200	61 200	61 200	61 200	61 200
a) Efectivo total	121 676	91 673	62 671	97 468	121 265	151 063
Gastos						
Equipo						
Costos fijos	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056	3 056
Costos variables	87 317	87 317	2 517	2 517	2 517	2 517
Interés (%)	830	830	830	830	830	830
Pagos principales			25 000	25 000	25 000	25 000
b) Gastos totales	91 203	91 203	31 403	31 403	31 403	31 403
Efectivo menos los gastos totales (a-b)	30 473	471	30 268	60 065	89 863	119 660
Depósito al fondo del manejo del recurso						10 000
Depósito al fondo de desarrollo social						6 000
Depósito a los fondos de ahorros del grupo						
Dividendos/participación en los beneficios						60 000
c) Efectivo en caja al final de mes	30 473	471	30 268	60 065	89 863	43 660

Cada miembro de la empresa recibirá 5000 ml al final de la segunda temporada. Cualquier efectivo disponible al final del sexto mes se reinvertirá para comenzar la producción en la siguiente temporada.

8. Costos iniciales para tres meses

	Necesidades de costos totales iniciales para tres meses			
	1	2	3	Total
Activos fijos				
Inmuebles				
Equipo				
Carreta	1 500			
Baldes	150			
Ollas	500			
Molinillo de carne eléctrico	4 000			
Molinillo de carne manual	200			
Contenedores de aluminio	300			
Estufa eléctrica	5 000			
Horno de gas	5 000			
Máquina de sellado de tapas	200			
Balanza	500			
a) Sub-total Activos fijos	49 900			49 900
b) Costos fijos	3 057	3057	3057	9 170
c) Costos variables	44 383	44 383	1 983	90 750
Costos iniciales totales para 3 meses a) + b) + c)				149 820
Menos ventas	0	0	0	0
Menos capital propio de miembros				72 000
Restante a ser financiado				77 820

Las ventas durante el tercer mes se pagan al final del mes y por lo tanto no se incluyen en el cálculo.

Plan financiero

Remitiéndose de vuelta al listado de las posibles fuentes de financiamiento, decida si la empresa tiene capital adecuado disponible para comenzar sus empresas o si necesita encontrar socios inversionistas.

Plan de financiamiento: fuentes de capital

Fondos propios	72 000
Fondos comunitarios	
Préstamo bancario	77 820
Grupo de ahorros y crédito préstamo	
Subsidio	
Total	149 820

Cálculo de interés

Cargo de interés mensual (%): Interés anual 10%, dividido por 12 meses	0.83%
Total de gasto por interés	
Cargo de interés mensual (%) dividido por 100	0.0083
Duración del préstamo (en meses)	6
Cantidad total del préstamo	*77 750 ml
Gastos por Interés	0.0083*6*77750 = 3872 ml

	Cantidad del préstamo	Tasa anual de interés 10%	Tasa de interés mensual: 0.83%	Interés pagado por mes
Año 1	77,750	0.1	0.0083	648
Año 2	100,000	0.1	0.0083	830



Herramienta 13 - ¿Cómo identificar opciones para el financiamiento de la empresa?

Los empresarios deberían determinar primero el financiamiento interno que pueden proporcionar, como tierra, inmuebles y equipo. El financiamiento interno incluye fondos que pertenecen a los propietarios y forman parte de los activos de la empresa. Los fondos adicionales necesitarán venir de fuentes de financiamiento externo, como un préstamo de una institución financiera, ventas por adelantado negociadas por compradores de acuerdo a la producción y ventas futuras proyectadas, un subsidio o capital de inversión de inversionistas interesados.

Puede que los empresarios necesiten considerar cuatro tipos básicos de financiamiento externo: capital semilla, capital inicial, capital circulante y financiamiento a largo plazo y/o capital para crecimiento.

- **El capital semilla** es necesario para clarificar el concepto de negocio e incluye los costos afines con la implementación de la fase piloto en el Paso 3. Los inversionistas foráneos (incluyendo posibles compradores) rara vez están dispuestos a arriesgarse para apoyar a una empresa en sus primeras etapas. Por lo tanto, este tipo de financiamiento necesita venir de fuentes internas o subsidios.
- **El capital inicial**, generalmente, consiste en capital circulante de corto plazo, necesario para empezar el negocio, y en capital de largo plazo, necesario para obtener recursos físicos y humanos. Aunque parezca más fácil obtener capital inicial que obtener capital semilla, sigue siendo difícil capturar el interés de potenciales inversionistas en esta etapa. Los bancos están renuentes a hacer préstamos para comenzar porque el grado de riesgo que involucra es muy alto. Sin embargo, algunos bancos de desarrollo rural y crédito pueden estar en posición de ayudar en esta etapa. Los capitalistas de riesgo también pueden proporcionar capital inicial, pero esto se basará en un plan empresarial sólido que pueda demostrar la evidencia de aceptación del concepto en el mercado, una promesa de retornos a gran escala del dinero invertido y capacidades administrativas y de producción capaces por parte del grupo.
- **El capital circulante** es un financiamiento a corto plazo necesario para construir activos corrientes (materia prima, etc.) y, generalmente, está disponible en bancos comerciales y acreedores de comercio. Generalmente, este tipo de financiamiento es el más fácil de obtener.
- **El financiamiento a largo plazo** es utilizado para financiar la base de activos fijos de la empresa (inmuebles, equipo) y, generalmente, es una combinación de préstamo a largo plazo y del capital propio de los dueños.

Opciones para recaudar capital de inversión

Los empresarios pueden recaudar capital de inversión a través de las siguientes opciones:

- Las microempresas pueden organizar grupos de ahorros y créditos. Esta es una forma de obtener poco capital para satisfacer las necesidades de las microempresas sin depender de servicios financieros externos.
- Los empresarios pueden organizar una “Feria de Contacto y Colaboración” de un día, durante la que podrían tener la oportunidad de negociar apoyo con una gama de partes interesadas. Las instituciones participantes pueden incluir instituciones de capacitación, microfinanzas y de estado relevantes, así como la comunidad donante.

- Los empresarios pueden invitar a un socio a la empresa, ya sea por efectivo o por valor colateral (p.ej. asociaciones generales y anónimas).
- Los empresarios pueden formar una cooperativa. Esta es una asociación de varios socios que compran acciones en la cooperativa para recaudar capital.
- Los empresarios pueden atraer a inversionistas vendiendo acciones en una corporación. Este es un modo de obtener dinero en efectivo sin incurrir en deudas. Las ganancias se comparten, pero el manejo no.
- Empresas más grandes pueden entrar a una empresa conjunta con inversionistas que están buscando oportunidades para obtener un interés financiero en empresas innovadoras o de alta tecnología que comienzan a pequeña escala pero que tienen potencial a gran escala. Aunque esta es otra forma de recaudar capital sin deudas, este tipo de socio demanda a menudo un interés en el control de la gestión.

Para facilitar la reflexión y las decisiones en el plan financiero, usted:

- Mostrará los formularios *Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa* en la Herramienta 15 a los participantes y facilitará una discusión sobre su contribución realista basada en el Recuadro 10 (*Activos fijos y depreciación*), Recuadro 12 (*Costos variables*), y Recuadro 11 (*Costos fijos*) en el PDE.
- Facilitará una discusión sobre la cantidad de dinero que se debería guardar para las necesidades del hogar y que, por lo tanto, no puede ser invertido en la empresa.
- Invitará a un orador, por ejemplo, un empresario exitoso, que haya recibido un préstamo en el pasado, o a un representante de un banco local o de una agencia de crédito. Facilitará una sesión de preguntas y respuestas sobre los criterios y los procedimientos para prestar dinero. Si el tiempo es limitado, una alternativa es simplemente explicar los diferentes criterios utilizados por las instituciones de crédito y sus procedimientos para prestar dinero a pequeños empresarios.
- Ayudará a los participantes a expresar sus preferencias sobre las fuentes externas de financiamiento, pidiéndoles que se remitan al cuadro presentado en la Herramienta 8 del DFC 2 “*Opciones para recaudar capital de inversión.*”



Herramienta 14 – Calcular la contribución personal y del grupo de empresarios al capital de la empresa

Contribución personal a la empresa

Nombre del empresario:

Activos	Propiedad personal del empresario (en unidad)	Participación de los empresarios en la empresa (en unidad)	Valor de la participación en ...
Activos Tierra			
Inmuebles			
Efectivo disponible *			
Efectivo en el banco			
Joyería			
Animales			
Vaca, cabra, etc.			
Aves de corral			
Gallo, gallina, etc.			
Transporte			
Tractor, carreta, bicicleta, etc.			
Otro artículos			
Generador, pozo, bomba de agua, etc.			
Otro ...			
Total (en ... valor)			



Note que el empresario no puede invertir todo su dinero en sus empresas y debería guardar dinero disponible para gastos del hogar.

Activos netos:

El empresario puede invertir aproximadamente.....

Sabiendo que él/ella necesita guardar..... para.....

Contribución del grupo en la empresa

Cada miembro del grupo llena una de las columnas definiendo así su participación en la empresa.

Activos	Empresario 1		Empresario 2		Empresario 3		Total	
	Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor	Unidad	Valor
Activos								
Tierra								
Inmuebles								
Efectivo disponible								
Efectivo en el banco								
Joyería								
Animales								
Vaca, cabra, etc.								
Aves de corral								
Gallo, gallina, etc.								
Transporte								
Tractor, carreta, bicicleta, etc.								
Otro artículos								
Generador, pozo, bomba de agua, etc.								
Otro ...								
Total (en valor)								

Juntos, los socios pueden invertir aproximadamente

La contribución de cada miembro será

Nombre del empresario	Contribución
1.....
2.....
3.....

Nota: Los criterios y las fuentes potenciales de financiamiento enumerados en los cuadros anteriores solamente son indicativos. Adapte los cuadros de acuerdo a las circunstancias de la empresa.



Herramienta 15 - Factores que contribuyen a la preparación efectiva de un PDE

- El empresario fue parte de un taller de trabajo de capacitación de AyDM.
- El proyecto se construyó de acuerdo a la información colectada durante la Fase 2.
- El facilitador informó claramente a los empresarios sobre los criterios para la efectividad del PDE:
 - La lista de unidades de estándares y correspondientes (volumen/peso) unidades por producto;
 - Precios indicativos para el equipo.
 - Un cálculo de los costos de producción.
 - Precios de venta realistas para productos seleccionados.
- El equipo del proyecto:
 - Dio al facilitador el tiempo y los medios para ayudar a los empresarios a revisar sus PDEs (terminándolos y revisándolos tanto como fue necesario).
 - Apoyó al facilitador en la evaluación de las debilidades y fortalezas de los PDEs y en la proposición de ayuda y capacitación necesarias.
 - Proporcionó apoyo necesario al facilitador y a los empresarios para arreglar los PDEs y llevar a cabo la recopilación de la información adicional, giras de estudio, reuniones con fabricantes o compradores, etc.



Herramienta 16 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs

Se deberían verificar los siguientes criterios:

1. ¿Está completo el PDE?
 - ¿Se contestaron todas las preguntas?
 - ¿Se completaron todos los recuadros?
2. ¿El PDE es exacto?
 - ¿Hubo malos cálculos?
 - ¿Se utilizan las mismas unidades de forma consistente?
 - ¿Se ingresa la información en los recuadros apropiados?
3. ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades del PDE?
 - ¿Las inversiones son proporcionales al nivel de producción?
 - ¿Los costos de trabajo son proporcionales al nivel de producción?
 - ¿Se incluyeron todos los costos de producción?
 - ¿El proyecto es ambientalmente amigable?
4. La información debería verificarse de forma cruzada con proyectos similares:
 - ¿El costo del equipo está propuesto en el PDE a la par de los precios encontrados en el distrito o la región?
 - ¿Los costos de materia prima, material de embalaje, etc. propuestos en el PDE están a la par de los precios encontrados en el distrito o la región?
 - ¿La productividad propuesta en el PDE está a la par de la productividad local?
5. Conclusiones:
 - ¿El PDE está listo para posterior consideración?
 - ¿Qué elementos necesitan revisarse?

Errores más comunes

1. Los empresarios no explican claramente su estrategia de mercadeo. Son vagos sobre sus segmentos de mercado y mercados geográficos. A menudo esto revela información de mercado incompleta.
2. La información general se copia de modelos de empresa previamente ensayados, lo que quiere decir que el PDE no ha sido pensado cuidadosamente. La información debería ser específica y clara, en especial en lo que respecta el plan de manejo del recurso, el plan social y la conclusión.
3. Las referencias tal como “regeneración natural asistida”, sin ningún otro detalle, usualmente indican que el empresario no sabe realmente cómo ocurrirá la regeneración.
4. Los empresarios solamente calculan superficialmente el riesgo potencial y las soluciones ya que no han pensado cuidadosamente sobre el tema.

5. Los costos de producción están incompletos, aumentando erróneamente las ganancias potenciales.
6. El tiempo de trabajo no es realista o no se explica.
7. Las unidades por volumen o peso son utilizadas de forma incoherente.
8. El proceso de producción no se presentó con suficiente detalle. Esto lleva a estimaciones vagas sobre el trabajo, necesidades energéticas o impuestos a pagar.
9. El PDE no refleja adecuadamente la información recopilada en la Fase 2.
10. La capacidad del equipo no concuerda con el plan de producción.
11. Las necesidades de equipo se sobreestiman.
12. Los costos fijos se asignan a los costos variables o al revés.
13. El precio de venta difiere de productos similares vendidos en la región.
14. Los costos del equipo u operativos difieren de los costos normales en la región



Herramienta 17 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDEs

Es el papel del equipo del proyecto junto con el facilitador estudiar los PDEs para evaluar la ayuda que los empresarios necesitarán para implementar sus proyectos exitosamente.

Para ello, será necesario:

- Calcular los objetivos de ventas para recursos que excedan la capacidad de regeneración del recurso de un sitio. Luego:
 - Garantizar que las medidas propuestas para evitar la sobreexplotación aparezcan claramente en el PDE.
 - Revisar las medidas de manejo del recurso y las acciones y costos correspondientes.
 - Identificar las necesidades de capacitación para cada medida. Se debería repetir el mismo análisis para cada tipo de producto.
- Identificar las principales necesidades de desarrollo social y el apoyo para la capacitación. En sus PDEs, los empresarios deberían indicar las medidas sociales que propusieron para superar los potenciales impactos negativos de sus actividades:
 - Se deberían enumerar esas medidas.
 - Se deberían evaluar los costos.
 - Se deberían describir las acciones y necesidades de capacitación con respecto al desarrollo social.
- Identificar necesidades técnicas de capacitación:
 - Identificando la falta de experiencia técnica o *know-how*.
 - Agregando los diversos tipos de necesidades técnicas de capacitación y planificación para capacitación.
- Agregar las fuerzas de ventas por productos similares y proponer una estrategia de mercadeo:
 - Los empresarios pueden decidir unir fuerzas para ser más fuertes en el mercado.
- Analizar los calendarios de producción y ventas de productos diferentes en los mismos sitios para identificar posible escasez de trabajo.
- Analizar los costos iniciales y planes financieros de los PDEs para responder a las siguientes preguntas:
 - ¿Cuántos empresarios planifican crear grupos de ahorros y créditos? ¿Por qué cantidad?
 - ¿Cuántos grupos aplicarán para micro-préstamos? ¿Por qué cantidad?
 - ¿Cuántos grupos necesitarán préstamos grandes?
 - ¿Cuántos grupos esperarán subsidios?
- Saber cuántos grupos o empresarios individuales necesitarán capacitación en contabilidad o gestión financiera.
- Evaluar qué proyectos se basarán en grupos y si estos grupos necesitarán capacitación en su creación y gestión.



