



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MÓDULOS DE CAPACITACIÓN





Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MÓDULO INTRODUCTORIO

Implementación de la Metodología
de Análisis y Desarrollo de Mercados

ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MÓDULO INTRODUCTORIO

Implementación de la Metodología
de Análisis y Desarrollo de Mercados

Publicado por
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
y
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
Lima, 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015 - 11545

Citación recomendada:

AIDER y FAO, 2016. *Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para El Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Guía para el facilitador.* Módulo Introductorio: Implementación de la Metodología de Análisis y Desarrollo de Mercados. Lima, Perú.

Foto de portada: © MINAM Perú

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del AIDER, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el AIDER los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o del AIDER.

ISBN 978-92-5-308874-4 (FAO)

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request o dirigirse a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Contenido

Lista de colaboradores		v
Prólogo		vi
Agradecimientos		vii
Abreviaturas y siglas		ix
Símbolos usados		x
1. El contexto		1
Diseño de la sesión “Objetivos y curso del proceso de AyDM”		6
2. Principios rectores de la metodología AyDM		8
Diseño de la sesión “Presentación de los principios rectores de AyDM”		13
3. Principales métodos y herramientas		15
4. Presentación de los conceptos de AyDM		18
Diseño de la sesión “Términos y conceptos usados en el AyDM”		22
5. Preparación para la implementación de AyDM		24
6. Para empezar		26
Herramienta 1	Diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial	30
Herramienta 2	Mapa de AyDM	32
Herramienta 3	Diagrama de filtro	33
Herramienta 4	Factores que influyen en la adaptación de las Fases 3 y 4	34
Herramienta 5	Ejemplos de proyectos que hayan utilizado exitosamente el proceso de AyDM para el desarrollo de la empresa	35
Herramienta 6	Cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios	35
Herramienta 7	Papel del facilitador	37
Herramienta 8	Importancia de la información en el proceso de AyDM	40
Herramienta 9	Descripción de recursos y productos potenciales en el área del proyecto	41
Herramienta 10	Taller de recopilación de información inicial	41

Herramienta 11A	Diferencias entre venta y mercadeo	43
Herramienta 11B	Definición del área de intervención	43
Herramienta 12	Resumen de las principales actividades preparatorias que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la fase 1 del proceso de AyDM	45
Herramienta 13	Listado de verificación para garantizar que el proceso de AyDM pueda ser implementado exitosamente	46
Herramienta 14	Recordatorio de las actividades preliminares clave que deberían ser completadas antes de que el proyecto inicie	47
Herramienta 15	Preparación para la implementación exitosa del proceso de AyDM	48
Herramienta 16	Tareas del facilitador a lo largo del proceso de AyDM	49

Lista de colaboradores

Esta es una publicación elaborada en el marco del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” (GCP/GLO/194/MUL), desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Redacción y revisión técnica:

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

Paul Ramírez Nelson

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

Fabiola Muñoz Dodero

Dirección de Evaluación, Valoración y Financiamiento del Patrimonio Natural (MINAM)

Roger Loyola Gonzales

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

César Sabogal

Alfredo Gaviria

Isabelle Lecup

Sophie Grouwels

Apoyo técnico:

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Carlos Ortiz

Edición:

Martha Cuba

Prólogo

Las comunidades locales desempeñan un rol primordial en la conservación y el uso sostenible de los ecosistemas forestales. Muchos bosques alrededor del mundo se han mantenido y conservado gracias a prácticas de manejo de las comunidades locales como el uso múltiple, la conservación, la reforestación o el manejo comunitario del fuego. En el Perú, más de trece millones de hectáreas, equivalentes a un cuarto del área total de tierras forestales, están bajo derechos de tenencia por comunidades locales, en su mayoría en la región amazónica del país. Por eso, la participación activa de las comunidades en todos los aspectos del manejo sostenible de sus bosques –de acuerdo a sus propias necesidades, aspiraciones, derechos, destrezas y conocimientos– es crucial para mantener la riqueza forestal del país y para potenciar el rol de los bosques frente al cambio climático y su contribución a los medios de vida de la población rural y al desarrollo del país. Debe subrayarse también que los Acuerdos de Cancún, suscritos en diciembre de 2010 durante la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático, reconocen la necesidad de asegurar la participación plena y efectiva de los pueblos indígenas y las comunidades locales en las estrategias para la reducción de la deforestación y la degradación de los bosques (REDD+).

A través del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático”, que desarrollan el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM) en el marco del Programa FAO-Finlandia, se gestó a fines de 2011 una iniciativa de carácter demostrativo para promover el desarrollo de capacidades para el Manejo Forestal Comunitario (MFC) en la Amazonía peruana (Iniciativa FAO-MFC). A través de esta iniciativa se desea contribuir a los esfuerzos del gobierno peruano para promover el MFC como parte de un trabajo interinstitucional que aspira a mejorar los medios de vida de las comunidades dependientes de los bosques, fortalecer sus capacidades, contribuir a reducir la deforestación y la degradación de los bosques y aumentar las reservas de carbono forestal.

La capacitación para los diversos actores forestales es una necesidad claramente indicada en la política nacional forestal y de fauna silvestre y la respectiva legislación peruana. Asimismo, el fortalecimiento de capacidades para las comunidades indígenas es una demanda expresada por las principales organizaciones indígenas a nivel nacional y regional.

En el marco de la Plataforma Nacional para el Manejo Forestal Comunitario, donde la FAO ha estado participando desde sus inicios, el objetivo central de la Iniciativa FAO-MFC se dirigió al desarrollo de capacidades en las comunidades nativas y otros actores locales de la Amazonía para el manejo sostenible del bosque y la agregación de valor para sus productos y servicios. Los principales resultados se refieren a la sistematización de seis experiencias relevantes de MFC publicadas en 2013 y al desarrollo de tres guías de capacitación de facilitadores y capacitadores, presentadas a continuación:

- Prácticas de manejo para el uso múltiple sostenible en bosques comunitarios de la Amazonía peruana

- Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para el Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía peruana
- Financiamiento y aspectos institucionales para el Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía peruana

En el desarrollo de estos productos se han reconocido, valorado e integrado los esfuerzos pasados y presentes en materia de capacitación para las comunidades amazónicas, principalmente realizados por organizaciones no gubernamentales. La sistematización de algunas experiencias relevantes permitió aprender sobre lo que funcionó, no funcionó y sus causas en un determinado contexto, e incorporar estos aprendizajes en los materiales de capacitación.

El presente documento ha sido elaborado a través de un acuerdo establecido con el Consorcio de ONG Promoción de la Mujer y de la Comunidad (PROMUC), y constituye la tercera de las tres guías señaladas anteriormente.

La FAO desea expresar su reconocimiento y agradecimiento a la labor de PROMUC por la seriedad y calidad del trabajo realizado, y a las comunidades nativas que participaron en el proceso aportando sus perspectivas, conocimientos y experiencias. También valoramos el gran esfuerzo desplegado por el equipo técnico del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” y de la Representación de la FAO en el Perú, así como el acompañamiento y los aportes de los oficiales forestales en la Sede de la FAO, en Roma.

Esperamos que el material que se pone a disposición sea usado y adaptado a los contextos y realidades en que se desarrolle el manejo forestal por comunidades en la región amazónica y sirva para que estas, como actores directos, se fortalezcan y beneficien de forma sostenible.



John Preissing
Representante de la
FAO en el Perú



Eduardo Mansur
Director de la División
de Evaluación, Gestión y
Conservación Forestal de la FAO



Eva Müller
Directora de la División de
Economía, Política y Productos
Forestales de la FAO

Agradecimientos













Deseamos expresar nuestro más sincero agradecimiento a los principales actores del Manejo Forestal Comunitario: a los líderes, lideresas, comuneros y comuneras de las comunidades nativas de Callería y Pueblo Nuevo, en Ucayali, y de Infierno y Bélgica, en Madre de Dios, por brindarnos sus saberes y experiencias; a las direcciones regionales forestales de los gobiernos locales de Madre de Dios y Ucayali; a las entidades financieras Financiera Confianza, Caja Municipal de Cusco, Caja Nuestra Gente, Scotiabank, Agrobanco, Manuela Ramos, Prisma y Adra; y finalmente a las ONG participantes AIDER, CEDIA, DAR, IBC, IRDECON, CITE Indígena, Rainforest Alliance y el Proyecto Perú Bosques.

Agradecemos también a todo el equipo de PROMUC por su participación en la elaboración del documento y al equipo de la FAO, formado por Alfredo Gaviria, César Sabogal y Marco Boscolo, por su asesoría y apoyo permanente en la elaboración de esta guía.

Abreviaturas y siglas

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

Símbolos usados

	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 la GCF y necesarias para la sesión.
	Consejos para la facilitación.
	Información útil o consejos.
	La referencia a la Guía de Campo del Facilitador.
	Referencia al Manual de AyDM.
	Formularios de campo para el uso de los grupos de interés y que son explicados por el facilitador durante los talleres o reuniones.
	Herramientas utilizadas por el facilitador durante los talleres o reuniones en las comunidades.
	La información teórica sobre los temas tratados durante los talleres o reuniones.
	Actividades para promover el equilibrio de género.

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

- Un conocimiento básico y habilidades en desarrollo empresarial.
- Una comprensión acerca de los beneficios de usar el Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM) como una metodología impulsada por el mercado.
- La capacidad de identificar las principales limitaciones relacionadas a las ideas de productos de los grupos de interés potenciales.
- La capacidad para facilitar discusiones entre grupos de interés y ayudarlos a tomar decisiones sobre las estrategias de mercadeo y estructuras organizativas.
- 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.

1. El contexto

Esta sección presenta los objetivos y curso, principios, método y herramientas, así como los conceptos principales del proceso de AyDM. Es fundamental que los facilitadores y los grupos de interés potenciales comprendan 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 de los grupos de interés potenciales.

Principalmente, el proceso busca que los grupos de interés de las comunidades en la que se realiza el proyecto puedan elaborar planes de negocios bajo el marco del MFC (Manejo forestal comunitario) y el modelo AyDM Tomando en consideración los aspectos ambientales, sociales, legales e institucionales, tecnológicos y comerciales del desarrollo empresarial, el AyDM apoya a las comunidades para que vinculen el manejo de los recursos naturales y las actividades de conservación con oportunidades generadoras de ingresos.

Es preciso mencionar que muchas de las comunidades no manejan el término “capitalista”; es decir, los conceptos de ingresos y beneficios. Por ello, el papel del facilitador durante el proceso es vital para que las comunidades comprendan este término y otros no conocidos para ellas.

El AyDM se concentra en la sostenibilidad ecológica. Por este motivo, se aplica particularmente a las empresas basadas en los recursos naturales que necesitan conservarse o protegerse del aprovechamiento excesivo o la destrucción. En la Amazonía peruana se busca que se preserven y realicen actividades bajo el manejo forestal comunitario (MFC). Herramientas para la sostenibilidad de la actividad y así evitar su fracaso posterior. Finalmente, el AyDM hace hincapié en el desarrollo institucional, garantizando que los nuevos grupos de interés puedan ser independientes y que sus empresas sean sostenibles en el tiempo.

1.1 Metodología tradicional de desarrollo de medios de vida vs. metodología de desarrollo empresarial

Como facilitador que presenta el proceso de AyDM a los grupos de interés, es importante comprender claramente las diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial. De lo contrario, los grupos de interés pueden pensar que el proyecto es como todos los proyectos tradicionales del pasado, donde recibían equipos y otras donaciones. Ese tipo de enfoque puede perjudicar o evitar que se logren los objetivos. Por ello le recomendamos revisar la **Herramienta 1** “Diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial”.

Los facilitadores deberían usar la Herramienta 1 para preparar la presentación de la metodología a los grupos de interés potenciales y a los socios de los proyectos. Es

importante explicar a los participantes del proyecto las diferencias existentes entre estos dos enfoques para ayudarlos a decidir si quieren participar en actividades de desarrollo empresarial y a manejar sus expectativas sobre la ausencia de intervención directa o subsidios en la metodología de AyDM. Asimismo, es fundamental traducir la Herramienta 1 a los idiomas locales y distribuirla a los participantes.

1.2 Visión general de las cuatro fases del proceso de AyDM

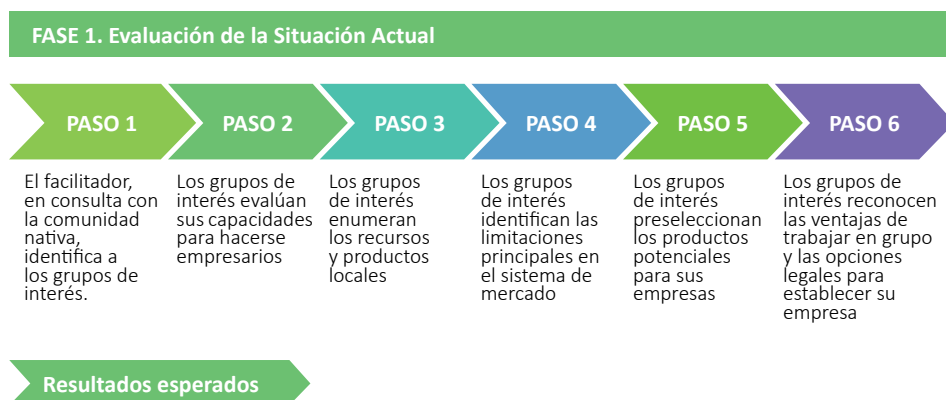
El AyDM es un marco de planificación para las empresas de productos o recursos forestales. La fase preliminar es la **fase 0**. Durante esta fase se deben llevar a cabo actividades de investigación de antecedentes y de planificación y se las realiza antes de apoyar en el desarrollo de los grupos de interés de productos o recursos forestales. Las cuatro fases sucesivas llevan a los participantes a través de un proceso participativo claro y simple para la planificación y el desarrollo de la empresa. Cada fase se desglosa en un número de pasos para su mejor entendimiento.

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 grupos de interés a preparar sus planes de desarrollo empresarial, mientras que la fase 4 los apoya en la puesta en marcha de sus empresas.

Una representación gráfica del proceso de las cuatro fases y sus pasos correspondientes es presentada en el mapa de la metodología AyDM en la **Herramienta 2** y se muestra en la Figura 1.

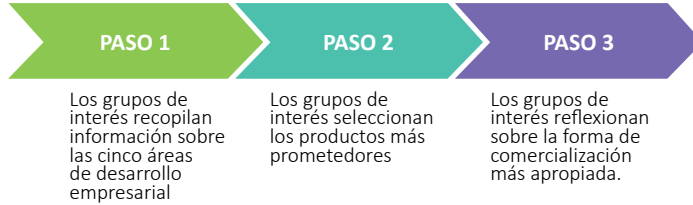
Figura 1. Representación del proceso seguido en la metodología AyDM, con sus fases y pasos



- 1) Los potenciales grupos de interés están dispuestos a explorar la herramienta de desarrollo empresarial comunitario.
- 2) Elaboración de una lista corta de posibles productos y recursos a ser evaluados en la fase 2.

- 3) Los potenciales grupos de interés han adquirido una comprensión de las cinco áreas del desarrollo empresarial.

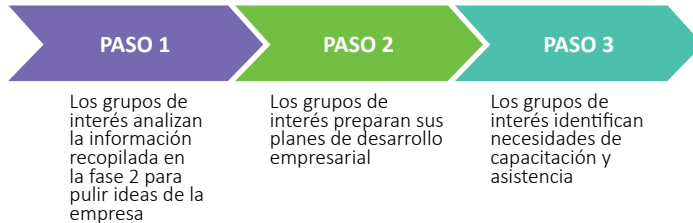
FASE 2: Estudio y Selección de Productos - Identificación de Ideas Empresariales



Resultados esperados

- 1) Selección final de los productos más prometedores.
- 2) Recopilación de información necesaria para el diseño del plan de desarrollo empresarial (PDE).
- 3) Los grupos de interés potenciales conocen las formas de comercialización más apropiadas
- 4) Se han formado los grupos de interés alrededor de los productos seleccionados.

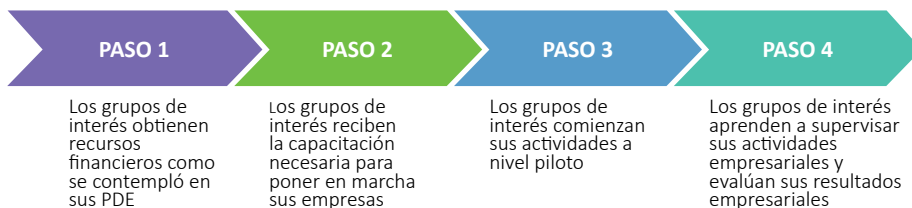
FASE 3: Preparar el Plan de Desarrollo Empresarial (PDE)



Resultados esperados

- 1) Los grupos de interés han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los grupos de interés 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



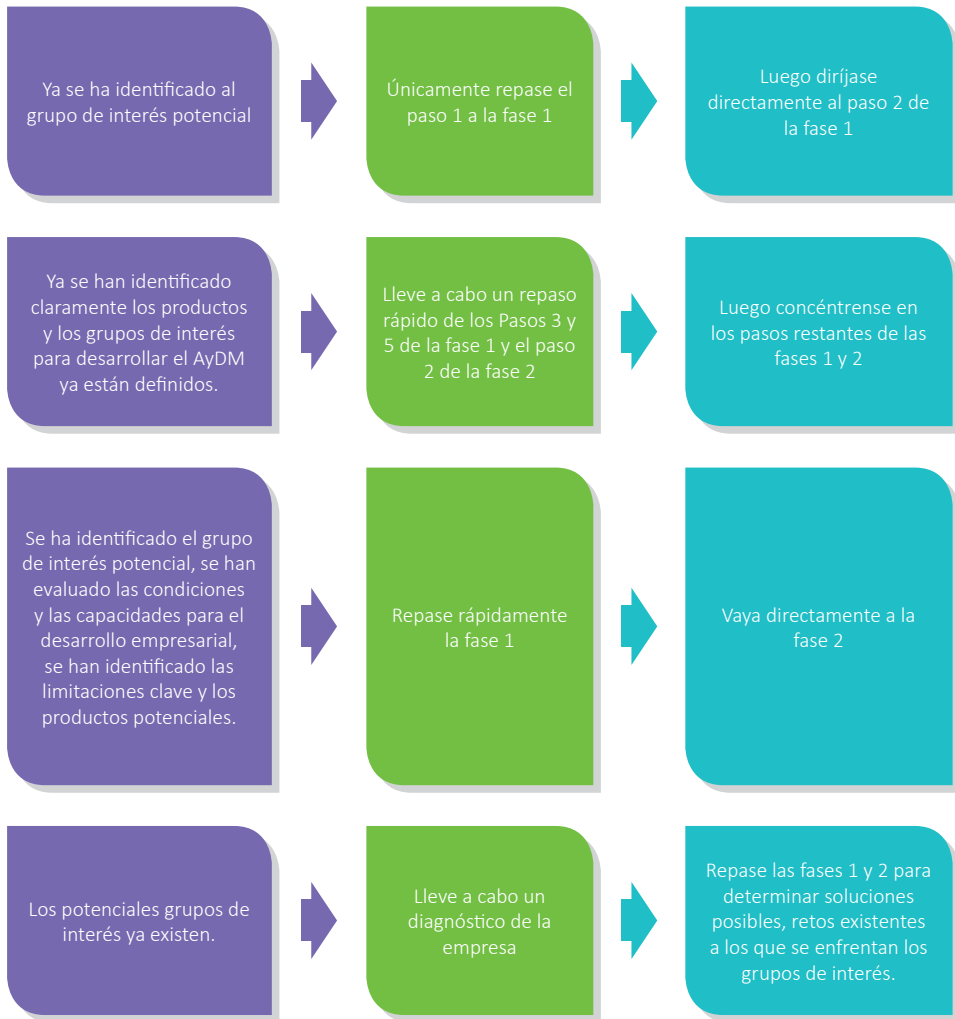
Resultados esperados

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

1.3 Puntos de entrada al proceso de AyDM

El proceso de AyDM sigue una secuencia lógica de pasos. Es necesario revisar cada uno de los pasos incluidos en las fases. El proceso AyDM se puede acortar dependiendo de la situación. Como se muestra en el mapa del modelo AyDM, los productos de cada fase sirven como base de la siguiente fase. Sin embargo, en algunas situaciones es posible entrar al proceso en diferentes puntos (Figura 2).

Figura 2. Formas de acortar el proceso AyDM







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

En estas directrices utilizamos el término “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 ganadería o en pesquerías costeras. La metodología AyDM se aplica ampliamente al desarrollo de nuevos grupos o de grupos de interés ya existentes, en cualquier punto de la cadena de mercado, sean productores, fabricantes o comerciantes.

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

Diseño de la sesión “Objetivos y curso del proceso de AyDM”

“Objetivos y curso del proceso de AyDM”	
	1 hora
	<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. • Habrán acordado enfocarse en la primera fase del proceso de AyDM.
	<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 papelógrafo. Este cartel servirá como una 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. • Colocar un papelógrafo 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>Herramienta 1: Diferencias entre la metodología tradicional de desarrollo de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial.</p> <p>Herramienta 2: Mapa de AyDM</p> <p>Herramienta 3: Diagrama de filtro</p>

Facilitando la sesión

1. Antes de explicar las metas principales de la metodología AyDM, pregunte a los participantes lo siguiente:

- ¿Por qué se está realizando 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 que el proyecto va a mejorar su desarrollo empresarial y sus habilidades?

Permita que los participantes se tomen un tiempo para reflexionar y acto seguido discuta con ellos las respuestas a estas preguntas.

Luego presente el programa de capacitación, explique la importancia de las sesiones en las aulas, los ejercicios en campo y por último, la implementación del proceso en el lugar.

2. Repase las diferencias entre la metodologías de desarrollo de medios de vida tradicional y la metodología de desarrollo empresarial.

- Escriba en un papelógrafo el título “Diferencias entre la metodología de desarrollo de medios de vida tradicional y la metodología de desarrollo empresarial” (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 exponen a otros los conceptos.

3. Distribuya una copia de la Herramienta 1 a los participantes. De ser necesario, considere la traducción de la herramienta al idioma materno del grupo de interés o solicite la ayuda de un traductor.

4. Presente el proceso de AyDM. Explique por completo el curso de AyDM revelando gradualmente el papelógrafo del mapa del proceso, fase por fase. Aún no presente los pasos específicos dentro de las fases. Como facilitador, ponga énfasis en los objetivos principales y los productos esperados de cada fase, muestre la relación y las conexiones entre cada fase, e insista en la necesidad de ser flexible cuando efectúe el proceso. Puede haber casos en los que no sea necesario comenzar por el principio o incluir todos los pasos.

5. Comience por la primera fase. Durante las fases 1 y 2 se seleccionan los grupos de interés y los productos. Explique el proceso de selección que ocurre durante estas fases compartiendo el diagrama de filtro (ver **Herramienta 3**). Explique el proceso de selección del producto, el cual está basado en los criterios de las cinco áreas del desarrollo empresarial.

6. Algunas comunidades están familiarizadas 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**, teniendo en cuenta factores económicos, sociales, legales e institucionales y ecológicos.

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



Consejos para la facilitación

- Usted y su equipo de trabajo deben llevar solo herramientas indispensables a la zona donde se realizará el taller para evitar percances. No lleve muchas herramientas tecnológicas, de preferencia una computadora a lo mucho y es mejor llevar papelógrafos para hacer más participativo el taller.
- Antes de la sesión, dibuje el mapa del proceso de AyDM y una ilustración del diagrama de filtro en papelógrafo.
- Asegúrese de tener una copia del mapa de AyDM y del diagrama de filtro para cada participante.
- Tenga algunos ejemplos y experiencias de AyDM exitosos que pueda compartir con los participantes. A veces los ejemplos pueden transmitir más que las explicaciones.
- Puede hacer la presentación de los casos mediante diapositivas vistosas y una gama de imágenes. Así captará la atención de los participantes.

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 será sostenible. El aprovechamiento sostenible de los recursos conserva el ecosistema. Con cuidado, los recursos pueden ser aprovechados indefinidamente de un área de bosque limitada o domesticados en tierras de cultivo.

B. Sostenibilidad social. Cualquier idea empresarial que pueda crear discordia social o exclusión de algunos grupos locales será descartada. El AyDM garantiza que las actividades y los beneficios de las empresas sean equitativos y equilibrados con respecto al género, que no lastimen a los miembros más débiles de la comunidad o creen 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 grupos de interés permanezcan competitivos. De este modo, ellos son capaces de evaluar cambios en el ambiente de mercado y adaptar sus productos de acuerdo a ello.

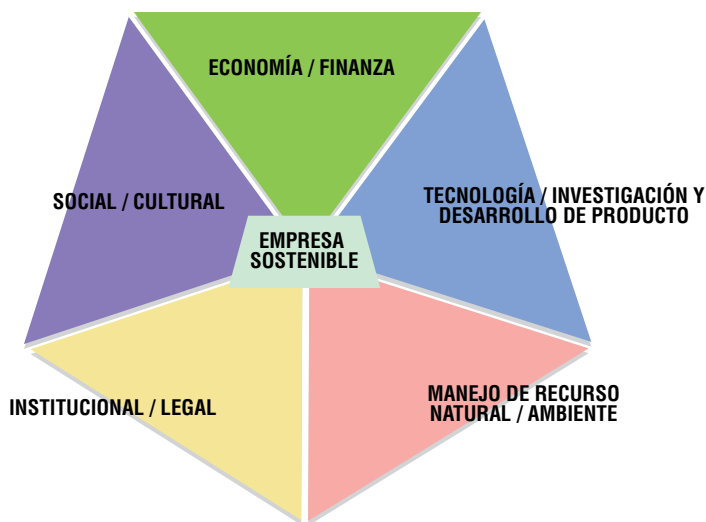
D. Sostenibilidad legal e institucional. Cualquier idea empresarial que no sea capaz de adaptarse a las realidades legales e institucionales será descartada. El AyDM garantiza que los grupos de interés se mantengan al día con el cambio de políticas que influyen en la cosecha, el procesamiento, el transporte o la distribución de sus productos. Los grupos de interés necesitan también estar al día con respecto a 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 será descartada. El AyDM alienta a los grupos de interés 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** del manual.

El enfoque utilizado para reunir y analizar información se conoce como “selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial” (Figura 3). Una de las principales fortalezas del proceso de AyDM es la inclusión sistemática de estos cinco aspectos del desarrollo empresarial.

Figura 3. Selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial en la metodología AyDM



Las cinco áreas del desarrollo empresarial son:

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

A lo largo del proceso de AyDM se recopila y analiza la información relacionada a estas cinco áreas. Las herramientas para la recopilación de la información garantizan que solo la información relevante sea reunida en cada etapa para no desaprovechar los recursos. En un principio, el proceso puede parecer algo abrumador, particularmente para aquellos que nunca se han visto involucrados en este tipo de ejercicios.

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



EL Módulo 2 “Realización de encuestas para seleccionar productos e identificar ideas de la empresa” describe con mayor detalle la selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial.

2.2 Relación con empresas basadas en el aprovechamiento de recursos naturales

La metodología AyDM puede ser particularmente útil para empresas basadas en los recursos naturales, aunque su aplicación no necesita estar limitada a ellos. Los recursos naturales difieren de los productos agrícolas; sin embargo, a menudo los grupos de interés 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 grupos de interés potenciales a manejar las limitaciones y las oportunidades específicas de los recursos naturales.

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. 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 el 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 la participación equitativa de las mujeres en el proceso. Las guías 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 subgrupos 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 grupos de interés

El papel de los grupos de interés 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 grupos de interés mientras pasan por el proceso de AyDM. Sin embargo, los grupos de interés tendrán que tomar sus propias decisiones y hacer sus planes para las actividades empresariales futuras.

Un papel importante del facilitador es garantizar que el grupo de interés esté en el centro del proceso todo el tiempo. En la **Herramienta 7** se presenta más detalle sobre el papel del facilitador.

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, otras al manejo del mercadeo y de la empresa y algunas más asociadas con aspectos de tecnología e incluso de políticas.

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 grupos de interés 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 en un centro del distrito de una instalación de almacenamiento en frío manejada por y de propiedad de una cooperativa podría beneficiar a pequeños grupos de productores dispersos en toda el área. Se prefiere esta solución en lugar de construir instalaciones de almacenamiento individuales en cada pueblo. La orientación general sobre cómo crear alianzas estratégicas se presenta en la Herramienta 9.





2.6 Fortalecimiento de estructuras de implementación local

EL AyDM fomenta la colaboración entre ONG nacionales y locales para mejorar el desempeño del manejo comercial, social y de recursos de los grupos de interés. También apoya la creación o el fortalecimiento de grupos de interés 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, consultar el Manual de AyDM, Sección 1.2 sobre principios medulares de la metodología de AyDM.

Diseño de la sesión “Presentación de los principios rectores de AyDM”

“Presentación de los principios rectores de AyDM”	
	<p>Duración:</p> <p>1- 1 y 1/2 horas.</p>
	<p>Objetivos del aprendizaje</p> <p>Al final de la sesión, los participantes serán capaces de:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Citar ejemplos, basados en sus propias experiencias, relacionados a los principios del AyDM (en especial a las cinco características de la sostenibilidad). • Explicar qué pasará si se omite una de las características de sostenibilidad.
	<p>Materiales de aprendizaje (garantice que todos ellos estén traducidos a idiomas locales):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Representación del proceso de AyDM en un papelógrafo. 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 papelógrafo 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 útiles para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 6 – Las cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios.

Facilitando la sesión

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:

- Separe a los participantes en pequeños grupos (2-4 personas por grupo, dependiendo de la cantidad de participantes).
- Dé ejemplos de proyectos exitosos de AyDM. Pida a los participantes hablar sobre negocios o empresas exitosas de sus propios pueblos amazónicos. Comente 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.

4. 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.
- Realice un debate con los participantes sobre las diferencias entre embarcarse en una empresa de productos agrícolas y una de productos forestales.
- Tenga un papelógrafo listo con el rótulo: “Diferencias entre empresas basadas en los productos agrícolas y empresas basadas en los productos forestales”
- Ponga énfasis en que los participantes tomen en cuenta estas diferencias cuando desarrollen sus estrategias empresariales.

5. 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 deben identificar a las personas responsables de la actividad. Es mucho más probable que para algunos productos los hombres estén en capacidad de encargarse mejor de la actividad y, para otros, las mujeres estén en mejor capacidad de hacerlo.
- Discuta la importancia de dar las mismas oportunidades a hombres y 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.