Herramienta 18 - Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE

Nombre de la empresa(s)	Producto
Poblado	Sitio
Facilitador / Equipo de evaluación	Fecha

Uso de crédito

Cantidad de crédito/préstamo solicitado:

Gastos	Tipo de crédito/préstamo/subsidio	Cantidad de crédito solicitado
Total		

Criterio 1:

1. La empresa tiene una ganancia (en efectivo):

SÍ 3

NO 0

Si la respuesta a esa pregunta es NO, entonces el PDE no se recibirá favorablemente y se debería reconsiderar la necesidad de completar el cuestionario de pre-selección.

Subtotal 1 : /3

Criterio 2:

2. En el contexto actual, la producción objetivo:

Será fácil de alcanzar 3

Debería poderse alcanzar 1

Será difícil de alcanzar 0

Dé información sobre los factores que utilizó para llevar a cabo esta evaluación.

Producción por persona (indicar la unidad utilizada para producción)	
Capacidad del equipo de producción	
Infraestructura	

Subtotal 2:/3

Criterio 3:

3. ¿Cuál es el precio de mercado actual de los productos seleccionados? ¿La empresa será capaz de vender sus productos a este precio?

SÍ 3

NO 0

4. Si la respuesta es NO, ¿cuál es el precio de venta propuesto y por qué?

Precio de venta:

Justificación:

5. ¿Se justifica el precio de venta propuesto?

SÍ 3

NO 0

Subtotal 3: /3

Criterio 4:

6. ¿Algunos de los empresarios tienen crédito actualmente?

SÍ 3

NO 0

7. Si la respuesta es SÍ, enumerar cuántos miembros tienen créditos. Para cada miembro que tiene crédito, llenar la siguiente información:

8.

Miembros					
Uso deseado del crédito					
Último plazo para reembolso					
Créditos difíciles de reembolsar					

9. ¿Cómo pudo verificar esta información?

10. Considerando esta información, diría usted que si el grupo toma un crédito sería:

Un poco riesgoso 3

Riesgoso 1

Muy riesgoso 0

Subtotal 4:/6

Criterio 5

11. ¿Cómo evalúa la dinámica y la motivación de los miembros del grupo? Diría que:

¿El grupo es muy dinámico y sus miembros están deseosos de colaborar? 3

¿El grupo es dinámico y sus miembros están dispuestos a colaborar? 1

¿El grupo no es muy dinámico y sus miembros no están verdaderamente motivados para colaborar? 0

12. Legitimidad de los líderes del grupo:

Diría que los líderes del grupo son:

¿Muy bien aceptados? 3

¿Bien aceptados? 1

¿No bien aceptados? 0

13. El grupo ha tenido reuniones durante los últimos dos meses:

SÍ 3

NO 0

¿Vio algún potencial de pobre desempeño entre los miembros del grupo?

SÍ 3

NO 0

En caso afirmativo, por favor explique

.....
.....
.....

Subtotal 5: /12

Gran Total:/27

Número de grupos preseleccionados..... Número de grupos no preseleccionados.....

Recomendación para el equipo de evaluación:

.....
.....

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)
División de Economía Forestal, Política y Productos
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

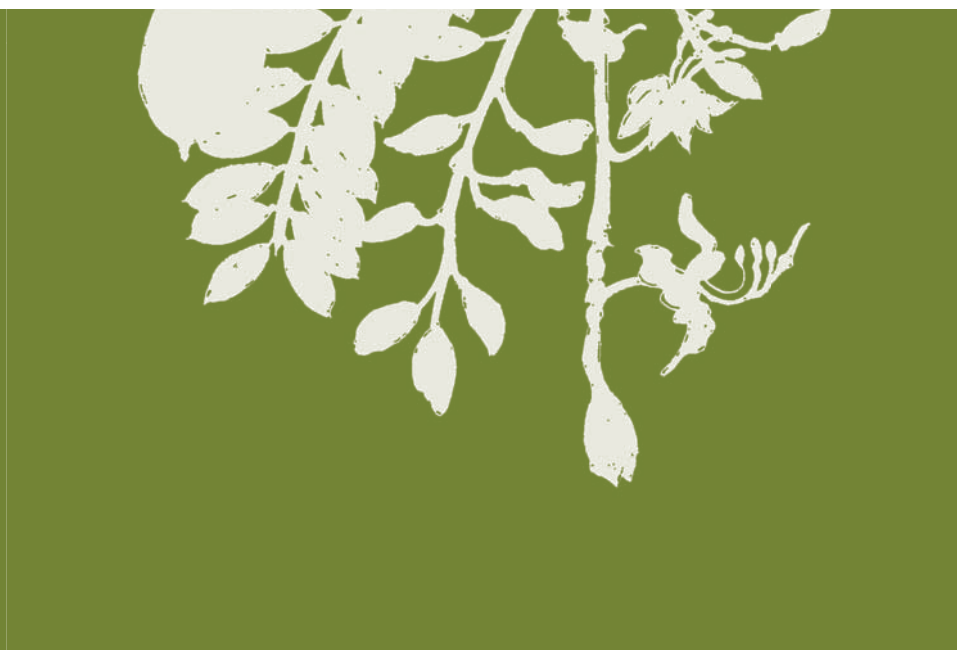
Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>

Directrices del Facilitador de Campo: Apoyar la puesta en marcha de las empresas

MÓDULO 4



Directrices del Facilitador de Campo:
Apoyar la puesta en marcha
de las empresas

MÓDULO 4



Las designaciones empleadas y la presentación de material en este producto informativo no implican en nada la expresión de cualquier opinión de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura concerniente a la situación legal de cualquier país, territorio, ciudad, área, de sus autoridades, o concerniente a la delimitación de sus fronteras y límites.

Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos. La reproducción del material de este producto informativo para la reventa u otros propósitos comerciales está prohibida sin el permiso por escrito de los titulares de los derechos de autor. Las solicitudes de tal permiso deberían estar dirigidas al Jefe, Editorial y Servicios de Multimedia, División de Información, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia o por correo electrónico a copyright@fao.org.

© FAO 2013

Índice

Símbolos utilizados en las DFC	iii
FASE 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS.	1
PASO 1:	
Los empresarios obtienen los recursos financieros como se contempló en sus PDEs	3
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Obtener los recursos financieros como se contempló en los PDEs”	4
PASO 2:	
Los empresarios reciben la capacitación necesaria para poner en marcha sus empresas	7
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recibir la capacitación necesaria para poner en marcha las empresas”	8
PASO 3:	
Los empresarios comienzan sus actividades a nivel piloto	10
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Comenzar actividades a nivel piloto”	11
PASO 4:	
Los empresarios aprenden a supervisar sus actividades empresariales y a evaluar sus resultados	13
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Aprender a supervisar las actividades empresariales y a evaluar los resultados”	14
HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN	17
Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones	18
Herramienta 2 – Administrar un fondo rotativo	22
Herramienta 3 – Administrar cuentas de ahorros en un banco	24
Herramienta 4 – Identificar a los proveedores de capacitaciones	25
Herramienta 5 – Ejemplo de listado de proveedores de capacitación	26
Herramienta 6 – Negociar la provisión de servicios de capacitación	27
Herramienta 7 – Introducción de la facilitación del período de prueba	28
Herramienta 8 – Cronograma sugerido para planificar el período piloto.	29

Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período piloto y las medidas correctivas correspondientes	30
Herramienta 10 – Apoyar las producciones iniciales	31
Herramienta 11 – Apoyar la entrada inicial al mercado	32
Herramienta 12 – Estimular a los empresarios a crear grupos orientados al negocio.	34
Herramienta 13 – Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo	36
Herramienta 14 – Reglas de negocios y comportamiento idóneo.	39
Herramienta 15 – Establecer contratos	41
Herramienta 16 – Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios	43
Herramienta 17 – Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas	46
Herramienta 18 – Análisis FODA	50
Herramienta 19 – Analizar cambios y preparar los próximos pasos	51
Herramienta 20 – Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha	53
Herramienta 21 – Formularios de seguimiento usados en Mali	57
Herramienta 22 – Formularios de seguimiento durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones	58

Símbolos utilizados en las DFC



Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).



Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de las DFCs y necesarias para la sesión.



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



Formulario de campo para uso de los empresarios y explicado por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Herramientas utilizadas por el facilitador durante el taller de trabajo o las reuniones.



Información teórica sobre temas tratados durante el taller de trabajo o las reuniones.



Actividad para promover el equilibrio de género.

FASE 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS

Introducción

Hasta ahora, se identificaron algunos empresarios o grupos de empresarios y se aceptaron sus PDEs. El equipo de gestión del proyecto y los empresarios comprenden las necesidades de capacitación y asistencia, lo que generalmente incluye:

- El inicio del contacto con proveedores financieros;
- El inicio de la preparación técnica;
- La vinculación con los proveedores de servicios;
- El desarrollo de las capacidades para supervisar el desempeño de las empresas.

El objetivo de Fase 4

El objetivo de la Fase 4 es ayudar al facilitador a identificar formas para apoyar a los empresarios durante la fase de la puesta en marcha de sus empresas.

La Fase 4 se enfocará en ayudar a las nuevas empresas a ir hacia adelante, proporcionando el apoyo para abordar limitaciones tales como:

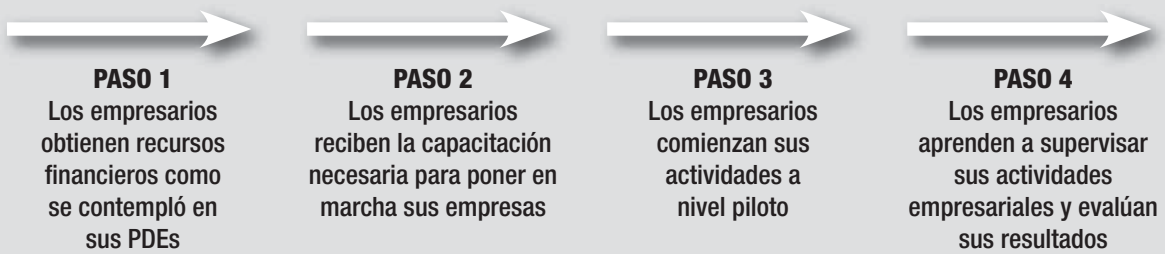
- La falta de interés por parte de las instituciones financieras en las microempresas.
- La escasez de capacidades técnicas.
- La insuficiente información de mercado.
- El poco conocimiento sobre los servicios de apoyo disponibles.



Mientras apoye a los empresarios (y/o grupos de empresarios), el equipo de gestión del proyecto y el facilitador continuarán actuando de forma neutral, **facilitando el proceso más que implementándolo en nombre de los empresarios**. Los empresarios siguen siendo los tomadores de las decisiones y los actores principales en sus empresas, mientras que el facilitador y el equipo del proyecto proporcionan una guía y un apoyo para permitir a los empresarios que conviertan en realidad sus PDEs satisfactoriamente.

Este papel es tan importante que se aconseja contratar a proveedores de servicio externos si el facilitador y el equipo del proyecto no tienen las capacidades para proporcionar el apoyo necesario.

FASE 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS



PRODUCTOS DE LA FASE 4

- 1) Los empresarios movilizan la asistencia que necesitan durante la etapa de la puesta en marcha de su empresa.
- 2) Los empresarios inician sus actividades empresariales (con apoyo de los facilitadores).
- 3) Los empresarios están familiarizados con las herramientas para la supervisión de las actividades empresariales y pueden evaluar sus resultados.

PASO 1 - Los empresarios obtienen recursos financieros como se contempló en sus PDEs



Mientras llevaban a cabo el reconocimiento, durante la Fase 2, los empresarios recopilaban información sobre posibles fuentes de financiamiento para sus empresas (DFC 2, Herramienta 6). También, aprendieron sobre la importancia del crédito y se dieron cuenta de las opciones disponibles para financiar sus empresas después de participar de la actividad “Administrando dinero, manejando grupos” (DFC 3, Herramienta 6).

Durante la Fase 3, los empresarios evaluaron la potencial rentabilidad de sus empresas e indicaron en sus PDEs cuánto dinero necesitarían para lanzar sus negocios y lograr las necesidades financieras de corto plazo y cómo obtendrían estos fondos.

Como facilitador, también debe estar consciente de los empresarios (o grupos de empresarios) que están:

- Aplicando a subsidios.
- Invertiendo sus fondos propios en las empresas.
- Creando grupos de ahorro y crédito.
- Aplicando a préstamos de corto plazo.
- Aplicando a préstamos de largo plazo.

Debería conocer cuánto dinero necesitan los empresarios para cada tipo de actividad y cuándo necesitarán los fondos.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Obtener los recursos financieros como se contempló en los PDEs”

	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ayudar a los empresarios a obtener los recursos financieros puede durar desde una semana hasta un mes (o más), según el tipo de crédito y el número de empresarios involucrados. • Una vez que las empresas estén operando, las actividades de seguimiento necesitarán del apoyo regular durante el primer año. Probablemente necesiten unos cuantos días adicionales de trabajo.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar las actividades necesarias para apoyar a los empresarios en la obtención de los recursos financieros requeridos para la puesta en marcha de las operaciones empresariales.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • Resultados de la Fase 3 enumerados en un papel de rotafolio. • Los resultados principales del análisis del PDE.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones. • Herramienta 2 - Administrar un fondo rotativo. • Herramienta 3 - Administrar cuentas de ahorro en un banco.

Facilitando la sesión

A nivel del proyecto

Repase la política financiera del proyecto para comunicar expectativas realistas a los empresarios. Necesita entender la medida en la que la institución principal está dispuesta a apoyar a los empresarios. ¿La institución está dispuesta a contribuir realizando un crédito sobre el inventario (una parte de la cosecha se utiliza como garantía) o comprometiéndose a fondos pre-definidos en la cuenta de ahorros obligatoria necesaria con el fin de acceder a préstamos?

Haga un resumen de los resultados del análisis de las necesidades financieras en los PDEs:

- Enumere las empresas/grupos empresariales que necesitan apoyo financiero;
- Enumere las diferentes situaciones legales y el número de empresas para cada tipo de situación legal.
- Cuente el número de empresas por producto.
- Haga un resumen del volumen total de ventas e ingresos proyectados para la primera temporada, mes y año.
- Enumere los principales segmentos del mercado y sus ubicaciones geográficas.

Con los proveedores de servicios financieros

Contacte a los potenciales proveedores de servicios financieros para:

- Informarse sobre los servicios financieros disponibles, sus condiciones y criterios para elegibilidad.
- Presentar a los empresarios y sus necesidades financieras. Usted enfatizará que los empresarios ya han pasado por un proceso detallado de planificación y que el equipo del proyecto continuará apoyando a los empresarios durante la fase inicial de sus empresas.

Continúa en la siguiente página

- Negociar condiciones beneficiosas para los grupos de empresarios, ya que, a menudo, ellos pueden representar un mercado más grande que los empresarios individuales.
- Convencerlos de visitar a algunos de los empresarios.

Contacte a otros potenciales proveedores financieros, tales como proyectos/programas, donantes que ofrezcan préstamos blandos o subsidios y proporcíóneles la misma información.

Con los grupos de empresarios

Cuando esté listo, convoque a una reunión con los representantes de los grupos de empresarios. Durante esta reunión, usted:

- Presentará los objetivos, los pasos y los resultados de la Fase 4.
- Compartirá los resultados del análisis de los PDEs;
- Explicará los principales componentes de la estrategia de asistencia, tales como:
 - La vinculación de los empresarios con los servicios financieros.
 - La organización de los cursos de capacitación técnicos o gerenciales.
 - La vinculación con los proveedores de servicios.
- Describirá los principios y medios para proveer el apoyo:
 - El equipo del proyecto proporcionará únicamente apoyo directo limitado pero ayudará a vincular a los empresarios con los servicios que necesiten para poner en marcha sus empresas.
- Aclarará cualquier duda o pregunta para evitar expectativas inapropiadas.
- Explicará que trabajará con cada grupo empresarial para planificar las actividades de capacitación y asistencia, empezando por los servicios financieros.

Tome nota que en la Fase 3, usted podrá decidir organizar talleres de trabajo individuales para cada grupo de empresarios que tratan con el mismo producto o formar pequeños grupos de personas trabajando con el mismo producto, en un único taller de trabajo.

Prepare cada grupo para acceder a servicios financieros según sus situaciones y necesidades

A menudo, los facilitadores ponen demasiado énfasis en la importancia de las fuentes de crédito externas, las cuales pueden retrasar las actividades empresariales. Con frecuencia, los empresarios esperan fondos antes de empezar sus actividades. Obtener recursos financieros puede tomar mucho tiempo y los empresarios podrían haber olvidado muchas de las capacitaciones del AyDM cuando los fondos estén disponibles. En lugares donde el crédito externo es difícil de obtener, usted debería enfatizar alternativas tales como los Grupos de Ahorro y Préstamos (GAP).



Durante la preparación de los PDEs (Fase 3), se explicó que los empresarios podían comenzar sus actividades con capital limitado, invirtiendo sus ganancias progresivamente para incrementar la capacidad empresarial. Por ejemplo, en lugar de construir inmediatamente una despensa o un salón de procesamiento, pueden optar inicialmente por alquilar estos inmuebles.

1. Para grupos que necesitan fuentes de crédito internas:

- Repase la posibilidad de establecer GAPs para adquirir experiencia en la gestión financiera al inicio de las empresas. Las instituciones financieras están más dispuestas a proporcionar créditos a grupos que tienen algo de experiencia con la administración de créditos.

Continúa en la siguiente página

- Con frecuencia, el GAP es la mejor solución para las microempresas que trabajan en situaciones donde es difícil el acceso a servicios financieros formales.
- Por lo general, se crea el GAP donde hay una necesidad de administrar dinero de forma colectiva para sacar partido del capital existente.

Nota: Generalmente, las organizaciones no gubernamentales que ya tienen red y personal de proyecto, proveen intervenciones y asistencia microfinancieras. Cuando están disponibles tales servicios, se recomienda colaborar con ellos, más que establecer nuevos grupos. Como facilitador, usted necesitará algún conocimiento anticipado sobre los principios básicos para establecer un GAP. Para esto, vea la Herramienta 1, Principios para establecer GAPs, reglas y regulaciones. Las directrices detalladas sobre cómo establecer un grupo que se autogestiona para reunir ahorros y otorgar préstamos están disponibles en una publicación separada de la FAO (Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales.) Visite <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/> para mayor información.

2. Para grupos que reciben fondos rotativos:

- Garantice que los empresarios que se beneficien de los fondos rotativos reciban la capacitación adecuada para usarlos.
- Para mayores detalles, vea la Herramienta 2, *Administrar un fondo rotativo*.

3. Para grupos que buscan crédito externo de las instituciones financieras:

- Describa con detalle los criterios que los empresarios deberán cumplir para obtener crédito de las instituciones financieras.
- Según estos criterios, usted ayudará a los empresarios a:
 - Ajustar sus PDEs para garantizar que toda la información necesaria sea incluida.
 - Formular sus solicitudes de préstamos y completar la documentación necesaria.
- Explique los puntos básicos de administrar depósitos bancarios utilizando la *Herramienta 3, Administrar cuentas de ahorro en un banco*.

4. Para grupos que han identificado donantes que están dispuestos a proporcionarles un préstamo blando o subsidio:

- Repase con detalle el proceso que los empresarios deberán iniciar para aplicar al subsidio y ayúdelos a completar los formularios de solicitud y a ajustar sus PDEs a las especificaciones del donante.

5. Para todos los grupos y sin importar el tipo de crédito escogido:

- Haga énfasis en que todos los fondos deben administrarse correctamente.
- Proporcione capacitación sobre la gestión financiera básica, incluyendo contabilidad y relaciones con instituciones financieras.

Proporcione apoyo durante las operaciones iniciales de las empresas

Sucede algunas veces que cuando los empresarios reciben su primer ingreso, olvidan guardar dinero para gastos de mantenimiento o reembolso de préstamos y se lo gastan inmediatamente. Aunque este comportamiento es completamente normal, una falta de fondos para cubrir gastos de mantenimiento puede llevar al fracaso de los negocios y, por esta razón, es importante no separarse de los empresarios durante la fase inicial de sus operaciones.

Esté presente cuando realicen su primera venta y recomíéndeles que aparten los fondos necesarios para operar sus negocios y pagar sus deudas.

PASO 2 - Los empresarios reciben la capacitación necesaria para poner en marcha sus empresas



En este momento, los empresarios habrán comprado el equipo y la materia prima que necesitan para comenzar a operar sus empresas. Aún si algunos empresarios no tienen todavía todos los fondos que necesitan para esas compras, vaya al Paso 2 para que puedan proseguir con sus actividades.

Mientras desarrollaban sus PDEs, algunos empresarios pueden haber reconocido ciertos vacíos en su conocimiento y capacidades. Es fundamental proporcionar capacitación para abordar estos vacíos antes de que ellos comiencen sus empresas. El Paso 2 busca ayudar a los empresarios a adquirir estos conocimientos y las capacidades necesarias.

Nota: A veces, es difícil diferenciar entre las actividades de capacitación de los Pasos 2 y 3. Las actividades de capacitación presentadas en el Paso 2 son esenciales para los empresarios antes de establecer sus empresas. Las actividades presentadas en el Paso 3 pueden desarrollarse después y luego de que la empresa esté en pie y trabajando.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recibir la capacitación necesaria para poner en marcha las empresas”

	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de guiar a los empresarios para adquirir las capacidades que necesitan con el fin de poner en marcha sus empresas puede tomar desde una semana a un mes (o más), según las necesidades de capacitación, el número de empresarios, la logística y los recursos financieros disponibles para la asistencia.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar las actividades que deben llevar a cabo, para ayudar a los empresarios a conseguir la capacitación necesaria para establecer sus operaciones.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • Resultados de la Fase 3 en un papel de rotafolio. • Principales resultados del análisis del PDE. • Cuadro que enumere los servicios de proveedores locales, regionales y nacionales por tema, como se determinó durante la Fase 2.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 4 - Identificar a los proveedores de capacitaciones. • Herramienta 5 - Ejemplo de un listado de proveedores de capacitaciones. • Herramienta 6 - Negociar el aprovisionamiento de los servicios de capacitación.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>A nivel del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haga un resumen de los resultados del análisis del PDE relacionado a la asistencia en capacitación: <ul style="list-style-type: none"> – Enumere los temas para los que se identificaron necesidades de capacitación. – Calcule el número de empresarios o grupos empresariales que necesitan capacitación. – Evalúe el número de empresarios que puedan tener necesidades de capacitación parecidas, a pesar de que ellos no las hayan mencionado en sus PDEs. • Examine posibles proveedores de capacitaciones utilizando la Herramienta 4, <i>Identificar a los proveedores de capacitaciones</i> • Remítase al cuadro de proveedores de servicios locales, regionales y nacionales, por tema de capacitación, como se determinó en la Fase 2. (DFC 2, vea Listado de verificación 4, Herramienta 13 y en Listado de verificación 6, Herramienta 16). • Complete el cuadro utilizando la Herramienta 5 - Ejemplo de un listado de proveedores de capacitaciones 	

Continúa en la siguiente página

Con los grupos empresariales

Prepare a cada grupo para recibir la capacitación según sus necesidades:

- Examine y actualice el listado de necesidades de capacitación identificadas en los PDEs.
- Trate los asuntos prácticos relacionados a la organización de los cursos de capacitación con los empresarios para determinar:
 - Disponibilidad de los participantes.
 - Número de participantes por curso.
 - Cualquier limitación, tal como idioma, materiales de capacitación, etc.

Con los proveedores de capacitaciones

1. Considere las opciones para capacitar en cada una de las cinco áreas del desarrollo empresarial:

- **Mercadeo:** La capacitación puede incluir temas tales como, el vocabulario relacionado a la empresa, presupuesto, contabilidad, administración de cooperativas y fondos de ahorros, control del inventario y de la reserva, enlace con el cliente, desarrollo del producto, control de calidad, gestión de producción o identificación de oportunidades de mercado.
- **Gestión del recurso:** La capacitación puede incluir temas tales como, el aprovechamiento, cultivo, mecanismos comunitarios de control de recursos, gestión de recursos de propiedad comunal, derechos de propiedad intelectual en recursos locales y planificación de gestión de recursos o productos.
- **Desarrollo social:** La capacitación puede incluir temas tales como, la formación, consolidación y facilitación de grupos.
- **Institucional:** La capacitación puede incluir temas tales como, la resolución de conflictos para la gestión de recursos o apoyo en políticas, leyes y regulaciones relacionadas a los productos arbóreos y forestales.
- **Tecnología:** La capacitación puede incluir temas tales como, la tecnología del procesamiento y almacenamiento relacionado con los productos de la empresa.

Se pueden usar varios métodos para construir capacidades entre los empresarios. Se presenta un repaso de estos métodos en la Herramienta 6, *Diferentes tipos de proveedores de capacitaciones*.

2. Contacte a expertos que puedan proporcionar capacitación a su proyecto para:

- Adquirir una visión general de los programas de capacitación y sus condiciones.
- Explicar las necesidades de capacitación de su proyecto y el tipo de capacitación necesaria (Se proporciona un listado de verificación de los puntos a considerar mientras se negocia con los proveedores de capacitaciones en la Herramienta 6 – *Negociar el aprovisionamiento de los servicios de capacitación*).
- Negociar condiciones beneficiosas para capacitar a los grupos empresariales.
- Convencerlos de visitar a los grupos empresariales para evaluar las necesidades de capacitación.

Consejos para la facilitación

- La evaluación de las necesidades de capacitación se realiza antes de que los empresarios establezcan sus empresas y debería repetirse cuando sus capacidades se consideren insuficientes para operar las empresas con éxito. Por ejemplo, la capacitación técnica es necesaria cuando se adopta un nuevo proceso de producción y debería repetirse cuando una nueva tecnología aparece. La capacitación técnica y la capacitación en contabilidad o gestión adicionales pueden desarrollarse antes o después del período inicial (Paso 3 de la Fase 3).



- El acceso a la capacitación es un tema importante para las mujeres. Garantice que las mujeres puedan asistir a los cursos de capacitación, por ejemplo, llevándolos a cabo cerca de sus hogares y en horarios en los que puedan participar. También se podría proporcionar cuidado infantil.

PASO 3 - Los empresarios comienzan sus actividades a nivel piloto



Los empresarios ya han asegurado los recursos financieros y han recibido capacitación. Ya están listos para comenzar sus actividades. Sin embargo, será mejor para ellos comenzar su producción y esfuerzos de mercadeo a pequeña escala durante un *período piloto* inicial antes de producir y vender a mayor escala.

Como facilitador, su papel durante el período piloto será ayudar a los empresarios a evaluar las estrategias previamente desarrolladas. Esto también le permitirá identificar a los empresarios que son realmente serios y comprometidos. Además, usted alentará a los empresarios a formar redes y conformar grupos con fines comerciales. Como facilitador, su papel será fortalecer a estos grupos proporcionándoles consejos sobre el desarrollo comercial y vinculándolos con los proveedores de servicios adecuados.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN sobre “Comenzar actividades a nivel piloto”

	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el período piloto o inicial, el facilitador visitará regularmente a los grupos de empresarios. Este paso puede durar de 3 a 9 meses, dependiendo de los calendarios de producción y ventas de las empresas.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los empresarios habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluado su producción y sus estrategias gerenciales y de mercado, con el apoyo del facilitador. • Formado redes o grupos empresariales. • Entendido cómo fortalecerse en los mercados
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • PDEs y planes de trabajo para el período piloto.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 7 - Presentar la facilitación del período de prueba. • Herramienta 8 - Cronograma sugerido para planificar el período piloto. • Herramienta 9 - Posibles errores y obstáculos y medidas correctivas correspondientes. • Herramienta 10 - Apoyar las producciones iniciales. • Herramienta 11 - Apoyar la entrada inicial en el mercado. • Herramienta 12 - Estimular a los empresarios a establecer grupos orientados a los negocios. • Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. • Herramienta 14 - Reglas del negocio y comportamiento idóneo. • Herramienta 15 - Establecer contratos. • Herramienta 16 - Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>Período de prueba</p> <p>Durante las etapas iniciales del desarrollo empresarial, los empresarios no sabrán si las metas que se trazaron son realistas y darán los resultados esperados. Por lo tanto, es muy importante que trabaje cerca de ellos y, de ser posible, organice talleres de trabajo cortos con frecuencia.</p> <p>Durante este período, su papel será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repasar y corregir el proceso de producción tanto como sea necesario para producir un primer lote de productos para la evaluación de mercado. • Garantizar que el lote de la primera producción se venda en el mercado para verificar la calidad del producto y obtener retroalimentación de los clientes. 	

Continúa en la siguiente página

- Integrar la retroalimentación de la evaluación del mercado en el desarrollo empresarial (ajustar la calidad del producto, obtener contratos, repasar la estrategia de precios, diseñar métodos de publicidad, etc.).
- Identificar estudios y capacitación adicional necesaria antes de pasar a una producción de mayor escala.

Organice un taller de trabajo con los empresarios para definir los procedimientos durante este período piloto, así como las modalidades de su asistencia. Este taller de trabajo se describe en la Herramienta 7 - Presentar la facilitación del período de prueba.

Durante el período de prueba

1. Defina la asistencia necesaria

Su asistencia puede ser necesaria en las cinco áreas del desarrollo empresarial. En el caso de que satisfacer las necesidades de los empresarios vaya más allá de su capacidad, su papel será vincular a los empresarios con los proveedores de servicios de desarrollo de negocios comerciales (SDN) tales: como empresarios experimentados, proveedores de equipo, ONGs o agencias facilitadoras, etc.

2. Producción.

Vea la Herramienta 10 - Apoyar las producciones iniciales.

3. Lleve el producto al mercado

Su papel consistirá en vincular a los empresarios con socios comerciales y clientes. Vea la Herramienta 11 - Apoyar la entrada inicial al mercado.