6. Los participantes aprenden 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.

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

- Pida a los participantes dar un ejemplo de las 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 papelógrafo y en folletos.



Consejo para la facilitación:

Aliente a los participantes a hablar sobre sus experiencias propias.

3. Principales métodos y herramientas

El AyDM proporciona una serie de herramientas que el facilitador debe 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 con los recursos naturales y han sido evaluadas en forma extensa en campo.

El éxito de los proyectos basados en el AyDM depende de los siguientes tres factores:

- la forma en que se utilizan las herramientas y los métodos participativos;
- 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;

- 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 que presentamos son resultado de una adaptación del manual AyDM de la FAO que fue elaborado para desarrollar empresas comunitarias, con un enfoque mayormente en África. 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, al igual que en el caso de todas las herramientas de capacitación participativas, las que se presentan en estas directrices necesitarán adaptarse, algunas veces considerablemente, para llenar las necesidades específicas del proyecto en el contexto amazónico.

El proceso de AyDM puede ser implementado con éxito con la participación activa de todos los grupos de interés potenciales de la comunidad. Esto, a su vez, depende de la capacidad de los facilitadores para mejorar la dinámica del grupo. Es fundamental que la persona a cargo de la facilitación cuente con buenas habilidades de facilitador para asegurar un proceso de toma de decisión participativo, de aprendizaje y de intercambio de experiencias, organizando discusiones efectivas durante el curso del proyecto.

La **Herramienta 7** resalta las actividades donde el facilitador que utiliza la metodología AyDM juega un papel clave.

3.2 Niveles de recopilación de información en el AyDM

La recopilación de información relacionada al desarrollo empresarial tiene lugar en tres niveles: macro (nivel nacional e internacional), meso (nivel de distrito y provincia) y micro (nivel de comunidad y pueblo) (Figura 4).

Usualmente, una intervención en un nivel menor apuntará la 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.

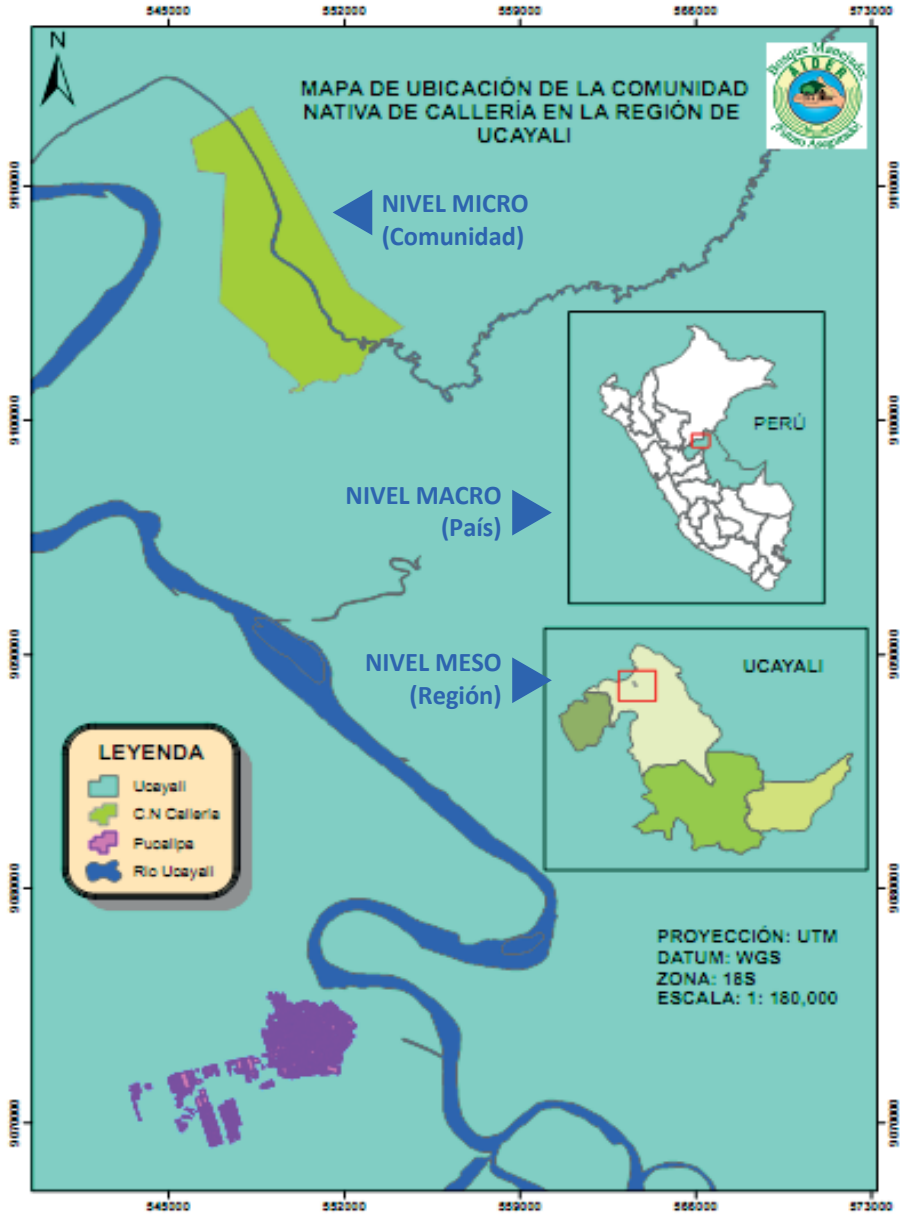
La colecta de la información debe proseguirse aún después de haber seleccionado los productos finales y establecido las empresas (en las fases 3 y 4). Se requerirá información en tres niveles para:

- 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 grupos de interés 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.

Figura 4. Niveles de recopilación de la información en el AyDM



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

El tiempo y costo requeridos para identificar y desarrollar una empresa son generalmente de gran preocupación para las personas locales, quienes no disponen mucho ni de uno ni de otro. 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 8**.

4. Presentación de los conceptos 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 tener connotaciones erróneas. Utilice los términos de AyDM y explique su significado a los participantes del proyecto (vea la terminología de AyDM).

4.1.1 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 con el precio correcto para cumplir las necesidades de los clientes.

El mercadeo incluye:

- la producción
- el procesamiento
- la promoción
- la distribución
- 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 las 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 grupos de interés 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 11a**.

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 Los grupos de interés

El término es usado para describir a un grupo de individuos que reciben un ingreso directo de la venta de sus productos. Los grupos de interés usan los recursos naturales para generar ingresos, más que con propósitos de subsistencia. Se utiliza el término grupo de interés porque no existe un término para empresario en las comunidades nativas. El grupo de interés es el término utilizado para determinar a aquellos individuos de la comunidad dispuestos a realizar una actividad en común. Incluye a los individuos que comercializan el producto, pero también a aquellos que lo cosechan, cultivan, procesan, almacenan y transportan.

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 como resultado de factores externos, tales como la disponibilidad de recursos humanos, el nivel de educación de los involucrados, la infraestructura, la disponibilidad de transporte, comunicaciones y la economía.

4.1.5 Actores directos e indirectos

Existen dos tipos de actores que operan entre los productores y los consumidores. Estos actores pueden provenir de dos sectores: el privado y el 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 localidad o comunidad (la cual aprovecha miel de diferentes cosechadores), los mayoristas y los minoristas.

Los actores indirectos influyen en la cadena de valor del producto. Incluyen a los que realizan las políticas, los investigadores técnicos y los grupos ambientales. Los actores

indirectos son individuos u organizaciones que posibilitan el flujo de 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, por último, su desecho después del uso. Esto incluye actividades 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 Diferencias entre recurso y producto

<p>Recursos</p>	<p>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.</p>
<p>Productos</p>	<p>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.</p>

Se pueden hacer productos diferentes de un solo recurso. Por ejemplo, la palmera de chambira (*Astrocaryum chambira*) se puede transformar en lazos, cestos, canastas o muebles. La fruta exótica puede secarse, se puede hacer 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, cuando los grupos de interés llegan a la fase 2, ellos deberían estar comparando productos y no recursos. Por ejemplo, si las castañas, la fibra de chambira y la miel forman parte de la

lista corta de la fase 1, durante la fase 2 se hará una comparación entre las oportunidades de venta para los frutos o el aceite de castaña, los artículos en base a la fibra de chambira o miel filtrada o jalea real.





4.1.8 El Plan de desarrollo empresarial

Se utiliza el término Plan de Desarrollo Empresarial (PDE) en lugar de plan de negocios porque un negocio se enfoca principalmente en las consideraciones económicas, financieras y tecnológicas, mientras que una empresa incluye también 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.

Diseño de la sesión “Términos y conceptos usados en el AyDM”

“Términos y conceptos usados en el AyDM”	
	<p>Duración:</p> <p>1 hora.</p>
	<p>Objetivos del aprendizaje</p> <p>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. • Explicar por qué es importante diferenciar entre recursos y productos, y cuáles son esas diferencias.
	<p>Materiales de aprendizaje</p> <ul style="list-style-type: none"> • Papelógrafo con el título “Venta” escrito en la parte superior. • Papelógrafo con el título “Mercadeo” escrito en la parte superior. • Lista de cuatro agrupamientos de participantes con conocimiento de negocios y experiencia diversos. • Tarjetas en blanco. • Papelógrafo 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. • Representación de una cadena de mercado de un producto familiar para los participantes. • Lista de actores y sus funciones involucradas en el ejemplo de cadena de mercado proporcionado anteriormente. • Un papelógrafo 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 útiles para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 9 – Descripción de recursos y productos potenciales en el área del proyecto.

Facilitando la sesión

1. Explique que la sesión será sobre conceptos de mercadeo que son la base para la metodología AyDM.

2. Divida a los participantes en cuatro grupos. Los grupos deberían estar conformados al principio de la sesión, mezclando conocimiento y **experiencia**.

3. Destaque 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 voluntariamente presenten sus ejemplos a todos los participantes. Si hay tiempo, los cuatro grupos presentan 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 papelógrafos bajo las columnas de “Venta” o “Mercadeo”.

4. Opcional

- Pegue las dos hojas de papelógrafo 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 piensan que la lista es sobre venta caminarán hacia el lado de la habitación donde está 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 elecciones 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?

5. Haga comprender el concepto de valor agregado:

- 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 en 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 (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 tener una gama de productos para atraer diferentes tipos de clientes. Si todos ofrecen los mismos productos, la demanda caería, así como el precio.
- Haga un resumen de los puntos principales, recalando la necesidad de la adición de valor e involucrando a los actores indirectos en el mercadeo.



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.

5. Preparación para la implementación de AyDM

Por sí solas, estas directrices son insuficientes para garantizar empresas exitosas. La contribución del facilitador al desarrollo de pequeñas empresas dependerá, por una parte, de la calidad del proyecto y, por otra, de las formas en las que ponen en práctica las herramientas de AyDM. Utilizada apropiadamente, la metodología AyDM produce los resultados esperados. Por otro lado, si se la utiliza de forma incorrecta, los resultados son decepcionantes.

Algunas reglas básicas garantizan el éxito de la metodología. Por ejemplo, un proyecto debe involucrar a los grupos de interés 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 tiene como consecuencia de que los productos seleccionados o las ideas de la empresa no estén adaptados a las necesidades de los grupos de interés.

El objetivo de esta sección es ayudar a evaluar si las condiciones actuales son adecuadas para implementar el proceso de AyDM. Para esto, se deben plantear dos preguntas importantes:

- ¿Existen los requerimientos mínimos para apoyar 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 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 13**.



Para más detalle sobre los requerimientos mínimos necesarios para iniciar el apoyo para el desarrollo de la empresa, consulte el manual de AyDM, Sección 1.2.

¿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 claves sean tomados en consideración durante el proceso de planificación del proyecto. Un recordatorio de las actividades preliminares que debe ser completado antes de que usted comience su trabajo se presenta en la **Herramienta 14**.

¿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. Más que darles su opinión, usted se enfrentará al reto de dejar a los pobladores descubrir por ellos mismos el tipo de empresa que más les conviene.

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.

Mayores detalles sobre cómo prepararse para la implementación exitosa del proceso de AyDM se presentan en la **Herramienta 15**.

En la **Herramienta 16** 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.

6. Para empezar

Esta sección expone (a) las actividades preliminares que deberá emprender antes de comenzar las actividades de capacitación a nivel de campo y (b) el conocimiento básico que debe tener para guiar a los grupos de interés 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 en la comunidad, deberá comprender lo siguiente:

- La demanda del mercado a nivel nacional y/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.
- Las políticas de extracción, manejo, transporte, procesamiento y comercio de productos arbóreos y forestales (incluyendo políticas de impuestos) en el área del proyecto.
- Las 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.
- 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, productos forestales no madereros 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 o entrevistando a contactos regionales clave, personal 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.
- Identificar nuevos productos y/o tecnologías potenciales.

6.2 Aclarar límites sobre el apoyo al 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 grupos de interés pueden esperar durante la implementación de AyDM (especialmente durante la fase 3) y después de que el proyecto termine.
- Aclarar el tipo de apoyo que tendrían los grupos de interés para sus productos y el número de productos que el proyecto puede apoyar, para que el apoyo necesario a los grupos de interés no sobrepase 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.
- El tipo de transporte disponible.

Los detalles sobre cómo definir el área de intervención se presentan en la **Herramienta 11b**.

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 12**.

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.
- 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.
- 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 ayudarlas 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.

Herramientas



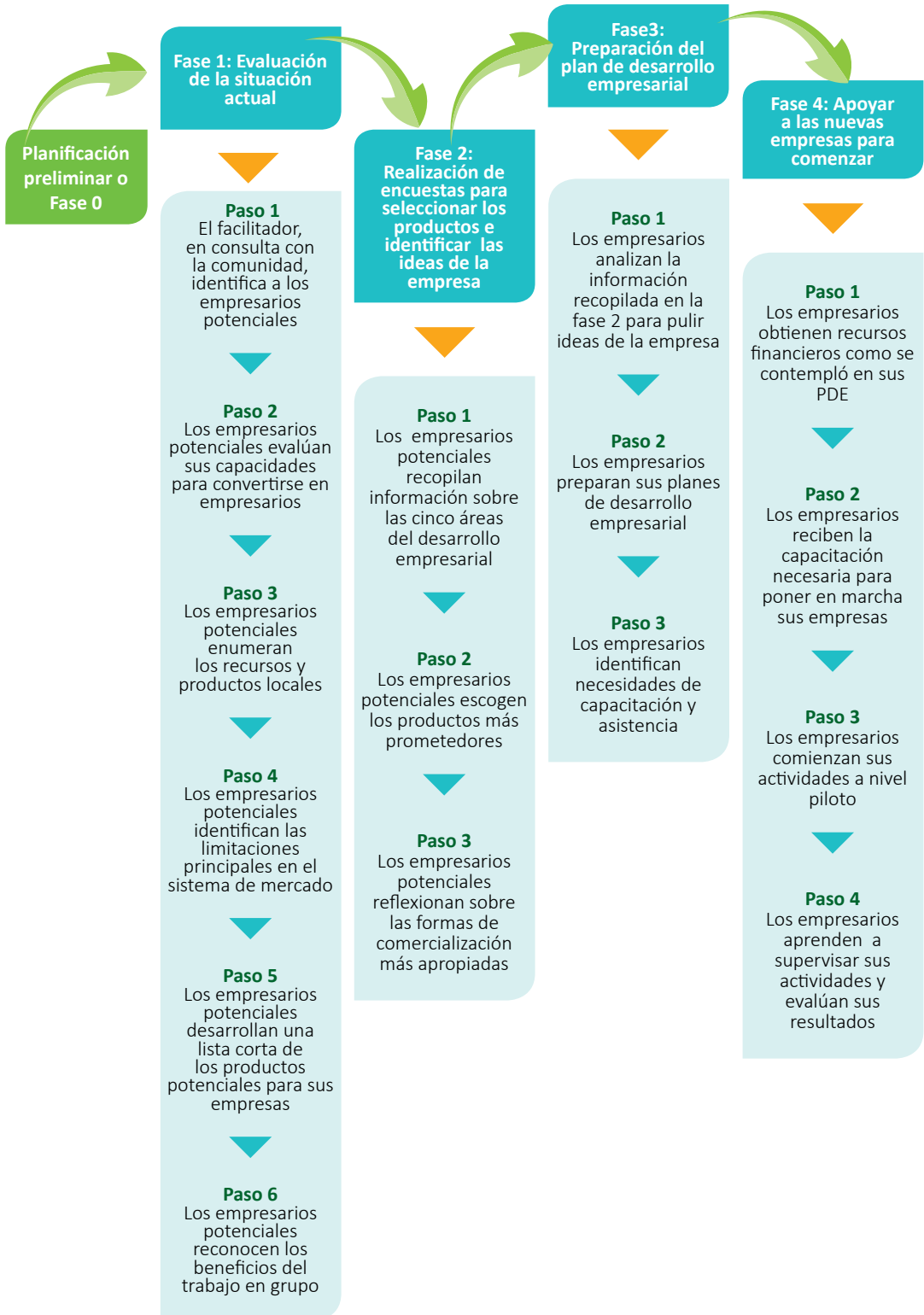
Herramientas para facilitar las
sesiones de capacitación

Herramienta 1. 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 aún 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.

	<p>Los empresarios potenciales aprenden sobre un área técnica específica que no es relevante para otras áreas de sus vidas.</p>		<p>Los empresarios pueden aplicar conocimiento y habilidades nuevas a otros aspectos de su vida económica después de que el proyecto finalice.</p>
	<p>Los nuevos grupos comunitarios deben formarse para recibir subvenciones o apoyo técnico bajo el proyecto.</p>		<p>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.</p>
	<p>Los empresarios deciden sobre una actividad sin analizar a profundidad su potencial o sin compararla con otras opciones.</p>		<p>Los empresarios analizan las debilidades y fortalezas de los productos potenciales.</p>
	<p>Los empresarios no preparan planes detallados para sus empresas.</p>		<p>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.</p>
	<p>La mayoría de los planes de negocios no toma en cuenta asuntos ambientales y sociales.</p>		<p>El PDE considera los asuntos ambientales y sociales asociados con la empresa.</p>

Herramienta 2. Mapa de AyDM



Herramienta 3. Diagrama de filtro

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

FASE 1

Evaluación de la situación existente e identificación de los productos potenciales:

FASE 2

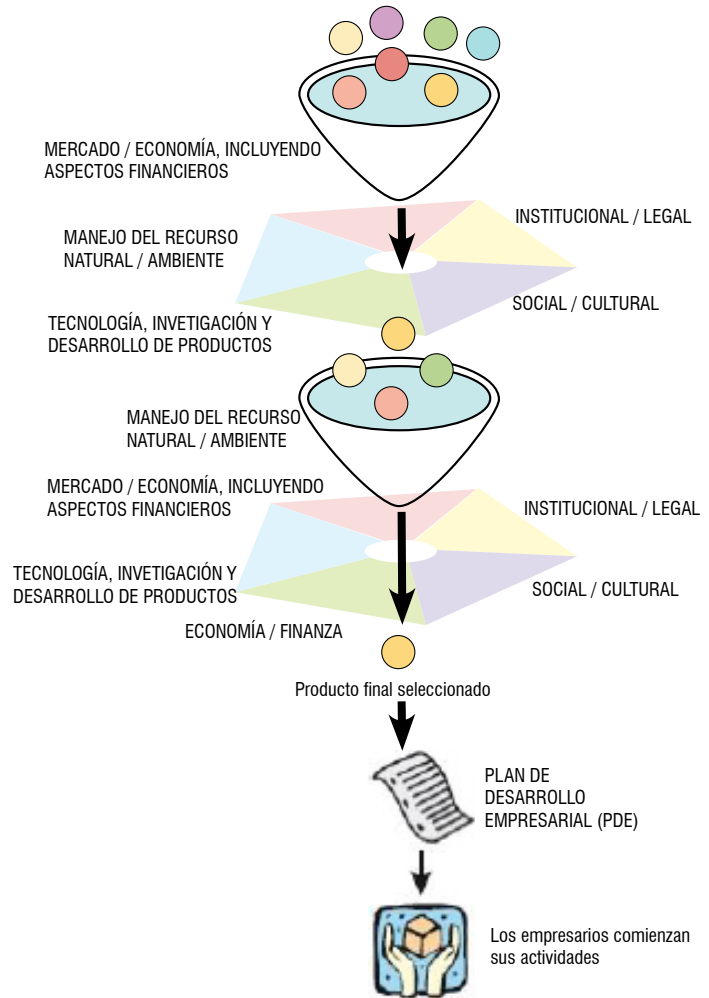
Realización de encuestas y selección final del producto:

FASE 3

Planificación de empresas e identificación de necesidades de capacitación y asistencia:

FASE 4

Inicio de las actividades empresariales a nivel piloto:



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

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.

Cantidad de información disponible después de las fases 1 y 2: si falta información, es posible 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.

Los nuevos beneficiarios se unen al proceso en una etapa posterior: el personal del proyecto y los facilitadores necesitarán diagnosticar la situación la situación cuando llegue un integrante nuevo al proceso y es posible que se deban tratar nuevamente alguno de los temas abordados en la fase 2.

Otros factores que influyen en la implementación de las fase 3 y 4: disponibilidad del capital de trabajo para las empresas futuras, y limitantes de cualquier tipo que enfrenten los facilitadores.

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

El proceso de AyDM ha sido utilizado en varios países. Se incluyen algunos ejemplos en la página web <http://www.fao.org/forestry/enterprises/en/>

Herramienta 6. 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 siendo aprovechados sosteniblemente en un área limitada de bosque por un período de tiempo indefinido. La alternativa es convertir al bosque en tierras de cultivos. Los mercados en desarrollo para los productos provenientes de estos recursos no deben conducir inevitablemente a la sobreexplotación.

Ejemplos. En las comunidades nativas de la Amazonía peruana existe una amplia gama de productos forestales maderables y no maderables que son aprovechados de manera sostenible en el marco de los planes generales de manejo forestal. Por ejemplo, en la comunidad nativa de Bélgica, en Madre de Dios, los comuneros que aprovechan la shiringa (*Hevea brasiliensis*) realizan esta actividad en base a un plan de manejo del recurso que les asegura la sostenibilidad del mismo en el tiempo.

Otro ejemplo es el de la comunidad nativa 20 de enero, en Loreto, quienes establecieron la Asociación de Conservación de Recursos Naturales (ACORENA) y aprovechan de manera sostenible el aguaje (*Mauritia flexuosa*) en base a un plan de manejo del recurso. El primer plan fue elaborado para el periodo 2005–2009 y el segundo para el periodo 2012–2016. La comunidad también tiene planes de manejo aprobados para las palmas huasá (*Euterpe precatoria*) y yarina (*Phytelephas macrocarpa*).

Sostenibilidad social

El AyDM garantiza que las actividades y beneficios de las empresas apoyadas sean equitativos y posean equilibrio en cuanto al género, no lastimen a miembros de la comunidad desfavorecidos y no generen conflictos sociales.

Ejemplo. El tema de la sostenibilidad social es importante para los trabajos AyDM y la selección de empresas en una comunidad nativa. En el caso de la comunidad nativa Callería, en Ucayali, las mujeres participan cada vez más en actividades antes consideradas solo para hombres. Por ejemplo, ellas participan en la actividad de aprovechamiento forestal realizando la función de mantenimiento de maquinarias y equipos.

Sostenibilidad legal

El AyDM garantiza que los grupos de interés 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.

Ejemplo. Las comunidades nativas no pueden realizar el aprovechamiento del recurso si no cuentan con un Plan General de Manejo Forestal (PGMF) y un Plan Operativo Anual (POA) debidamente aprobado.

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 ayuda a los grupos de interés a permanecer competitivos evaluando los cambios en el ambiente de mercados y adaptando los productos para que puedan mantenerse atractivos para clientes objetivo.

Ejemplos. Se identificó que el material genético de los árboles de shiringa de la comunidad Bélgica es de primera calidad, lo que les da una ventaja comparativa sobre otros productores del país. Otro ejemplo es el de la comunidad 20 de enero, que al darse cuenta que el precio de venta del aguaje es bajo, pretende hacer una transformación y producir aceite de aguaje en la comunidad. Para este fin ya cuenta con una pequeña infraestructura donde funcionan los equipos para el procesamiento y extracción del aceite. Ya existen 10 comuneros capacitados y se tiene un preacuerdo comercial con una empresa de capital francés para el abastecimiento de este producto.

Sostenibilidad tecnológica

La sostenibilidad tecnológica se garantiza seleccionando un equipo técnico apropiado que atienda las necesidades de una empresa y se adecúe a usuarios y a las condiciones locales. En un sistema sostenible, los usuarios saben cómo utilizar el equipo apropiadamente, hacerle servicio cuando sea necesario y mejorarlo cuando esté disponible tecnología más eficiente.

Ejemplos. Todos años, las comunidades nativas adecúan y mejoran los caminos para realizar la extracción de la madera y facilitar el acceso a otros recursos o actividades. Por ejemplo, la comunidad nativa Infierno, en Madre de Dios, realiza la apertura y mantenimiento de caminos, lo que favorece a la empresa de ecoturismo de la comunidad. Otro ejemplo es la comunidad nativa Palotoa Teparo, en Madre de Dios, quien realiza la actividad de ecoturismo. Asimismo, en la implementación del plan de manejo se tuvo que adquirir materiales y equipos para mejorar la infraestructura, realizar construcciones complementarias, aperturar trochas, construir barandas, puentes y plataformas, además de instalar energía solar.

Los cinco tipos de sostenibilidad: ejercicios

Instrucciones

Lea cuidadosamente el siguiente estudio de caso. Discuta las preguntas dentro de su grupo y escriba sus respuestas en un papelógrafo.

Estudio de caso

Preguntas

- 1) ¿Cómo perdieron los pobladores sus ingresos adicionales 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. 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 grupos de interés potenciales** para pensar, analizar y actuar por sí mismos.

Para ser un facilitador efectivo, usted necesita participar en las sesiones de capacitación para facilitadores y estudiar estos lineamientos/guías a profundidad, con lo cual 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 en la Amazonía.
- Ser capaz de facilitar la discusión entre grupos de interés 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 nativa en la Amazonía.
- 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 grupos de interés.

Ellos necesitarán tiempo para internalizar la información que requieren para tomar las mejores decisiones para sus empresas. No apesure el proceso para ahorrarse tiempo o para lograr una conclusión más rápida. Considere el tiempo de las comunidades, ya que los comuneros realizan actividades diarias ajenas a la existencia o no de los talleres.

b) Involucre a los grupos de interés potenciales desde el inicio del proceso

Involucrar a los grupos de interés potenciales 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 interés potencial. Mejorar el acceso de los grupos de interés de la comunidad a la información es un reto, pero minimiza el riesgo de aferrarse a ideas de negocios débiles.

d) Seleccione herramientas y materiales de enseñanza adecuados

Las herramientas correctas permitirán a los grupos de interés 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 grupos de interés	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 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.

**Papel del
facilitador para
apoyar el proceso
de aprendizaje
de los grupos de
interés**

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: papelógrafos de los 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 8. 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 grupos de interés se agrupan y capacitan para recopilar la información.

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

Herramienta 9. 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	
Aceites vegetales y grasas	
Frutas y semillas comestibles	
Vegetales	
Especias y condimentos	
Fibras e hilo	
Embalaje, empajado	
Productos comestibles	
Resinas y gomas	
Taninos y tintes	
Plantas de aceite esenciales	
Plantas para bebidas, chicles	
Insecticidas	
Plantas medicinales, narcóticas o venenosas	
Productos de combustibles	
Productos maderables	
Otros Productos no maderables	
Productos animales	
Otros	

Herramienta 10. Taller de recopilación de información inicial

Objetivo: Identificar capacidades y fortalezas dentro de las comunidades nativas, así como necesidades de información para los siguientes módulos de AyDM.



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura

TALLER: “fortalecimiento de capacidades de las PP.II. en manejo forestal sostenible y desarrollo empresarial” – FAO / AIDER

Puerto Maldonado, 14 de Agosto de 2012.

NOMBRE DE LA ORGANIZACIÓN:

Organización Empresarial en Comunidades Nativas

1. Potenciales

Cuentan con recursos renovables y no renovables (madera, oro, palmeras)
Fomentar ecoturismo
Artesanías
Gozan de la protección pública y privada (apoyo)
Productos medicinales
Certificado origen
Enfoque cultural para comercialización de productos

2. Requerimientos para lograrlos

Necesitan tener un POA
Necesitan tener un plan general de manejo forestal
DIA- EIA
Personería jurídica DIA
Plan de negocio
Plan estratégico comunal
Lograr involucramiento de gobierno local, regional y nacional
Herramientas sociales/antropológicas
Equipo multidisciplinario

3. limitaciones / Obstáculos

Organización comunal débil
No existe organización comercial
No existe financiamiento para ejecutar un PGMF (la gente no paga)
Grupo de interés dentro de la misma CCNN que maneja la toma de decisiones
Sobre posición de uso del recurso dentro de las comunidades
Falta de difusión y actualizar documentos existentes

4. Requerimientos para superarlos

Capacitación Organización comunal
Formalización de empresas comunales
Cultura del buen pagador
Desarrollar capacidades al interior de la comunidad
Acceder a certificados orgánicos y de comercio justo

Herramienta 11A. Diferencias entre venta y mercadeo

Características de la Venta		Características del Mercadeo	
	Vende lo que puedas hacer		Haz lo que puedas vender
	Orientada al producto		Orientado al cliente
	Orientada 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 11B. Definición del 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

El lugar del proyecto ya habrá sido definido en base a 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 pueda trabajar, de forma realista, considerando los medios y tiempo disponibles.

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

- 1) Elaborar un mapa de las posibles sub-áreas donde 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 comunidad.
- La distancia entre las comunidades 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 comunidades.

4) Compare este cálculo con el promedio de días al mes que usted (y el equipo de gestión del proyecto) planea pasar con las actividades de AyDM. Considere que las comunidades tienen sus propias actividades y en muchos casos disponen de tiempo limitado.