4. Ejemplos del apoyo de negocios para asistir a los empresarios durante la etapa de la puesta en marcha de sus empresas

Existen numerosas actividades de apoyo a los negocios capaces de apoyar a los empresarios durante la fase piloto. Las que se presentan en estas directrices son particularmente relevantes para pequeños empresarios de productos forestales y arbóreos, e incluyen:

- Estimular a los empresarios a crear grupos orientados en los negocios (Vea la Herramienta 12).
- Estimular a los grupos de empresarios a:
 - Desarrollar un SIM participativo simple (Herramienta 13).
 - Definir y respetar las reglas de los negocios (Herramienta 14).
 - Negociar contratos con proveedores y/o vendedores (Herramienta 15).
 - Fortalecer sus posiciones en el mercado (Herramienta 16).

Consejos para la facilitación



- Visite frecuentemente a los empresarios para evaluar su progreso y evitar que cometan errores irreversibles.
- Los empresarios pueden encontrar dificultad en la toma de decisiones por sí solos y necesitarán de su apoyo para continuar.

PASO 4 - Los empresarios aprenden a supervisar sus actividades empresariales y a evaluar sus resultados



Para lograr la independencia del personal del proyecto y que se empodere para actuar por sí solo, los empresarios necesitarán poder controlar sus empresas y reaccionar a los cambios que, inevitablemente, afectarán el ambiente del mercado.

En este paso, su papel será asistir a los empresarios para establecer un sistema de supervisión simple para sus empresas.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Aprender a supervisar las actividades empresariales y a evaluar los resultados”

	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador visitará regularmente a los empresarios durante sus períodos iniciales o piloto. Esto puede durar de 3 a 9 meses, dependiendo de los calendarios de producción y ventas de las empresas.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los empresarios habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionado las herramientas y los métodos para supervisar y evaluar sus actividades.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • PDEs y planes de trabajo para el período piloto. • Libros de operaciones y contabilidad de las empresas.
<p>Herramientas útiles para la sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. • Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas. • Herramienta 18 - Análisis FODA. • Herramienta 19 - Analizar cambios y preparar los próximos pasos. • Herramienta 20 - Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha. • Herramienta 21 - Formularios de seguimiento usados en Mali. • Herramienta 22 - Seguimiento que las empresas utilizaron durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones.
<p>Facilitando la sesión</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organice un taller de trabajo con los empresarios o representantes de los grupos de empresarios para definir un sistema de supervisión: <ul style="list-style-type: none"> • Explique que la supervisión de la empresa incluye los siguientes aspectos: <ul style="list-style-type: none"> – Los desempeños de una empresa deberían ser evaluados por lo menos una vez al año para formular objetivos realistas y tratar problemas potenciales para el año siguiente. 2. Evalúe los desempeños <p>Los empresarios necesitan revisar el último año de operaciones. De esto, ellos aprenderán qué resultó cómo se planificó y qué no. Como facilitador, su papel será ayudarlos a entender:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué necesita ser evaluado? • ¿Qué preguntas deberían hacerse? • ¿Dónde y cómo debería registrarse la información resultante? <p>Se debería llevar a cabo esta evaluación al menos una vez al año, pero es mejor realizarlo cada semestre ya que permite a los empresarios tomar decisiones más informadas.</p>	

Continúa en la siguiente página

Remítase a la Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas, para facilitar esta sesión.

Después de un breve análisis del desempeño de sus empresas, los empresarios pueden darse cuenta de que no son capaces de cumplir algunas de sus metas o de que se enfrentan a obstáculos debido a cambios en el ambiente de mercado. Como resultado, pueden concluir que no pueden definir planes realistas si no evalúan el ambiente de mercado regularmente.

3. Evaluar el ambiente de negocios para identificar los problemas y ocuparse de los cambios

Los empresarios necesitan supervisar el ambiente de mercado porque necesitan saber acerca de los cambios y cómo esos cambios pueden impactar a sus empresas. Se tratará este tema en la segunda sesión del taller de trabajo.

Conjuntamente con los empresarios, usted:

- Repasará la información básica sobre el ambiente de negocios utilizada en la Fase 3 para preparar los PDE's.
- Desarrollará un sistema para reunir información regular o periódica sobre el ambiente de negocios.
- Repasará cómo analizar esa información, al menos anualmente, para detectar cualquier cambio que podría impactar las empresas.
- Definirá objetivos realistas para el plan empresarial del próximo ciclo.

El ambiente de negocios de una empresa no se compone solamente del mercado. También incluye todas las áreas del desarrollo empresarial. Para tener éxito, las empresas necesitan adaptarse a los cambios de productos, de nueva legislación, sociales, ecológicos o técnicos.

Para aumentar la conciencia de los empresarios, usted:

- Organice un estudio de campo sobre el ambiente de negocios actual (como en la Fase 2, pero con menor profundidad). La información recopilada será parecida a la que se reunió cuando se prepararon los planes de mercadeo para los PDE's (vea los Pasos 1 y 2 de la Fase 3).
- Facilite una discusión sobre los resultados del estudio. Organice un análisis FODA (vea la *Herramienta 18*).
- Hable de los medios posibles para coleccionar información. Explique que establecer un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo es uno de los métodos más útiles. Remítase a la Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo.
- Hable de cómo analizar cualquier información nueva regularmente usando la Herramienta 19 – Analizar los cambios y preparar el próximo plan de acuerdo a ello.

4. Dar seguimiento a las empresas

Usted podrá requerir usar diferentes herramientas para hacer un resumen de la información relacionada al progreso de las empresas a intervalos regulares. Los ejemplos de las herramientas desarrolladas por algunos proyectos se presentan en las Herramientas 20 a 22.

Plan de acción

10. DETAILED WORK-PLAN FOR MISUKU TIMBER PRODUCTION GROUP

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	FINANCIAL SUPPORT / BUDGET	INPUTS REQUIRED (RESOURCES)	EXTERNAL SUPPORT AGENTS	TIMEFRAME (PERIOD)	INDICATOR (OUTPUT)
1. Holding meeting with other interest group members.	- Trained members and front line staff	- Handed for community minerals	- Sawice bands - Flip charts - Markers - Masking tape - Pens.	- Hall hire	13/03/08	- Non members joining the group.
2. Filling of forms for registration	- Chairperson GUM, TA, BFO and DC.	- Affirmation for	- Registration forms	- Transport to and from	From 20/02/08 to 30/02/08	- Registration of the group
3. Organization of equipments	- Group members and forestry staff (BFO)	- For the Purchasing of resources	- Pit Saws, Cross-cut Saws, Planos, Hoes, Axes, Bush Saws, Files, Ropes and Hacksaws	- Transport for the resources	From 01/04/08 to 10/04/08	- Listed resources Purchased
4. Sawing of logs	- Price workers of Producers	- Payment of the Piece workers			10/04/08 to 30/04/08	- Availability of Sawn Planks
5. Selling of planks	- Mr. T. Mwanjichama				01/05/08 to 31/05/08	- Cash realised
6. Holding meeting with group members	- Chair person, members, and Forestry staff	- For community minerals	- Borehole Logs, Pens		05/06/08	- Problems and successes outlined

Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación¹

“Gateando, un niño aprende a pararse”. Proverbio africano

1. Las herramientas deberían adaptarse siempre al contexto local y a las necesidades del proyecto.



Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones

Los principios fundamentales detrás de un GAP

- Un GAP es un grupo autoseleccionado de individuos que deciden reunir sus ahorros y mantenerlos en un lugar seguro por un tiempo acordado específico (“ciclo”) para realizar préstamos a sus miembros.
- El grupo fija sus propias reglas de una manera democrática y cooperativista.
- El grupo se reúne regularmente para reunir ahorros y manejar las actividades de préstamos.
- El grupo tiene la capacidad de ahorrar y la necesidad de acceder a préstamos.
- Al final del ciclo, los fondos son redistribuidos o se establece otro ciclo.
- El valor del fondo de ahorros aumenta conforme pasa el tiempo gracias a las tarifas de servicio que se pagan por los préstamos.
- Cada miembro tiene el mismo derecho de voto independiente del monto de su contribución.
- Los miembros del grupo pueden utilizar los fondos para emergencias y/o para financiar actividades comunitarias a través del Fondo Social de Emergencia.
- Hasta que el capital sea redistribuido, los fondos son propiedad del grupo en forma colectiva.
- Cada ciclo tiene su propio comité de manejo elegido por todos los miembros del grupo.

Se crean los GAPs para aumentar el capital de trabajo para las empresas

Generalmente, se crean los grupos de ahorros y préstamos para manejar dinero colectivamente y para optimizar el capital disponible. Estos grupos enseñarán a sus miembros buenas prácticas de ahorro y manejo y, a largo plazo, mejorarán su acceso a préstamos. Cuando los GAPs se establecen para apoyar la creación de empresas, su meta es reunir capital de trabajo.

Esto significa que:

- Los miembros del grupo que ya estén ahorrando con otros propósitos, ahora ahorrarán para actividades de desarrollo empresarial y, posiblemente, no estén dispuestos a tomar los riesgos asociados con los préstamos.
- Puede ser que los miembros del grupo quieran definir las reglas fijando límites en los ahorros y los servicios de préstamos para los individuos, ya que el propósito primario es servir al grupo empresarial.
- Posiblemente los miembros del grupo quieran incluir responsabilidades y obligaciones de ahorros y préstamos para sus miembros como parte de las reglas que gobiernan el grupo empresarial.

Los GAPs también pueden ser usados para la gestión de riesgo

La gestión de riesgo puede ser la razón más convincente para establecer grupos de ahorros y préstamos y, si éste es el caso, este propósito debiese ser explicado claramente en la Constitución (vea pistas sobre los ahorros y los préstamos y las actividades de ahorro para su explicación posterior).

Regulaciones sobre ahorros y préstamos

El grupo necesita capital de trabajo

Los siguientes factores deben tomarse en consideración cuando se establece un GAP:

- El costo por unidad de producción, tomando en cuenta aspectos como el tiempo anterior a la obtención de los rendimientos financieros, volúmenes de flujo de caja, estacionalidad, fuentes de los recursos para elaborar el producto y los períodos de tiempo de procesamiento.
- El tipo de actividad llevada a cabo y el producto elaborado como resultado.
- Las necesidades financieras de las pequeñas empresas forestales dedicadas a los productos arbóreos y maderables son, principalmente, las inversiones de capital fijo en los primeros años y la inversión de capital de trabajo a largo plazo, debido al período largo de tiempo entre cosechas.
- Las necesidades financieras de las pequeñas empresas forestales dedicadas a los productos no maderables usualmente son inversiones de capital fijo bajo (principalmente para el procesamiento) e inversión de capital de trabajo a corto plazo.

Actividades aptas para préstamos

Debido a que la diversificación de las fuentes de ingreso es una ventaja, limitar el tipo de actividades que son aptas para préstamos puede ser un error. Además, las actividades productivas y del hogar son actividades altamente interdependientes, en la mayor parte de las empresas a pequeña escala, así que limitar las actividades que son aptas para préstamos podría no ser realista. Basado en esto, los empresarios deberían fijar sus propias reglas para acceder a préstamos.

Tarifas de servicio

Los empresarios deberían considerar dos criterios principales para definir las tarifas de servicios: la tasa de interés del mercado y el ingreso proyectado de las actividades.

Cantidades de ahorros obligatorias

Los ahorros obligatorios deberían decidirse de acuerdo al monto que, en realidad, cada miembro del grupo puede ahorrar (incluyendo durante períodos de bajos ingresos).

El grupo necesita una herramienta de gestión de riesgo

El cuadro de abajo resume los diversos factores que deben tomarse en consideración cuando se crea un GAP, con el propósito de manejar el riesgo de la empresa.

TÉRMINO DE LOS CICLOS	
Los GAPs no son bancos	<p>Los GAPs pueden considerarse como un paso en el proceso de evolución financiera del grupo empresarial. Con el tiempo, deberían permitir a los grupos acceder a instituciones financieras formales.</p> <p>Los GAPs no deberían convertirse en instituciones bancarias permanentes.</p> <p>Los GAPs no deberían establecerse donde existen instituciones financieras formales dispuestas a servirle a este segmento de la población.</p>

Continúa en la siguiente página

TÉRMINO DE LOS CICLOS	
Experiencias comunes con los ciclos	<p>Generalmente, la mayoría de los pequeños empresarios no puede ahorrar grandes cantidades de dinero. Se sugiere fijar el primer ciclo entre los 9 y 12 meses para generar suficiente actividad de ahorros y préstamos para aumentar el capital del grupo y, al mismo tiempo, evitar los problemas de lucha de poder y gobernanza que pueden surgir durante ciclos más largos.</p> <p>Es deseable fijar el período del ciclo de tal forma que finalice durante un período del año cuando los miembros del grupo generalmente necesitan efectivo, tales como festividades, celebraciones, etc.</p> <p>La duración de los ciclos también debería determinarse dependiendo de la actividad productiva del grupo empresarial. Por ejemplo, sería aconsejable hacer coincidir el proceso de redistribución con el período de baja liquidez de las empresas.</p>
GOBERNANZA	
Importancia	Debido a que manejar capital es un tema tan fundamental cuando se establece una empresa, existen implicaciones serias con la gobernanza cuando se organizan los grupos de ahorros y préstamos y los grupos empresariales.
Oficinas y responsabilidades	El grupo empresarial y el grupo de ahorros y préstamos coincidirán en la mayoría de casos, así que las oficinas y responsabilidades deberían estar bien distribuidas para evitar la lucha de poder. Los miembros del comité de gestión, dentro de los grupos de ahorro y préstamo, no deberían tener cargos dentro del grupo empresarial. Evite la duplicidad de trabajo, p.ej. que el tesorero del grupo empresarial pueda ser también el tesorero del grupo de ahorro y préstamos del grupo empresarial.
Métodos democráticos y participativos	Ambos GAPs y grupos empresariales deberían manejarse de forma democrática y participativa, para que cada miembro esté consciente de las reglas y participe en las decisiones concernientes a las actividades comunes.
Tiempo y carga de trabajo	Es fundamental distribuir la carga de trabajo de los GAPs y los grupos empresariales entre todos los miembros del grupo equitativamente para evitar conflictos y omisiones.
MEMBRESÍA	
Miembros: ¿de la empresa, externos a la empresa?	<p>El grupo empresarial y el grupo de ahorros y préstamos coincidirán en términos de la membresía en muchos casos, por lo tanto las reglas de la membresía no deberían ser muy complicadas.</p> <p>Sin embargo, dar acceso al GAP a individuos que no pertenecen al mismo grupo empresarial, podría ser parte de una estrategia de gestión de riesgo. Por ejemplo, tener a miembros del grupo que están dedicados a una multiplicidad de actividades productivas puede crear complementariedades en términos de temporadas, préstamos, ganancias y emergencias.</p> <p>Al mismo tiempo, es prudente evitar tener grupos que sean muy heterogéneos, especialmente en términos de antecedentes económicos y sociales, porque tales diferencias pueden amenazar los lazos de confianza que necesitan establecerse para que el grupo trabaje bien. Si entran nuevos miembros al grupo, se debe poner atención a las dinámicas y a la integración del grupo.</p> <p>Al final del primer ciclo, las reglas de la membresía pueden ser modificadas.</p> <p>Es aconsejable evitar tener miembros de la familia en el mismo grupo, incluso si muchas de las pequeñas empresas se basan en el hogar.</p>

Continúa en la siguiente página

MEMBRESÍA	
Equilibrio de género	Porque existen desequilibrios de género en el acceso a los servicios financieros, es común para los grupos de ahorros y préstamos estar divididos por género, p.ej. todos los grupos de hombres o todos los grupos de mujeres. En este caso, debido a que los grupos empresariales pueden ser mixtos, en términos de participación de género, los grupos de ahorros y préstamos deben respetar cuidadosamente los equilibrios de género. El comité de gestión debería incluir por lo menos a una mujer.