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

En la Herramienta 12 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 12. Resumen de las principales actividades preparatorias que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la fase 1 del proceso de AyDM

Paso	Actividades, ubicación, individuos responsables e involucrados
Preparación del facilitador	<p>Instalación de capacitación</p> <ul style="list-style-type: none"> • Previo a la fase 1, se debe tener una primera capacitación para facilitadores para comprender claramente el proceso de AyDM, sus principios, métodos, herramientas y principales conceptos, así como consejos sobre cómo presentar estos temas a los grupos de interés potenciales. Esta primera capacitación la debería realizar un integrante del equipo FAO de empresas forestales comunitarias de pequeña escala. • Asistir a un curso de capacitación de actualización sobre métodos y herramientas de facilitación participativos.
	<p>Oficina del proyecto</p> <p>Verificar con el equipo de gestión del proyecto que las circunstancias sean favorables para implementar el proceso de AyDM en este momento.</p>
	<p>Oficina del proyecto y sitio del proyecto</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estudiar los documentos de capacitación (mapa del proceso y GCF del AyDM, módulo introductorio y fase 1). • Solicitar y estudiar las descripciones y resultados de estudios nacionales llevados a cabo en la Amazonía y recopilar 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 amazónica. ◊ Un listado de posibles fuentes de financiamiento, cajas rurales, fondos, cooperativas etc. ◊ 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 del Perú y la región amazónica. ◊ Un listado de las situaciones legales posibles relevantes para los grupos de interés de la comunidad o la región anazónica en el Perú.

Preparación del facilitador

- Trabajar en base a papelógrafos no tanto en computadora o diapositivas para la presentación de las herramientas.
- Aclarar los límites del apoyo de desarrollo empresarial del proyecto.
- Preparar su plan de trabajo para implementar la fase 1.
- Llevar herramientas y equipos necesarios dependiendo de la región en la que se realizarán los talleres.

Herramienta 13. Listado de verificación para garantizar que el proceso de AyDM pueda ser implementado exitosamente

Considere las siguientes 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?

La falta de preparación (vea **Herramienta 12**, 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.

No comience a implementar el AyDM si:	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 14. 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 del 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 15. Preparación para la implementación exitosa del proceso de AyDM

Para poder seguir estas directrices, usted necesitará conocer antecedentes sobre el proceso de AyDM y tener 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 guías 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 16. 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 objetivo 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.

Como facilitador usted deberá	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 mecanismos para la comunidad para almacenar y mostrar la información generada por el proceso de AyDM, como materiales de talleres de trabajo, reportes de consultores, fotografías, video, etc.
	Capacitar y estimular a 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?	

Diseño y diagramación

GMC Digital SAC

Av. Grau Nº 598 Dpto. 401, Miraflores. Lima

Impresión

Color Exacto SRL

Jr. Pedro Ruiz 276, Breña. Lima



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MÓDULO 1

Evaluación de la situación existente en comunidades
nativas de la Amazonía Peruana

ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MÓDULO 1

Evaluación de la situación existente en comunidades
nativas de la Amazonía Peruana

Publicado por
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
y
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
Lima, 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015 - 11545

Citación recomendada:

AIDER y FAO, 2016. *Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para El Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Guía para el facilitador.* Módulo 1: Evaluación de la situación existente en comunidades nativas de la Amazonía peruana. Lima, Perú.

Foto de portada: © MINAM Perú

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del AIDER, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el AIDER los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o del AIDER.

ISBN 978-92-5-308874-4 (FAO)

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request o dirigirse a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Contenido

Lista de colaboradores	v
Abreviaturas y siglas	vi
Símbolos usados en las GCF	vii
FASE 1: Evaluar la situación existente	1
PASO 1: El facilitador y la comunidad identifican los posibles grupos de interés	3
Diseño de la sesión "Identificación de los grupos de interés"	
PASO 2: Los potenciales grupos de interés evalúan su capacidad para convertirse en empresarios	9
Diseño de la sesión "Evaluación de las capacidades de los potenciales grupos de interés para convertirse en empresarios bajo el contexto amazónico"	
PASO 3: Los grupos de interés potenciales enumeran los recursos y productos locales	13
Diseño de la sesión "Listado de los recursos locales disponibles y productos"	
PASO 4: Los grupos de interés potenciales identifican las principales limitaciones del sistema de mercado	16
Diseño de la sesión "Identificación de las principales limitaciones del sistema de mercado"	
PASO 5: Los grupos de interés preseleccionan los productos potenciales para sus empresas	19
Diseño de la sesión "Preselección de productos potenciales"	
PASO 6: Los grupos de interés potenciales comprenden los beneficios del trabajo en grupo	21
Diseño de la sesión "La comprensión de las ventajas del trabajo en grupo y finalización de la fase 1"	
CIERRE DE LA FASE 1	24
Herramienta 1 Los objetivos del proyecto y los criterios relacionados	26
Herramienta 2 Lista de verificación de habilidades y actitudes del potencial empresario comunero	26
Herramienta 3 Lista de verificación de las condiciones que los grupos existentes deben cumplir para ser considerados como potenciales emprendedores	27

Herramienta 4	Ejemplos de elementos a incluir en la lista de referencias sobre los recursos potenciales y los productos a desarrollar en una comunidad nativa por parte de los grupos de interés	28
Herramienta 5	Lista de recursos y productos existentes	29
Herramienta 6	Ejemplo de mapa de recursos	30
Herramienta 7	Criterios para eliminar productos, información necesaria para evaluar criterios y posibles fuentes de información	30
Herramienta 8	Ejemplo: Determinar productos para su eliminación	35
Herramienta 9	Ejercicio: Los beneficios de empresas grupales	36
Herramienta 10	Análisis institucional	37
Herramienta 11	Revisión de los resultados de la fase 1	39

Lista de colaboradores

Esta es una publicación elaborada en el marco del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” (GCP/GLO/194/MUL), desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Redacción y revisión técnica:

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

Paul Ramírez Nelson

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

Fabiola Muñoz Dodero

Dirección de Evaluación, Valoración y Financiamiento del Patrimonio Natural (MINAM)

Roger Loyola Gonzales

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

César Sabogal

Alfredo Gaviria

Isabelle Lecup

Sophie Grouwels

Apoyo técnico:

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Carlos Ortiz










Edición:

Martha Cuba

Abreviaturas y siglas

AIDSESP	Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana
AyDM	Análisis y desarrollo de mercados
CONAP	Confederación de Nacionalidades Amazónicas del Perú
DRP	Diagnóstico rápido participativo
ERP	Evaluación rápida participativa
GUF	Grupos de usuarios forestales
MFC	Manejo forestal comunitario
ONG	Organismo no gubernamental

Símbolos usados

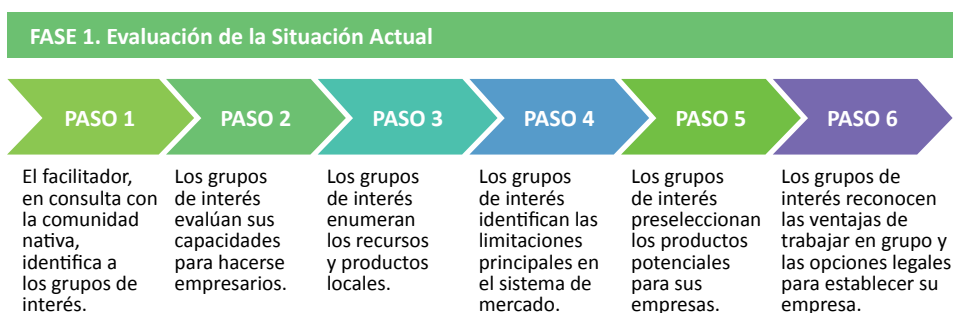
	Información clave que el capacitador debería comprender a profundidad, antes de facilitar la sesión de capacitación.
	Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.
	Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.
	Material de capacitación necesario para la sesión (para ser preparado y adaptado a las herramientas de capacitación).
	Herramientas de capacitación disponibles en la sección de herramientas de la GCF y necesarias para la sesión.
	Consejos para la facilitación.
	Información útil o consejos.
	La referencia a la Guía de Campo del Facilitador.
	Referencia al Manual de AyDM.
	Formularios de campo para el uso de los grupos de interés y que son explicados por el facilitador durante los talleres o reuniones.
	Herramientas utilizadas por el facilitador durante los talleres o reuniones en las comunidades.
	La información teórica sobre los temas tratados durante los talleres o reuniones.
	Actividades para promover el equilibrio de género.

Fase 1. Evaluar la situación existente

La fase 1 y la fase 2 son de diagnóstico y sirven para identificar oportunidades y motivar a los miembros de la comunidad nativa. La fase 3 se ocupa del plan de desarrollo empresarial de los grupos de interés, mientras que la fase 4 sirve para apoyar el establecimiento de las empresas.

El objetivo principal de la fase 1 es evaluar la situación existente con el fin de identificar los grupos de interés y obtener una lista corta de recursos y productos potenciales que serán evaluados en la siguiente fase. Durante la fase 1, los facilitadores conocen las estrategias de subsistencia de la comunidad nativa e identifican los grupos de interés potenciales dentro de la comunidad. A continuación obtienen una visión general de los recursos naturales y los productos, los retos y oportunidades para luego proceder a crear una lista corta de una gama de productos a trabajar inicialmente. Esta fase consta de seis pasos como se muestra en la figura 1.

Figura 1. Pasos de la fase 1 de la metodología AyDM



Resultados esperados

- 1) Los potenciales grupos de interés están dispuestos a explorar la herramienta de desarrollo empresarial comunitario.
- 2) Se tiene una lista corta de posibles productos y recursos que serán evaluados en la fase 2.
- 3) Los potenciales grupos de interés comprenden las cinco áreas del desarrollo empresarial.

La fase 1 es una fase exploratoria en la que usted, como facilitador, tendrá que entender el contexto y las circunstancias de la situación existente en la comunidad nativa. Se trata de dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Cuáles son los grupos de interés potenciales y cuáles son sus expectativas dentro de la comunidad nativa?
- ¿En qué contexto se encuentran los grupos de interés y cuál es su rol dentro de la comunidad nativa?
- ¿Qué recursos y productos están disponibles?
- ¿El potencial grupo de interés maneja el concepto de manejo forestal comunitario (MFC) en la comunidad?
- ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones en el valor actual y el sistema de mercado?

La fase 1 le dará los primeros indicios de las posibilidades y la escala de los futuros grupos de interés, tomando en cuenta factores como la disponibilidad de financiamiento, la demanda de mercado y los potenciales inversionistas. Para esto, el facilitador debe tener previamente información recopilada del contexto legal, político, social, económico, financiero e institucional de las comunidades con las que trabajará.

El enfoque AyDM en la Amazonía peruana busca trabajar con mercados existentes tomando en consideración productos que ya son tratados y que suministran ingresos a los potenciales grupos de interés siguiendo los criterios de un MFC en la comunidad.

El enfoque AyDM también evalúa oportunidades de generar valor agregado para productos existentes o para introducir nuevos productos que tienen mercados definidos en la propia región amazónica o fuera de ella.

Los grupos de interés potenciales analizarán sus experiencias en la producción, el procesamiento y la comercialización de los recursos naturales considerando las siguientes preguntas:

- ¿Qué productos recolectarán de la comunidad nativa amazónica?
- ¿En qué momento del año los recolectarán?
- ¿Qué nivel de ingreso obtendrán de estos productos?
- ¿Dónde los venderán?
- ¿Recibirán algún apoyo de las entidades anexas a la comunidad nativa o instituciones forestales locales públicas u oficinas regionales?
- ¿El aprovechamiento del producto se realiza en base al MFC?

Su objetivo, como facilitador, será ayudar a los comuneros y comuneras a descubrir productos viables que sean adecuados a sus expectativas económicas y que ofrezcan posibilidades de una producción y uso sostenible a largo plazo, pero que tengan en cuenta su tradición, la herencia de sus antepasados, que influyen en su manera de relacionarse con la madre naturaleza, los cultivos, las fiestas, las técnicas de manejo del agua, etc. Algunos de los productos amazónicos a tener en cuenta son: la madera aserrada, la madera en troza, los frutos, el ecoturismo, la apicultura, las semillas, las hojas de palma, etc.

Para garantizar que los grupos de interés sean viables y para reducir el riesgo, usted los guiará en la evaluación de ideas empresariales con manejo forestal comunitario, siempre tomando en cuenta los cinco criterios guía de los Módulos AyDM: 1) los aspectos socioculturales de las comunidades, 2) el medio ambiente, 3) la institucionalidad, 4) la tecnología y 5) los aspectos de mercado.

La fase 1 del procedimiento AyDM puede producir mucha de la misma información adquirida a través de la realización de una **encuesta base** o un **sondeo rural** que, a diferencia de la investigación de mercado, son instrumentos más prácticos, rápidos y menos costosos, proporcionando información casi equivalente. El sondeo rural, al igual que la encuesta, provee una imagen de la situación actual de la comunidad en un tiempo dado. Esta información es

especialmente importante para monitorear y evaluar mejor el proyecto. Por esta razón, un sondeo rural o una encuesta de línea base es muy importante y se deberían destinar los recursos para asegurar su ejecución.

El sondeo rural o la encuesta base puede ser conducido(a) antes de la primera sesión del proyecto o durante la primera fase del proceso de AyDM. La opción posterior es mejor para proyectos que no tienen un marco limitado de tiempo y recursos. Como facilitador, usted debe tener en cuenta que las comunidades disponen de muy poco tiempo, ya que se encuentran en plena realización de sus actividades.

Un análisis de los medios de vida de la comunidad con la que se trabajará puede proporcionarle al facilitador una imagen de las capacidades, los recursos y las actividades que proveen los medios para satisfacer las necesidades básicas y mantener el bienestar de los pobladores. Esto incluye su relación con el medio ambiente, la economía, la política y su contexto cultural. El análisis involucra información colectiva y la evaluación de las circunstancias actuales y el estatus de la economía local, así como social y los factores medioambientales para medir futuros cambios. Usted debe tomar en cuenta la cosmovisión de la comunidad con la que va a trabajar.

Como facilitador asignado para un sitio de intervención, tiene que tener claros los objetivos del proyecto. El primer paso será identificar los grupos de interés potenciales entre la población de la comunidad, previo permiso de sus representantes. Luego necesitará entender claramente qué es lo que busca.

Paso 1. El facilitador y la comunidad identifican los posibles grupos de interés



El facilitador, en consulta con la comunidad nativa, identifica a los grupos de interés.

Como punto inicial, el facilitador debe tener en cuenta lo siguiente:

- Deberá enfocarse en una parte específica de la comunidad para las actividades de desarrollo empresarial.
- La mayor parte de los comuneros, salvo los que hayan tenido alguna labor como dirigente de la comunidad, no manejan conceptos como desarrollo, riqueza o pobreza como tales.

A continuación se presentan las principales etapas del paso 1:

1) Verificar si el proyecto se enfoca en un grupo específico de la población

Hacer referencia a los objetivos del proyecto para entender si es que el proyecto se enfoca en un grupo particular de la población (por ejemplo, mujeres en una comunidad de áreas inaccesibles, individuos viviendo en zonas de amortiguamiento de un área protegida, grupos de pobres y desfavorecidos en los Andes, etc.) e identificar estos individuos en su comunidad.

Como ejemplo de algunos métodos para identificar a los potenciales grupos de interés en la comunidad, usted puede:

Realizar un análisis institucional usando un diagrama de Venn (**ver Herramienta 10**). Esta herramienta puede ayudar a identificar a los potenciales grupos de interés dentro y fuera de la comunidad amazónica, y ayudarle también a esclarecer oportunidades y restricciones inherentes en el desarrollo del proyecto de la empresa.

- Si el proyecto se enfoca en individuos que trabajan con recursos o productos maderables y no maderables, pueden ser útiles los reportes disponibles de las oficinas de los gobiernos locales o la documentación del proyecto. Las entrevistas con líderes locales o representantes de la comunidad también pueden ser útiles.

2) Identificar miembros de la comunidad con habilidades

Hable con los grupos de interés sobre las habilidades y actitudes requeridas para ser un empresario en una comunidad nativa y explíqueles el Modelo AyDM. Con esta información, los miembros de la comunidad serán capaces de determinar si es que desean participar en el proyecto o no. Considere la necesidad de contar con un traductor que haya sido entrenado previamente para que pueda transmitirle la información a los comuneros y viceversa, en la lengua materna de la comunidad, ya que existen términos y conceptos difíciles de comprender.

Una lista de habilidades y actitudes que debería tener un buen emprendedor de la comunidad es presentada con más detalles en la **Herramienta 2**.

Existen algunas comunidades que ya están relacionadas con ideas empresariales y otras que desconocen los conceptos y no están interesadas en ellos. También debe considerar que en las comunidades amazónicas existen algunos individuos con habilidades o actitudes empresariales que ya están relacionados con algún tipo de comercio u otra actividad empresarial. Trate de identificar aquellos miembros de la comunidad que ya estén involucrados en manufactura, transporte, empresas ecoturísticas o individuos que trabajen en subsectores que estén enfocados al proyecto.

3) Introducir el enfoque AyDM

A veces, los grupos de interés no están de acuerdo con el tipo de enfoque adoptado por el proyecto o pueden percibir al proyecto como contrario a sus creencias según su cosmovisión, ya que no están familiarizados con los conceptos occidentales. En este caso, hay que explicarles las diferencias entre la metodología de desarrollo tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial y su aporte a la comunidad, a fin de dejar totalmente claras las implicancias del proyecto antes que los grupos decidan involucrarse.

Es importante que antes de iniciar el proceso de desarrollo empresarial, los potenciales grupos

de interés comprendan claramente el proceso AyDM. Los miembros de la comunidad que participarán en el proyecto necesitan reconocer que en el proyecto de desarrollo empresarial se espera que asuman responsabilidades e inviertan sus propios recursos humanos y financieros en sus empresas con la posibilidad de compartir las ganancias con la comunidad.

Según la cosmovisión de las comunidades amazónicas, el aprovechamiento de los recursos se realiza por el bien de la comunidad en su conjunto sin que uno solo se enriquezca. Asimismo, se debe tomar en cuenta que, en algunos casos, los términos que nosotros usamos no existen en sus lenguas nativas. La percepción errónea podría socavar el proyecto y comprometer la capacidad de lograr los objetivos.

Ver la Guía de Campo del Módulo Introductorio al AyDM, Herramienta 1- Las diferencias entre la metodología de desarrollo tradicional de medios de vida y la metodología de desarrollo empresarial.

4) Promover el equilibrio de género

Cuando identificamos los grupos de interés, es crucial asegurarse que tanto las mujeres como los hombres tengan oportunidades de tomar parte en el proceso AyDM. Se debe invitar a los hombres de la comunidad para que consideren cómo se les puede brindar y asegurar buenas oportunidades para que las mujeres participen en las actividades de la empresa. Las mujeres también deben ser animadas a participar activamente en las reuniones durante el paso 1.

Como facilitador, puede ayudar a asegurar la participación de mujeres haciendo las reuniones en horarios convenientes, que permitan a todos los individuos interesados participar de la reunión. Considere que en las comunidades existen algunas actividades en las cuales las mujeres tienen una activa participación, otras que solo pueden ser realizadas por hombres, y labores que hombres y mujeres realizan conjuntamente.

5) Seleccionar grupos existentes para la metodología de desarrollo empresarial

Si se le pide apoyar a grupos de usuarios forestales (GUF) en el desarrollo de la empresa, es importante recordar que esto exige el cumplimiento de un número de condiciones. Los detalles de estas condiciones se presentan en la Herramienta 3. Sugíerale siempre a las comunidades nativas seleccionadas que propongan a un número de individuos comuneros 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, habrá identificado a los potenciales grupos de interés que estén familiarizados los criterios definidos por el proyecto. Probablemente estos empresarios ya estén involucrados en la producción, manufactura, transporte y mercadeo de recursos naturales amazónicos. Por tanto, estarán, en condiciones de demostrar habilidades y actitudes empresariales y de comprender y aceptar los parámetros de la metodología AyDM.

Este grupo, que cuenta con una introducción en el proyecto, podrá proceder al paso 2. Muy probablemente, la afiliación en el grupo cambie y evolucione a lo largo del proceso. A veces, los individuos que estuvieron interesados en un principio abandonan el proyecto, mientras que otros se unen más tarde porque ellos se interesan en el enfoque y/o son persuadidos por el subsector en cuestión.

Diseño de la sesión “Identificación de los grupos de interés”

“Objetivos y curso del proceso de AyDM”



Duración: 1-3 horas

Una corta reunión con informantes clave locales (1 hora).
Una reunión de sensibilización en la comunidad nativa seleccionada (2-3 horas).



Objetivos de aprendizaje:

Al final de la sesión el facilitador:

- Entenderá cómo la fase 1 encaja dentro de todo el proceso AyDM.
- Entenderá cómo facilitar la selección de los grupos de interés a nivel comunal.
- Tendrá identificado un grupo de potenciales emprendedores de las comunidades nativas y los actores directos que influyen en la comunidad.



Materiales de aprendizaje para la sesión:

- Hacer un mapa AyDM en un papelógrafo, con la fase 1 resaltada y con los objetivos del proyecto.
- Hacer copias del diagrama de filtro de AyDM para los participantes.
- Escribir la definición de “un empresario comunero” en un papelógrafo y explicada por el facilitador (ver Herramienta 2).
- Un cuadro en blanco, dibujado en un papelógrafo para llenarlo con las habilidades y actitudes requeridas para ser un buen empresario (ver Herramienta 2).
- Un cuadro en blanco para llenarlo con las diferencias significativas entre medios de vida tradicionales de desarrollo y el enfoque de desarrollo empresarial (presentado en el Módulo de introducción, Herramienta 1 – *Las diferencias entre el enfoque de medios de vida tradicional de desarrollo y el enfoque de desarrollo empresarial*).
- Copias de la lista de condiciones que los grupos deben llenar para ser considerados como empresarios potenciales de desarrollo (ver Herramienta 3).



Herramientas de capacitación:

Módulo de introducción, Herramienta 1 – *Las diferencias entre el enfoque de medios de vida tradicional de desarrollo y el enfoque de desarrollo empresarial*.

Herramienta 1- Objetivos del proyecto y criterios relacionados.

Herramienta 2- Lista de habilidades y actitudes de un empresario comunero.

Herramienta 3- Lista de condiciones que los grupos deben cumplir para ser considerados empresarios potenciales.

Opcional: Herramienta 1 de la GCF 3 Preparación del Plan de desarrollo empresarial – Juego de compradores y vendedores.

Facilitando la sesión

1. Antes de ir a campo, aclare los objetivos del proyecto con el equipo de gestión, en especial, el tipo de personas a las 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 nativa.

2. Si el proyecto se enfoca en grupos existentes, organice un encuentro con estos grupos y facilite una discusión para evaluar si es que ellos conocen los requerimientos necesarios para formar un grupo empresarial en un contexto amazónico. Para esto, use la lista de condiciones para grupos existentes proporcionada en la **Herramienta 3**.

Si el grupo de interés no ha sido definido por el proyecto, organice una reunión con informantes puntuales (líderes locales y representantes de las comunidades nativas). Durante esta reunión:

- Aclare el concepto de “empresario comunero”: miembro(s) de la comunidad que haya(n) tomado la decisión de realizar sus actividades productivas y comerciales, basándose en los principios de la gestión empresarial, sin perder su identidad cultural ni generar ruptura con su comunidad.
- Presente el proyecto, el concepto y los objetivos del desarrollo empresarial en una comunidad amazónica, haciendo referencia a la posibilidad de resolver algunas de las dificultades identificadas por los pobladores de la comunidad durante la formulación inicial del proyecto.
- Obtenga datos de los informantes que satisfagan los criterios para ser parte del componente de desarrollo empresarial del proyecto, como: “personas que laboran con madera y/o árboles y productos de bosques”, “personas desfavorecidas” o “empresarios existentes”.
- Pida apoyo a las autoridades locales para el levantamiento de la información. Revise la información dada por los líderes locales que satisfagan los criterios para ser parte del proyecto.
- Solicite a los líderes locales organizar, tan pronto sea posible, una reunión con los individuos indicados como posibles participantes en las actividades de desarrollo empresarial.

3. Facilite una primera reunión con el empresario potencial para levantar su interés sobre los objetivos de desarrollo empresarial. Durante esta reunión:

- Exponga el componente de desarrollo empresarial del proyecto.
- Presente el concepto de desarrollo empresarial. Una alternativa es jugar el juego de “compradores y vendedores” para introducir el tema. Se divide al grupo participante en dos grupos. Se le encarga ficticiamente a un grupo una relación corta de productos que deberán ser comprados, mientras que al otro grupo se le encarga una relación corta de productos que deberán ser vendidos. Se les muestra la transacción y el término de intercambio. Si el grupo ya tiene conocimientos de la transacción en un mercado, omita ese ejercicio.

- Presente la definición de empresario y discuta las características requeridas de contratación en el desarrollo de la empresa:
 - ◊ Una vez que los grupos de interés conozcan el concepto de ser empresario en un contexto comunal, pida a los participantes enlistar las habilidades y actitudes requeridas para ser un empresario exitoso **(ver lista en Herramienta 2)**.
 - ◊ Alternativamente, escriba en un papelógrafo las palabras “de acuerdo” y colóquelo en un lado de la habitación y en otro papelógrafo las palabras “No estoy de acuerdo”, colocándolo en otro lado de la habitación. Pida a los participantes pararse entre los posters. Luego lea una oración sobre las habilidades y actitudes de un empresario y pida a los participantes que elijan dónde pararse, dependiendo si es que están de acuerdo o no con lo establecido. Pida a ambos grupos explicar sus opciones.
 - ◊ Enfatique que no es el rol del facilitador seleccionar a los potenciales grupos de interés. Los participantes deberán decidir por sí mismos si tienen las habilidades y actitudes adecuadas y si quieren participar. Esto nos garantiza que los participantes se sientan a gusto con la actividad y que involucrarán a toda la comunidad.
- Facilite una discusión sobre las oportunidades que las mujeres tienen para participar en actividades empresariales. Pida a los participantes:
 - ◊ considerar los factores que impiden a las mujeres ser contratadas y beneficiarse del desarrollo empresarial (limitaciones de tiempo, dificultades físicas, nivel de ingreso familiar limitado, baja literalidad y/o habilidades de cálculo, etc.).
 - ◊ sugerir cómo estas limitaciones se pueden superar.
 - ◊ Esclarezca las diferencias entre el enfoque de desarrollo tradicional de medios de vida y el enfoque de desarrollo empresarial AYDM (Introducción a la Guía de Campo AyDM- **Herramienta 1**).
 - ◊ Divida a los participantes en dos o más grupos pequeños, según sea conveniente.
 - ◊ Después de explicarle a cada grupo las diferencias entre las metodologías de desarrollo tradicional de medios de vida y de desarrollo empresarial AyDM, pídale a cada uno sintetizar según lo expuesto, para exponerlo al grupo en general.
- Esta primera etapa debe ser útil para obtener información a nivel comunal, ya que tanto actores directos como indirectos involucrados con los productos se reúnen con el fin de llenar los vacíos de información sobre el entorno del mercado, el contexto económico y los principales actores locales, así como a nivel de distrito y provincia.

Ya se ha identificado al grupo de interés potencial



Únicamente repase el paso 1 de la fase 1



Luego dirijase directamente al paso 2 de la fase 1



Consejo para la facilitación:

Organizar reuniones en un horario conveniente para permitir a todos los individuos interesados participar. Los talleres pueden comenzar lo más temprano posible, seguido de un almuerzo como modo de cierre.

Asegurarse que todos los puntos de vista son capturados. Pedir a las mujeres y hombres expresar sus puntos de vista separadamente antes de discutirlos en el grupo.

Paso 2. Los potenciales grupos de interés evalúan su capacidad para convertirse en empresarios



Los grupos de interés evalúan sus capacidades para hacerse empresarios

Los objetivos del facilitador en el paso 2 son:

- Entender el perfil socioeconómico de los grupos de interés en la comunidad, incluyendo información de sus medios de vida y sobre los recursos disponibles cercanos a la comunidad.
- Ayudar al grupo a:
 - ◊ entender y expresar por qué desea empezar actividades empresariales en las comunidades nativas;
 - ◊ entender que el modelo AyDM no rompe su cosmovisión; por el contrario, los fortalece como comunidad y los sostiene ante cambios coyunturales;
 - ◊ evaluar su tiempo disponible, experiencia y habilidades en producción, procesamiento y comercio de productos forestales;
 - ◊ mencionarles la relación del manejo forestal comunitario en las actividades que se realizarían o realizan.

El paso 2 ayudará a los grupos de interés potenciales a reconocer sus necesidades y capacidades, guiándolos hacia la creación de empresas adecuadas a su contexto amazónico.

1) Comprender el perfil socio económico de los grupos de interés

Atendiendo al primer objetivo del paso 2 (entender el perfil socioeconómico de los grupos de interés, incluyendo información de sus medios de vida y la importancia de los productos de árboles y bosques en los medios de vida), usted necesita comprender que, según la

cosmovisión de los pobladores amazónicos, las comunidades nativas se encuentran con un balance de género y actividades económicas homogéneas, ya que las ganancias de las actividades realizadas se reparten de forma equitativa. Por ello, el concepto de “riqueza” o “pobreza” no existe en su lenguaje. Es así que en su relación interpersonal no existe la exclusión.

2) Ayudar al grupo a evaluar sus motivaciones y recursos

Para alcanzar el segundo objetivo del paso 2, usted debe ayudar a los grupos de interés participantes a evaluar sus necesidades, las razones por las que quieren empezar actividades empresariales, el tiempo del que disponen, sus experiencias y habilidades en la producción, el procesamiento y el comercio de productos forestales, así como su capacidad de inversión. Debe considerar que las comunidades nativas no están relacionadas con el concepto de empresa, por lo que su capacidad de inversión no será la óptima.

Este paso es crucial para el éxito y la sostenibilidad de la empresa, pudiendo ayudar a minimizar los riesgos a largo plazo.

3) Seleccionar informantes

El número de informantes que se elegirán dependerá del tiempo disponible y del tamaño del grupo de interés potencial. Se recomienda incluir a las autoridades o miembros de los gobiernos regionales, los representantes de las financieras locales y la comunidad en su conjunto. Por esa razón, el grupo de informantes seleccionados debe representar a todos los actores locales de manera organizada o institucional.

Diseño de la sesión "Evaluación de las capacidades de los potenciales grupos de interés para convertirse en empresarios bajo el contexto amazónico"

"Evaluación de las capacidades de los participantes para convertirse en potenciales empresarios comuneros de la Amazonía "



Duración: aproximadamente 2 horas.

Esta sesión de capacitación puede ser organizada como la segunda parte del primer taller (fase 1).



Objetivos de aprendizaje:

Al final de la sesión el facilitador:

- El facilitador entenderá la cosmovisión y el perfil social del grupo de los potenciales empresarios comuneros.
- Los participantes habrán evaluado sus motivaciones para empezar las actividades empresariales, su tiempo disponible, su experiencia y habilidades, así como su capacidad de inversiones.



Materiales de aprendizaje para la sesión:

Concepto de la cosmovisión de las comunidades amazónicas.
Conocer la articulación de las Federaciones Nativas en la Amazonia u otros organismos.



Herramientas de capacitación:

Herramienta 10 – Análisis institucional.

Facilitando la sesión

Identifique algunas de las principales actividades económicas y de subsistencia que se realizan en la comunidad con información secundaria (por ejemplo los diagnósticos rápidos participativos).

Tenga claros los conceptos de cosmovisión y matriz cultural de las comunidades nativas donde se trabajará. Asimismo, es importante tener en cuenta la matriz económica, ya que esta no implica o no incluye conceptos como ahorro, inversión o valor del dinero, pues su matriz es solidaria y recíproca.

Durante la sesión de capacitación divida a los participantes en tres grupos y organice la discusión de la siguiente manera:

- Pida a los participantes escribir en una tarjeta en blanco las razones por las que quieren empezar una empresa. Esto hace que el taller sea más atractivo y dinámico para los comuneros.
- Reúna las tarjetas y transfiera la información al papelógrafo.
- Organice un ejercicio de mapeo de ingresos para ayudar a los participantes a obtener una perspectiva general de sus ingresos, gastos y capacidades de inversión.
- Resuma los ingresos y gastos mensuales.
- Discuta las razones de la falta de ingresos y las posibilidades de aumentarlos.
- Pregunte a los participantes cómo van a usar cualquier ingreso extra de las nuevas actividades empresariales:
 - ◊ Las respuestas de los participantes pueden ser irreales, pero estos ejercicios sirven para iniciar un proceso de razonamiento.
 - ◊ Los participantes pueden dibujar, escribir en tarjetas en blanco o discutir sus respuestas con otros.
- Pida a los participantes dibujar un calendario que segmente sus actividades por temporadas:

- ◊ Algunos de los productos amazónicos a tener en cuenta pueden ser madera aserrada, madera en troza, frutos, madera para ebanistería, ecoturismo, bambú, cortezas, madera para artesanía, fibras, apicultura, semillas, hojas, etc.
- ◊ Ayúdelos a analizar sus calendarios, incluyendo el impacto del mismo en sus vidas y como cambiaría con la introducción de las nuevas actividades empresariales; explíqueles la importancia del MFC en sus bosques.
- ◊ Discuta cualquier restricción y problemas mayores que puedan emerger en determinados momentos en el año.
- Pida a los participantes dibujar un diagrama de Venn (ver Herramienta 10), analizando todos los grupos formales o informales locales e instituciones que conozcan, de acuerdo a su importancia. Pídales subrayar los grupos con los que tienen relaciones.
 - ◊ Facilite una discusión sobre los grupos locales e instituciones que tienen alguna relación con el subsector de interés para el proyecto. Para ello, es necesario que usted como facilitador conozca las actividades de las federaciones y organizaciones indígenas. AIDSEP y CONAP pueden darle un panorama a nivel nacional.
 - ◊ Ayude a los participantes a reflexionar si realmente necesitan un nuevo enfoque para el desarrollo de la empresa o no.
 - ◊ El diagrama de Venn puede también ayudar a analizar las fortalezas y debilidades de las instituciones existentes y sus contribuciones potenciales o restricciones para el desarrollo empresarial dado el contexto amazónico. En este punto se toman en cuenta los actores directos relacionados con los grupos de interés y la comunidad en su conjunto.

En su oficina

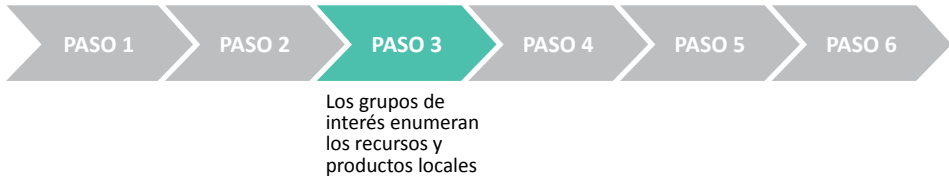
- Revise, complete y compile los resultados de los ejercicios realizados durante la sesión de capacitación.



Consejo para la facilitación:

- Es importante comprender que de acuerdo a la cultura amazónica, existen actividades realizadas solo por hombres o solo mujeres y otras que en cambio involucran ambos géneros. Se pueden realizar las actividades tratando de incluir al género excluido. Es necesario que el equipo del facilitador esté compuesto por un equipo multidisciplinario, tanto de hombres como de mujeres.
- Adaptar las herramientas de facilitación y el estilo de acuerdo a los niveles de alfabetización de los participantes.

Paso 3. Los grupos de interés potenciales enumeran los recursos y productos locales







El objetivo del paso 3 es ayudar a los grupos de interés a elaborar una lista de los recursos y productos existentes que podrían figurar en los proyectos de desarrollo empresarial de la comunidad. Los grupos de interés pueden tener fuertes opiniones acerca de los recursos que les gustaría colocar en los mercados y no verán la necesidad de enumerar todos los recursos y productos posibles. Explique la importancia de examinar las oportunidades de mercado para todos los recursos y productos antes de su eliminación.

Parte de la información sobre el desarrollo empresarial en el contexto de la Amazonía peruana con base en el manejo forestal comunitario, el trabajo solidario y la conservación de los bosques, que será de gran ayuda en el paso 3, se puede obtener de fuentes secundarias disponibles en las federaciones de base, instituciones privadas y ONG que hayan o estén trabajado con temas forestales, agrícolas o temas de desarrollo. Más información se puede recoger través de la observación y la realización de entrevistas directas con los informantes locales durante la fase 2 del proceso de AyDM.

En el paso 3, la atención debe centrarse exclusivamente en la información relacionada con los productos forestales. Las herramientas necesarias son las herramientas básicas de la Evaluación Rápida Participativa (ERP), como el mapeo de recursos, las líneas de tendencia o los calendarios estacionales. Las herramientas del Diagnóstico Rural Participativo (DRP) utilizadas en el proceso de AyDM se adaptan para centrarse en los aspectos de comercialización, no siendo necesario entrar en el nivel de detalle requerido normalmente cuando se utilizan herramientas de DRP.

Asegúrese de que hombres y mujeres tengan la oportunidad de expresar sus opiniones, ya que a menudo tienen conocimientos diferentes acerca de los productos forestales.

Diseño de la sesión "Listado de los recursos locales disponibles y productos"

Listado de los recursos locales disponibles y productos	
	<p>Duración: aproximadamente 2 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> La sesión de entrenamiento en el paso 3 puede ser considerada como la tercera parte del primer taller de la fase 1.
	<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Al final de la sesión el facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> Un listado de los recursos potenciales y los productos; Una estimación de la cantidad de recursos y los productos que están actualmente disponibles y se venden.
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> En un papelógrafo colocar los objetivos del proyecto incluido. Las copias de una lista de posibles recursos y productos locales. Copias de folletos enumerando los principales productos forestales en la zona.
	<p>Herramientas de capacitación:</p> <p>Herramienta 4 - Ejemplo de elementos a incluir en la lista de referencia de los posibles recursos y productos.</p> <p>Herramienta 5- Lista de recursos y productos existentes.</p> <p>Módulo 6 - Ejemplo de mapa de recursos.</p>

Facilitando la sesión

En su oficina

1) Prepare una lista de referencia de los recursos y productos que existen en el área. El objetivo es garantizar que ningún recurso o producto importante se descuide durante la sesión de entrenamiento.

Durante la sesión de entrenamiento

2) Es más sencillo si los grupos de interés tienen claro los recursos o actividades que desean incluir en la lista de productos seleccionados. De lo contrario, alíentelos a que elaboren su propia lista de productos y recursos, teniendo en cuenta su sostenibilidad y la modalidad de manejo forestal comunitario (MFC). Si no se realiza como tal, promuévalo explicando sus beneficios. El MFC persigue el uso planificado de diferentes tipos de bosque por las poblaciones locales, como comunidades indígenas, campesinas o tradicionales, asentamientos de colonos, poblaciones ribereñas y pequeños agricultores o finqueros en general.

- Asegúrese de que todos los productos, recursos y servicios sean incluidos en la lista que se obtendrá del taller.
- Utilice una lista de referencia de productos forestales para asegurar que ningún producto o recurso quede fuera (p. ej., ecoturismo, madera aserrada, comercialización de shiringa, copoazú, aguaje, etc.). Tenga en cuenta lo siguiente:
 - ◊ A veces los participantes no conocen el uso potencial o el valor comercial de determinados productos o actividades, ya que no tienen acceso a información del mercado.
 - ◊ Se debe considerar si los recursos no utilizados en la actualidad han sido fuente de ingresos en el pasado.

3) Los productos o actividades pueden ser seleccionados siempre y cuando apunten a los programas de MFC (en lo institucional, económico, social y ambiental). Los grupos de interés deben contar con los derechos formales para el uso de los recursos forestales. La generación de fuentes de trabajo e ingresos debe mejorar la calidad de vida de toda la comunidad. La comercialización de estos productos o recursos debe fortalecer la organización de la comunidad, generándole capacidad de autogestión y fomentando la equidad en cuanto a la distribución de beneficios.

- Los potenciales grupos de interés deben tener en cuenta que la realización de la actividad debe conservar la biodiversidad y considerar el aprovechamiento a través de los servicios ambientales. Pida al grupo que estime la cantidad de los recursos disponibles y trate de reunir información sobre las ventas actuales.
 - ◊ Puede realizar un mapeo de recursos (ver Herramienta 6) o las líneas de tendencias históricas que muestren la disponibilidad y el uso de los recursos tradicionales.
 - ◊ Hable con los comuneros acerca de las posibilidades de incluir en esa lista otros productos prometedores, previamente seleccionados por el equipo del facilitador, considerando la región y el mercado en el que se encuentra la comunidad. Explíqueles las ventajas de estos productos prometedores y la posibilidad de desarrollarlos.
 - ◊ Consulte con los participantes la legalidad del comercio de estos productos o recursos.
- En este punto, usted puede discutir algunas de las oportunidades de mercado y las barreras de varios de los recursos o productos identificados durante la encuesta inicial para asegurar que los participantes tengan conciencia y están plenamente informados de todas sus opciones.
- Pida a los participantes que dibujen un mapa de recursos de las especies que actualmente comercian más. De esta manera podrá localizar a los actores directos.
- En algunos casos, usted tendrá que comprobar la lista elaborada por el grupo de discusión con otros informantes locales concededores del entorno. Una alternativa es preguntarle a un experto para que ayude al grupo focal en la enumeración de los recursos locales.

- Una vez diseñada la lista, discúptala con los participantes. Vea ejemplos de listas en las herramientas 4 y 5.



Consejo para la facilitación:

Considere entre los productos o recursos propuestos algunas experiencias de MFC como, aprovechamiento forestal maderable o no maderable, ecoturismo, manejo de cochas.

Paso 4. Los grupos de interés potenciales identifican las principales limitaciones del sistema de mercado



Los grupos de interés identifican las limitaciones principales en el sistema de mercado

Ahora que los grupos de interés potenciales tienen una idea de los recursos y productos para la realización del plan de desarrollo empresarial, es necesario estudiar el sistema de mercado de la comunidad nativa con el fin de decidir qué recursos y productos tienen mejores perspectivas de mercado bajo el cumplimiento de MFC.





El objetivo del paso 4 es reunir información que pueda ayudar a los grupos de interés a enumerar los recursos y productos con el mejor potencial de comercialización. Incluso con información limitada, se pueden identificar las principales dificultades, llevando a la eliminación de un producto. Con ello se ahorra tiempo y recursos financieros en su análisis posterior.

El sistema de mercado en el que los grupos de interés potencial operan depende de un conjunto interrelacionado de factores sociales, legales, ambientales, técnicos y comerciales. Un método útil para reunir y analizar sistemáticamente estos factores es analizar los productos a través de un filtro o proceso de selección, en el que el producto será evaluado en cada una de las cinco áreas de desarrollo empresarial. Esta metodología de selección, basada en la experiencia de campo, permite la identificación de los productos con el más alto riesgo de fracaso.

Las dimensiones internacionales de la comercialización de productos serán examinadas en la fase 2.

La fase 1 se centra en obtener un panorama general del contexto en el que las empresas operan y no requiere la recopilación de información completa y detallada. En la fase 2 será necesario contar con mayor detalle, ya que es en esta fase donde se reúne toda la información para la preparación del plan de desarrollo empresarial.

Diseño de la sesión "Identificación de las principales limitaciones del sistema de mercado"

"Objetivos y curso del proceso de AyDM"	
	<p>Duración: 2-3 horas.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La sesión de capacitación en el paso 4 puede ser considerada como la cuarta sesión del primer taller durante la fase 1. • Para otras actividades será necesario: • Medio día para una reunión de las partes interesadas; • Un día para que los empresarios potenciales recopilen información adicional local (opcional); • 1- 4 horas para una breve reunión con los empresarios potenciales para conciliar las diferencias entre las listas de los otros grupos de interés y las de ellos.
	<p>Objetivos de aprendizaje</p> <p>Al final de la sesión el facilitador:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Han comprendido la importancia de la evaluación de los productos de la lista corta con criterios específicos. • Habrá evaluado las principales limitaciones del sistema de mercado en las cinco áreas de desarrollo empresarial.
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Copia del diagrama de filtro • Resultados de la encuesta provincial realizada por el equipo del proyecto antes de la iniciación del proceso de AyDM. • Lista de recursos y productos en un papelógrafo • Lista de posibles criterios para la preselección los recursos y productos en un papelógrafo.
	<p>Herramientas de capacitación:</p> <p>Herramienta 7 - Lista de criterios para eliminar productos durante la fase 1, la información para evaluar criterios posibles fuentes de esa información.</p>

Facilitando la sesión

1. Una vez establecida la lista de recursos y productos existentes (paso 3), pida a los participantes que observen el filtro AyDM y muestren cómo el filtro se utiliza en el paso 4 para **identificar los recursos o productos no adecuados para el desarrollo empresarial** mediante los criterios de eliminación de las cinco áreas de desarrollo empresarial. Incorpore el MFC para los productos.

2. En cuanto a las limitaciones en las cinco áreas de desarrollo empresarial:

- Pida a los participantes mirar la lista establecida en el paso 3 para elegir un producto de una zona que conozcan bien y que piensen por qué no podría ser un producto exitoso.
- Pídeles que indiquen las razones del fracaso en cada una de las áreas de desarrollo empresarial. A través de este simple ejercicio, los participantes se van a plantear las limitaciones relacionadas con la comercialización de determinados productos amazónicos.
- Repita el mismo procedimiento con un producto que los participantes no conozcan.
- Tenga en cuenta que en este ejercicio no se trata de buscar soluciones, sino de la identificación de las posibles limitaciones para poder descartarlas posteriormente.

3. Los criterios utilizados para la evaluación de los productos:

- Colocar en un papelógrafo una lista de los criterios utilizados para determinar si los productos tienen perspectivas positivas para el mercado amazónico (utilizar la Herramienta 7). La lista de criterios es meramente indicativa y debería adaptarse en función de las prioridades de los grupos de interés y los objetivos del proyecto bajo el marco MFC. La lista está diseñada para cubrir una amplia gama de situaciones, pero no todos los criterios serán relevantes para todas ellas.
- Comparta con los grupos de interés la información que tiene sobre los mercados nacionales y provinciales. Por ejemplo, usted puede ser consciente de la falta de demanda de mercado o precios más bajos para algunos productos, agentes que impidan el libre mercado, las restricciones políticas sobre la recolección o comercio. Incluso algunos productos pueden quedar fuera por no cumplir con el MFC, y los grupos podrían determinar si un producto es eliminado en esta fase.

4. Las cinco áreas de desarrollo empresarial:

- Los grupos de interés se dividen en cinco grupos.
- Cada grupo trabaja en un área específica del desarrollo empresarial.
- Cada grupo debe leer los criterios específicos relacionados con el área de desarrollo de la empresa en la que se enfoca. Luego, en los diferentes papelógrafos se debe colocar la información que ya se tiene. Esto les permitirá evaluar estos criterios y la información que todavía falta.
- Los participantes deberán responder a las siguientes preguntas:
 - ◇ ¿Puede la información restante aplicarse en el nivel de toda la comunidad nativa? Si no, ¿por qué no? y ¿dónde más podría estar disponible la información?
 - ◇ ¿Quién podría hablar con ellos en el pueblo para obtener la información que necesitan? ¿Todos en el pueblo tienen la misma opinión? Si no es así, ¿por qué difieren las opiniones? y ¿cómo conciliar estas diferencias entre participantes?
 - ◇ Utilizar los formatos de la Herramienta 10 para indicar cualquier información faltante.

Después de 25 minutos, cada grupo deberá presentar sus conclusiones. Los participantes pueden concluir que necesitan más información para decidir si se elimina o no un producto de la lista.

- En este punto, **los participantes empiezan a dar prioridad a los productos** (paso 5). Si ellos sienten que necesitan más información para guiar su decisión, explíqueles que usted se encargará de obtener la información para ellos y la compartirá durante el próximo taller de la fase 1.

Se sugiere llevar a cabo una reunión previamente con los actores directos e indirectos de los sub-sectores interesados para evaluar las fortalezas y debilidades de los recursos y productos locales, así como para discutir las oportunidades de mercado potenciales. Esta información se compartirá con los participantes al final de la fase 1.



Consejo para la facilitación:

- Los pasos 2, 3, 4, 5 y 6 se pueden cubrir en un solo taller debido al tema de horarios. Para asistir a los talleres, muchos de los participantes tienen que dejar de realizar sus actividades. Si se llevan a cabo muchos talleres, la participación será reducida.
- Se recomienda que en todas las sesiones esté presente un traductor de la lengua materna para cada comunidad nativa con la que se va a trabajar.

Paso 5. Los grupos de interés preseleccionan los productos potenciales para sus empresas



Los grupos de interés preseleccionan los productos potenciales para sus empresas

En este paso los grupos de interés potenciales ya identificaron sus habilidades y los beneficios que les traería trabajar el desarrollo empresarial del Modelo AyDM (paso 2). Ellos tienen una idea clara de los recursos y productos disponibles para ellos (paso 3) y entienden las limitaciones relacionadas al medio en el que se desarrolla la comunidad nativa y los productos disponibles bajo el marco MFC (paso 4). Ahora se pueden eliminar los productos que son demasiado arriesgados para los grupos de interés en las condiciones de la Amazonía.

El objetivo del paso 5 es ayudar a los grupos de interés a reducir la gama de productos en cuestión, eliminando aquellos que claramente no son viables. Los productos que pueden pasar el primer "filtro" se examinarán en la fase 2.

En el paso 5 se analizan datos, como los precios promedio, el volumen de producción, el volumen de ventas, los niveles de ingreso y otros factores en cada grupo de la comunidad.

Con base en los criterios de eliminación esbozados en el paso 4, los participantes pueden optar por abandonar una serie de productos no viables. Los grupos de interés también deben estar en capacidad de evaluar el valor de un producto, no sólo en términos de su valor de mercado, sino también en términos de su ventaja comparativa con respecto a otras fuentes de ingresos, como la agricultura. Por ejemplo, los grupos de interés a menudo rechazan las plantas medicinales, ya que las utilizan para su propio consumo y las encuentran difíciles de desarrollar en comparación con otras fuentes de ingresos 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 en la lista corta puede reconsiderarse para su desarrollo en otro momento.

En el paso 5, la atención se centra más en las limitaciones que en las oportunidades. El ejercicio debe ayudar a los grupos de interés a sacar sus propias conclusiones acerca de qué productos deben ser abandonados de inmediato y las razones para hacerlo.

Los productos en la lista corta serán la base de las investigaciones a ser realizadas en la fase 2.

Diseño de la sesión "Preselección de productos potenciales"

Preselección de productos potenciales	
	<p>Duración: 2 horas.</p> <p>Se llevan a cabo los ejercicios de eliminación. Estos ejercicios serán la penúltima parte del primer taller para los empresarios potenciales.</p>
	<p>Objetivos de aprendizaje</p> <p>Al final de la sesión, los participantes habrán eliminado productos no viables y llegado a una pequeña lista de productos que serán trabajados en la fase 2.</p>
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los recursos y productos seleccionados en el paso 3 deben estar ya colocados en un papelógrafo. • Los criterios para la preselección de los productos obtenidos en el paso 4 deben aparecer en un papelógrafo. Cada sesión se debe realizar con orden y se debe estar listo para la sesión siguiente.
	<p>Herramientas de capacitación:</p> <p>Módulo 8 - Ejemplo: Determinación de los productos para eliminación.</p>

Facilitando la sesión

En su oficina o en el campo (dependiendo del contexto):

- Tenga un listado de productos que usted como facilitador ya preseleccionó y recopiló en sus investigaciones de planes de negocios en un contexto amazónico.
- Tenga cuadros en blanco en los papelógrafos listos para ser llenados con los productos propuestos en el taller.

Durante la sesión de entrenamiento:

- Ponga en la pared el listado de los recursos y productos preparados durante el paso 3 y el listado de criterios identificados en el paso 4.
- Facilite una discusión a partir de la lista de criterios para la eliminación de productos no viables con el fin de perfeccionar la lista de productos. Elimine los criterios irrelevantes y añada otros que se consideran relevantes para los subgrupos afectados.
- Compruebe cada recurso o producto con la lista de criterios para la eliminación prevista en el paso 4, usando la Herramienta 8.
- Invite a los participantes a rechazar productos que no coincidan con sus prioridades locales.
- Durante este proceso de selección, los participantes deberán discutir sus puntos de vista con otros. Los productos resultantes de este ejercicio serán la base de las investigaciones a ser realizadas en la fase 2.
- Revise la información faltante, discuta su importancia y decida de dónde provendrá la información que falta durante la fase 2.



Consejo para la facilitación:

- Adaptar las herramientas de facilitación y el estilo de acuerdo a los niveles de alfabetización de los participantes.
- Preparar previamente en papelógrafos los cuadros para listar los productos, la selección de productos y la inclusión de otros.
- En el taller debe estar presente por lo menos un experto conocedor del medio, los recursos y actividades de la comunidad amazónica seleccionada.

Paso 6. Los grupos de interés potenciales comprenden los beneficios del trabajo en grupo






Los grupos de interés reconocen las ventajas de trabajar en grupo y las opciones legales para establecer su empresa

El objetivo del paso 6 es resaltar los beneficios de trabajar conjuntamente. Las comunidades nativas tienen una tradición de trabajo grupal y solidario. Por ello, usted no tendrá inconvenientes para explicarles el concepto de trabajo comunal. Se le recomienda animar a los comuneros nativos a contar sus experiencias de trabajo en grupo, los beneficios y sus dificultades. Se trata de un proceso de reflexión que se intensificará en las fases 2 y 3.

Una vez que los potenciales grupos de interés hayan seleccionado los productos y actividades prometedoras, proceda a ayudarlos a identificar el contexto legal en el cual van a establecer sus empresas; es decir, los procesos y permisos para el funcionamiento legal de la actividad en el contexto amazónico. Con ello culminaría el primer taller de la fase 1 del modelo AyDM.

El facilitador, en este taller de trabajo, procederá a recopilar toda la información obtenida en los pasos 2, 3, 4, 5 y 6. El taller se desarrolla en un solo día por las limitaciones de tiempo de los participantes y agentes involucrados.

Diseño de la sesión "Ventajas del trabajo en grupo y cierre de la fase 1"

La comprensión de las ventajas del trabajo en grupo y la finalización de la Fase 1	
	<p>Duración: 1-3 horas:</p> <ul style="list-style-type: none"> Este ejercicio será la segunda parte del segundo taller realizado durante la Fase 1 con los empresarios comuneros potenciales. <p>1 día: Este tiempo se utilizará para:</p> <ul style="list-style-type: none"> Hacer un resumen de las sesiones del taller de trabajo realizados a nivel de la comunidad Amazónica con los potenciales empresarios comuneros de la Fase 1 Evaluar los resultados de la selección de productos potenciales llevados a cabo por los empresarios comuneros. Evaluar la situación de las actividades comuneras antes de que el proceso de AyDM empezara.
	<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Al final de la sesión los participantes podrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> Ser conscientes de la necesidad de una presencia fuerte en el mercado. Han reflexionado acerca de varios "grupos" de posibilidades y las opciones legales correspondientes. Entender que el apoyo al desarrollo de la empresa principalmente se proporcionará a los grupos organizados y no a los individuos.
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</p> <p>Una lista de los posibles tipos o formas de régimen jurídico de las pequeñas empresas, elaborado por el equipo del proyecto.</p>



Herramientas de capacitación:

Herramienta 9- Ejercicio: los beneficios de las empresas grupales

Herramienta 10 - Análisis Institucional

Herramienta 11 - Revisión del Módulo Fase 1

Facilitando la sesión

En su oficina o en el campo (dependiendo del contexto):

1. Reflexione sobre el desarrollo de empresas en comunidades nativas amazónicas de forma individual y grupal:
 - Tenga en cuenta que las comunidades nativas, según su cosmovisión, han mantenido una tradición de trabajo grupal y solidario, donde los ingresos obtenidos se reparten de manera equitativa.
 - Pida a los participantes que describan las formas en las que tradicionalmente han formado grupos y las reglas que se fijaron para su funcionamiento (tamaño, responsabilidad, creación y formalización de los grupos, roles de sus representantes, etc.).
2. Reflexione sobre los diferentes tipos o formas de regímenes jurídicos.
 - Organice una sesión de lluvia de ideas sobre los siguientes temas:
 - ◊ El conocimiento de los participantes sobre la forma legal de organización.
 - ◊ Los diferentes tipos o formas de situaciones legales disponibles para las empresas en un contexto amazónico.
 - Distribuya la lista de posibles tipos o formas de regímenes jurídicos para las pequeñas empresas (PYMES) en la Amazonía peruana. Esta debe ser preparada por el equipo del proyecto antes de iniciar el taller de trabajo.

En esta etapa los participantes pueden revelar aspectos clave de su contexto socio-cultural, como los vínculos sociales específicos y las áreas de cohesión o conflicto dentro de la comunidad. Como resultado, pueden indicar las formas preferidas de los grupos que podrían servir como base para el trabajo posterior en el proceso de AyDM.



Consejo para la facilitación:

Invitar a los representantes de los actuales grupos profesionales (cooperativas, federaciones de productores, etc.) para explicar las ventajas de trabajar como parte de un grupo de empresas.

Al facilitar las sesiones dentro de las comunidades a los siguientes principios:

No ocultar o ignorar las declaraciones, incluso si no son relevantes para el tema (en el

Por otro lado, no permiten un largo debate sobre estos temas, simplemente reconocerlos).

Mantener la asistencia a las reuniones mediante la aplicación de técnicas adecuadas, tales como hacer preguntas, usando el humor y las bromas, contando historias, juegos de rol y mediante el uso de otras herramientas innovadoras y atractivas.

Asegúrese de que los supervisores del proyecto y las autoridades locales están informados sobre las cuestiones emergentes y facilitar el diálogo para abordar esas cuestiones.

Cierre de la fase 1

Para concluir la fase 1 será necesario:

- Revisar los resultados principales, incluyendo la gama de productos potenciales y la necesidad de una mayor investigación sobre los mercados potenciales para beneficio de todo el grupo en la comunidad nativa.
- Identificar y armar un equipo con los posibles grupos de interés dispuestos a continuar en la fase 2.
- Que los grupos de interés que continúan en la fase 2 tengan claro el modelo AyDM para la comercialización de productos o actividades potenciales, incluyendo el MFC.
- Que los grupos de interés conozcan más sobre su entorno económico y las opciones legales de formalizar sus actividades.

Los miembros del equipo de la fase 2 deben participar activamente en la producción, el comercio o la transformación de uno o varios productos identificados durante los talleres llevados a cabo en la fase 1. Los miembros de este equipo van a actuar como recolectores de información durante la fase 2.



Concluyendo la Fase 1

- Resuma los principales resultados (Herramienta 16)
- Pregunte a los participantes si están interesados en participar en la fase 2.
- De ser sí la respuesta, coordinar el próximo taller para la fase 2 sin que perjudique sus actividades o costumbres comunales.
- Cuando regrese a la oficina, examine el trabajo hecho durante la fase 1. Esto será útil si tiene que repetir el proceso en otro lado y también le servirá como base para planificar la fase 2.

Herramientas



Herramientas para facilitar las
sesiones de capacitación

Herramienta 1. Objetivos del proyecto y criterios relacionados

OBJETIVOS DEL PROYECTO:

CRITERIOS PARA IDENTIFICAR AL GRUPO DE INTERÉS POTENCIAL:

Herramienta 2. Lista de verificación de habilidades y actitudes del potencial empresario comunero

Los grupos de interés deben tener claro el contexto en el que se maneja el empresario de una comunidad. El empresario comunero se define como un miembro de la comunidad que ha tomado la decisión de realizar actividades productivas y comerciales basándose en los principios de la gestión empresarial, sin perder su identidad cultural ni generar ruptura con su comunidad. Trabaja bajo un contexto comunal regido por su matriz cultural.

Un buen empresario comunero:

- Toma la iniciativa y se atreve a tomar riesgos
- Ve y actúa de acuerdo a las oportunidades que benefician a toda la comunidad
- Aprende de experiencias pasadas y sigue las tradiciones de la comunidad
- Busca información
- Se preocupa sobre la calidad del trabajo
- Respeto los contratos de trabajo
- Es persistente
- Tiene confianza en sí mismo
- Es persuasivo
- Sabe cómo influir en los miembros de la comunidad nativa

Herramienta 3. Lista de verificación de las condiciones que los grupos deben cumplir para ser considerados como potenciales emprendedores

Si los grupos de usuarios forestales (GUF) solicitan ayuda para participar en el desarrollo empresarial, se deberá comprobar si cumplen las siguientes condiciones:

- 1) Todos los miembros del grupo deben sentir y expresar la necesidad de aumentar sus ingresos, además de sus actividades con el manejo sostenible del bosque.
- 2) Todos los miembros están de acuerdo en hacer de la generación de ingresos un objetivo de las actividades del grupo de interés.
- 3) El grupo está legalmente autorizado para obtener beneficios de los recursos naturales.
- 4) El grupo cuenta con suficientes miembros y con suficientes habilidades y actitudes para ser un empresario comunero.
- 5) El grupo está estructurado y organizado para administrar de manera eficiente las operaciones de la empresa y los beneficios de las ventas.
- 6) El grupo está dispuesto y es capaz de modificar su constitución para integrar el desarrollo de empresas y actividades de generación de ingresos, además de las actividades de conservación forestal.