Las directrices detalladas sobre los aspectos legales relacionados a los GAPs (elecciones, asamblea general, comité de gestión y reglas principales y constitución) y sobre cómo montar un grupo autogestionado para obtener ahorros y otorgar préstamos está disponible en una publicación aparte de la FAO llamada *Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales*. Visite <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/> para más información.



Herramienta 2 – Administrar un fondo rotativo

Características de un fondo rotativo

- Una institución decide asignar fondos como un subsidio a un grupo de empresarios.
- El grupo de empresarios decide utilizar estos fondos para otorgar préstamos a sus miembros individuales.
- La institución fija los criterios para seleccionar el grupo empresarial a financiar pero no necesariamente las regulaciones para manejar el fondo rotativo.
- La institución puede decidir proporcionar un facilitador para mantener la relación con el grupo o tener un miembro del grupo representando a este frente a la institución.

Propósitos del establecimiento de un fondo rotativo

- Garantizar el acceso a capital para pequeñas empresas manejadas por personas que no tendrían acceso a instituciones financieras formales, para apoyar sus actividades generadoras de ingresos.
- Garantizar que los fondos se utilicen sabiamente.
- Crear una base de capital para los futuros esfuerzos de las pequeñas empresas.

¿Cómo funcionan los fondos rotativos?

- Cuando el grupo de empresarios paga los préstamos, el fondo rotativo crece y puede ser utilizado para otros préstamos o como capital de inversión para las pequeñas empresas.
- Los grupos deberían ser capaces de manejar este dinero sabiamente siguiendo reglas estrictas sobre actividades que definen los préstamos.

¿Cómo puede adaptarse el modelo GAP a los fondos rotativos?

Un fondo rotativo puede ser manejado como un depósito existente en la caja chica del grupo empresarial. El grupo debe pensar cómo otorgar los préstamos y, posiblemente, cómo contribuir con fondos adicionales de los miembros individuales.

Para manejar adecuadamente un fondo rotativo, el grupo debería pensar en el dinero existente como propio, y no como un “regalo” de parte de alguien. El sentido de la propiedad es fundamental para asegurar un buen pago de las cuotas.

Después de un primer ciclo, cuando todos en el grupo hayan tenido acceso y hayan pagado el préstamo, el grupo debería decidir qué hacer con el fondo, de acuerdo a: a) las reglas del subsidio y b) las decisiones del grupo tomadas de forma democrática.



Los fondos rotativos de préstamos, cuyo capital es provisto enteramente por una fuente externa, han demostrado ser mecanismos financieros de riesgo que pueden impedir el éxito del grupo empresarial debido a procesos internos de gestión deficientes.

Considerando la alta tasa de fracaso de los fondos rotativos, podría ser útil agregar un componente de ahorros al fondo, para evitar actitudes insostenibles en términos de gestión financiera (baja tasa de pago de las cuotas, falta de gestión profesional de los fondos, etc.).

El facilitador encontrará que añadir ahorros del grupo a los fondos rotativos ayuda en parte a hacerlos más exitosos y, por lo tanto, pueden ser más confiables como fuentes financieras. De hecho, hacer participar a empresarios en el “riesgo” del fondo de préstamos con sus propios ahorros puede mejorar el compromiso hacia este. Sin embargo, también es verdad que pedir a los empresarios incurrir en deudas al inicio de su actividad empresarial es una operación riesgosa, especialmente si ellos no están acostumbrados a los préstamos y no pueden disponer de un monto significativo de ahorros.



Herramienta 3 – Administrar cuentas de ahorros en un banco

Los beneficios de las cuentas de ahorros

- Seguridad de los fondos.
- Establece una relación estable que puede conducir a un mejor acceso a otros servicios en el futuro.
- Incrementa la dignidad de crédito del grupo (construcción del historial crediticio).
- Posibilidad para acceder a más operaciones bancarias (préstamos, servicios de pago, etc.).
- Posibilidad para usar regulaciones de ahorros y préstamos como reglas internas del grupo.
- Procedimientos relativamente sencillos.
- Tres miembros involucrados en el manejo de la relación (bajo rotación), lo que significa menos trabajo para cada miembro individual del grupo.

¿Cómo se relacionan los depósitos bancarios con los GAPs?

- Para manejar adecuadamente una cuenta de ahorros, un grupo debería pasar por un proceso de capacitación
- Examinar los requisitos específicos de las instituciones financieras formales.
- Abrir una cuenta en una institución financiera formal conlleva costos, así que asegúrese de que todos los miembros del grupo están conscientes de esos gastos.

Esta opción puede interesar a los GAPs maduros que quieran depositar sus fondos en una institución financiera formal, más que guardarlos en sus propias cajas. En este caso, no hay necesidad de pasar por ninguna capacitación porque el grupo ya es capaz de manejar sus propios fondos.

De acuerdo a la experiencia de algunos de los grupos de ahorros y préstamos más exitosos (p.ej. grupos de autoayuda en India), existen casos donde las necesidades del grupo no pueden satisfacerse solamente con la actividad interna de préstamos y ahorros del grupo. Los miembros del grupo, por ejemplo, pueden expresar la necesidad de préstamos mayores y creer que las instituciones financieras formales tales como sindicatos, bancos, instituciones microfinancieras, etc. pueden ofrecer mayor apoyo.

Sin embargo, mientras que ha habido casos exitosos de grupos de autoayuda en India que los vinculan a cooperativas y otras instituciones financieras, esto podría ser problemático en otros países. No obstante, vale la pena investigar la opción de instituciones financieras locales interesadas en apoyar a los GAPs, principalmente porque significa una gama potencialmente más amplia de servicios financieros, un alivio del trabajo para los miembros del grupo y una seguridad creciente de los fondos.

Uno no debe olvidar que los grupos de ahorros y préstamos requieren actividades intensivas en cuanto al trabajo, y que productos y servicios más sofisticados pueden ser otorgados únicamente por instituciones financieras formales (servicios de pagos, transferencias, remesas, alquiler, etc.).

¿Cómo puede adaptarse el modelo GAP a los depósitos bancarios?

- La cuenta del grupo será manejada por un comité de gestión elegido por el grupo.
- Los procedimientos para recopilar ahorros serán los mismos, como en los GAP descritos en la Herramienta 1, excepto que los fondos se depositan en la cuenta de ahorros en lugar de en la caja chica.



Herramienta 4 – Identificar a los proveedores de capacitaciones

El objetivo de este ejercicio es establecer un listado de verificación comprensivo de proveedores de capacitaciones y herramientas disponibles para apoyar a los empresarios.

El contexto:

- El análisis de PDEs recalcó que los empresarios necesitaban capacitación en diferentes áreas.
- Los vacíos de conocimiento y capacidades se discutieron con los empresarios y las sesiones de capacitación deben organizarse de acuerdo a ello.
- El proyecto está buscando la mejor forma de proveer experiencia de mercadeo a un costo razonable.

Repase las opciones siguientes:

- Pida a los empresarios exitosos (del grupo o externos al grupo) que expliquen sus estrategias de mercadeo a los nuevos empresarios.
- Invite a un representante de un centro local de desarrollo de negocios para explicar los servicios que pueden proporcionar.
- Invite a un cliente (potencial) para los productos de la empresa a explicar sus requisitos acerca del producto, en términos de calidad, cantidad, horario de entrega, empaque, precio, confiabilidad, etc..
- Invite a un conferencista de un instituto de investigación y desarrollo o un proveedor de maquinaria para explicar nuevos desarrollos en la tecnología de producción.
- Envíe a representantes de los grupos empresariales a giras de estudio a institutos, compañías o proveedores de equipo para aprender sobre nuevas tecnologías.
- Envíe a representantes de los grupos empresariales a un curso de mercadeo en el entendido que compartirán las capacidades que adquieran con los otros empresarios.
- Invite a un experto o envíe a representantes de los empresarios a visitar una agencia de promoción de exportación, cámara de comercio o federación de empleadores para ayudarles a explorar nuevos mercados.
- Contrate a una asociación, un instituto de gobierno o una agencia proveedora de servicios para negocios, con el fin de proporcionar capacitación y seguimiento.
- Vincúlese con organizaciones de capacitación privadas o gubernamentales, así como con diversos programas de apoyo establecidos por proyectos donantes y ONGs que pueden proporcionar capacitación técnica. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo proporciona, a menudo, servicios subsidiados para mejorar las capacidades en negocios.
- Los servicios proporcionados por compradores pueden ser una forma para desarrollar las capacidades de los empresarios. Usualmente, los compradores no harán cargos por estos servicios ya que les posibilita comprar productos de mejor calidad. Por ejemplo, una fábrica que procesa muebles de ratán puede proporcionar capacitación sobre la producción de calidad de postes de ratán o partes de ratán tejidas.



Herramienta 5 - Ejemplo de listado de proveedores de capacitación

Tipo de capacitación		Institución u organización	Persona de contacto	Dirección, teléfono, correo electrónico	Breve descripción
Gestión financiera y empresarial básica	Contabilidad				
	Cálculos básicos				
	Organización del GAP				
Capacitación técnica	Producción de jabón de manteca de Karité				
	Apicultura				
	Producción de jalea de bayas				
	Métodos de almacenamiento de PFNM				
	Métodos de preservación de alimentos				
Capacitación de mercadeo	Negociación del contrato				
	Sistema de información de mercado				
	Plan de negocios				
Creación y gestión del grupo					
Manejo del recurso	Planificación del manejo del recurso				
	Vivero o plantación forestal o de un PFNM específico				
	Técnicas apropiadas de aprovechamiento				



Herramienta 6 – Negociar la provisión de servicios de capacitación

Cuando intente negociar la provisión de un curso de capacitación con una institución, organización o persona individual, debería considerar lo siguiente:

Metodología de capacitación	Teoría versus formación profesional
Lugar	En el sitio del proyecto o en un centro de capacitación
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Un medio día, algunos días seguidos o una secuencia de sesiones • Una capacitación única versus capacitación inicial más seguimiento
Número de participantes	Número máximo/mínimo de participantes por curso de capacitación
Materiales de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcione herramientas técnicas básicas, si es necesario, y/o materiales escritos básicos en el idioma apropiado
Idioma	Capacitadores/participantes pueden ajustarse a diferentes idiomas locales
Costos de la capacitación	<p>Paquete de capacitación completo o costos del programa de capacitación “a la carta” basados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de aprendices. • Duración de la capacitación diaria. • Honorarios diarios de capacitación. • Viáticos diarios para la permanencia en el lugar. • Costos de transporte. • Costos de giras de estudio.

Los programas de capacitación con las siguientes características son más adecuados para la metodología AyDM:

- Diseñados específicamente para el proyecto y que tratarán las necesidades específicas de los empresarios, más que programas preparados de capacitación.
- Formación profesional con aspectos teóricos limitados.
- Capacitación realizada en el lugar del proyecto (contexto y realidad propios).
- Varias sesiones secuenciales de capacitación.
- Número apropiado de participantes (no tantos como para que los individuos no puedan participar, ni muy pocos para reducir los costos).
- Capacitadores que puedan hablar los idiomas locales.
- Disponibilidad de materiales de capacitación en idiomas locales.



Herramienta 7 – Introducción de la facilitación del período de prueba

Probar las estrategias y preparar al grupo empresarial

Organice un taller de trabajo con los empresarios para definir los procedimientos del período de prueba o piloto y las modalidades de asistencia proporcionadas por el proyecto.

Durante este taller de trabajo, los empresarios:

- Hablarán de los beneficios de un período de prueba o piloto durante el cual la empresa sólo producirá cantidades limitadas. También considere los riesgos de no pasar por un período de prueba.
- Actualizarán los planes de trabajo iniciales que hicieron al final de la fase de formulación del PDE, utilizando la Herramienta 8 - Cronograma sugerido para planificar el período de prueba.

En este punto, todos los empresarios deberían haber terminado un plan de trabajo detallado antes de proceder.

El resultado de este ejercicio de repaso es una programación con un listado de actividades (vea la Herramienta 8).

- Piense sobre los posibles errores u obstáculos que pueden ocurrir durante el período de prueba:
 - En grupos pequeños, considere medidas posibles para impedir los errores y superar los obstáculos.
 - Use la Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período de prueba o piloto y las correspondientes medidas correctivas.

Su papel como facilitador será:

- Explicar que los participantes necesitan registrar lo que pasa durante la producción inicial, campañas de procesamiento y mercadeo (cantidades, valores de mercado, retroalimentación del cliente, etc.).
- Organizar un taller de trabajo al final del período piloto para repasar los resultados y preparar el plan de trabajo para el primer año de producción de capacidad total.
- Proporcionar servicios de asesoría sencillos, dependiendo de su propia capacidad. Para servicios más complejos, su papel será vincular a los empresarios con los proveedores comerciales SDN (tales como empresarios experimentados, proveedores de equipo, ONGs o agencias facilitadoras, etc).
- Explicar que el contacto con las autoridades locales (para obtener permisos, licencias etc), instituciones financieras u otros proveedores de servicios, debería ser asumido por los mismos empresarios, aunque usted pueda acompañarlos.



Herramienta 8 – Cronograma sugerido para planificar el período piloto

Este cronograma debería indicar cuándo la presencia del facilitador es necesaria (por ejemplo, primera entrega de productos al comprador, formulación del contrato de negocios, etc.)

Actividades	Persona responsable	Capacidad y conocimiento necesarios	Socio a involucrar	Fecha y duración	Necesidad de asistencia del facilitador



Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período piloto y las medidas correctivas correspondientes

ERRORES Y OBSTÁCULOS POSIBLES	ACCIONES POSIBLES O MEDIDAS CORRECTIVAS
El equipo para la producción no está totalmente instalado.	Verifique si es posible alquilar equipo similar de otros empresarios durante el período piloto de producción.
No se ha obtenido todavía la autorización de la oficina de higiene y sanidad.	Verifique si es posible obtener un permiso temporal para producir una cantidad limitada durante el período piloto.
La materia prima no está disponible en cantidades suficientes.	Verifique si es posible comprar materia prima adicional de otros proveedores, aunque sea más cara.
Los trabajadores de la producción no están completamente capacitados en el uso de nueva tecnología.	Verifique si empresarios más experimentados pueden apoyarlos en la producción de artículos de prueba.
Los artículos producidos por la empresa no tienen una alta demanda en el mercado.	La empresa debería cambiar los planes, aún si eso significa retrasar el comienzo.
Los materiales de empaque no están listos todavía.	Verifique si es posible prestar/comprar de otras empresas o proveedores (aunque sea más caro).
Los productos solo estarán listos después de que haya finalizado la temporada de alta demanda.	Espere por la próxima temporada; de lo contrario la retroalimentación del mercado no será realista.
Los productos no pueden ser entregados a tiempo.	Verifique si es posible entregar con retraso (con costos adicionales). Verifique si los productos pueden comprarse de otros empresarios (a precios altos).