Si el proyecto no requiere que el grupo actúe como una empresa, pero permite que algunos miembros del grupo desarrollen actividades generadoras de ingresos, se deben cumplir las siguientes condiciones:

- 1) Uno o varios individuos o subgrupos del GUF formado en torno al objetivo de conservación de los bosques debe sentir y expresar la necesidad de aumentar sus ingresos y los ingresos del GUF.
- 2) Los individuos o subgrupos que manifiesten interés en la creación de una empresa tienen las habilidades y actitudes empresariales requeridas.
- 3) Estos individuos o subgrupos pueden inscribirse bajo el estatus jurídico adecuado que les permita obtener beneficios sin dejar de pertenecer a la GUF.
- 4) El GUF está de acuerdo en que los individuos o subgrupos puedan utilizar los recursos de la zona GUF con la condición de que compartan parte de la ganancia con el GUF (bajo condiciones acordadas entre el GUF y las personas interesadas o subgrupos).

Condiciones similares se aplican a otros tipos de grupos existentes.

Herramienta 4. Ejemplos de elementos a ser incluidos en la lista de referencia sobre los recursos potenciales y los productos a desarrollar en una comunidad nativa por parte de los grupos de interés

Actividad ecoturística. La demanda por turismo rural comunitario viene en aumento en los últimos años. Del total de turistas que visitaron comunidades nativas en el año 2012, el 47 % pernoctó en la comunidad visitada. De ellos, el 66 % ha pernoctó en un albergue, mientras que el 34 % en la casa de un poblador. Esto representa un interesante nicho de mercado para las comunidades amazónicas.

Ejemplo: las comunidades nativas de Santa Rosa de Huacaria y Shipetiari, colindantes con el Parque Nacional Manu en Madre de Dios, han desarrollado un producto ecoturístico de calidad orientado a un mercado de ingresos medios-altos, que constituye una alternativa eficiente para su desarrollo socio económico y cultural.

Aguaje. El aguaje es un producto oriundo de las comunidades nativas que tiene una gran preferencia, tanto en la comunidad como en los mercados locales, debido a los hábitos de consumo del poblador amazónico.

Ejemplo: la comunidad nativa de Patria Nueva en Ucayali realiza un aprovechamiento sostenible de este fruto, lo vende en el mercado local, y obtiene ingresos que ayudan a mejorar la calidad de vida de la comunidad.

Shiringa. El caucho natural es un hidrocarburo cuya materia prima es el látex, que se produce a través del sangrado de la corteza del árbol de la “shiringa” (*Hevea brasiliensis*), especie arbórea autóctona de la cuenca del Amazonas. En los últimos años, el interés del mercado por el caucho natural ha ido aumentando debido a sus propiedades insustituibles, tanto físicas como químicas.

Copoazú. La pulpa del fruto de copoazú se utiliza principalmente para la elaboración de productos como esencias de jugos, yogurt, helados, mermeladas y otros productos. Además, se puede aprovechar la semilla para elaborar algunos productos cosméticos, así como la cáscara como abono natural.

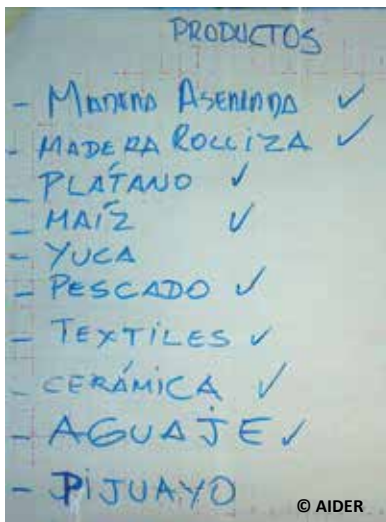
Herramienta 5. Lista de recursos y productos existentes

Realice una lista de los recursos y productos existentes que podrían figurar en los proyectos de desarrollo empresarial en la comunidad.

Listado de recursos y productos. Comunidad Pueblo Nuevo en Pucallpa, Perú



© AIDER



© AIDER

Listado de referencia de los recursos y productos en Pueblo Nuevo – Pucallpa, Perú

Distrito.....			Comunidad.....			
Recursos y productos	Cantidad de suministros disponibles estimada por la población local			Cantidad vendida estimada por la gente local		
	Limitado	Moderado	Alto	Limitado	Moderado	Alto

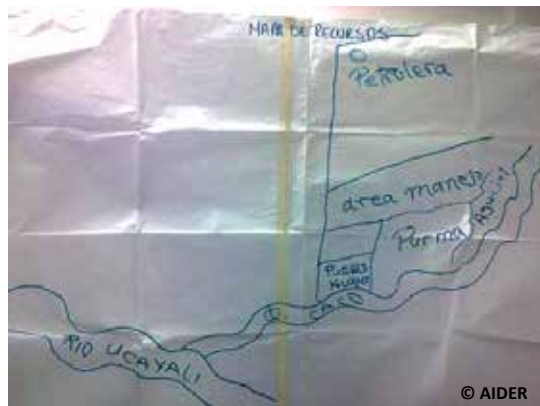
Herramienta 6. Ejemplo de mapa de recursos

Los participantes, junto con el facilitador, pueden elaborar un mapa de recursos para entender el inventario de los posibles recursos naturales disponibles para el desarrollo de la empresa y evaluar lo que la gente local sabe acerca de los recursos que los rodean.

Proyecto FAO PERÚ:
Comuneros elaboran el mapa
de recursos de la Comunidad
Nativa de Pueblo Nuevo,
Pucallpa



© AIDER



© AIDER

Herramienta 7. Criterios para eliminar productos, información necesaria para evaluar criterios y posibles fuentes de información

Tenga en cuenta que la lista de criterios debe adaptarse al contexto del proyecto en la comunidad nativa, según sea necesario.

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
ÁREA DE MERCADO		
<p>Suministro/cantidad de productos</p> <p>El producto no se puede cosechar en cantidad suficiente o sólo está disponible en pequeñas cantidades.</p>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • cantidades disponibles para el aprovechamiento. • producción y calendarios de ventas. • tendencia de extracción. 	<p>Recolectores locales y comerciantes del pueblo pueden proporcionar esta información o puede ser recogida durante el taller inicial a través del mapa de recurso participativo.</p>
<p>Demanda de mercado</p> <p>La demanda del producto es baja, o la mejora del producto para encontrar normas de demanda es complicada, lleva mucho tiempo y es costosa.</p>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> • productores y comerciantes locales • tipos específicos o formulaciones de los productos comercializados por los actores directos en las cadenas de valor a nivel local, distrital, provincial y nacional (e internacional, en su caso) • tendencia de la demanda. 	<p>Esta información sólo puede venir de comerciantes del pueblo u otros actores directos en los niveles provincial y nacional. Puede ser recogida durante el taller inicial con base a un estudio corto o por un estudio o una reunión de actores directos e indirectos en el nivel provincial.</p>
<p>Calidad del producto</p> <p>Los requisitos de calidad del producto no se pueden cumplir debido a la escasez de habilidades, falta de oportunidades de capacitación, educación insuficiente, falta de acceso a los materiales de embalaje, etc. Las mejoras o medidas para el mejoramiento de la calidad llevan mucho tiempo y son costosas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estándares de forma y calidad de los productos que actualmente se comercializan a nivel local. • Forma y calidad de los productos solicitados por los agentes a otros niveles de la cadena de valor. 	<p>La Información sobre el estado actual y la calidad de los productos se puede recoger durante el taller inicial, mientras que la información sobre la forma deseable y la calidad se obtiene a nivel distrital, provincial, nacional o de comerciantes internacionales.</p>
<p>Costos de producción</p> <p>Los costos de producción del producto son mayores que los del mismo bien producido en otros lugares. Los costos no se pueden reducir de manera significativa sin efectos negativos sobre la cantidad o calidad de los productos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Precio y costos de producción actualmente cargados por productores locales, procesadores y comerciantes. • Precio y costos de producción cargados por productores, procesadores y comerciantes de otras partes. 	<p>La Información sobre precios corrientes y costos de producción puede ser recogida durante el taller inicial, ayudando a los grupos de interés potenciales a evaluar el trabajo y el costo de oportunidad de sus productos. Los gastos de transporte a los mercados locales pueden ser proporcionados por comerciantes del pueblo u otros grupos o individuos.</p>

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>Acceso a capital: El crédito local y los grupos de gestión de ahorro no existen o funcionan y/o el productor, fabricante, transportista o comerciante no puede conseguir un préstamo para la puesta en marcha o para la ejecución de las actividades empresariales.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia actual de los emprendedores potenciales en la obtención de capital, de manera informal y con las instituciones financieras formales • Lista de las posibilidades a nivel local, distrital, provincial y nacional para los empresarios locales para acceder a capital 	<p>Información sobre experiencias actuales de acceso al capital formal o informal puede ser recogida durante el taller inicial mientras que la información sobre la disponibilidad de capital formal se recogerá en el nivel distrital o nacional o mediante el estudio inicial llevado a cabo por el proyecto.</p>
GESTIÓN DE RECURSOS		
<p>Distribución espacial y densidad El producto es raro o escaso debido a factores como el ciclo biológico de la planta en la que se basa, la explotación excesiva y los cambios en el ecosistema.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa de recursos. • Tendencias y razones de los cambios 	<p>Esta información la proporcionan mejor los que cosechan o colectan los recursos (los recolectores) y se la puede recoger durante el taller inicial. Asegúrese de hacer preguntas que traten no solo sobre la oferta de productos, sino también aspectos relativos a la mano de obra necesaria para colectar el producto.</p>
<p>Impacto del aprovechamiento en la supervivencia de la especie El valor económico de un producto puede aumentar como resultado de la comercialización, y esto puede conducir a la sobreexplotación. Los impactos ecológicos de la cosecha no han sido evaluados y la evaluación es demasiado costosa o lleva mucho tiempo.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas actuales de cosecha y su impacto sobre el stock de la especie • Técnicas alternativas para reducir los impactos negativos sobre la supervivencia de la especie 	<p>Esta información se puede obtener de los recolectores locales durante el taller inicial, así como de personas informantes durante una encuesta o reunión a nivel provincial.</p>

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
<p>Posibilidades de domesticación</p> <p>El recurso no es o no puede ser domesticado, o la domesticación es lenta, costosa y complicada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia local con la domesticación del recurso • Experiencia en la domesticación de los recursos en otra parte, sus resultados, condiciones y costos 	<p>Esta información puede ser obtenida de recolectores locales durante el taller inicial, así como de informantes durante el estudio o a nivel provincial. Este criterio no puede ser causa de eliminación, a no ser que sea combinado con los dos criterios mencionados arriba. Si un producto ocurre a baja densidad y no puede ser cosechado sin un impacto negativo, entonces a no ser que pueda ser domesticado, debe ser eliminado.</p>
SOCIAL/CULTURAL		
<p>Potencial regenerativo</p> <p>El potencial de regeneración del producto es muy bajo o hay incertidumbre en cuanto a su capacidad de regeneración.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de vida del recurso natural • Existencia de investigación y experiencia en cómo acortar el ciclo de vida y obtener productos con mayor rapidez. Resultados y costos de esta investigación 	<p>Esta información se puede obtener de los recolectores locales durante el taller inicial, así como de informantes durante la encuesta o reunión a nivel provincial.</p>
<p>Voluntad de participación</p> <p>El interés en la comercialización de este producto es bajo. Los grupos de interés deben mostrar iniciativa y estar dispuestos a actuar como actores económicamente responsables, no sólo como beneficiarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Deben los grupos de interés encontrar actividades económicas alternativas para aumentar sus ingresos? • ¿Están los grupos de interés involucrados en actividades comerciales y listos para convertirse en actores de la cadena de valor? 	<p>Esta información debe haber sido comprobada durante el paso 1 de la fase 1, pero puede ser investigada más a fondo durante el taller inicial en esta etapa.</p>
<p>Restricciones sociales / culturales</p> <p>Las creencias religiosas y culturales pueden impedir que la comunidad se dedique a la explotación 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 influir en la explotación de determinados productos 	<p>Esta información se puede obtener de los grupos de interés durante el taller inicial.</p>

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN	INFORMACIÓN NECESARIA PARA EVALUAR LOS CRITERIOS	POSIBLES FUENTES DE INFORMACIÓN
LEGAL/INSTITUCIONAL		
<p>Limitaciones políticas</p> <p>Existen restricciones legales a la recolección, procesamiento, transporte y comercialización de un producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Lista de normas y reglamentos sobre recolección, procesamiento, transporte y comercialización de un producto • Medidas de aplicación de dichas normas y reglamentos • Nivel de conocimiento y / o comprensión de las leyes y reglamentos existentes entre los grupos de interés 	<p>Esta información se puede obtener de los grupos de interés potencial durante el taller inicial, a través de una encuesta a los miembros, o a los actores directos e indirectos a nivel provincial y de la información oficial (Ministerio de Agricultura, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Energía y Minas, Ministerio de Industria y Turismo y otros).</p>
TECNOLOGÍA		
<p>Recursos humanos / profesionales</p> <p>El nivel de conocimientos teóricos y prácticos necesarios para la extracción, el procesamiento, la comercialización y el desarrollo de un producto es bajo. La mejora de los niveles de conocimiento y experiencia toma mucho tiempo y es costosa.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recursos humanos disponibles en la actualidad, habilidades, oportunidades de formación para hombres y mujeres; asistencia actual de los organismos e instituciones; técnicas, equipos y herramientas disponibles; materiales de capacitación. • Tipo de tratamiento utilizado y la lista de unidades de procesamiento 	<p>La información sobre el número actual de personas con experiencia y conocimientos se puede recoger durante el taller inicial, mientras que la información sobre las personas con experiencia en la producción se puede obtener a través de una encuesta local o de una reunión de actores directos e indirectos a nivel provincial.</p>
<p>Infraestructura y comunicaciones</p> <p>La infraestructura física (camino, ríos, etc.) es inadecuada para el transporte de los bienes, lo que restringe severamente las posibilidades de comercialización del producto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Estado actual de la infraestructura. • Viabilidad de temporada para transportar mercancías a lo largo de todo el año • Medios de transporte y costos • Telecomunicaciones e infraestructura de Internet y el nivel de experiencia en su uso 	<p>Esta información se puede obtener de los potenciales emprendedores durante el taller inicial.</p>

Principios que conviene tener en cuenta durante la recolección de información:

- Utilice un cuadro durante el taller para obtener información general sobre los recursos y los productos disponibles y comprender las principales limitaciones. En esta etapa no es necesario recopilar información sobre los mismos productos procedentes de muchos informantes.
- Recuerde que estos criterios son indicativos y un juicio debe hacerse si son relevantes o no para su situación particular.
- Tenga en cuenta las cuestiones sociales en todo el proceso AyDM. En esta fase son absolutamente necesarias para evaluar la aceptabilidad de los potenciales grupos de interés y evaluar su posible impacto en la comunidad. Al adaptar el cuadro anterior a sus propias circunstancias, el facilitador debe tener en cuenta el papel relativo de cada subgrupo (como las mujeres, los niños y las personas más pobres) y el papel de ciertos productos dentro de cada grupo.

Herramienta 8. Ejemplo: Determinar productos para su eliminación

Criterio de eliminación o necesidades de información						
Recursos / Productos	Mercadeo / Económico	Recursos / Ambiente	Social / Cultural	Legal / Institucional	Tecnológico	Criterio de Eliminación
Shiringa	✓	✓	✓	✓	Necesidad de información	✓
Telas pintadas	✓	✓	X	X	Necesidad de información	X
Bisutería	✓	✓	X	X	Necesidad de información	X
Madera en rollo	✓	✓	X	✓	✓	✓

PRODUCTO/RECURSO	ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	ENERO
MADERA ASEADA	LUBIA	LLUVIA		MANTENIMIENTO								
MADERA BOLIZO				MANTENIMIENTO								
PESCA				APROVECHAMIENTO								

© AIDER

Calendario de recursos y dificultades en las actividades para aplicar el criterio de eliminación.

Herramienta 9. Ejercicio: Los beneficios de empresas grupales

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

A continuación se presentan algunas de las posibles respuestas:

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

Herramienta 10. Análisis institucional

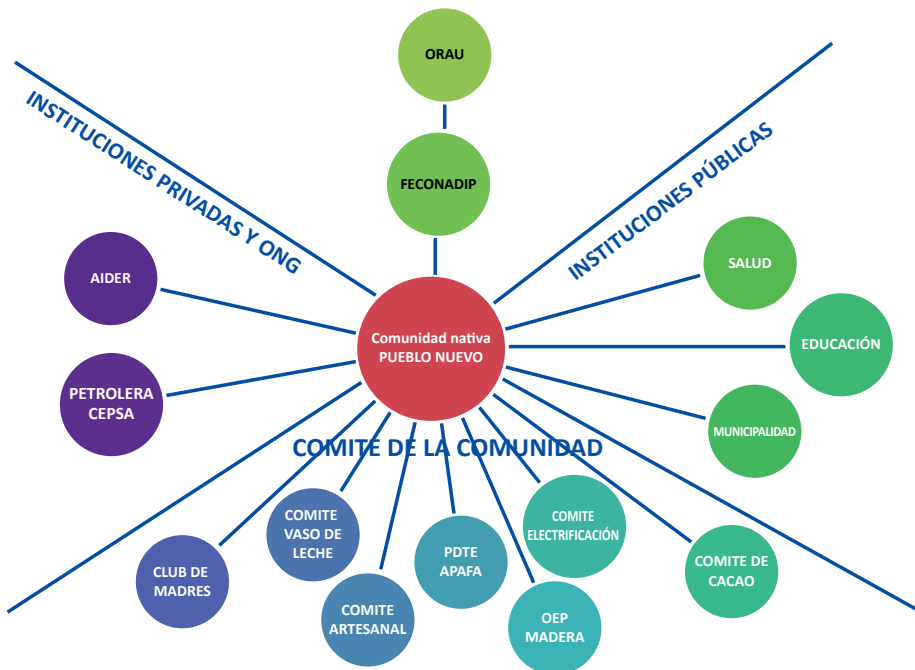
El propósito de esta herramienta es ayudar a los empresarios a estudiar y analizar el entorno institucional, tanto dentro como fuera de su comunidad. Es importante comprender los diferentes roles que juegan las instituciones en la comunidad y los vínculos entre ellas para asegurar el buen funcionamiento del proyecto.

Usando el diagrama de Venn, la comunidad puede representar visualmente sus relaciones con las diferentes instituciones, así como las relaciones entre ellas.

El análisis institucional ayudará a los participantes a:

- Aclarar sus percepciones acerca de la importancia relativa y la influencia de las instituciones locales.
- Entender que no deben crear una nueva organización si ya existe.
- Considerar las fortalezas y debilidades de las instituciones locales y sus posibles contribuciones (o restricciones) para el desarrollo de los grupos de interés.

Mapa de actores de la comunidad nativa Pueblo Nuevo



Leyenda

Organizaciones Indígenas de 2do. grado a nivel nacional, regional y local

- ORAU: Organización Regional AIDSESP¹ Ucayali.
- FECONADIP: Federación de Comunidades Nativas del distrito de Iparía – Provincia Coronel Portillo – Pucallpa.

Instituciones privadas y ONG:

- AIDER: Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
- Petrolera CEPSA: Compañía Española de Petróleos S.A

Instituciones públicas

- Gobierno Regional de Ucayali
- Gobierno Municipal de Iparía

Comités comunales

- APAFA: Asociación de Padres de Familia
- OEP Madera: Organización Económica Productiva de Madera

1. AIDSESP: Asociación Interétnica de Desarrollo de la Selva Peruana

Herramienta 11. Revisión de los resultados de la fase 1

Resultados de la fase 1	Sitio.....	Sitio.....	Sitio.....
Productos preseleccionados			
Principales áreas para futuras investigaciones en la fase 2			
Grupos de interés que desean continuar y pasar a la fase 2			

Diseño y diagramación

GMC Digital SAC

Av. Grau Nº 598 Dpto. 401, Miraflores. Lima

Impresión

Color Exacto SRL

Jr. Pedro Ruiz 276, Breña. Lima



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA



Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MÓDULO 2

Estudio y selección de productos - identificación
de ideas empresariales

ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MÓDULO 2

Estudio y selección de productos - identificación
de ideas empresariales

Publicado por
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
y
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
Lima, 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú Nº 2015 - 11545

Citación recomendada:

AIDER y FAO, 2016. *Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para El Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Guía para el facilitador.* Módulo 2: Estudio y selección de productos - identificación de ideas empresariales en comunidades nativas de la Amazonía peruana. Lima, Perú.

Foto de portada: © AIDER

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del AIDER, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el AIDER los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o del AIDER.

ISBN 978-92-5-308874-4 (FAO)

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request o dirigirse a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Contenido

Lista de colaboradores		v
Símbolos usados		vii
FASE 2: Estudio y selección de productos - Identificación de ideas empresariales en comunidades nativas de la Amazonía peruana		1
PASO 1:	Los grupos de interés potenciales recopilan datos sobre las cinco áreas de desarrollo empresarial	4
	Diseño de la sesión "Recopilación de información para las cinco áreas de desarrollo empresarial"	
PASO 2:	Los grupos de interés potenciales seleccionan los productos más prometedores	12
	Diseño de la sesión "Seleccionando los mejores recursos o productos"	
PASO 3:	Los potenciales grupos de interés reflexionan sobre la forma de comercialización más apropiada	16
	Diseño de la sesión "Reflexionando sobre el tipo de empresa más apropiada"	
CIERRE DE LA FASE 2		19
Herramienta 1A	Revisión de la Fase 1: Resultados	21
Herramienta 1B	Identificación de los criterios para la selección de los productos	21
Herramienta 2	Lista de verificación de los criterios que pueden ser usados para seleccionar productos en la fase 2	22
Herramienta 3	Realización de un estudio de mercado en la fase 2	23
Herramienta 4	Fuentes de información en el área de mercado/ económica/ financiera	27
Herramienta 5	Recopilación de información sobre los recursos locales y o servicios derivados del bosque	30
Herramienta 6	Mapeo participativo de los recursos forestales	31
Herramienta 7	Caminata del transecto forestal	32
Herramienta 8	Calendario de actividades	34
Herramienta 9	Información a ser recogida: qué, dónde y quién	35
Herramienta 10	Discusión de grupo (plenaria de grupo)	36

Herramienta 11	Ejemplo de mapa de una cadena de mercado sencilla	37
Herramienta 12	Ejemplo de análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio (FODA)	37
Herramienta 13	Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (en volumen y valor)	38
Herramienta 14	Calendarios de producción y ventas	39
Herramienta 15	Cuadro de Evaluación del Producto (CEP)	41
Herramienta 16	Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado	43
Herramienta 17	Selección del tipo de empresa a adoptar	46
Herramienta 18	Selección de la estructura legal más apropiada para la empresa	48
Herramienta 19	Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible	50

Lista de colaboradores

Esta es una publicación elaborada en el marco del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” (GCP/GLO/194/MUL), desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Redacción y revisión técnica:

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

Paul Ramírez Nelson

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

Fabiola Muñoz Dodero

Dirección de Evaluación, Valoración y Financiamiento del Patrimonio Natural (MINAM)

Roger Loyola Gonzales

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

César Sabogal

Alfredo Gaviria

Isabelle Lecup

Sophie Grouwels

Apoyo técnico:





Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Carlos Ortiz

Edición:

Martha Cuba

Símbolos usados

	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 la GCF y necesarias para la sesión.
	Consejos para la facilitación.
	Información útil o consejos.
	La referencia a la Guía de Campo del Facilitador.
	Referencia al Manual de AyDM.
	Formularios de campo para el uso de los grupos de interés y que son explicados por el facilitador durante los talleres o reuniones.
	Herramientas utilizadas por el facilitador durante los talleres o reuniones en las comunidades.
	La información teórica sobre los temas tratados durante los talleres o reuniones.
	Actividades para promover el equilibrio de género.

Fase 2. Estudio y selección de productos - Identificación de ideas empresariales en comunidades nativas de la Amazonía peruana

En esta etapa, la fase 1 ya se completó y se realizó la “Evaluación de la situación actual”. Se identificó un grupo de interés potencial y este grupo creó una lista corta de recursos y productos potenciales a ser evaluados en la fase 2.

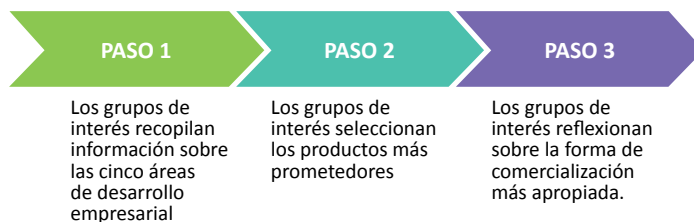
Como facilitador, debe entender toda la fase 2 para poder ayudar al grupo a aprender el fundamento y los conceptos básicos de esta fase. Además, puede corregir algunos conceptos u omitir algunos pasos, dependiendo de la comunidad nativa o el grupo local amazónico con el que trabajará.



No deje pasar mucho tiempo entre las fases 1 y 2 para mantener el entusiasmo de los grupos de interés. Antes de realizar un taller para la fase 2, asegúrese de que no se cruce con ninguna fiesta o actividad regional de los comuneros. Así evitará inasistencia al taller.

Figura 1. Pasos de la fase 2 de la metodología AyDM

FASE 2. Estudio y selección de productos - Identificación de ideas empresariales en Comunidades Nativas de la Amazonía peruana.



Resultados esperados

- 1) Se ha realizado la selección final de los productos más prometedores.
- 2) Se ha recopilado la información necesaria para el diseño del plan de desarrollo empresarial (PDE).
- 3) Los grupos de interés conocen las formas de comercialización más apropiadas.
- 4) Se han formado los grupos de interés alrededor de los productos seleccionados.

Objetivos principales de la fase 2

La fase 2 busca ayudar a los grupos de interés potenciales a escoger los mejores productos y las mejores opciones empresariales y a reunir toda la información necesaria para diseñar el Plan de Desarrollo Empresarial (PDE) en la fase 3.

En la fase 2, los participantes:

- Reúnen información para analizar (de acuerdo a las cinco áreas del desarrollo empresarial) la factibilidad de los productos que han sido preseleccionados durante la fase 1.
- Los grupos de interés analizan la información del paso 1 de la fase 2 para tener en cuenta los tipos de comercialización más óptima de acuerdo a su entorno.
- Meditarán sobre sus fuentes de financiamiento.




Vincular las fases 1 y 2

Es importante organizar una sesión al comienzo del primer taller de la fase 2 para vincular las fases 1 y 2. Para ello, se sugiere que en la sesión se trabaje con los grupos de interés para preparar la implementación de la fase 2. Las actividades principales de esta sesión de trabajo incluyen:

- ◊ un repaso de los resultados de la fase 1
- ◊ una explicación de los objetivos de la fase 2 y su proceso

Es posible que nuevos grupos de interés se incorporen en esta segunda fase debido a su interés en la metodología AyDM. Estos nuevos grupos pueden plantear nuevos productos.

Diseño de la sesión "Vincular las fases 1 y 2"

"Vinculando las fases 1 y 2"	
	<p>Duración: 1/2- 1 horas Primera sesión del taller de la fase 2</p>
	<p>Objetivos de aprendizaje Al final de la sesión, los grupo de interés:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Habrán retroalimentado el proceso y resultados de la fase 1. • Habrán entendido la fase 2 del proceso AyDM y los pasos que implica.
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Colocar en un papelógrafo el Diagrama de filtro. • Escribir en un papelógrafo los productos seleccionados en la fase 1 (vea Herramienta 1). • Notas autoadhesivas para colocar apuntes sobre el papelógrafo. • Fotocheck para colocar el nombre de los participantes.



Herramientas de capacitación:

Herramienta 1 – Revisión de los resultados de fase 1

Herramienta 18 – Discusión de grupo

Facilitando la sesión

1. Organice una sesión preliminar con los grupos que mostraron interés en participar en la fase 2.
2. Es posible que en este primer taller se presenten participantes nuevos. Por ello es también importante realizar una retroalimentación sobre las sesiones pasadas. Para evitar este inconveniente y facilitar una mejor sesión, se debe realizar una buena convocatoria al principio del taller de la fase 1 y hacer un seguimiento continuo a los grupos de interés.
3. Muestre a los participantes la ubicación del momento actual en el mapa del modelo AyDM. Explíqueles que en la fase 1 se seleccionó una lista corta de productos y que en esta sesión se les mostrará cómo se deben preparar para la implementación de la fase 2.
4. Haga un repaso de la fase 1:
 - Repase los resultados de la fase 1 en un papelógrafo.
 - Invite a los participantes a mostrar sus listas cortas de productos para contrastar con los productos ya seleccionados en el taller anterior.
 - Pida a los participantes que observen e intervengan con preguntas y comentarios sobre la fase 1.
 - Llame a cada participante por los nombres escritos en sus solapas. Esto hará que la sesión se vea más familiarizada y el participante se sienta en confianza.
 - Genere un debate basado en las observaciones y preguntas usando la discusión de grupo (**Herramienta 18**). Haga las siguientes preguntas:
 - ◇ ¿Por qué se escogieron estos productos? ¿Cuáles son sus ventajas y desventajas?
 - ◇ ¿Cumplen con los criterios del módulo AyDM?
 - ◇ ¿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?
5. 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. En el caso de que los nuevos participantes propongan un producto prometedor, se puede optar por incorporarlo en la lista corta de productos seleccionados.