Herramienta 10 – Apoyar las producciones iniciales

Los empresarios necesitan producir un primer lote de productos con una calidad satisfactoria para probar su mercado y verificar si los clientes comprarán y apreciarán sus productos.

Durante esta fase, su papel como facilitador será:

- Visitar a los empresarios que estén listos para comenzar la producción con el fin de repasar posibles problemas y hablar de las potenciales soluciones o medidas correctivas.
- Visitar los empresarios menos experimentados poco tiempo después de haber comenzado la producción para identificar los posibles problemas. Hable de las potenciales soluciones o medidas correctivas adoptadas por los empresarios experimentados y sugiera visitas a esos empresarios más experimentados, si es necesario.

Como facilitador, no se espera que sea un experto técnico en todos los diferentes tipos de empresas que necesite apoyar. Sin embargo, la mayoría de las empresas rurales usan métodos de procesamiento y equipo sencillos y una visita a un empresario experimentado puede proporcionarle una comprensión del proceso. En otros casos, usted tendrá que disponer de los servicios de un experto técnico.



Herramienta 11 – Apoyar la entrada inicial al mercado

En la metodología AyDM, las intervenciones no se concentran únicamente en los empresarios sino también involucran a los actores directos (p.ej. socios comerciales) con quienes los empresarios estarán vinculados.

Su papel como facilitador incluye las funciones siguientes:

Al nivel de cliente

Visite los clientes potenciales para ayudar a los empresarios a encontrar mercados para sus productos y preparar la primera entrega. Durante estas visitas, usted hablará de las cantidades de producto a ser vendidas, los requisitos de calidad, la programación de entrega y el potencial desarrollo de ventas. Usted también debería explorar las posibilidades de contratos comerciales si los clientes están satisfechos después de la producción de prueba.

Al nivel del empresario

Antes de las ventas

- Repase el plan de mercadeo de los empresarios para garantizar que seleccionaron los segmentos de mercado más fáciles y más rentables para llevar a cabo sus pruebas de mercado.
- Trabaje con los empresarios para garantizar que ellos sepan acerca de los requisitos de calidad, el tiempo de entrega y la cantidad de productos necesarios.

Comúnmente los empresarios fallan porque no respetan los requerimientos de sus clientes, les falta disciplina u olvidan reglas básicas de negocios (falta de honestidad sobre la calidad o cantidad, falta de respeto del tiempo de entrega, etc.).

Durante las ventas

- Esté presente antes y durante la primera entrega para garantizar que los requisitos del cliente sean respetados. Regrese regularmente para garantizar que los empresarios respetan los términos y las condiciones de sus contratos.

Después de las ventas

Organice una reunión con los empresarios para:

- Evaluar los resultados de la prueba de mercado:
 - Los resultados de las primeras ventas, en términos de tiempo, calidad, cantidad, etc.
 - Las reacciones de los clientes a los productos y proceso de entrega.
 - La retroalimentación de los clientes sobre los productos y los métodos de ventas, comparados con aquellos de sus competidores.

- Piense cómo los productos y los métodos de ventas pueden necesitar adaptarse para ser más fuertes en el mercado.
- Repase la rentabilidad de las primeras ventas, calculando los ingresos, gastos y beneficios a la fecha.

El principal propósito de la prueba de mercado es capacitar a los empresarios para respetar las reglas de negocios y verificar la reacción de los clientes a los productos, no para obtener una gran ganancia. Los empresarios pueden incluso perder dinero debido al bajo volumen de producción.

- Revise las estrategias de los empresarios (revise precios, capte nuevos clientes o más grandes, envíe a más personal de ventas durante las entregas, coloque más publicidad, etc.) y ayúdelos a ajustar su plan de trabajo para la primera temporada o año de las empresas.



Herramienta 12 – Estimular a los empresarios a crear grupos orientados al negocio

Los empresarios pueden estar ubicados en sitios lejanos de sus clientes potenciales y, como consecuencia, no conocerlos o comprender sus necesidades.

La metodología AyDM fomenta la conexión de redes entre empresarios individuales o grupos de empresarios. Juntándolos, los empresarios más pequeños pueden satisfacer mejor las necesidades básicas de su familia, mientras controlan el acceso a los recursos y aseguran su manejo sostenible.

Facilitar la conexión de redes entre empresarios

La experiencia muestra que las pequeñas asociaciones empresariales fallan a menudo debido a la falta de información legal y de mercado, al pobre manejo, al conflicto social o cuando se usan para servir intereses personales.

La facilitación cuidadosa es necesaria para establecer redes exitosas. Las redes pueden tener naturaleza diferente: asociaciones de productores, asociaciones de comerciantes, organizaciones de fabricantes, etc. y pueden adoptar varias formas legales de acuerdo al contexto, los objetivos y las preferencias de los empresarios mismos (vea DFC 2, Paso 3).

Inicialmente, los empresarios rurales tienden a favorecer a grupos voluntarios que conforman ellos mismos alrededor de recursos o productos específicos y que están basados en las afinidades de los miembros. Esto, generalmente, demuestra ser un buen punto de partida ya que fomenta las dinámicas de grupo y la cohesión social (ambas son mencionadas constantemente como beneficios clave por utilizar la metodología AyDM).

Sin embargo, la meta final de los empresarios es ser exitosos en el mercado y para ello necesitan conformar redes con otros grupos para alcanzar mayores niveles de producción, obtener mejores precios para sus productos, o negociar mejores precios y condiciones con los proveedores. Las asociaciones/federaciones deberían ser lo suficientemente grandes para garantizar suficientes capacidades de producción.

La creación y facilitación de grupos y asociaciones no son el centro de estas directrices. Para más información, usted puede consultar documentación existente tal como:

- OIT, Manejando pequeñas asociaciones de negocios, Manual del Capacitador, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2006
- FAO, Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales

Aumentar las capacidades de los grupos empresariales para acceder a información de mercado

Los empresarios aprendieron las técnicas para recopilar información durante la segunda fase del AyDM y necesitarán seguir colectando información para mantenerse al tanto de los cambios de mercado y ajustarse a ellos. Su papel como facilitador será estimularlos a recopilar información de mercado adicional, particularmente a nivel nacional.

Para este fin, usted debería estimular a los empresarios a desarrollar un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo sencillo. Vea más explicaciones en la Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. La información adicional está disponible en publicaciones de la FAO tales como:

(http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/comdev/PDFs_projects/RKNFlyers_04_hires_nomarks_5.pdf)

(<http://www.ifad.org/rural/firstmile/index.htm>)



Herramienta 13 – Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo

Esta herramienta explica cómo crear un SIM pero no es suficiente para facilitar en verdad la creación de un SIM.

Como se explicó previamente, el desarrollo de vínculos de mercado y la comunicación mejorada entre productores y actores del mercado es clave para el éxito de la metodología AyDM. Un paso hacia adelante es establecer un sistema de información de mercado participativo.

SIM es un procedimiento organizado para recopilar, analizar y distribuir tipos predeterminados de información de mercadeo (cuadro 1) para una toma de decisiones informada y poder de negociación incrementado.

Existe una amplia variedad de sistemas o servicios de información de mercado, incluyendo desde el SIM local participativo hasta sistemas a nivel nacional. Varios proyectos han demostrado el impacto que la información por internet puede tener. La introducción de quioscos de Internet o cafés que proporcionan información sobre los precios al por mayor han mejorado el funcionamiento de los mercados rurales, incrementando la competitividad de los comerciantes locales. Los estudios han demostrado también el impacto de los teléfonos celulares en la reducción de las variaciones de precios en los mercados.

En general, un SIM recopilará información relacionada a:

- Los precios de los productos (diferencias entre precios de minorista, mayorista o a la producción).
- La explicación de los cambios en el precio o la demanda.
- Los nombres y ubicaciones de los comerciantes.
- Los requisitos de volumen, calidad y empaque de los diversos mercados y comerciantes para diferentes productos;
- Las variaciones de precio para los productos por mercado.
- Las ventas alternativas y los canales alternativos de mercadeo (ventas directas, intermediarios, cooperativas, mayoristas, minoristas, juntas directivas de mercadeo).
- Los diversos canales de distribución disponibles (alternativas de transporte, instalaciones de almacenamiento).
- Las oportunidades de promoción (demostraciones de productos, anuncios, incentivos, empaque).
- Las alternativas de pago (trueque, crédito, efectivo, trabajo).

El procedimiento para desarrollar un SIM participativo incluye:

- El diseño del SIM describe:
 - Las metas y objetivos del SIM.
 - Los beneficiarios de la información.
 - Los tipos de datos recopilados.
 - Las fuentes de información.

- Los grupos interesados que analizan la información.
- El proceso para compartir la información.
- Las necesidades de capacitación de los empresarios afectados.

Garantizar la participación de los empresarios en el diseño del SIM asegurará que la información reunida y los métodos de colección son apropiados para las circunstancias del proyecto. Esto también aumentará la propiedad del SIM y el compromiso de su sostenida utilización.

- La implementación del SIM consiste en:
 - Organizar la recopilación y el análisis de los datos.
 - Establecer el proceso de monitoreo y evaluación.
 - Diseñar capacitación para permitir a los usuarios analizar y utilizar el SIM.
- El seguimiento del SIM consiste en:
 - Una reunión regular con los empresarios para evaluar el SIM, medir su impacto sobre las prácticas de negocios, y evaluar la confianza de los usuarios de ser capaces de manejarlo de forma autónoma.

Se pueden esperar los siguientes cambios de un SIM

- Los empresarios han mejorado su capacidad y disposición para trabajar en conjunto.
- Las discusiones del SIM proporcionan oportunidades para hablar de empresas, y destacar los beneficios de la colaboración en la compra de materia prima o venta de bienes. Estas discusiones, generalmente, refuerzan la decisión de los empresarios de crear grupos o asociaciones.
- Mayor capacidad de respuesta a los intereses de los consumidores:
 - Los empresarios entienden las necesidades de los clientes y, consecuentemente, pueden adaptar sus productos.
 - Los empresarios se sienten más cómodos preguntándoles a los clientes qué otros productos, colores, formas y tamaños de los productos les gustaría.
 - Los empresarios observan cómo sus productos son utilizados y son capaces de ajustarlos como corresponde.
 - Los empresarios pueden calcular mejor los niveles de producción.
- Creciente capacidad para captar segmentos de mercado:
 - Los empresarios pueden captar clientes con mayor poder de compra.
- Base para fijar precios:
 - Los empresarios tienen acceso a más información para decidir sus precios.

Manejando un SIM

La experiencia ha demostrado que los grupos empresariales rurales, usualmente, son capaces de organizar la recopilación de información y la divulgación entre ellos mismos.

Sin embargo, les resulta bastante difícil ajustarse al SIM por ellos mismos.

En consecuencia, para garantizar que un grupo de empresarios es capaz de usar y manejar el SIM independientemente, las siguientes acciones deberían realizarse durante el proyecto:

- Apoyar a los grupos para evaluar regularmente su SIM. Esto les dará la confianza que ellos pueden ajustarlo por ellos mismos.
- Vincular los grupos con otras organizaciones que pueden ayudar a facilitar el SIM en colaboración con los empresarios.
- Considere cómo el SIM puede ser económicamente sostenible.



Herramienta 14 - Reglas de negocios y comportamiento idóneo

Existen reglas, regulaciones y estándares generales que los actores de mercado deben obedecer para participar en la cadena de mercado. En las áreas rurales, usualmente, tales reglas toman la forma de acuerdos entre compradores y proveedores. Sin embargo, los estándares y reglas de negocios más sofisticados (tales como estándares para productos de exportación) tienden a impedir a los empresarios rurales el acceso a mercados más desarrollados. Aunque algunas reglas de negocios puedan ser informales, es importante escribirlas y asegurarse de que los empresarios y sus trabajadores las comprendan.

En los mercados locales, las reglas y los estándares relacionados con la calidad, la clasificación y las prácticas de negocios del producto son aplicadas sin excesivo rigor. A menudo, los comerciantes proporcionan información limitada a los productores como una forma de obtener el suministro a bajos costos. Los productores rurales no comprenden a menudo las reglas relacionadas con la calidad o las características del producto u otros requisitos comerciales.

Las reglas de negocios pueden servir como herramientas de buen manejo para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas, evitar perder clientes, reducir errores costosos, mejorar la comunicación, cumplir con requisitos jurídicos e incrementar la lealtad del cliente. Sin las reglas de negocios básicas, no se puede mantener ninguna relación de mercado consistente a largo plazo.

Organice una sesión sobre los beneficios de las reglas de negocios.

	1.5 horas
Objetivos de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la conciencia sobre los beneficios de respetar las reglas de negocios y adoptar un comportamiento apropiado. • Proporcionar a los empresarios la comprensión de algunas reglas importantes de negocios para respetar y comportamiento idóneo para adoptar. • Desarrollar unas tablas de reglas que pueden usarse en sus empresas.
Facilitando la sesión: <p>Antes de la primera entrega de productos a clientes, reúna a los empresarios para discutir las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguno de los empresarios tiene conocimiento o experiencia de un negocio fracasado? • ¿Pueden explicar las razones del fracaso? • Pida a uno de los participantes registrar las razones que están relacionadas con la falta de respeto o ignorancia de las reglas de negocios en la columna izquierda del cuadro en un papel de rotafolio. • Pida a todos los participantes completar esa columna (vea el cuadro de abajo para información adicional). 	

Continúa en la siguiente página

- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale que esbocen reglas propuestas para superar las razones del fracaso de un negocio.
- Comparta los resultados en la plenaria y facilite una discusión sobre las reglas propuestas y de los posibles resultados cuando se ignoren esas reglas.
- Pida a cada grupo identificar cuáles reglas son relevantes a sus propias situaciones y explique que existen varios tipos de reglas de negocios:
 - Reglas adoptadas por un grupo para permitirles que funcionen mejor como empresarios. Estas reglas usualmente involucran acuerdos entre compradores y proveedores dentro de la cadena de mercado.
 - Las reglas que se deciden fuera de la cadena de valor (p.ej. estándares de calidad para un producto específico). En general, los estándares impuestos a los productores que están dispuestos a exportar son mucho más complejos que las reglas que gobiernan los mercados local y nacional.
- Los empresarios deberían enfocarse primero en entender y respetar sus propias reglas y reglas comerciales locales. Sólo después de que ellos hayan probado ser capaces de respetar estas reglas locales, deberían pensar en expandirse a los mercados de exportación.