Consejos para la facilitación

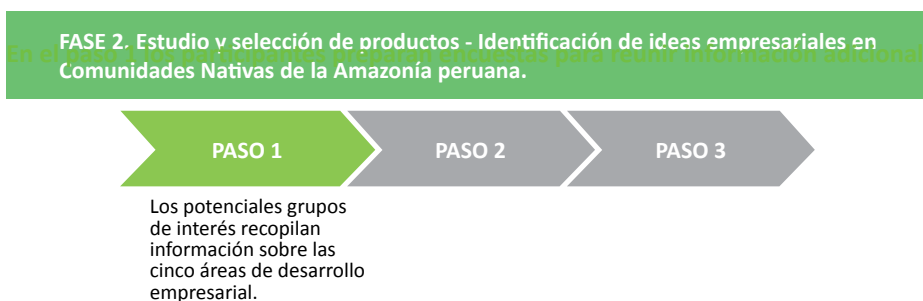
- Algunos productos (especialmente de los grupos de interés) estarán listos para ser seleccionados en la fase 2, mientras que para otros, tal vez sea necesario obtener más información antes de que se realice la selección final.
- Si en la comunidad nativa existen ya productos desarrollados de manera incipiente, es recomendable trabajar con los productos que se encuentran ya articulados en el mercado. Así se aprovechará mejor y se dará un mejor asesoramiento para estos productos trabajados que para los que se desconoce su desarrollo.

Paso 1. Los grupos de interés potenciales recopilan datos sobre las cinco áreas de desarrollo empresarial

El primer taller de trabajo organizado en la fase 2 busca revisar los resultados de la fase 1 y presentar a los grupos de interés los pasos y procesos que implica la fase 2.

Usted ya estará listo para apoyar a los grupos de interés a preparar y llevar a cabo un análisis de la cadena de valor para los productos que hayan preseleccionado e incorporado.

Figura 2. Pasos de la fase 2 de la metodología AyDM



En el paso 1 los participantes preparan encuestas para reunir información adicional

Los grupos de interés deberían hacer un estudio de factibilidad para identificar los mejores productos de su lista corta. Este estudio cubrirá las cinco áreas del desarrollo empresarial.

Los grupos de interés deberían empezar con una encuesta de mercado porque, de no haber mercado para los productos, no tendría sentido continuar con el proceso de desarrollo empresarial.

Hay que tener en cuenta que, si bien es necesario que los grupos de interés dominen las herramientas para hacer los estudios de factibilidad y los estudios de mercado, este trabajo debe ser conducido por profesionales expertos en esta materia.

El paso 1 de la fase 2 es un análisis de la cadena de valor

Antes de que los grupos de interés 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.

A diferencia de cualquier otra metodología del desarrollo de la cadena de valor, el Modelo AyDM busca ayudar a los grupos de interés mediante el análisis de la cadena de valor, identificando 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 por varias razones:

- Los grupos de interés se involucran con productos o recursos que son sostenibles y se desarrollan en un entorno ecológico. El análisis de la cadena de valor del AyDM incluye una lista que verifica la información sobre la situación del recurso y las posibilidades de manejo, toda vez que ello puede incrementar el potencial de los productos forestales.
- Las iniciativas del AyDM no se orientan al desarrollo del producto; más bien, se concentran en dar apoyo a los grupos de interés.
- 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.
- Es necesario contar con un experto para que explique a los grupos de interés las implicancias de la cadena de valor.
- El paso 1 comienza con los grupos de interés potenciales que han expresado su deseo de participar en la fase 2. Al final de la fase 1, el grupo habrá designado a 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.
- Algunos grupos de interés no cuentan con conocimiento de encuestas. Por tanto se los puede capacitar para su conocimiento y futuras investigaciones que requiera la empresa.

Diseño de la sesión "Recopilación de información para las cinco áreas de desarrollo empresarial"

"Recopilación de información sobre las cinco áreas de desarrollo empresarial"



Duración:

2 días (después de realizarse al primera sesión del taller de la FAO).
 Día 1 en la mañana: seleccionar miembros del grupo de interés que desean realizar la caminata de transecto; previamente deben conocer las herramientas necesarias para la caminata.
 Día 2 en la mañana: se realiza una sesión para explicar a los grupos de interés la cadena de valor de los productos.



Objetivos de aprendizaje

Al final de la sesión, los grupo de interés:

- Los grupos de interés habrán obtenido información y conocimiento de la realización de las encuestas. Con ello analizarán la cadena de valor de los productos preseleccionados y comprenderán el entorno del negocio.
- Se movilizarán los recursos necesarios para implementar la fase 2 (tiempo, logística y presupuesto).



Materiales de aprendizaje para la sesión:

- Mapa del proceso del AyDM.
- Colocar en un papelógrafo el Diagrama de filtro.
- Escribir en un papelógrafo los productos seleccionados en la fase 1 (vea Herramienta 1).
- Notas autoadhesivas para colocar apuntes sobre el papelógrafo.
- Fotocheck para colocar el nombre de los participantes.



Herramientas de capacitación:

Herramienta 1A – Identificación de criterios para la selección del producto.

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

Herramienta 3 – Llevar a cabo un estudio de mercado en la fase 2.

Herramienta 4 – Fuentes de información en el área de mercado/ económica/ financiera.

Herramienta 5 – Recopilar información sobre recursos locales.

Herramienta 6 – Mapeo participativo de los recursos forestales.

Herramienta 7 – Caminata del transecto forestal.

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. Puede ser utilizada por comunidades que desconocen o ignoran cierta área o recurso natural.

La mayoría de las comunidades ya tienen identificadas las características del área, los recursos y su bosque, ya que vienen aprovechándolo aún en un grado incipiente.

Una caminata de transecto es una herramienta sencilla fácilmente adoptada y replicada a nivel comunitario. Esta caminata se puede realizar antes de las próximas sesiones del taller de la fase 2.

Una caminata del transecto puede usarse para:

- Recopilar información preliminar sobre los recursos (cantidad disponible de suministros, potencial de regeneración de las especies, evaluar las mejores rutas para llegar a los recursos).
- Identificar y explicar las relaciones causa-efecto entre el bosque y las actividades humanas y sobre su desarrollo sostenible.
- Comentarles las oportunidades y dificultades que se pueden desprender de realizar ciertos recursos a lo largo de la ruta seleccionada. Describir las características
- Aprender sobre las prácticas de protección forestal local o aprovechamiento.
- Apoyar la selección del sitio.

Los pasos principales incluyen:

1. Escoger a personas de la comunidad familiarizadas con las áreas y que puedan hablar acerca de sus percepciones sobre la comunidad, sus recursos o servicios existentes. Pueden crearse 2 grupos de hombres y mujeres para que después cada uno, de acuerdo a sus perspectivas, manifieste lo observado.
2. Asegurarse de que las personas de la comunidad comprendan los objetivos de la caminata.
3. Discutir con las personas de la comunidad 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 con la ruta tradicional que siempre recorren. 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 que serán clave para la evaluación de la cadena de valor. Registre los detalles proporcionados por las personas locales y dibuje bosquejos para que luego los puedan agregar al mapa que se realizará en el taller.



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 aledañas a la zona de estudio, que vayan encontrando en el camino para obtener perspectivas del rango de estudio. 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?
- ¿Qué recursos plantean el mayor número de retos para su uso?
- ¿Cuales son los principales problemas que presenta el cultivo o la producción del recurso?
- ¿Presenta dificultad de acceso el medio en donde se encuentran los recursos?
- ¿Existe conservación natural o avistamiento natural del medio? Para el caso de implementar una empresa de ecoturismo, considerar los agentes indirectos.
- ¿Qué oportunidades existen para el aprovechamiento del recurso en las diferentes áreas?

5. Haga un resumen o un mapeo de las rutas que se realizó y de los productos y la información obtenida.

6. Después de la caminata de transecto, presente el diagrama a otros miembros de la comunidad para contar con sus reacciones o comentarios o algún aporte que deseen realizar.

Herramienta 8 – Calendario de actividades.

Herramienta 9– Información a recopilar: qué, dónde y quién.

Herramienta 11 – Ejemplo de mapa de una cadena de mercado sencilla.

Herramienta 13 – Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (en volumen y valor).

Herramienta 14 – Calendarios de producción y ventas.

Facilitando la sesión

1. El diagrama de filtro:
 - Muestre el diagrama de filtro y explique a los participantes que utilizarán el mismo filtro que en la fase 1, con la diferencia que ahora deben reunir información únicamente de los productos preseleccionados, buscando lo que serían las limitaciones y oportunidades. El objetivo es determinar los mejores productos viables y considerar los cinco criterios AyDM para su producto.
2. Enumere los criterios, necesidades de información, fuentes de información y métodos de recolección de información en las áreas que involucrarán los productos preseleccionados.
 - Ayude a los participantes a desarrollar una lista de criterios, necesidades de información, fuentes de información y métodos para la recolección de información en la comunidad o destino del producto.
 - Asegúrese que se concentran en los productos de la lista corta definida durante la fase 1.
 - Pregunte a los participantes qué criterios utilizarían para calificar a un producto como apto para el mercado. Use las Herramientas 1a y 2 para garantizar que todos los criterios de las cinco áreas del desarrollo empresarial y el marco MFC sean incluidos.



Es necesario reformular e invertir tiempo para que los grupos de interés comprendan el significado de todos los criterios. La lista de verificación de posibles criterios (Herramienta 2) es únicamente indicativa. Se pueden incluir otros criterios de acuerdo al contexto de las comunidades amazónicas.

La siguiente sesión es opcional y depende de si los participantes tienen o no experiencia en la recolección de información. De no disponer de experiencia será necesario contar con un experto para que obtenga la información. Sin embargo, es necesario enseñarle la metodología de recolección de datos a los participantes para que puedan realizarla en un futuro. El facilitador puede acompañar este proceso.

- Pida a los grupos de interés 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, así como definir las herramientas y los métodos necesarios para recopilar la información.
 - ◊ Pida a los participantes describir los métodos tradicionales para recopilar información.
 - ◊ Divida a los participantes en grupos y pídale que enumeren las diferentes herramientas y métodos que conocen. Puede darse el caso que alguno de los miembros ya conocen y tienen sus propias metodologías para obtener información. A ellos se les puede pedir que aporten y hagan un intercambio de información con aquellos que no la tienen.

- ◊ Describa los tipos de materiales que pueden usarse para la recopilación de la información, indicando las ventajas y desventajas de cada una de ellos.
- ◊ Refuerce la necesidad de verificar fuentes secundarias con fuentes primarias de información.

El experto puede explicarles las diferentes formas de recopilar información, las limitaciones de los recursos y los costos efectivos de llegar a realizar encuestas en todo lo que implica la recolección de información.

- Describa las diferentes formas de recopilar información, el sondeo rural (descrito en la fase 1), 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 y reúna ejemplos de los participantes sobre los métodos de entrevista y los errores que se deben evitar.
- Use las **Herramientas 3-8** para facilitar la sesión. Si los participantes ya saben qué información necesitan recopilar, continúe con esta actividad. Forme cinco grupos y pídale 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:
 - ◊ 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 9.
- Una vez concluido el ejercicio anterior, proporcione a los participantes la lista de verificación general de información que deben recopilar bajo las cinco áreas del desarrollo empresarial.
- Explique el alcance de las encuestas:
 - ◊ Se hacen las encuestas para esclarecer las limitaciones relacionadas a un producto y su potencial de mejora. Por ello, es necesario recopilar información sobre los arreglos de tenencia de la tierra y/o las limitaciones sobre las tecnologías apropiadas disponibles, estándares de calidad, posibles compradores, etc. Si es necesario, se le puede recordar a los participantes el concepto de la adición de valor en este punto (vea DFC fase 1 para información más detallada).
 - ◊ Las encuestas también pueden usarse para identificar las instituciones de apoyo.
- Presente las diversas herramientas necesarias para recopilar información durante las encuestas:
 - ◊ El mapa de las cadenas de valor del mercado (**Herramienta 11**).
 - ◊ Los calendarios de producción y ventas (**Herramienta 13**).
- Finalmente, pida a los participantes seleccionar a algunos de los miembros del grupo, quienes llevarán a cabo las encuestas de la fase 2 en su nombre.

- Una vez que se hayan identificado los encuestadores, el taller de trabajo continúa con ellos únicamente.
3. Planificar el programa:
- El tiempo necesario dependerá del área que abarca el producto, 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.
 - Es posible que los encuestadores no obtengan toda la información necesaria. En algunos casos esta podría ser inaccesible o tal vez ellos no tienen mucha experiencia.
4. La complejidad de recopilar información de fuentes directas:
- Aclare 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. Recuérdelo a los encuestadores que ellos deben estar seguros de la validez y confiabilidad de la información. Usted necesitará capacitar a los encuestadores en métodos de observación y entrevista.



Los costos involucrados en la fase 2 están principalmente relacionados con el tiempo del personal, el transporte y la 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.

Cuando es muy compleja la actividad o los participantes comunican que es muy difícil, es necesario que un experto intervenga en las sesiones e incluso realice a la par las encuestas a modo de ejemplo.



Consejo para la facilitación:

- Los aspectos sociales continúan siendo una preocupación importante en la fase 2.
- La inclusión de mujeres en la actividad dependerá de los factores culturales de la comunidad. El facilitador debe analizar la situación de la comunidad para proponer más inclusión de las mujeres siendo el caso de una actividad que las excluya.
- Si se da la oportunidad puede separar a hombres y mujeres para la entrevista para luego contrastar los resultados obtenidos. De ser posible, la recopilación de los datos debería ocurrir en grupos separados.
- La información deber ser recopilada tanto por mujeres como por hombres. La información puede ser obtenida a través de entrevistas, discusiones de grupo focal u observación. En cada caso, hombres y mujeres deberían tener la oportunidad de expresar sus opiniones.
- Los encuestadores también necesitarán recordar, considerar, actividades de producción paralelas del producto principal, madera aserrada, producción de aguaje, copozú, miel, etc.
- Lostalleres, caminatas u otras actividades para el proyecto se deberían realizar en las mañanas. Por la tarde se corre el riesgo de que caiga la noche y no se logre terminar la actividad.

Paso 2. Los grupos de interés potenciales seleccionan los productos más prometedores

FASE 2. Estudio y selección de productos - Identificación de ideas empresariales en Comunidades Nativas de la Amazonía peruana.







Los potenciales grupos de interés seleccionan los productos más prometedores.

Durante el paso 1, se llevaron a cabo las encuestas a nivel de toda la comunidad para obtener información relevante para la cadena de valor. En el paso 2, los empresarios potenciales identifican las oportunidades y limitaciones relacionadas con los productos propuestos. El objetivo es escoger los productos más prometedores para las futuras empresas.

Para hacerlo, usted debe organizar talleres de trabajo para todos los miembros del grupo de interés, 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 grupos de interés potenciales necesitarán ser apoyados para examinar más los resultados del análisis de las cadenas de valor y evaluar cuidadosamente los productos seleccionados.

Diseño de la sesión "Seleccionando los mejores recursos o productos"

"Seleccionando el mejor recurso o producto"	
	<p>Duración: 3 horas</p> <p>El taller se realiza de acuerdo al tamaño del grupo de empresarios potenciales y el número de productos.</p>
	<p>Objetivos de aprendizaje:</p> <p>Al final de la sesión, los grupo de interés:</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 para la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro. • Lista corta de los productos de la fase 1. <p>Herramienta 16 – Cuadro de posibles criterios, reproducidos en un papelógrafo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La información recopilada de los estudios en papelógrafos y en folletos. • La lista de los criterios de selección del producto utilizada en el paso 1.
	<p>Herramientas de capacitación:</p> <p>Herramienta 12– Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla.</p> <p>Herramienta 13 – Cálculo aproximado del tamaño del producto (en volumen y valor).</p> <p>Herramienta 14 – Calendarios de producción y ventas.</p> <p>Herramienta 15 – Cuadro de Evaluación de productos.</p> <p>Herramienta 16 – Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado.</p>

Facilitando la sesión

1. Comience la sesión mostrando el mapa de filtro del AyDM y presente el propósito del paso
 2. Enfatique 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. Comparta los resultados del estudio de mercado:
 - Pida a los encuestadores presentar una compilación de los resultados de sus encuestas utilizando los formatos de compilación de información (Herramientas 11-14).
 - Presente los resultados y realice algunas preguntas sobre la información para asegurarse que los participantes la comprenden y la utilizan cuando seleccionen sus productos.

3. Analice la información identificando oportunidades y limitaciones y llenando el cuadro de evaluación del producto (**Herramienta 15**).
 - Muestre el cuadro de evaluación del producto y explique la utilidad que tiene para analizar la información a profundidad.
 - Divida a 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.
 - ◊ 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.
 - Enfatique que el cuadro debería llenarse para los productos iniciales y también para los nuevos productos.

4. Clasifique y seleccione los productos más prometedores:
 - Explique a los participantes que van a escoger los productos más prometedores. Para ello, necesita actualizar la lista de los criterios de selección usando la Herramienta 16.
 - Normalmente, un producto sencillo no va a satisfacer las necesidades de todos los grupos de interés potenciales, especialmente en un contexto social heterogéneo. Por este motivo, es importante escoger varios productos. Una amplia selección de productos reflejará mejor la diversidad social y las expectativas del grupo de empresarios potenciales.
 - ◊ 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.

- Explique que es necesario definir la asignación de puntaje para evaluar los criterios, aclarando que una característica positiva obtendrá un puntaje alto, mientras que una limitación importante obtendrá un puntaje bajo.
- Para cada producto, los participantes deberán 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.

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

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

- Una vez que se ha otorgado puntaje a 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 solo 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 en 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.
- Pregunte a los participantes cómo se pueden tratar las debilidades:
 - ◊ Añada sus sugerencias en el cuadro de evaluación del producto (**Herramienta 15**).
 - ◊ Concéntrese en las limitaciones más serias, como la falta de capital de inversión, poca oferta del recurso natural, baja capacidad de manejo o complejidad de la tecnología.



Consejo para la facilitación:

- No todos los grupos de interés potenciales pueden asistir al taller de trabajo, pero asegúrese de que los encuestadores estén presentes junto a un número representativo de miembros del grupo de interés para cada uno de los productos principales.
- 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 potenciales grupos de interés reflexionan sobre la forma de comercialización más apropiada

FASE 2. Estudio y selección de productos - Identificación de ideas empresariales en Comunidades Nativas de la Amazonía peruana.



Los potenciales grupos de interés reflexionan sobre la forma de comercialización más apropiada.

Los grupos de interés potenciales priorizaron productos en el paso 2. Antes de redefinir sus ideas de empresa (esto se detallará en el paso 1 de la fase 3), los participantes deberán pensar en 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 reflexionar sobre las características de un grupo empresarial saludable.

Diseño de la sesión "Reflexionando sobre el tipo de empresa más apropiada"

"Reflexionando sobre el tipo de empresa más apropiada"



Duración:

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).



Objetivos de aprendizaje

Al final de la sesión los participantes:

- 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.



Materiales de aprendizaje para la sesión:

- Mapa del proceso del AyDM.
- Diagrama de filtro.
- Información sobre los productos seleccionados recopilada durante los estudios, en papelógrafo y folletos.
- Información sobre posibles situaciones de empresa recopilada durante los estudios, en papelógrafos y folletos.



Herramientas útiles para la sesión

Herramienta 17– Selección del tipo de empresa a adoptar.

Herramienta 18– Selección de la estructura legal más apropiada para la empresa.

Herramienta 19 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible.

Facilitando la sesión

Al final del ejercicio de clasificación del producto en la fase 2, los participantes entienden qué 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.

1. Formar los grupos
 - Pídale a los participantes formar pequeños grupos basados en el tipo de producto que escogieron para desarrollar.
2. Reflexionar sobre los beneficios de la colaboración
 - Cada grupo debería revisar la información recopilada en el paso 1 de la fase 2 para sus productos, así como los productos del ejercicio sobre los beneficios de la colaboración.
 - Pídale a cada grupo que revise los beneficios que podrían experimentar si ellos colaboran en el desarrollo de 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
 - ◇ Beneficiar a la comunidad
 - ◇ Beneficiar al ecosistema
 - ◇ Otras razones identificadas por los participantes
3. Organizar una discusión, tanto formal como informal, sobre las mejores maneras de desarrollar empresas. Para ello usted puede:

- Pedirle a los expertos que presenten diferentes escenarios de situaciones legales para iniciar empresas en el país y compartan sus experiencias sobre el desarrollo empresarial.
 - Después de la intervención de los oradores invitados, facilite un análisis de la presentación usando las Herramientas 17 y 18.
4. Decidir si se registra una empresa
- Ayude a los participantes a analizar si ellos necesitan registrar su empresa usando la Herramienta 18.
5. Destacar los beneficios de los grupos empresariales
- Recalque que los participantes deberían formar un grupo empresarial en algún momento. Para ello, es una buena idea familiarizar a los participantes con el concepto de “grupo empresarial saludable” usando la Herramienta 19.
 - Divida a los participantes en pequeños grupos y hágalas las siguientes preguntas para guiar la reflexión sobre los beneficios de los grupos empresariales:
 - ◊ ¿Qué entienden por empresa o grupo empresarial?
 - ◊ ¿Cuál puede ser la composición de un grupo empresarial? ¿Quién maneja al grupo?
 - ◊ 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?
6. Involucrar a otros miembros de la comunidad
- Pregúntele a los participantes cómo planean involucrar a otros miembros de la comunidad interesados en desarrollar empresas con productos similares.
 - Sugíerale a los participantes regresar a sus comunidades, reunirse con hombres y mujeres que puedan estar interesados en unirse a sus grupos de interés, y que les expliquen sobre la selección del producto y sus razones para comenzar una empresa basada en esos productos.
 - Resalte la importancia de identificar individuos que muestren fuerte motivación y capacidad de convertirse en emprendedores. Usualmente, emergen tres tipos de líderes:
 - ◊ Individuos con experiencia de negocio, como en la investigación del potencial del mercado o manejando pequeñas empresas en una comunidad nativa.
 - ◊ Individuos con una buena educación (como profesores y técnicos en salud) 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.
 - Finalmente, pídale a los participantes que se ofrezcan como personas de contacto para ayudar a organizar reuniones en la fase 3.
 - Si los grupos ya están constituidos en alguna forma de empresa, ayúdelos a identificar las ventajas que trae la formalidad.



Consejo para la facilitación:

- Necesitarán tiempo para contactar a otros miembros del grupo de interés 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 qué 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 Guías de campo del facilitador, Módulo Introductorio.

Cierre de la fase 2

Ahora los participantes en el taller de trabajo son capaces de comunicar los resultados de la fase 2 a otros grupos de interés potenciales. Asimismo, 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.

Los grupos de interés tienen definido el producto para desarrollar el PDE.



Consejo 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 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 grupos de interés potenciales ya están manejando pequeños negocios cuando el proyecto comienza. Aliéntelos a continuar esas actividades.
- Las comunidades nativas cuyos objetivos y membresía se adecúan con el desarrollo empresarial deberían comenzar de inmediato. No necesitan esperar por la estructura, capacitación o capital.

Herramientas



Herramientas para facilitar las
sesiones de capacitación

Herramienta 1A. Revisión de la fase 1: Resultados

Resultado de la fase 1	Campo/sitio	Campo/sitio	Campo/sitio
Precalificado de productos			
Principales áreas para futuras investigaciones en la fase 2			
Potenciales empresarios que desean continuar en la fase 2			

Herramienta 1B. Identificación de criterios para la selección de productos

Lista de los criterios establecidos por los emprendedores potenciales en los cinco ámbitos del desarrollo empresarial para orientar el acopio de información en la fase 2

CRITERIO	CONCEPTO
Mercado/Economía, incluidos los aspectos financieros	
Gestión de los recursos naturales y medio ambiente	
Social/Cultural	
Institucional/Legal	
Tecnología de productos, investigación y desarrollo	

Herramienta 2. Lista de verificación de los criterios que pueden ser usados para seleccionar productos en la fase 2

CRITERIO	INFORMACIÓN EXISTENTE
<p>Mercado / Economía, incluidos los aspectos financieros</p> <ul style="list-style-type: none"> • Suministro de materia prima • Mercado potencial • Competencia (encontrar un nicho de mercado) • Limitaciones para la apertura de empresas (canales del mercado, las necesidades financieras, etc.) • Rentabilidad 	
<p>Manejo de recursos naturales/Medio ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Disponibilidad en el tiempo (estacionalidad) • Disponibilidad en el espacio (tiempo necesario para encontrar y cosechar el recurso) • Impacto de la producción sobre el medio ambiente • Solo para los productos agrícolas <ul style="list-style-type: none"> ◊ Periodo de tiempo desde la siembra hasta la cosecha • Solo para los productos forestales <ul style="list-style-type: none"> ◊ Potencial regenerativo ◊ Impacto de la cosecha • Solo para actividades ecológicas: <ul style="list-style-type: none"> ◊ Ver si existe estacionalidad 	
<p>Social/Cultural</p> <ul style="list-style-type: none"> • Beneficios indirectos para la comunidad • Contribución a los ingresos • Experiencia con el producto • Potencial de creación de empleo • Impacto de género 	
<p>Institucional/legal</p> <ul style="list-style-type: none"> • Restricciones de la política • Apoyo institucional 	
<p>Tecnología de productos, investigación y desarrollo</p> <ul style="list-style-type: none"> • Idoneidad para las empresas en comunidades • Lugar del procesamiento de ubicación (distancia de la casa) • Procesamiento de la tecnología necesaria (complejidad) • Estado de la infraestructura • Recursos humanos, habilidades y experiencia • Número de personas disponibles para proporcionar recursos humanos 	

Nota: Esta lista de posibles criterios es meramente indicativa. Puede que no sea necesario el uso de todos los criterios; de 2 a 4 por área podría ser suficiente de acuerdo con las circunstancias.

Herramienta 3. Realización de un estudio de mercado en la fase 2

1. Razones para llevar a cabo un estudio de mercado

Los grupos de interés deben realizar un estudio de viabilidad sobre los productos enumerados para entender cuáles son los más prometedores y no trabajar en vano. Se realiza un estudio de mercado ya que si no existe un mercado para el producto, entonces ya no es necesario investigar otros aspectos del estudio de viabilidad.

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

Un análisis de la cadena de mercado tiene como objetivo recabar información de todos los actores que participan en la comercialización del producto. Una cadena de mercado sigue un producto desde la producción hasta el consumo e indica:

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

Este análisis ayudará a los empresarios a seleccionar sus productos y desarrollar sus Planes de Desarrollo Empresarial (PDE), ya que incluye información sobre la competencia, los márgenes de distribución, las tendencias de mercado y el potencial de crecimiento.

El análisis de la cadena de mercado también incluye información financiera sobre la forma de obtener fondos antes de iniciar un negocio y la forma de satisfacer a corto plazo las necesidades financieras. Las posibles fuentes de financiación para la empresa se detallan en la Herramienta 7.

3. Cómo seguir una cadena de comercialización

Los empresarios deben estudiar sus productos a fin de comprender la cadena de comercialización. Esto implicará reuniones con comerciantes, compradores y otros productores. Mientras más personas sepan sobre el producto, más se entenderán las cadenas de mercado y será menos probable que el producto fracase.

Para seguir una cadena de comercialización del producto, desde el productor hasta el consumidor, los participantes deben reunirse con las siguientes personas:

- **Productores.** Entreviste a varios productores sobre la calidad, la forma y el precio de los productos, así como la producción y el calendario de ventas. Encontrará que los productores pueden ser tanto cosechadores como compradores de sus materias primas.

- **Intermediarios.** Son los recolectores de la comunidad, comerciantes o agentes. Probablemente sea difícil abordarlos debido a que temen que alguien ocupe su lugar. No es inusual que a los mayoristas del distrito les guste tratar directamente con los empresarios sin tener que pasar por los acopiadores locales.
- **Transportadores.** A menudo son muy buenos informantes, ya que por lo general cuentan con datos acerca de la cantidad, el precio, la calidad y los problemas que enfrentan los compradores y vendedores.
- **Dueños de tiendas.** Pueden ser muy útiles para comprar una muestra del producto que permita entablar una conversación.
- **Consumidores.** Preguntarle a los consumidores acerca de la calidad, precio y plazo en que compran el producto durante todo el año.
- **Agencias gubernamentales.** Las instituciones gubernamentales suelen tener información sobre comerciantes, industrias, precios, impuestos, políticas, etc.

La lista de proveedores de información no es exhaustiva y debería adaptarse a las circunstancias locales. Los proveedores de información pueden ser entrevistados en cualquier orden. Durante las entrevistas, se recomienda utilizar listas de verificación.

Es importante obtener la mayor parte de la información a través de la observación y las entrevistas. La información debe ser validada mediante triangulación. Por ejemplo, observar y tomar notas mientras se va contando el número de vendedores que comercializan el producto en el mercado. Entreviste a varios de los vendedores sobre el origen y destino de sus productos, mire los precios y obtenga información acerca de las restricciones.

Tómese el tiempo para hablar con los manipuladores de productos intermedios (personas, minoristas y consumidores) en cada uno de los eslabones de las cadenas productivas.

4. Compilación de datos y análisis de los resultados del estudio de mercado

Después de entrevistar a los informantes, los datos se compilan para tener una imagen de los principales actores, sus relaciones y las funciones que desempeñan.

5. Usando las listas de control (Herramientas 9 y 15)

En la fase 2 el objetivo de las preguntas y la profundidad de la información que se busca son diferentes que en la fase 1. Durante la evaluación llevada a cabo en la fase 1 se recopiló información con el fin de identificar las limitaciones que conducen a la eliminación de ciertos productos, o para identificar oportunidades potenciales para la selección de otros productos.

En la fase 2, la encuesta tiene como objetivo obtener información más detallada sobre los productos preseleccionados y filtrar los productos y/o servicios más prometedores.

Recuerde que en la fase 2 las preocupaciones sociales son tan importantes como en la fase 1. Todos los subgrupos en los grupos de interés potenciales deben estar representados, preferentemente en el equipo de recolección de información. Su participación les dará la oportunidad de evaluar los cambios directos y los cambios indirectos una vez implementada la empresa.

Nota: No debe considerar las listas de control como cuestionarios rígidos; más bien como guías para obtener la información mínima necesaria. Los usuarios deben adaptar las listas de verificación a sus necesidades con el fin de obtener la información pertinente a sus circunstancias.