RAZONES COMUNES EN EL FRACASO DEL NEGOCIO	REGLAS DE NEGOCIOS CORRESPONDIENTES
La entrega tardía de bienes	Fijar horarios de entregas claros con el cliente y respételos.
La entrega tardía de bienes por retrasos en los suministros de materia prima	Establecer contratos con proveedores de materia prima (vea la Herramienta 15).
Insuficiente cantidad entregada	Entregar la cantidad solicitada, aún si eso significa que debe adquirir artículos perdidos de otros productores.
La calidad más baja de lo especificado en la orden	Fijar <i>estándares de calidad</i> claros para cada artículo. Escribirlos y respetarlos bajo cualquier circunstancia (vea la Herramienta 16).
La calidad inconstante	Garantizar que los estándares de calidad sean respetados.
Los clientes no están informados sobre la entrega tardía o los cambios en el paquete	Ponerse de acuerdo sobre cómo comunicarse con los clientes antes, durante y después de las transacciones.
Los bienes contaminados con hongos	Establecer un contrato <i>con una agencia externa</i> (oficina sanitaria) y mostrar el certificado al cliente.
Los costos de transporte agregados sin informar a los clientes o Los precios son más altos de lo que se acordó	Siempre respetar las condiciones acordadas con los clientes. Es mejor perder dinero en un envío que perder a un cliente para siempre.
El empaque pobre conlleva a daños o roturas durante el transporte.	Tener suministro para reemplazo o compra de una póliza de seguros.

Fallar en acatar las reglas de negocios generalmente conduce a la pérdida de clientes y a una reputación dañada.



Herramienta 15 - Establecer contratos



Establecer relaciones de confianza con los distribuidores y los proveedores es fundamental para el éxito de la empresa y establecer contratos es muy útil para alcanzar esta meta.

Los contratos con los proveedores de materia prima permiten a los procesadores tener mayor control sobre las cantidades entregadas y la calidad, el tiempo de entrega y los precios de sus materias primas.

Los contratos con los procesadores enumeran los requisitos de calidad, garantizando que el manejo post-cosecha y el almacenamiento se hagan correctamente.

Sin embargo, los acuerdos contractuales funcionan solamente cuando las partes los respetan, lo que requiere un alto nivel de confianza y comprensión.

Organice una sesión sobre el establecimiento de contratos.

	1.5 horas
<p>Objetivos de aprendizaje</p> 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la conciencia sobre los beneficios de establecer contratos como una forma de mejorar relaciones con otros actores del negocio. • Proporcionar directrices sobre la negociación de contratos a los empresarios. • Estimular a los empresarios a diseñar sus propios contratos.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>Antes de la primera entrega de productos a los clientes, reúna a los empresarios con el objetivo de ayudarlos a desarrollar contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remítase a los resultados de los ejercicios realizados sobre las reglas de negocios (Herramienta 14) y presente la sesión haciendo hincapié en que un número de problemas encontrados por las empresas pueden resolverse estableciendo contratos. • Identifique entre los participantes: <ul style="list-style-type: none"> – Un empresario experimentado que tenga experiencia estableciendo contratos con los proveedores o clientes. Si ninguno tiene esa experiencia, invite a un empresario de otro sitio. – Un empresario que tiene experiencia en el suministro de materias primas a los clientes sin un contrato. • Pida a ambos describir la relación de negocios que tienen con sus clientes: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuánto duró? – ¿Cuándo y cómo se fijaban los precios? – ¿Habían controles o procedimientos de inspección? – ¿Había algún contrato por escrito o un acuerdo oral? – ¿Por qué entraron (o no) en una relación contractual? <p>Pida a los participantes enumerar los principales puntos en un papel de rotafolio.</p>	

Continúa en la siguiente página

- En otro papel de rotafolio, prepare un cuadro con una columna con el título: “Implicaciones de tener un contrato” y otra columna con el título “Consecuencias de no tener un contrato”. Discuta y llene la columna.
- Facilite una discusión sobre la importancia de los contratos, para desarrollar confianza con los proveedores y los clientes, posiblemente conduciéndolos a relaciones de negocios de largo plazo y a su reputación como proveedores confiables.
- Repase los términos usuales de un contrato:
 - Se debería preparar una solicitud para un contrato por el comprador y enviarla al proveedor. Especificaría:
 - * Los productos a producir con los estándares de calidad detallados.
 - * La cantidad.
 - * El modo de entrega (medios de transporte, localización).
 - * La frecuencia/horario de entrega.
 - Términos adicionales pueden ser agregados:
 - * Demanda mínima garantizada por el comprador.
 - * Compensación pagada al proveedor cuando la demanda mínima no es comprada por el comprador.
 - * Compensación pagada al comprador cuando el mínimo de demanda no puede ser entregada.
 - Una vez que se acuerden los términos del contrato, el comprador somete una propuesta preliminar al proveedor quien tiene el derecho de añadir, eliminar o cambiar cualquiera de las cláusulas.
 - Los contratos a largo plazo que regulan las relaciones entre proveedores y distribuidores deberían incluir los siguientes elementos:
 - * La identidad de las partes con su dirección e información de contacto.
 - * Sus metas y propósitos.
 - * Descripción detallada de los bienes.
 - * Derechos y obligaciones del comprador.
 - * Obligaciones del vendedor.
 - * Testimonio (fecha, lugar y firmas).



Herramienta 16 – Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios

Mientras recopilaban y analizaron información de mercado en la Fase 2 del AyDM (DFC 2, Paso 1) o utilicen un SIM, los empresarios desarrollaron sus capacidades y voluntad de trabajar juntos.

Ahora ya comprenden los beneficios de la colaboración, tales como menores costos de producción o precios más altos.

Su papel como facilitador será ayudar a los empresarios a contener sus costos de producción y a mejorar sus posiciones de negociación:

Organizando a los empresarios para que ellos puedan comprar materia prima o suministros de materiales de empaque en grandes cantidades

Reúna a los empresarios que están trabajando producto(s) similares y pídale que:

- Enumeren toda la materia prima y/o materiales de empaque que necesiten (volúmenes, horario).
- Enumeren a sus proveedores, las modalidades de suministro (precios, condiciones especiales, modo de transporte, lugar de entrega, etc.) y el suministro máximo que un proveedor puede proporcionar.
- Comparen a los proveedores e identifiquen aquellos que sean capaces de suministrar grandes cantidades de materiales.
- Identifiquen uno o dos empresarios para visitar a los proveedores seleccionados, con el fin de discutir las condiciones favorables para la entrega en grandes cantidades.

Nota: Las condiciones favorables no significan solamente precios más bajos, sino también mejores condiciones de pago.

Su papel será facilitar las negociaciones del contrato entre el grupo de empresarios y los proveedores seleccionados.

Fijando precios comunes

Frecuentemente, los empresarios individuales perturban las decisiones del grupo sobre los precios vendiendo sus propios bienes a menores precios. Para reducir este riesgo, usted:

- Preguntará a los participantes si han experimentado situaciones en las cuales se fijaron los precios pero el acuerdo se quebró después por algunos individuos.
- Discutirá las posibles consecuencias de tal comportamiento (p.ej. el grupo pierde un mercado, se crea desconfianza en el grupo, se crea una competencia injusta entre los miembros del grupo, etc.).
- Discutirá qué puede hacerse para evitar este tipo de comportamiento, haciendo hincapié en que:
 - Es fundamental reforzar la fortaleza y las capacidades de gobernanza del grupo. Si los miembros del grupo se organizan lo suficiente para decidir compras en grupo, deberían ser lo suficientemente fuertes para establecer precios comunes y respetarlos.

- Estimular a los empresarios a fijar un rango de precio para sus productos y a definir reglas internas para garantizar su aplicación.
- La fijación de precios puede ser gobernada por las reglas de negocios adoptadas por el grupo. La fijación apropiada de precios se relaciona con la calidad del producto como se definió y aceptó por todos los miembros del grupo.

Estimulando la venta en grupo

La venta en grupo ha demostrado ser una poderosa forma de incrementar el ingreso de los empresarios rurales.

Es beneficioso para los productores, así como para los compradores quienes obtienen mayores volúmenes en una determinada localización, reduciendo sus costos de transporte.

Para apoyar al grupo empresarial a organizar la venta en grupo, usted:

- Identificará compradores que sean capaces de comprar grandes cantidades (información disponible de los PDE's o de los estudios de mercado local y nacional llevados a cabo en la Fase 2).
- Invitará a dos o tres representantes del grupo empresarial a visitar compradores potenciales con el fin de encontrar información sobre:
 - Requisitos de cantidad y calidad.
 - Precio y condiciones (transporte garantizado, modo de pago).
 - Ubicación preferida para recoger los bienes.
 - Esquema anual del suministro.
 - La posibilidad de contratos a largo plazo.
 - Posibles visitas por los compradores a las localidades de los empresarios.
- Organizará una reunión con todos los empresarios para comunicar las conclusiones de la visita.
- Estará presente en el sitio del proyecto cuando se lleve a cabo la primera entrega.

Fomentar la certificación del producto

En el mundo entero existe una demanda creciente por productos con etiquetas de calidad específicas garantizando la protección ambiental y el respeto social, abriendo nuevos mercados a pequeños grupos empresariales. Tales certificaciones tienen beneficios pero también tienen costos (tal como el requisito de inspección por un agente de certificación independiente) y limitantes que los empresarios necesitarán comprender.

Los proyectos AyDM usualmente se concentran en las empresas vinculadas a lugares geográficos específicos y que pueden desarrollar una reputación por una Indicación Geográfica (IG) evidenciando la combinación singular de recursos naturales locales (clima, suelos, razas locales y variedades de plantas, equipo tradicional, etc.) y especificidades culturales (tradiciones, conocimiento ancestral y capacidades). Estos productos pueden satisfacer una demanda específica y valiosa.

Si los empresarios tratan de captar estos mercados, deberían saber que se necesita establecer un sistema de certificación con las siguientes características:

- Acordar reglas comunes para mantener las especificidades del producto, evitar el mal uso y fomentar la confianza del consumidor.
- Acordar un Código de Prácticas (CoP) para definir el producto en relación a su origen geográfico.
- Reconocimiento de la Indicación Geográfica del producto por autoridades públicas. Los productores pueden decidir aplicar a un registro de IG, de acuerdo al marco jurídico e institucional de su país y/o tener el producto protegido por derechos de propiedad intelectual, como los proporcionados por el Acuerdo de Aspectos relacionados con el comercio de los Derechos de Propiedad Intelectual (CDPI's) de la Organización de Comercio Mundial.
- Cuidadoso mercadeo del producto IG, trazabilidad a lo largo de la cadena de suministros, un alto nivel de responsabilidad de los productores y procesadores y, generalmente, un número de innovaciones técnicas o de manejo.

Obtener un IG puede lograrse a través del esfuerzo colectivo ya que requiere mucho trabajo.

Para mayores detalles sobre cómo desarrollar una certificación de calidad basada en el origen, referirse a:

VINCULANDO PERSONAS, LUGARES Y PRODUCTOS

Una guía para promover la calidad vinculada al origen geográfico y las indicaciones geográficas sostenibles

Esta guía ha sido producida de forma conjunta por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y SINER-GI

FAO 2009

Página web: www.foodcalidad-origin.org



Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas

Objetivo

Apoyar a los empresarios a evaluar el desempeño de sus empresas para que sean capaces de reajustar sus estrategias y metas y formular objetivos realistas para el próximo PDE.

Método

Después de la primera temporada o año, los empresarios necesitarán:

- Repasar las actividades y resultados pasados y verificarlos con los planes iniciales.
- Analizar esta información para reajustar las estrategias, metas y fijar objetivos realistas para la próxima temporada o año de operaciones.

Como facilitador, su papel será organizar un taller de trabajo para ayudar a los empresarios a entender:

1. Los beneficios de la supervisión.
2. Cuáles elementos del desempeño deberían ser evaluados y cuáles preguntas deberían hacerse.
3. Dónde y cómo la información puede encontrarse, registrarse y almacenarse.

1. Los beneficios de la supervisión

- Pregunte a los participantes por qué es importante supervisar las actividades de la empresa.
- Enumere sus respuestas en un papel de rotafolio, en dos columnas diferentes, basándose en si están relacionadas al desempeño empresarial o al ambiente de la empresa.
- Respuestas comunes son como las que aparecen a continuación:

DESEMPEÑO EMPRESARIAL	AMBIENTE EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Formular objetivos realistas para el PDE del próximo año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la empresa a permanecer competitiva en un mercado cambiante
<ul style="list-style-type: none"> • Medir el progreso de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas que surjan
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la empresa pueda juzgar su desempeño anualmente de acuerdo al progreso realizado para alcanzar los objetivos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas estrategias para corregir o superar estos problemas • Garantizar que la empresa tenga la capacidad de prever eventos inesperados y a estar preparada para tratar con ellos.

2. Elementos a ser evaluados y preguntas por hacer

- Explique que cuando evalúan el desempeño de sus empresas, los empresarios deberían:
 - Remitirse a sus PDEs y objetivos iniciales del plan de trabajo.
 - Observar las verdaderas actividades y resultados de la empresa.
- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale que enumeren los indicadores y la información que necesitan para supervisar las actividades de su empresa.
- Compile los insumos utilizando los listados de verificación siguientes:

RESULTADOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron los objetivos de producción y estimación de ingreso por ventas? • ¿Cuánto se produjo realmente? • ¿Cuánto se vendió? • ¿Cuánto ingreso se obtuvo de las ventas? 	
Si los objetivos de producción y ventas se cumplieron	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funcionó bien? • ¿Podría haber sido posible producir bienes? Explique.
Si los objetivos de producción y ventas no se cumplieron	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se subestimó la capacidad del equipo? • ¿Se instaló el equipo tardíamente? • ¿Hubo problema con el empaque? • ¿La calidad fue insuficiente? y si fue así, ¿por qué? • ¿Algunos compradores cancelaron órdenes? y si fue así, ¿por qué? • ¿Algunos compradores se rehusaron a pagar el precio? y si fue así, ¿por qué? • ¿La entrega fue tardía? • ¿Los clientes cambiaron sus preferencias? y si así fue, ¿por qué?
MANEJO	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estructura legal se escogió? • ¿Se registró la estructura legal como se planificó? • ¿Cuál era la estructura del equipo de gestión esperada? • ¿Quién forma parte del equipo de gestión real? 	
Si el equipo de gestión trabajó bien	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique qué tuvo éxito.
Si el equipo de gestión no trabajó bien	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique los problemas de manejo. • Enumere sus impactos en las operaciones de la empresa.

Continúa en la siguiente página

MANEJO DEL RECURSO	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles eran los planes para el manejo del recurso? • ¿Se cumplió el objetivo del manejo del recurso? 	
Si sí	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría haber sido posible hacer más en términos del manejo del recurso? Explique.
Si no	<ul style="list-style-type: none"> • Explique por qué no.
DESARROLLO SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles eran los planes para el desarrollo social? • ¿Se alcanzó el objetivo del desarrollo social? 	
<i>Si sí</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría haber sido posible hacer más en términos del desarrollo social? Explique.
<i>Si no</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique por qué no.
MANEJO DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa enfrentó problemas inesperados? • ¿Estaba lista para superar estos problemas? ¿Cómo? 	
RENTABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue la ganancia esperada al final de la primera temporada/primer año? • ¿Cómo se compara con las proyecciones de ganancias y pérdidas en el PDE? • ¿Tuvo beneficios la empresa? 	
<i>Si la empresa no obtuvo beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo costos fijos inesperados? ¿Por que cantidad? • ¿Hubo costos variables inesperados? ¿Por que cantidad?
MANEJO DEL FLUJO DE CAJA	
<i>¿Su flujo de caja siguió la proyección inicial?</i>	
Si la empresa se quedó sin dinero en efectivo fue por	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Disponibilidad tardía del préstamo? • ¿Pago del capital retrasado por algunos miembros del grupo? • ¿Pagos retrasados de clientes?