6. Conclusiones

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

- **Del producto.** Las características únicas del producto (en comparación con otros) se han descrito. Ellas pueden incluir altos estándares de calidad, exclusividad de materias primas, el germoplasma del recurso, la entrega a tiempo, valor cultural, etc.
- **Demanda.** Los diferentes tipos de clientes potenciales han sido identificados. Un tipo de cliente, por ejemplo, está interesado en productos provenientes de bosques manejados, con certificación forestal, independientemente de los precios relativamente altos, mientras que otro tipo de cliente va a comprar productos debido a su bajo costo sin importarle la procedencia del recurso. El análisis de la demanda contribuye a la comprensión de la demanda potencial y efectiva para el producto.
- **Estructura de precio.** Se ha obtenido información sobre las variaciones de precios a lo largo de la cadena productiva. Este se utiliza para definir la política de precios de la empresa.
- **Canales de distribución.** Se ha dejado en claro quién controla los canales de mercado, y se han señalado sus términos y condiciones para otros actores. Se han señalado las condiciones de almacenamiento y tránsito.
- **Competencia.** Los competidores potenciales más fuertes han sido identificados: algunas comunidades aledañas, concesiones forestales y otros pequeños productores privados.
- **Variación de ventas.** La información sobre la calidad y el volumen del producto a disposición del comprador ha sido obtenida de competidores potenciales. La respuesta a este estudio de las ventas puede indicar en qué mes/periodo el cliente tiene más probabilidades de comprar los productos. Esto ayudará a predecir las variaciones de ventas.

Un resultado desafortunado de tener información inapropiada e insuficiente sobre las cadenas de mercado es que, a menudo, el papel del intermediario es malentendido o distorsionado. El intermediario es percibido con frecuencia como el villano, pero, aunque ocurra la explotación, los servicios que proporcionan no se deberían pasar por alto; 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 desproporcionada en relación con su inversión.

El análisis de las cadenas de mercado pondrá de relieve las ventajas comparativas y las oportunidades o puntos de influencia donde las actividades de una persona media sería la más eficaz.

Los proyectos a menudo necesitan estrategias para alcanzar un número grande de beneficiarios en un solo golpe. Un análisis de la cadena de valor identificará el mejor punto de entrada con el fin de lograr el máximo impacto. Esto podría significar, por ejemplo, que el proyecto puede tener una estrategia mixta, apoyando a los productores, mientras que al mismo tiempo se apoya a los fabricantes que necesiten más materias primas, creando así mejores condiciones para los productores.

Herramienta 4. Fuentes de información en el área de mercado/económica / financiera

Tipo de Información	Fuentes de Información secundaria (por escrito)			Fuentes de Información primaria (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 gobierno regional, INEI y gobiernos locales 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 ADEX	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, de importación y exportación Empresas fabricantes (pequeñas y grandes)	
Cantidad potencial, calendario	Informe de evaluación del estoque del recurso forestal de proyectos pasados	Boletines de institutos de investigación	Centros poblados y comunidades nativas / campesinas 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		

Tipo de Información	Fuentes de Información secundaria (por escrito)			Fuentes de Información primaria (preguntas directas)		
Fuerzas económicas y limitaciones		Reglas y regulaciones sobre comercio, transporte y procesamiento de productos forestales		Líderes de centros poblados y comunidades Productores y comerciantes Departamentos de industria y agricultura Actores directos (privados y gubernamentales)	Ministerio de Agricultura (MINAGRIRI) Dirección General Forestal y de Fauna Silvestre (DGFFS) Institutos de investigación	Regulaciones de importación/exportación
Impuestos	Registros de SUNAT			SUNAT	SUNAT	
Acceso a crédito	Registros de sucursales de bancos Registro de grupos de ahorro y crédito			Comuneros 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 transportistas)	

La información recopilada se procesa en un cuadro como el que se presenta a continuación:

Producto	Informantes	Compradores	Precios de compra	Precios de venta	Cantidad/mes	Restricciones	Impuestos	Acceso a créditos	Infraestructura
Producto 1	Secundarios								
	Primarios								
Producto 2	Secundarios								
	Primarios								

Herramienta 5. Recopilación de información sobre los recursos locales y o servicios derivados del bosque

Para asegurar utilidades sostenibles, es necesario contar con conocimiento acerca de los recursos locales, especialmente para estimar potenciales cosechas futuras. Se pueden utilizar varios métodos para obtener información acerca de los productos o recursos listados. Aunque los inventarios forestales formales proporcionan información precisa, son caros y ocupan mucho tiempo. Se recomienda que las poblaciones locales sean capacitadas para realizar evaluaciones amplias de los productos. Con esto se previene el proceso de evaluación largo y costoso que resulta de un inventario forestal.

Metodología participativa

- La evaluación de los recursos forestales es bastante técnica. Sin embargo, hay una manera 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 (consulte la **Herramienta 6**- Mapeo participativo de los recursos forestales).
- Recuerde que por lo general el tiempo y los presupuestos son limitados. La atención debe centrarse en la estimación del número de especies aprovechables. Si se estima que el método de muestreo toma demasiado tiempo o dinero, se puede aplicar el método del transecto. Con este método los comuneros examinan únicamente los recursos de la lista corta (máximo 5 o 6), pasando por alto otras especies.
- Complemente la toma de muestras y/o el método del transecto entrevistando a personas con mayor conocimiento (por ejemplo, curanderos tradicionales que usan plantas medicinales), promoviendo grupos de discusión sobre las prácticas comunales, así como el examen de la literatura y la consulta con expertos.
- Asegúrese de que las unidades de medida utilizadas para evaluar la cantidad de recursos disponibles son las mismas que las utilizadas por las comunidades.
- Después de evaluar el volumen de recursos, asegúrese que los datos se analizaron y compartieron con los grupos de interés. Es posible que desee utilizar esta información para seleccionar los productos y gestionar sus empresas.

Utilice la lista de chequeo 1 de la siguiente página para reunir los datos sobre los recursos disponibles en el entorno local.

Lista de chequeo 1. Encuesta local - Información necesaria para evaluar la disponibilidad de recursos locales en el entorno local

La lista de chequeo debe ser completada para cada producto, y sólo debe ser utilizada para los productos forestales. No es relevante para productos agrícolas.

GESTIÓN DE RECURSOS	
Evaluación del impacto del método de recolección o cosecha	Impactos negativos del método de cosecha sobre el recurso o en el ecosistema
Sostenibilidad en el suministro	Volumen de producto que puede obtenerse del bosque sin dañar el recurso y el ecosistema
Experiencias de gestión de los recursos	Soluciones para minimizar o eliminar el impacto negativo potencial de la cosecha o la producción del producto

Herramienta 6. Mapeo participativo de los recursos forestales

Propósito

El mapeo participativo de los recursos forestales proporciona una primera estimación de la disponibilidad de recursos para los productos preseleccionados en la fase 1.

Cuando los grupos de interés están imposibilitados de realizar la caminata del transecto, se puede hacer un mapeo descriptivo en un papelógrafo, colocando ahí todas las experiencias de los participantes y haciendo un registro de la información que tengan.

Procedimiento

- 1) Pida a los participantes que dibujen un mapa del área que incluirá el proyecto o el área donde se encuentren en su mayoría los recursos listados. El mapa debe mostrar las principales características físicas de la zona (por ejemplo: carreteras, ciudades, ríos, cochas etc.).
- 2) Tenga en cuenta las condiciones del bosque e indíquelas en el mapa. Algunas comunidades se trasladan a su zona de manejo solo por río y otras a pie.
- 3) Coloque la ubicación de los recursos de los productos preseleccionados 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 de la tendencia.
- 5) Identifique las prácticas forestales pasadas y actuales y las prácticas de gestión y protección del bosque.
- 6) Identifique los usos actuales del bosque:

- ¿Qué productos se utilizan?
 - ¿De dónde provienen y quiénes los utilizan?
 - ¿Reciben algún tipo de financiamiento?
 - Enumere las empresas que se dedican al aprovechamiento de productos forestales o servicios derivados del bosque (ya sea formal o informal) y colóquelas en el mapa.
- 7) Discuta los retos de conservación y si el bosque se puede proteger una vez que sus recursos se utilicen para las empresas comunales.

Herramienta 7. Caminata del transecto forestal

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

Una caminata transversal se puede utilizar para:

- Recopilar información preliminar sobre los recursos (cantidad de oferta disponible, potencial de regeneración de la especie).
- Identificar y explicar las relaciones de causa y efecto entre el bosque y las actividades humanas.
- Aprender acerca de la protección de los bosques locales o las prácticas de explotación.
- Ayudar en la selección del sitio.
- Triangular datos recolectados a través de otras herramientas.

La caminata del transecto es una herramienta sencilla, fácilmente adaptable y replicable a nivel comunitario. Requiere materiales sencillos –papel, plumones y lapiceros– para diagramar la caminata y grabar la discusión generada durante el desarrollo del diagrama. Si el diagrama se dibuja en el suelo, entonces se necesitará un área grande, así como palos, piedras, hojas y semillas.

El tiempo para la caminata transversal debería ser de dos o tres horas, incluyendo el tiempo para producir y analizar un diagrama del recorrido y asegurarse de que se produce una discusión a fondo con los recursos humanos locales. En áreas grandes se recomienda dividir la caminata del transecto en segmentos más pequeños que se pueden combinar después.

Se deben llevar a cabo las siguientes actividades:

- 1) Seleccione las personas que pueden hablar acerca de sus percepciones de la comunidad y sus recursos. Puede ser útil tener grupos separados de hombres y mujeres debido a que los dos grupos van a dar valoración diferente a los mismos recursos. También puede ser necesario separar el grupo en otras categorías basadas en la etnia, el bienestar o la casta. La selección debe reflejar cualquier división social importante.
- 2) Compruebe que las personas locales comprenden los objetivos de la caminata.
- 3) Discuta con las personas locales sobre la ruta que les gustaría seguir en la caminata. La ruta debe cubrir los principales tipos de recursos disponibles en el área.

Desvíese de la ruta cuando sea necesario, o incluso al azar, para observar los alrededores y obtener información relevante y útil. Entreviste a personas que encuentre en el camino para obtener perspectivas locales. Después de terminar la caminata del transecto, prepare un diagrama de la caminata con la información que ha recopilado.

El diagrama se puede preparar en una hoja grande de papel o en el suelo. En la línea superior, debe ilustrar las diferentes zonas visitadas por las personas locales. Al lado enumere los encabezados señalando las áreas de interés (plantas, usos de suelo, problemas, etc.) y luego rellene con los detalles de lo que se observó en cada zona.

4) Analice el diagrama del recorrido con las siguientes preguntas:

- ¿Qué recursos son abundantes o escasos?
- ¿Cambian las cantidades de estos recursos en el área?
- ¿Qué recursos representan el mayor número de retos para su uso?
- ¿De dónde obtienen los comuneros agua y leña?
- ¿Dónde pasta el ganado?
- ¿Qué oportunidades existen para el aprovechamiento de los recursos en las diferentes áreas?

Podría ser útil pedirles que dibujen una serie de diagramas para ilustrar los cambios observados en el tiempo.

5) Presente el diagrama a miembros de la comunidad para conocer su reacción y comentarios.



Comunera explicando el mapa de recursos naturales de la comunidad de Callería en Ucayali

Herramienta 8. Calendario de actividades

Propósito

El calendario de actividades es útil para comprender la distribución de la carga de trabajo entre los hombres y las mujeres del grupo de los empresarios potenciales.

El calendario busca establecer ciclos regulares o patrones de actividades que involucren productos forestales y otros productos durante un período determinado de tiempo. Estos ciclos son importantes en la determinación de factores tales como la participación de la mujer, la disponibilidad de mano de obra para las nuevas actividades y las variaciones en el flujo de caja.

Para el desarrollo del calendario, se debe involucrar a los informantes del grupo de interés potencial e incluir hombres y mujeres, jóvenes y mayores. En una comunidad con varios grupos distintos (de clase, ingresos, etnia, etc.), los calendarios de los hogares también se pueden recopilar para identificar cualquier diferencia en las actividades.

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

Procedimiento

- 1) Tome las hojas grandes de papel y marcadores de colores (o haga un dibujo en el suelo, si el grupo así lo prefiere).
- 2) Elabore el calendario local en forma de matriz (con columnas que representan meses del año). Escriba los nombres locales de los meses en cada columna.
- 3) Pregunte qué productos no maderables son cosechados o recolectados, cuándo y por quién.
- 4) Pregunte quién procesa y vende el producto y cuándo esto ocurre.

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

Otras herramientas útiles que se pueden utilizar para evaluar los criterios sociales incluyen la discusión de grupos focales en:

- Los diferentes roles de mujeres y hombres en el control de los recursos y sus implicaciones para la participación de las mujeres en las actividades de la empresa.
- Quién toma las decisiones en la sociedad.
- Quién tiene el control sobre los ingresos por ventas.

Ejemplo: Calendario de actividades de la comunidad de Bélgica, Madre de Dios

CALENDARIO DE ACTIVIDADES												
Productos / Recursos	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
Laminas de Shiringa	Descanso		Limpieza		Aprovechamiento			Descanso	Limpieza	Aprovechamiento		Descanso
Telas pintadas												
Bisutería												

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

- Causar impactos negativos sobre las mujeres, como un aumento exagerado de la carga de trabajo.
- Violar las tradiciones locales, la religión o las reglas no escritas que pueden afectar a las empresas.
- No compartir los beneficios con la población local, lo que puede crear conflictos sociales y afectar a las empresas.
- Usar propiedad que está en disputa por problemas de tenencia, lo que podría crear un conflicto en el corto plazo e incluso causar que sus actividades a largo plazo se detengan.

Herramienta 9. Información a ser recogida: qué, dónde y quién

CRITERIO	Falta información	Informante / fuente de información	¿Quién va a recoger esta información? *
Mercado / Economía			
Gestión de recursos/ Medio ambiente			
Social / Cultural			

Institucional / legal			
Tecnología, producto de la investigación y el desarrollo			

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

Herramienta 10. Discusión de grupo (plenaria de grupo)

Una discusión de grupo es una forma de diálogo que puede utilizarse para discutir temas dentro de grupos grandes. El facilitador puede utilizar esta herramienta dependiendo del tamaño del grupo.

La discusión de grupo involucra a un pequeño grupo de personas (generalmente 5 a 8) sentadas en un círculo, que tienen una conversación abierta frente a un gran grupo de oyentes. Las discusiones de grupo ofrecen una manera creativa de incluir al "público" en la discusión sostenida por un grupo pequeño. Aunque en buena parte tienen lugar por iniciativa propia, una vez que la discusión se pone en marcha, requieren de un facilitador o moderador. El círculo de grupo es casi siempre parte de un proceso más grande de diálogo y deliberación.

Cómo organizar una discusión de grupo

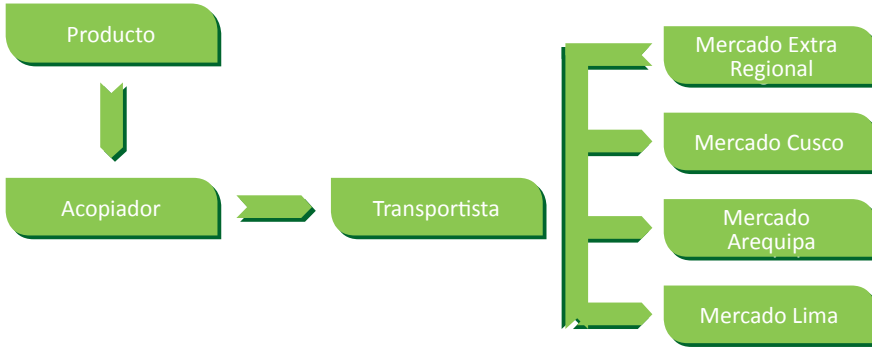
Se hace un círculo con los participantes. El facilitador presenta el tema y los participantes sentados dentro del círculo comienzan la discusión. La audiencia fuera del círculo escucha pero no participa en la discusión.

La discusión de grupo se puede realizar de dos formas:

- Abierta. Durante esta reunión 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.
- Cerrada. Durante esta reunión todas las sillas están ocupadas. El facilitador separa los participantes en dos grupos (o más si es necesario). Los participantes hablan durante algún tiempo sobre el tema indicado por el facilitador.

Herramienta 11. Ejemplo de mapa de una cadena de mercado sencilla

Mapa de la madera aserrada producida en la comunidad nativa Pueblo Nuevo, Ucayali



Herramienta 12. Ejemplo del análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio (FODA)

Es necesario hacer un análisis FODA del entorno del producto que se va a desarrollar. A continuación se presenta el diagrama de la matriz FODA, donde se identifican las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del negocio.

Análisis FODA en la comunidad nativa Bélgica, Madre de Dios

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Identidad cultural y territorial • Fuerza laboral predispuesta con conocimientos del bosque y del aprovechamiento de látex natural • Condiciones favorables para la producción natural del látex • Planes de manejo de shiringa aprobados • 800 estradas aperturadas 	<ul style="list-style-type: none"> • Asistencia técnica de ONG y cooperación internacional • Asistencia comercial e inserción en el mercado • Respaldo de los comités de siringueros comunales • Mejores precios para el látex que en el mercado local • Versatilidad y propiedades del látex natural • Preferencias del consumidor por productos ecológicos
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Poca visión empresarial • Desconocimiento del manejo de documentos de gestión • Insuficiente capacidad de negociación y de vías de comercialización • No se cuenta con capital de trabajo propio 	<ul style="list-style-type: none"> • Políticas públicas • Organizaciones y habilitadores ilegales • Ausencia de organizaciones del Estado • Tala ilegal de árboles de shiringa en predios comunales

Herramienta 13. Cálculo aproximado del tamaño del mercado del producto (volumen y valor)

Informantes	Cantidad/ volumen comercializado (unidad)	Precio de venta (unidad)	Ingreso por venta	Número de actores que participan en esta actividad	Cantidad/ volumen total estimado 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							

Herramienta 15. Cuadro de Evaluación del Producto (CEP)

Fecha.....	Poblado:.....
Facilitador(es):.....	Distrito:.....
Producto:.....	

ÁREA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	CRITERIOS ESTABLECIDOS
Mercado / Económico / Financiero	Cantidad de productos insuficiente Demanda baja - Estándares altos Altos Costos de Producción Acceso a créditos
Recurso natural / Medio Ambiente	Producto escaso o raro (factores biológicos) Impactos ecológicos
Social / Cultural	Capacidad de regeneración Restricciones sociales / culturales / religiosas
Institucional / Legal	Restricciones legales Planes de aprovechamiento aprobados constitución como micro-empresa
Tecnología / I&D Productos	Infraestructura adecuada (camino, ríos)

Ejemplo: Determinando los productos por eliminación en la comunidad nativa Infierno, Madre de Dios

CRITERIOS DE ELIMINACIÓN O NECESIDAD DE INFORMACIÓN								
Empresas	Recursos/ Producto	Mercado/ Económico	Recurso/ Ambiente	Social/ Cultural	Legal/ Institucional	Tecnológico	Eliminación	
MAHO SEWE	Visitas a las colpas	Sí	Sí	Sí	Sí	Falta implementación	O	
	ViSita al Lago	Falta	Sí	Sí	Sí	Falta mejorar los puentes	O	
	ViSita a la Ceiba	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	O	
	Mirador Natural	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	O	
	Chacra	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	ViSita a los Lagartos	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	Interpretación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	O	
	Jardín Botánico	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	O	
KM 17 EL ENCANTO DE TAMBOPATA	Recreación y venta de comidas	Sí	Sí	Sí	B (Por medio de	más información)	O	
	Camping	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	Pesca	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	ViSita a la copla de Mamíferos	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	Triclamín (trepar a los árboles)	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	Kayak	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	Jardín Botánico	Sí	Sí	Sí	Sí	Motivación	O	
	ViSita al Lago	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
	ViSita a la colpa	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí		
Demostraciones culturales	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí			
Caimanear	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí			
Compartir historias de la Comunidad	Falta	Sí	Sí	Sí	Sí			

Herramienta 16. Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado

CRITERIOS	ESCALA	PUNTUACIÓN
MERCADO / ECONOMÍA		
Suministro de materia prima / disponibilidad	grande	4
	moderado	3
	limitado	2
	muy limitada	1
Demanda del mercado	grande	4
	moderada	3
	limitada	2
	muy limitada	1
Competencia (para un nicho de mercado)	baja	4
	moderada	3
	alta	2
	muy alta	1
Limitaciones para la creación de empresas	bajas	4
	moderadas	3
	graves	2
	muy graves	1
Márgenes / Rentabilidad	altos	4
	moderados	3
	bajos	2
	muy baja	1

CRITERIOS	ESCALA	PUNTUACIÓN
Inversión de capital disponible	alta	4
	moderada	3
	baja	2
	muy baja	1
MANEJO DE RECURSOS NATURALES / MEDIO AMBIENTE		
Disponibilidad (en el tiempo)	casi siempre	4
	de vez en cuando	3
	rara vez / estacional	2
	muy raramente	1
Potencial regenerativo	alto	4
	moderado	3
	bajo	2
	muy bajo	1
Impacto positivo del aprovechamiento sobre el medio ambiente	alto	4
	moderado	3
	Bajo	2
	muy bajo	1
SOCIAL / CULTURAL		
Beneficios indirectos para la comunidad	positivos	4
	imperceptibles	3
	negativos	2
	muy negativos	1
Experiencia con el producto	alta	4
	moderada	3
	baja	2
	muy baja	1

CRITERIOS	ESCALA	PUNTUACIÓN
Potencial de creación de empleo	alto	4
	moderado	3
	bajo	2
	muy bajo	1
Impacto en cuestión de género / actividad realizada por	sólo las mujeres	4
	hombres y mujeres	3
	algunos hombres	2
	sólo los hombres	1
INSTITUCIONALES / LEGALES		
Política de control (permisos, licencias, cuotas, etc.)	alta	4
	moderada	3
	baja	2
	muy baja	1
Costos legales (honorarios, impuestos, regalías, etc.)	muy bajos	4
	bajos	3
	moderados	2
	alto	1
Apoyo de las instituciones locales / nacionales	alto	4
	moderado	3
	bajo	2
	muy bajo	1
TECNOLOGÍA		
Idoneidad para los empresarios rurales: ubicación de la unidad de procesamiento	casa	4
	pueblo	3
	distrito	2
	provincia / otros	1

CRITERIOS	ESCALA	PUNTUACIÓN
Idoneidad para los empresarios rurales: tecnología de procesamiento / experiencia	alta	4
	moderada	3
	baja	2
	muy baja	1
Recursos humanos: número	altos	4
	moderados	3
	bajos	2
	muy bajos	1
Recursos humanos: habilidades, conocimientos	altos	4
	moderados	3
	bajos	2
	muy bajos	1
Infraestructura en el lugar	alta	4
	moderada	3
	baja	2
	muy baja	1

Herramienta 17. Selección del tipo de empresa a adoptar

Como facilitador, usted deberá 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.

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 elección 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 decisiones participativo. Las capacidades de los empresarios y la comunidad local también deberán ser consideradas en el diseño de las estructuras organizativas.

¿Debería trabajar de forma individual o en un grupo?

En muchos países, la pérdida de las actividades tradicionales de sustento 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.

Los gobiernos, las ONG 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 forman de acuerdo al o los producto(s) que los comuneros 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 decidir 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 tiene 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 19**).

¿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. 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 18. Selección de la estructura legal más apropiada para la empresa

PROPIEDAD EXCLUSIVA

Ventajas

- El propietario del negocio es totalmente responsable de todas las transacciones del negocio.
- El propietario del negocio tiene control total y responsabilidad sobre la empresa y tiene los derechos a todas las ganancias.
- La toma de decisiones es sencilla.

Desventajas

- No se comparte el expertise.
- El financiamiento viene de una sola 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 incurrn)

Ventajas

- Las competencias de diferentes socios.
- El capital adicional.
- La empresa no termina en caso de muerte o incapacidad de un solo miembro.

Desventajas

- Las sociedades extienden el control.
- Pueden surgir desacuerdos.

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, junto 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 19. Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible

1. Un grupo empresarial necesita al menos de:

- Un presidente
- Un secretario
- Un tesorero
- Miembros

Hombres y mujeres deberían estar representados.

2. Reglas que gobiernan el manejo de la actividad de los grupos de interés

Las regulaciones deberían ser redactadas, conocidas y adheridas por todos.

3. Frecuencia de las reuniones de los grupos de interés

El grupo empresarial se reúne de acuerdo a un cronograma regular teniendo en cuenta el tiempo que dedican a sus actividades para cubrir sus necesidades y su tiempo libre.

4. Fijar el nivel de autoridad del grupo para tomar e implementar una decisión

Es necesario que el grupo pueda 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 tanto como hombres. Por ello, es necesario que el equipo a cargo del taller sea un equipo multidisciplinario, compuesto tanto por hombres y mujeres para realizar un buen trabajo en grupo. Deberían asistir a las reuniones y ser parte del proceso de toma de decisiones. Se busca la "equidad entre géneros en el acceso a los recursos, los bienes, los servicios y la toma de decisiones", ya que una desigualdad de género agrava la inseguridad alimentaria, la malnutrición y la pobreza.

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

Los acuerdos de asamblea comunal deberían describir la contribución regular de los miembros al fondo. Muchas comunidades, como parte del manejo de sus bosques, tienen reglamentos internos que indican la contribución que tienen que hacer a la comunidad los diferentes grupos de aprovechamiento.

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. Proceso de toma de decisiones

Describe el proceso de toma de decisiones basado en el tipo de decisión que deba tomarse.

10. Sistema de participación

Describe cómo los miembros y otros contribuyentes pueden participar y cómo reconocer su participación.

Diseño y diagramación

GMC Digital SAC

Av. Grau Nº 598 Dpto. 401, Miraflores. Lima

Impresión

Color Exacto SRL

Jr. Pedro Ruiz 276, Breña. Lima



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA





Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MÓDULO 3

Preparación del plan de desarrollo empresarial

ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MÓDULO 3

Preparación del plan de desarrollo empresarial

Publicado por
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
y
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
Lima, 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015 - 11545

Citación recomendada:

AIDER y FAO, 2016. *Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para El Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Guía para el facilitador.* Módulo 3: Preparación del Plan de Desarrollo Empresarial en comunidades nativas de la Amazonía peruana. Lima, Perú.

Foto de portada: © MINAM Perú

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del AIDER, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el AIDER los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o del AIDER.

ISBN 978-92-5-308874-4 (FAO)

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request o dirigirse a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Contenido

Lista de colaboradores		iv
Símbolos usados		v
FASE 3: Preparar el Plan de Desarrollo Empresarial (PDE)		1
PASO 1:		2
Los grupos de interés analizan la información recopilada en la fase 2 para pulir ideas de la empresa		
Diseño de la sesión “Analizar información recopilada en la Fase 2”		
PASO 2:		4
Los grupos de interés preparan sus planes de desarrollo empresarial		
Diseño de la sesión “Preparación de los PDEs”		
PASO 3:		8
Los grupos de interés identifican necesidades de capacitación y asistencia		
Diseño de la sesión “Identificar necesidades de capacitación y asistencia”		
HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN		11
Herramienta 1	Juego de desarrollo de una estrategia empresarial	12
Herramienta 2	Facilitar la Fase 3: Resumen de las actividades principales	13
Herramienta 3	¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?	13
Herramienta 4	¿Qué sabe acerca de su producto?	15
Herramienta 5	Preguntas que se hacen para cuando se planifica una empresa	16
Herramienta 6	Ejercicio: Simulación de planificación empresarial	17
Herramienta 7	Ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial	23
Herramienta 8	Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDE	43
Herramienta 9	Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDE	45
Herramienta 10	Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE	46

Lista de colaboradores

Esta es una publicación elaborada en el marco del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” (GCP/GLO/194/MUL), desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Redacción y revisión técnica:

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

Paul Ramírez Nelson

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

Fabiola Muñoz Dodero

Dirección de Evaluación, Valoración y Financiamiento del Patrimonio Natural (MINAM)

Roger Loyola Gonzales

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

César Sabogal

Alfredo Gaviria

Isabelle Lecup

Sophie Grouwels

Apoyo técnico:














Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Carlos Ortiz

Edición:

Martha Cuba

Símbolos usados

	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 la GCF y necesarias para la sesión.
	Consejos para la facilitación.
	Información útil o consejos.
	La referencia a la Guía de Campo del Facilitador.
	Referencia al Manual de AyDM.
	Formularios de campo para el uso de los grupos de interés y que son explicados por el facilitador durante los talleres o reuniones.
	Herramientas utilizadas por el facilitador durante los talleres o reuniones en las comunidades.
	La información teórica sobre los temas tratados durante los talleres o reuniones.
	Actividades para promover el equilibrio de género.



Fase 3. Preparación del plan de desarrollo empresarial (PDE)

Al final de la fase 2, los grupos de interés participantes del proceso de AyDM logran definir el producto a desarrollar e identifican posibles tipos de empresas en las que desearían trabajar. Están listos para la fase 3, durante la cual el facilitador, junto con un experto en planes de negocios, los apoyará en la planificación y gestión de sus empresas.

Objetivos de la fase 3

En esta fase, los grupos de interés describen los objetivos de sus empresas, formulan las metas y objetivos, desarrollan las estrategias, preparan los planes de acción, evalúan la rentabilidad de las empresas y determinan las necesidades fundamentales de su puesta en marcha. Con la información obtenida de todas las fases, el facilitador ayudará a los grupos de interés a preparar su Plan de Desarrollo Empresarial (PDE).

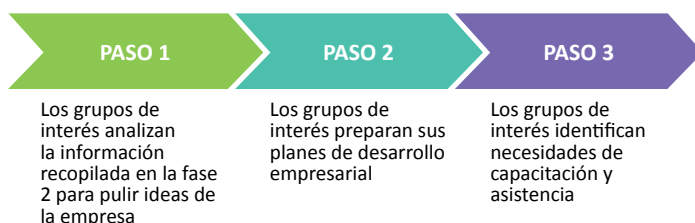
Otro papel importante para el facilitador y el experto en PDE es identificar las necesidades de capacitación y asistencia de los grupos de interés.

Por lo general, los grupos de interés tienen dificultades para identificar el mejor perfil para su empresa. Por ello, es necesario que estén familiarizados con las herramientas y los métodos para desarrollar la idea y las estrategias de la empresa más apropiadas. Esto sucederá en el paso 1.

Los resultados del paso 2 serán PDE preparados por los grupos de interés para el producto seleccionado previamente al final del módulo 2.

Finalmente, en el paso 3 usted analizará, con los grupos de interés, los PDE 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 (PDE)



Resultados esperados

- 1) Los grupos de interés han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los grupos de interés 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 grupos de interés analizan la información recopilada en la fase 2 para pulir ideas de la empresa



Los grupos de interés analizan la información recopilada en la fase 2 para pulir ideas de la empresa

Para asegurar que los grupos de interés puedan preparar sus PDE, 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 grupos de interés con estas herramientas y métodos para desarrollar sus PDE. Durante este paso, los participantes también identificarán las mejores opciones para financiar sus empresas.