3. Dónde y cómo puede encontrarse, registrarse y almacenarse la información

La mayor parte de la información sobre el desempeño de la empresa estará disponible en el PDE y operaciones de la temporada pasada. En el caso de que algunos empresarios tengan dificultades en encontrar información sobre la temporada pasada, repase los diferentes tipos de libros que fueron usados y explique dónde encontrar la información necesaria.

El libro de dinero en efectivo	El libro del dinero en efectivo es un registro descriptivo y cronológico de las transacciones financieras día a día: todo el dinero recibido de ventas, todo el dinero pagado para las compras, notas de crédito de ventas y compras, salarios, costos de mantenimiento, etc.
El libro de contabilidad	El libro de contabilidad tiene en cuenta cada transacción del libro de dinero en efectivo y sirve como una herramienta para registrar todas las transacciones bajo el tipo de cuenta correcto.

Para los empresarios que tienen cuentas bancarias

Un libro de transacciones de cuenta bancaria	Este libro registra todas las transacciones bancarias.
Un libro de caja chica	El libro de caja chica registra todas las transacciones realizadas en efectivo.

- Facilite una discusión sobre la información necesaria para evaluar el progreso sobre el manejo del recurso. En general, para empresas de productos forestales, un plan de manejo del recurso se desarrolla en paralelo con el PDE para garantizar la supervisión adecuada de la reserva del recurso. El plan de manejo debería incluir los indicadores y las modalidades de supervisión específicas para cada caso.
- Facilite un breve análisis sobre el desempeño de la empresa para ayudar a los empresarios a darse cuenta de que no alcanzaron algunos de sus objetivos por cambios en el ambiente del mercado. Como consecuencia, seguramente concluirán que no pueden fijar un plan realista sin un sistema para evaluar regularmente su ambiente de mercado.



Herramienta 18 – Análisis FODA

Objetivo

Llevar a cabo un análisis FODA para ayudar a los empresarios a evaluar el desempeño de sus empresas después de su operación inicial (temporada o año) y para afinar el ejercicio de planificación para la siguiente fase.

Método

- Prepare un cuadro FODA en un papel de rotafolio
- Los participantes tienen 20 minutos para escribir las respuestas a las siguientes preguntas escritas en las tarjetas (solamente una idea por tarjeta, el texto debería estar escrito lo suficientemente grande para ser legible):

<p>FORTALEZAS</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas internas de sus empresas y cómo estas fortalezas influyeron en sus resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal tenía las capacidades adecuadas? • ¿Los trabajadores estaban motivados y eran eficientes? • ¿Los apoyó la red o las alianzas? • ¿Fue adecuado el equipo? • ¿Funcionó apropiadamente el equipo? • ¿Fue adecuado el financiamiento? • Otras. 	<p>DEBILIDADES</p> <p>¿Cuáles son las debilidades internas de sus empresas y cómo estas debilidades influyeron en sus resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles capacidades faltaron? • ¿Fue correcto su juicio sobre el mercado? • ¿Calcularon el suministro de materia prima en las cantidades correctas? • ¿Enfrentaron problemas de manejo? • ¿Se quedaron sin dinero en efectivo? • Otras.
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades para sus empresas como se identificó en los estudios recientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Identificaron apoyo adicional del gobierno local o de ONG's a los que puedan acceder? • ¿Identificaron otros grupos de empresarios con los cuales pudieran colaborar para obtener mejores precios de venta o mejores condiciones de suministro? • ¿Algunas de las políticas cambiaron a su favor (p.ej. disminución de impuestos, etc.)? • Otras. 	<p>AMENAZAS</p> <p>¿Cuáles son las amenazas para sus empresas como se identificó en los estudios recientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen comerciantes poderosos que no quieran que sus grupos empresariales se organicen (por temor a perder el control sobre los precios, etc.)? • ¿Existen inversionistas que estén tratando de restringir su acceso a los recursos? • ¿Existen posibles conflictos comunitarios sobre los recursos? • ¿Siente la comunidad que existe un prejuicio en contra de sus productos? • ¿Está disminuyendo el precio de su producto debido a un exceso en la oferta? • Otras.

- Después de 20 minutos (o más si se requiere), los participantes deberían pararse y ubicar sus tarjetas en la celda correspondiente del cuadro.
- Repase el cuadro y discuta el insumo.
- Discuta posibles acciones y recomendaciones para tratar las debilidades y amenazas.



Herramienta 19 – Analizar cambios y preparar los próximos pasos

10. DETAILED WORK-PLAN FOR MISUKU TIMBER BUSINESS GROUP:

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	FINANCIAL SUPPORT NEEDED	INPUTS/RESOURCES (NEEDS/TOOLS)	EXTERNAL SUPPORT NEEDED	TIME FRAME (PERIOD)	INDICATOR (OUTPUT)
1. Holding meeting with other interest group members.	- Trained members and Forestry staff	- Needed for community members	- Sawmill tools - Flip charts - Markers - Masking tape - Pens.	- Hall hire	13/03/08	- Meet members joining the group
2. Filling of forms for registration	- Chairperson and Forestry staff	-	- Registration forms	- Transport to and from	From 20/02/08 to 30/02/08	- Registration of the group
3. Organisation of equipments	- Group members for the and forestry staff (MFO)	-	- Pit saws, Chain-cut saws, Pumping hoses, Bow saws, Files, Ropes and Hacksaw	- Transport for the resources	From 01/03/08 to 10/03/08	- Listed resource purchaser
4. Sawing of logs	- Piece workers or Foresters	- Payment of the piece workers	-	-	10/03/08 to 30/04/08	- Availability of sawn planks
5. Selling of planks	- Mr. T. Mwasichangwa	-	-	-	01/05/08 to 31/05/08	- Cash realised
6. Holding meeting with group members, Forestry staff	- Chairperson, members and Forestry staff	-	-	-	05/06/08	- Problems and Successes outlined

Plan de acción

Los empresarios analizarán la información recopilada durante el estudio (vea la Herramienta 17) para reajustar sus estrategias y objetivos para la próxima temporada o año de operación.

El objetivo de esta actividad es identificar qué cambió en el ambiente de mercado en este período (las cinco áreas del desarrollo empresarial) y comprender por qué la empresa puede no haber entregado los resultados esperados. Los planes para la próxima temporada/año se ajustarán para ser más realistas.

Garantizar la participación de los empresarios en este proceso los ayudará a comprender mejor la mecánica de sus empresas y contribuirá a objetivos más realistas.

ANÁLISIS DE MERCADO/FINANZAS

Una de las funciones de las proyecciones financieras (o presupuestos) incluídas en el PDE es servir como base para medir el desempeño contra los objetivos fijados. Utilizando esta información, el progreso puede ser evaluado de acuerdo a los gastos reportados, los componentes del mercadeo, supuestos de la planificación, pronóstico de ventas, fijación de precios y otros aspectos similares.

Pida a los empresarios:

- Discutir el presupuesto anterior y ver cómo podría ser más exacto para el próximo año o temporada.
- Comparar las ventas previstas, ganancias brutas y gastos con las ventas reales. ¿Existen diferencias importantes? Se utilizará la información real para compilar el próximo plan de operaciones.
- Identificar los errores de juicio que condujeron a resultados pobres, y úselos como experiencias de aprendizaje para actualizar el próximo plan operativo.
- Preparar las declaraciones para el próximo plan operativo.

Continúa en la siguiente página

ANÁLISIS DEL MANEJO DEL RECURSO

La supervisión debe medir si una empresa tiene un impacto negativo sobre las reservas del recurso y sobre el ambiente ecológico. Una evaluación rápida inicial de la base del recurso fue realizada antes de comenzar la operación de la empresa y debería repetirse regularmente para detectar cualquier cambio.

Pida a los empresarios:

- Analizar cualquier cambio entre el estudio inicial y el último estudio (después de iniciar operaciones) para determinar si el recurso es sostenible.
- Calcular el impacto del aprovechamiento.
- Discutir las posibles medidas correctivas.
- Planificar la implementación de las medidas correctivas y calcular los costos correspondientes.
- Evaluar la relación con el oficial de desarrollo forestal local para garantizar su apoyo en la supervisión del recurso forestal, emisión de permisos y para negociar en caso de una resolución poco clara.
- Identificar cómo mejorar la relación con los proveedores de servicios del manejo del recurso incluyendo la oficina forestal.

ANÁLISIS SOCIAL/CULTURAL

Pida a los empresarios:

- Evaluar el impacto social de sus empresas contra una serie de indicadores utilizados para reunir información para la preparación de los PDE's, incluyendo:
 - El papel de las mujeres en la toma de decisiones sobre la selección de los productos, la fijación de precios y la distribución de ingresos.
 - El impacto de las actividades de la empresa sobre grupos marginados.
 - Otros.
- Evaluar las capacidades de los miembros del personal de la empresa.
- Evaluar la relación de la empresa con las autoridades locales, ONGs y otros grupos sociales.
- Sugerir cómo mejorar la relación con las autoridades locales, ONGs y otros grupos sociales.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS, REGLAS Y REGULACIONES

Pida a los empresarios:

- Evaluar si han dado seguimiento a la política nacional e internacional y están conscientes de todos los cambios en las políticas desde que sus empresas comenzaron.
- Discutir cómo obtener información constante sobre la política nacional e internacional.
- Evaluar si han mantenido una relación estrecha con el oficial forestal local, bancos, oficina de impuestos y otros cuerpos oficiales para estar informados sobre los cambios en las políticas y para negociar en caso de una resolución poco clara.
- Discutir sobre cómo mejorar las relaciones con las partes antes mencionadas e influenciar las políticas en su favor.
- Discutir cómo responder rápidamente a las nuevas reglas nacionales o internacionales que podrían afectar a sus empresas.

ANÁLISIS DE TECNOLOGÍA

Pida a los empresarios:

- Evaluar si están informados sobre nuevas tecnologías que les permitirán mantenerse competitivos.
- Discutir cómo ellos pueden mantenerse informados sobre estas nuevas tecnologías e identificar enlaces potenciales con otras organizaciones.
- Hablar sobre cómo pueden cabildar para una mejor infraestructura en la comunidad (líneas telefónicas adicionales, extensiones de caminos, etc.).



Herramienta 20 – Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha

Para la fase de la puesta en marcha (dos semanas después de obtener los recursos financieros)

I. INVERSIONES REALIZADAS

A. Uso del crédito (si los recursos financieros consisten en crédito)

Fecha del crédito: ____/____/____

Reembolso inicial (mes):

Final del período de reembolso (mes):

Periodicidad del reembolso:

Gastos	Costo real	Costo previsto en el PDE*
Total		

B. Otros recursos financieros

Gastos	Gastos reales	Gastos previstos en el PDE*
Total		

* Llene con "0" si el gasto no fue planificado.

Continúa en la siguiente página

C. Evolución de las inversiones previstas:

.....

II. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

	Cantidad total (kg)	Producción	Colección	Compra
Previstos en el PDE				
Alcanzados				

III. DIFICULTAD EXPERIMENTADA POR EL GRUPO

.....

.....

.....

IV. COMENTARIOS ADICIONALES

.....

.....

.....

V. ACCIONES A REALIZAR

Por el grupo	
Por el facilitador u otros socios	
Por el equipo del proyecto	

Para seguimiento regular

I. REEMBOLSO DEL CRÉDITO

Última cantidad a ser reembolsada		
Última cantidad real reembolsada		
Cantidad restante para ser reembolsada		

Explicación en caso de que el empresario tenga dificultades con el reembolso de su crédito:

.....

II. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

	Cantidad total (kg)	Producción	Colección	Compra
Previstos en el PDE				
Alcanzados en el momento de la visita de seguimiento previa				
Alcanzados a la fecha				

Explicación de los vacíos:

.....

III. OBJETIVOS DE VENTAS

	Precio promedio por unidad	Cantidad total (kg)	Total de ingreso por ventas
Previstos en el PDE			
Alcanzados a la fecha			

Explicación de los vacíos:

.....

IV. DESARROLLO DE CAPACIDAD

Sesiones de capacitación seguidas hasta ahora	
Sesiones de capacitación como planificado	
Necesidades de capacitación adicionales	

V. DINÁMICA DE GRUPO

Los miembros del grupo que abandonaron o se unieron:

.....

Número de reuniones sostenidas en el mes anterior:

.....

Contribución de los miembros:

.....

Respeto de reglas internas:

.....

Conflictos experimentados por el grupo:

.....

.....

.....

VI. INICIATIVAS DE GRUPO

.....

.....

VII. ACCIONES A TOMAR

Por el grupo	
Por el facilitador u otros socios	
Por el equipo del proyecto	

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso



Herramienta 21 – Formularios de seguimiento usados en Mali

Sitio	Poblados	Producto	Nombre de la empresa	Movimiento (en CFA)	Número de miembros		
					H	M	Total
FARAKUNNA	Pakan Bobo	Nueces de Karité	GNOUBOIRISSIN	136 500	0	13	13
		Miel	PARISSIN	1 120 000	8	0	8
		Tamarindo	MOUGNOUSSI	216 000	0	9	9
	Sub-total	3	3	1 472 500	8	22	30
	Tiéblénikuy	Nueces de Karité	PARISSIN	156 800	0	14	14
		Miel	PARISE	980 000	7	0	7
	Sub-total	2	2	1 136 800	7	14	21
	Bambara	Nueces de Karité	PARISE	168 800	2	13	15
		Miel	WE HAN HIRO	980 000	13	0	13
	Sub-total	2	2	1 148 800	15	13	28
	Fifini	Nueces de Karité	SENIWE	352 800	0	18	18
		Miel	PARISE	1 400 000	10	0	10
		Aguamiel	PARI TCHIMI- TCHAMA	393 750	0	5	5
	Sub-total	3	3	2 146 550	10	5	33
	Siradié	Hydromel	BENKADI	392 000	0	9	9
		Miel	DJEKAFO	700 000	5	0	5
Sub-total	2	2	1 092 000	5	9	14	
Pakan Kado	Hydromel	BENKADI	224 000	2	18	20	
	Miel	KAFASSOBONOGOLA	350 000	6	4	10	
Sub-total	2	2	574 000	8	22	30	
GRAN TOTAL FARAKUNNA	14	14	7 570 650	53	85	156	

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso



Herramienta 22 – Formularios de seguimiento durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones

Sitio:

Actualizado el:

.....

Grupo	Poblado	Producto	Miembros del personal actual	Fecha de inicio	Recursos financieros para comenzar			Problemas con créditos	Coleción prevista	Coleción real	Producción prevista	Producción real	Facturación prevista	Facturación real	Precio previsto	Precio real
					Crédito	Autofinanciamiento	Otros									

Capacitación

Dinámicas de grupo	Seguimiento de PDEs	Gestión de crédito / ahorros	Mercadeo	Contabilidad	Suministro	Planificación	Técnica

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso,

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)
División de Economía Forestal, Política y Productos
Departamento Forestal

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO)

Dirección: Viale delle Terme di Caracalla, 00153 Roma, Italia.

Teléfono: +39 06 5705-5299. Fax: +39 06 5705-5514

Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

<http://www.fao.org/forestry/enterprises/es/>