Diseño de la sesión “Análisis de la información recopilada en la fase 2”

“Análisis de la información recopilada en la fase 2”



Duración: dos secciones de 2-3 horas cada una.

- Una sesión sobre los métodos y las herramientas utilizadas para definir estrategias.
- Una sesión sobre opciones financieras.
- 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.



Objetivos de aprendizaje


Al final de la sesión, los participantes:

- 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.



Materiales de aprendizaje para la sesión:

- Mapa del proceso de AyDM.
- Resumen de las diferencias entre ventas y mercadeo en un papelógrafo.
- Información sobre los productos seleccionados en papelógrafos y folletos.

	<ul style="list-style-type: none"> • Cuadro de Evaluación de Productos (CEP) de los productos seleccionados en la fase 2. • Cuadro de posibles fuentes de financiamiento reunidas en el Paso 1 de la fase 2 (vea las DFC 2, Herramientas 7 y 8).
	<p>Herramientas de capacitación:</p> <p>Herramienta 1 - Juego de desarrollo de la estrategia.</p> <p>Herramienta 7 - Facilitar la fase 3: Resumir las actividades principales.</p>

Facilitando la sesión

1. Construyendo puentes entre las fases 2 y 3:

- Como facilitador, en el primer taller de la fase 3 debe presentar a los grupos de interés los objetivos, pasos y resultados esperados de la fase, tomando como base la Herramienta 2.
 - ◊ Enfátice en que los participantes analizarán la información recopilada en la fase 2 para desarrollar sus PDE.
- 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.

2. Diferencias entre ventas y mercadeo:

- Pídale a los participantes que reflexionen sobre las diferencias entre ventas y mercadeo (vea el glosario de definiciones y la Guía del Facilitador de Campo del Módulo Introductorio - Sección 4.1.1).
- Muéstreles un papelógrafo que resuma las diferencias entre las dos acciones.
- Recuerde a los participantes que deben basar las estrategias de sus empresas en el mercadeo más que en las ventas.
- Enfátice que, incluso si la información recopilada en la fase 2 es suficiente para permitir a los grupos de interés dar prioridad al producto seleccionado, las estrategias de la empresa todavía necesitan ser evaluadas antes de su implementación:
 - ◊ Esta evaluación se hizo con los participantes cuando fueron llenando los Cuadros de Evaluación de Productos (CEP) en el paso 2 de la fase 2.
 - ◊ El paso 1 de la fase 3 toma los CEP realizados en la fase 2 (vea el Módulo 2, Herramienta 15) como punto de partida para evaluar información adicional y convertir los puntos de acción de los CEP en estrategias empresariales específicas.

- Los participantes observan los CEP realizados:
 - ◊ En la fase 2 realizaron una amplia evaluación de los productos, determinando sus oportunidades y limitaciones, para presentar el producto seleccionado y el cuadro completo basándose en esa evaluación.
 - ◊ En esta fase se deben buscar soluciones para las limitaciones identificadas en la fase 2.
- Tómese el tiempo para 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.



Consejo para la facilitación:

- Asigne participantes a los grupos de acuerdo a las estructuras de sus empresas.
- Si los participantes aún no han escogido la estructura de sus empresas, agrúpelos para trabajar con ellos.
- Recalque que no se espera que los participantes definan una estrategia empresarial aún. Por ahora, solamente necesitan comprender las diversas herramientas disponibles.

Paso 2. Los grupos de interés preparan sus planes de desarrollo empresarial



Los grupos de interés preparan sus planes de desarrollo empresarial

Como resultado del trabajo realizado en el paso 1, los grupos de interés ya tienen el conocimiento de los métodos y herramientas generales para definir sus estrategias empresariales. También han pensado acerca de las diferentes opciones disponibles para financiar sus empresas. En este punto, los grupos de interés van a dar un paso más y se van a comprometer 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. Todos los grupos de interés están invitados a pensar en sus empresas potenciales, usando la información recopilada durante la fase 2.



Cuando los grupos de interés preparan sus PDE, es importante capacitarlos en el análisis de situaciones de mercado para que 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. Es necesario que cuente con especialistas en planes de desarrollo empresarial.

La segunda parte del ejercicio se enfoca en los cálculos financieros necesarios para validar las estrategias empresariales.

El facilitador o el experto en 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 participantes sean comprendidas y que el contenido de la capacitación del PDE se ajuste como sea necesario para responder a esas necesidades.

Diseño de la sesión “Preparación de los PDE”

“Preparación de los PDE”	
	<p>Duración: 1-2 días</p> <ul style="list-style-type: none"> Aunque el ejercicio de capacitación sobre la preparación de un PDE dure entre uno o dos 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 de 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 su PDE basados en la información recopilada en la fase 2.
	<p>Materiales de aprendizaje para la sesión:</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 papelógrafo. Ocho juegos de papelógrafos que enumeren los ocho componentes principales del PDE. Cada juego debería contener papelógrafos que enumeren las decisiones que los empresarios deben tomar para planificar sus empresas.

- Folletos que copian los juegos de los papelógrafo 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.



Herramientas de capacitación:

Herramienta 3– ¿Qué es un Plan de Desarrollo Empresarial?

Herramienta 4– ¿Qué sabe acerca de su producto?

Herramienta 5– Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa;

Herramienta 6– Ejercicio: simulación de planificación empresarial.

Herramienta 7– Ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial.

Facilitando la sesión

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 e indúzcalos a planificar sus empresas de forma activa y eficiente. Puede realizar un ejercicio de simulación si así lo cree conveniente.

2. Los beneficios de la planificación empresarial. La planificación empresarial demanda tiempo y energía. Para garantizar que los grupos de interés estén dispuestos a realizar este ejercicio de planificación con cuidado, comience por llamar la atención hacia los beneficios de la planificación empresarial:

- Divida a los participantes en grupos.
- Pida a cada grupo enumerar las razones por las que la planificación es importante.
- En 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 durante 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 PDE.
- Organice el ejercicio usando la Herramienta 4. Este ejercicio ayudará a los participantes a comprender que posiblemente deban recopilar información adicional antes de diseñar sus verdaderos PDE.

4. Explique los objetivos del 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. Tome 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 5.

6. Comience 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 6 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, trasladarán esa información a sus PDE:

- 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. Cierre 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 PDE en ese momento.
- Organice reuniones con los participantes para dar seguimiento a la preparación de los verdaderos PDE.

- El seguimiento puede durar de una a tres semanas (o más), dependiendo del contexto del proyecto, el número de grupos involucrados, las distancias, etc.



Consejo 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 PDE.

Paso 3. Los grupos de interés identifican necesidades de capacitación y asistencia



Los grupos de interés identifican necesidades de capacitación y asistencia

En el paso anterior, los grupos de interés prepararon y simularon un PDE bajo su guía. En este paso, usted: 1) revisará el PDE, identificando debilidades o errores, 2) efectuará ajustes según sea necesario y 3) analizará el PDE para identificar las necesidades de capacitación y asistencia en colaboración con el equipo del proyecto.

Diseño de la sesión “Identificar necesidades de capacitación y asistencia”

“Identificación de necesidades de capacitación y asistencia”



Duración: 1 día



Objetivos de aprendizaje

Al final de la sesión, el facilitador habrá:

- Repasado los PDE y verificado su solidez.
- Identificado cualquier ajuste necesario.
- Aprendido sobre las necesidades de capacitación y asistencia, en colaboración con el equipo del proyecto.



Materiales de aprendizaje para la sesión:

PDE de empresarios individuales o grupos de empresas.



Herramientas de capacitación:

Herramienta 8 – Apoyar a los empresarios para evaluar sus PDEs.

Herramienta 9 – Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDE.

Herramienta 10 – Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE.

Facilitando la sesión

Preparación del facilitador

Si piensa que no está listo para evaluar los PDE, busque capacitación adicional.

A nivel de campo:

- Haga una cita con los grupos de interés para repasar el PDE y verifique si están completos, con cálculos exactos, etc.:
 - ◊ Facilite una autoevaluación del PDE utilizando la Herramienta 8.
 - ◊ Reúna a algunos participantes o representantes de grupos de empresarios y pídeles intercambiar sus PDE y escribir cualquier pregunta u observación en páginas separadas.
 - ◊ Los participantes presentan sus comentarios y discuten las revisiones propuestas con quienes escribieron originalmente el PDE, bajo la guía del facilitador.
 - ◊ Concluya proporcionando indicaciones claras sobre:
 - » Los PDE que están listos para una consideración posterior
 - » Los PDE que necesitan revisión – explique qué cambios son necesarios y fije una fecha límite para su entrega final.

Con el equipo del proyecto

- Organice una reunión para evaluar las necesidades de capacitación y asistencia revisando los PDE. Los miembros del equipo del proyecto y los responsables del seguimiento de los grupos de interés que apoyan en la fase 4 deberán participar en la reunión.

Durante esta reunión, usted:

- Presentará los resultados resumidos de la preparación del PDE.
- Facilitará el análisis de los PDE (vea sugerencias en las Herramientas 9 y 10).



Consejo para la facilitación:

- Es importante definir y comunicar claramente los criterios para la efectividad de los PDE.
- Si usted está muy familiarizado con el diseño de PDE, puede reducir el riesgo de los empresarios de cometer errores.

Herramientas



Herramientas para facilitar las
sesiones de capacitación

Herramienta 1. Juego de desarrollo de una estrategia empresarial

Objetivos

Este juego será útil para comprender la importancia de diseñar con cuidado una estrategia empresarial.

Materiales

Prepare 15 tarjetas (de aprox. 10 x 30 cm) de dos colores: un color para indicar las limitaciones y otro para indicar las 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:

Limitaciones	Soluciones
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
Sobre aprovechamiento	Capacitación sobre aprovechamiento
Escasez de recursos en el bosque	Domesticación

Herramienta 2. Facilitar la fase 3: resumen de las actividades principales

A nivel de proyecto

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 grupos de interés (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 grupos de interés (o sus representantes) para cada grupo de productos a fin de capacitarlos en el desarrollo de estrategias de empresa y en la formulación de sus PDE. Esto tomará entre dos y tres días.
3. Dé seguimiento al desarrollo de los diversos PDE. Esto puede tomar de una a tres semanas (o más) de acuerdo al contexto, el número de grupos, las distancias a ser recorridas, etc. del proyecto.
4. Reúna los PDE y revíselos para identificar debilidades y pedir ajustes.

En colaboración con el equipo del proyecto

1. Analice los PDE para identificar las necesidades de capacitación y apoyo.
2. Confirme su análisis con los representantes de los grupos de empresas.

Herramienta 3. ¿Qué es un plan de desarrollo empresarial?

El Plan de Desarrollo Empresarial (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 4. ¿Qué sabe acerca de su producto?

El objetivo de este ejercicio es hacer un resumen acerca de lo que los grupos de interés saben sobre el producto que ellos quieren desarrollar

ANÁLISIS DE CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	Información ya disponible	Se requiere información adicional
<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué pasos son necesarios para la elaboración de su producto? • ¿Qué equipo necesita para elaborar su producto? • ¿Cuáles son los costos de elaboración de su producto? 		
<p>Aprovisionamiento de materia prima/manejo del recurso</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene acceso al recurso? • ¿Dónde obtendrá su materia prima? • ¿Cuáles son las cantidades máximas de materia prima que puede obtener de sus bosques manejados este año (y los años venideros)? • ¿Qué medidas deberían tomarse para incrementar las reservas? • ¿Tiene alguna restricción legal para el acceso a la materia prima? 		
<p>Mercadeo</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Quiénes son los otros actores en las cadenas de mercado de su producto? • ¿Cuáles son las características, cantidades, precios y costos de elaboración del producto, a cada nivel y para cada actor en la cadena? • ¿Cuáles son los calendarios de producción y ventas para su producto o productos relacionados? • ¿Quiénes son sus competidores, cual es la calidad de sus productos y cuáles son sus precios de venta? • ¿Quiénes son los potenciales compradores de sus productos y sus especificidades? • ¿Cuáles son los estándares de calidad exigidos por los diversos tipos de compradores? 		
<p>Tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué tipo de equipo necesita para elaborar su producto y/o para añadir valor a su producto? • ¿Dónde y cuándo está disponible el equipo? • ¿Cuáles son los costos del equipo y los costos de transporte a su ubicación? • ¿Qué tipo de material de embalaje necesita, dónde lo puede encontrar y cuál es su costo? • ¿Cuáles son los diferentes medios de transporte disponibles para usted y sus ventajas y desventajas? 		

ANÁLISIS DE CAPACIDAD Y EL AMBIENTE DE NEGOCIOS	Información ya disponible	Se requiere información adicional
<p>Responsabilidades / Gestión</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene suficiente tiempo para esta actividad? • ¿Tienen usted o los miembros de su empresa la capacidad necesaria para manejar la empresa? • ¿Tienen usted o los miembros de su empresa las capacidades técnicas necesarias? 		
<p>Finanzas, crédito y manejo del crédito</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Tiene experiencia suficiente en el manejo del crédito? • ¿Conoce su capacidad de inversión? • ¿Conoce 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 o dispuesta a tomar parte de su actividad? • ¿Qué disposiciones legales regulan la producción, el procesamiento, el transporte y el comercio de su producto? • ¿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 5. Preguntas que se hacen cuando se planifica una empresa

El uso de este ejercicio de planificación empresarial puede familiarizar a los participantes con las decisiones que tendrán que tomar cuando realmente tengan que formular sus PDE. Este ejercicio proporciona una guía.

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 6. Ejercicio: Simulación de planificación empresarial

El ejercicio tiene los siguientes objetivos:

- Ayudar a los grupos de interés a tomar decisiones con relación a la planificación de sus empresas.
- Proveerles con los métodos y las herramientas necesarios para la planificación empresarial con el fin de que sean capaces de utilizar estas herramientas y explicar su uso a otros.

Materiales

- En un papelógrafo escriba las instrucciones sobre el montaje de un escenario para el ejercicio de simulación. El escenario deberá explicar:
 - ◊ ¿Quién está promoviendo la empresa potencial? ¿Un empresario individual o un grupo de socios? Si fuera así, ¿cuántos socios?

- ◊ El producto que desea desarrollar
- ◊ Las razones para escoger ese producto en particular (vea las DFC 2, Herramienta 15)
- Ocho papelógrafos, que indiquen los ocho componentes principales del PDE.
- Folletos que copian la información de los papelógrafos.
- Folletos con el formato de un PDE sencillo y un ejemplo de un PDE completado.

Tiempo: 20-30 minutos por componente del PDE.

Organización del ejercicio

1. Agrupe a los participantes de acuerdo a los productos que hayan seleccionado (o por sitio).
2. Explique los objetivos del ejercicio
 - Recuérdele a los participantes que deberían de pensar de manera realista. Por esa razón, se les pedirá montar un escenario de empresa que sea muy parecido a su propia realidad.
 - La información ya disponible de la fase 2 y los datos faltantes se deberían reemplazar por supuestos realistas.
3. Pídale a cada equipo preparar un escenario siguiendo las preguntas enumeradas en el papelógrafo (vea la sección de materiales).
4. Explíqueles que la planificación empresarial implica tomar una serie de decisiones

Describe los ocho juegos de decisiones utilizando la Herramienta 5. 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. Haga que los grupos de interés establezcan sus planes de mercadeo

Análisis del competidor

Para decidir el tipo de clientes que se quiere captar, los grupos de interés necesitan tener información 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 participantes pueden tomar mejores decisiones de cómo posicionar a 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)

Personas

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).

Precio

Basándose en la investigación de mercado realizada en la fase 2, los participantes deben calcular el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por sus productos. Si establecen un precio alto, menos clientes comprarán el producto. Sin embargo, el precio debería ser lo suficientemente alto para cubrir los costos de producción y mercadeo, así como las ganancias esperadas.

Lugar

Basándose en la investigación de mercado realizada en la fase 2, los grupos de interés deben escoger los segmentos de mercado y las ubicaciones donde quieren concentrar sus actividades. Para esto, 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).

Publicidad

Existen muchas opciones para la publicidad, dependiendo del producto y los medios disponibles para los grupos de interés. 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 mercados. Si los grupos de interés 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.

7. Los participantes establecen sus planes operativos

Una vez que hayan definido sus segmentos de mercado y sus mercados geográficos, los grupos de interés 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 las 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 indiquen una ventaja de sus productos sobre los de sus competidores. Los participantes también deben señalar las características que consideren que satisfacen las necesidades de sus clientes meta.

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.

Perfil del equipo de gestión de la empresa

Miembros del equipo	Formación	Nivel de educación	Experiencia	Observaciones
Presidente				
Secretario				
Tesorero				

Personal y los costos

Definir cuánto personal se necesita para la actividad, así como calcular su tiempo de trabajo, salario y otros tipos de costos asociados a su trabajo.

Categoría de personal	Número de personas	Salario por día/ mes	Otros costos asociados	Costos totales por año (en nuevos soles S/.)
Trabajo directo				
Motosierristas	3	25/diarios 20 días/ mes		6 000
Ingeniero	1 medio tiempo	700		8 400
Subtotal				14 400
Trabajo Indirecto				
Contador	1 (2 meses)	400/mes		800
Subtotal				800
Total				15 200

9. Los participantes definen sus planes de manejo del recurso

Los grupos de interés 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 recibir apoyo si no tiene una estrategia clara sobre cómo preservar los recursos naturales y los costos asociados a esto. Los elementos del plan de manejo del recurso dependerán del tipo de recursos naturales involucrados, el contexto local y las capacidades de los grupos de interés. Será necesario:

- 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.

Recursos necesarios	Procedencia	Medida de manejo	Costos
Madera	Área de manejo de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Plan General de Manejo Forestal - Elaboración POA - Técnicas adecuadas de aprovechamiento 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración del PGMF: - 15 000 soles - Elaboración POA Anual: - 5 000 soles - Capacitación en técnicas de aprovechamiento: - 2 000 soles/ capacitación

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.

10. Los participantes definen su plan de desarrollo social

El plan social ayudará a minimizar los impactos sociales potencialmente negativos del negocio y, en el mejor de los casos, a mejorar las vidas de los miembros de la comunidad.

Los grupos de interés deberán evaluar cómo sus empresas pueden satisfacer las necesidades sociales que los miembros de la comunidad no pueden resolver por sí mismos. Por ejemplo, un grupo de interés puede utilizar parte de sus ganancias para reparar un puente, proporcionar salud gratuita a ancianos y niños o brindar apoyo a las escuelas locales.

Los grupos de interés necesitarán:

- Describir las actividades sociales que van a realizar.
- Detallar las medidas necesarias para lograrlas.
- Calcular los costos involucrados en la implementación de estas medidas.

Actividad social	Medidas	Costos (en nuevos soles)
Reparar escuela de la comunidad	Destinar parte de la producción para esta actividad	S/. 4 000

11. Los participantes definen su plan de gestión de riesgo

Los eventos impredecibles pueden afectar a una empresa e impedirle que cumpla 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 los riesgos potenciales en las cinco áreas del desarrollo empresarial, sin importar lo poco probables que parezcan.
- Proponer soluciones para disminuir el impacto negativo de estos riesgos.

Riesgo	Solución
Inundación del área de manejo	Programar la época de aprovechamiento en periodos de secos.

12. Los participantes calculan sus proyecciones financieras y de rentabilidad

Los participantes necesitarán calcular sus presupuestos y verificar que todas las estrategias adoptadas hasta ahora son costo-efectivas.

Herramienta 7. Ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial

Aquí se presenta un ejemplo de un Plan de Desarrollo Empresarial y, por tanto, tendrá que ser adaptado a las necesidades y el contexto de los empresarios. También tome nota que este ejemplo no incluye todos los cuadros utilizados en el ejercicio de simulación.

Resumen ejecutivo

Nombre del negocio: Turismo ecológico en la Comunidad Nativa de Callería

Forma legal: Persona jurídica- Comité de Productores de Callería

Tipo de negocio: Servicio turístico

Resumen del Plan de Desarrollo Empresarial

El plan de desarrollo empresarial está enfocado en la prestación de servicio turístico orientado a ofertar la belleza escénica de la Comunidad Nativa Callería, así como su biodiversidad, llevando grupos de turistas de la capital de la región, así como de la ciudad de Lima.

El modelo de negocios que se promueve es a través de la implementación de cadenas de valor. Se entiende por cadena de valor a una alianza vertical o red estratégica entre un número de organizaciones empresariales independientes dentro de una cadena productiva con las siguientes características:

- Existe una visión estratégica de largo plazo entre los participantes de la cadena.
- Los participantes reconocen su interdependencia y están dispuestos a trabajar juntos para definir objetivos comunes, compartir riesgos y beneficios, y hacer funcionar la relación.
- Está orientada por la demanda y no por la oferta y, por lo tanto, responde a las necesidades de los consumidores.
- Existe un compromiso compartido entre los participantes para controlar la calidad y consistencia del servicio.
- Cuenta con un nivel alto de confianza entre los participantes, lo cual permite mayor seguridad en los negocios y facilita el desarrollo de metas y objetivos comunes.

Para la implementación del plan de negocio debemos contar con un capital inicial de S/. 83 000, que servirá para realizar las inversiones destinadas a la formalización de nuestra organización, la adecuación e implementación de la infraestructura necesaria para el tamaño de proyecto previsto y la asistencia técnica para mejorar la productividad, calidad y comercialización del servicio turístico ecológico.

Los interesados, que han participado en la elaboración del presente plan de negocio, son integrantes del Comité Forestal de la Comunidad Nativa de Callería. El comité será enriquecido con los miembros de los comités de artesanías y de deportes, por lo que estará constituido por

aproximadamente 81 miembros que están dispuestos a trabajar el tema de turismo ecológico. La ejecución de una parte del plan de negocios será acompañada por el personal de la AIDER, que es la ONG que nos acompaña desde hace más de 20 años. El objetivo principal de la consultoría es potenciar la iniciativa de negocios sostenible relacionada al turismo ecológico con las poblaciones de la Comunidad Nativa de Callería, apoyándolos en la articulación al mercado en mejores condiciones.

Nuestra visión es llegar a ser una asociación reconocida por la calidad de los servicios y productos conexos que ponemos a disposición de los turistas que lleguen a la comunidad, destacando por la constancia al cubrir las necesidades de los turistas, preocupados en brindar la belleza escénica de sus recursos naturales en concordancia con el cuidado de dichos recursos. En este sentido, nuestros principales objetivos estratégicos están orientados a la mejora de los servicios de turismo ecológico y las prácticas de cuidado del medio ambiente, así como al fortalecimiento de las capacidades organizativas, productivas y comerciales que nos permita buscar nuevas opciones para lograr paquetes de turistas en forma regular.

Para llevar a cabo nuestro negocio, nuestra asociación contará con un gerente y un contador externo. El resto del personal será organizado en base a las siguientes áreas: administración, mantenimiento de los alojamientos, restaurante, artesanías, transporte de Pucallpa a la comunidad y transporte dentro del circuito turístico establecido.

Las ventas se realizarán todos los meses del año. Sin embargo, la época alta será entre mayo y octubre. Las ventas anuales del primer año serán S/. 98 976, planteando un incremento anual de 15 %, sustentado en la publicidad que se hará en cada campaña tratando de lograr más paquetes de turistas con más agencias de turismo. El negocio generará 2 640 nuevos jornales en el año.

La rentabilidad social de la inversión es de 19,32%, calculada en base a una tasa de descuento del capital del 11 %, recomendado por el SNIP (Sistema Nacional de Inversión Pública).

Capital requerido: S/. 83 000

Fuentes de financiamiento

Fuente de capital	Monto (en nuevos soles)
Entidad externa	66 400
Aporte propio	16 600

La entidad externa basará su inversión en los gastos para la formalización de nuestra asociación en turismo, promoción del servicio, construcción de la infraestructura de turismo, embarcaciones para traslado de turistas de Pucallpa a la comunidad, materiales y equipamiento básico para el servicio de turismo. También se está considerando que la entidad externa aporte parte de la asistencia técnica para implementar las mejoras.

El aporte de los beneficiarios se basará en la mano de obra no calificada para las construcciones propuestas y para prestar el servicio de mantenimiento de las instalaciones y equipos.

Los aportes están repartidos 20 % a cargo de los beneficiarios y 80 % a cargo de la entidad externa.

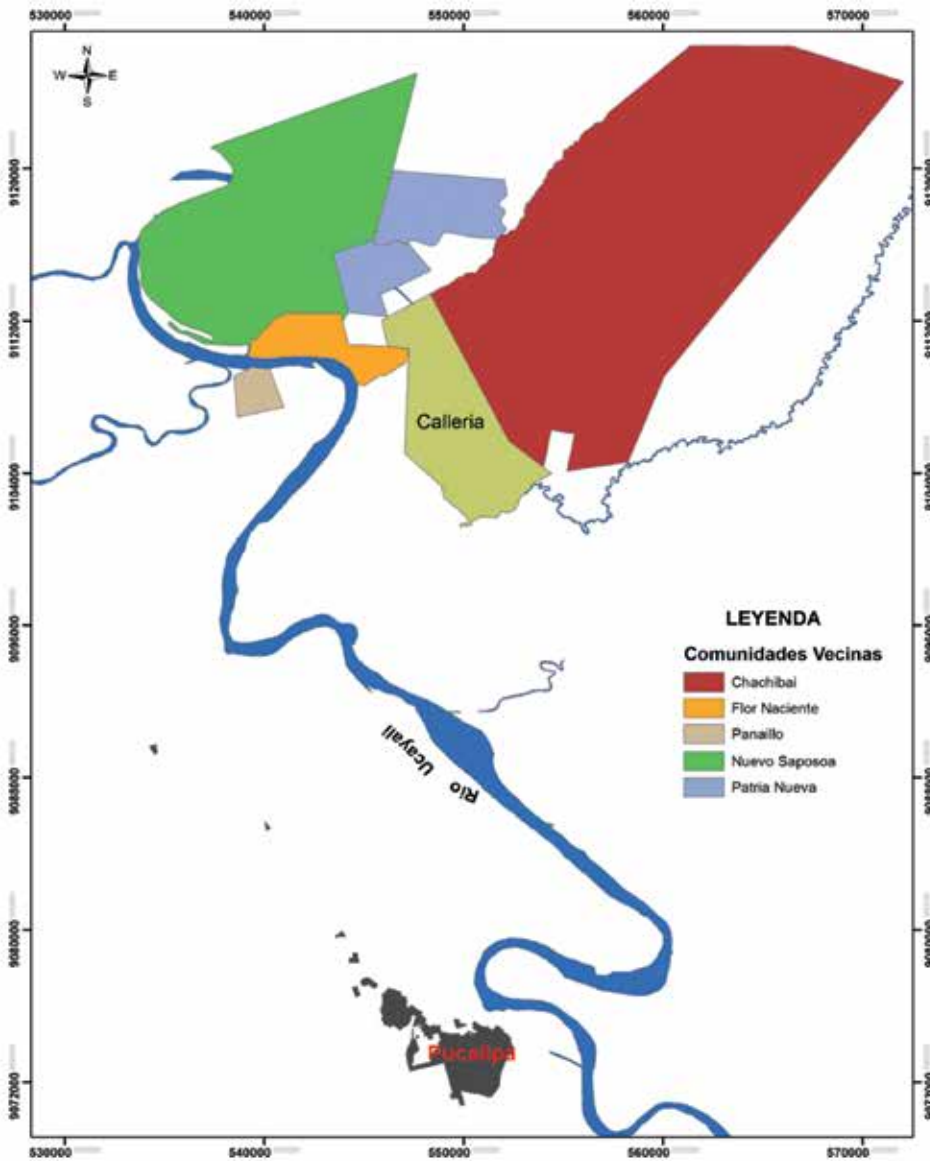
	2013 (en nuevos soles)	Mantenimiento (en nuevos soles)
Activo tangible	34 000	1 700
Construcción e implementación	20 000	1 000
Maloca	4 800	240
Balsa	2 200	110
Campamento	2 500	125
Casa de artesanías	5 500	275 00
Jardín comunal	5 000	250 00
Vehículos	14 000	700 00
Deslizador	7 500	375 00
Motor fuera de borda	6 500	325 00
Activo intangible	10 000	
Estudios del proyecto	5 000	
Organización y gestión	5 000	
Total inversión activos	44 000	1 700

Capital de trabajo (en nuevos soles)	S/. 39 000
Mano de obra directa	14 000
Mano de obra indirecta	10 000
Costos de paquetes	10 000
Gastos administrativos y ventas	5 000

Los propietarios serán los miembros de la Comunidad nativa.

Nombre de la organización	Asociación de Servicio Turístico Ecológico de la C.N. Callería
Número de socios	81 miembros
Ubicación de la organización	Comunidad Nativa de Callería, distrito de Callería, provincia de Coronel Portillo, Región Ucayali

Mapa 1. Ubicación de la Comunidad Nativa de Callería



Idea de negocio

Nombre del negocio: Ecoturismo en la Comunidad Nativa de Callería

Tipo de negocio: Servicio

Idea del negocio:

Nuestra idea de negocio consiste en organizar a las familias de la Comunidad Nativa de Callería en una Asociación de Servicio de Turismo Ecológico, conformados por los 11 miembros del Comité Forestal e incorporando a los miembros de los Comités de deportes, artesanías y agricultura, con un total de 81 miembros para implementar la actividad de ecoturismo o turismo ecológico que consistirá en recepcionar, albergar y hacer que recorran el circuito turístico en base a la belleza escénica que ofrece el área de la comunidad, así como la pesca deportiva, caminata al área de los bosques comunales, servicio de hospedaje, gastronomía local y expresiones culturales a través del canto y la danza y la venta de artesanías.

Plan de mercado

Clientes de la empresa y tamaño del mercado

Nuestro negocio estará orientado a satisfacer la demanda de servicio de turismo ecológico a los ciudadanos de la capital de la región (Pucallpa), así como a turistas provenientes de Lima.

Se prevé albergar turistas en un máximo de 20 personas por paquete. En un mes podría llegar a 40 turistas y en el primer año ascendería a 480 turistas. Considerando un incremento de 15 % anual, en el segundo año alcanzaría a 576 turistas y a partir del quinto se estabilizaría el flujo de turistas a 970 turistas al año.

Perfil de los clientes

Características	Perfil
¿Quiénes serán tus clientes?	Ciudadanos de Pucallpa que quieren visitar el área rural con bosques naturales y una gran biodiversidad, así como contemplar la belleza escénica y practicar la pesca deportiva. En un segundo grupo de consumidores tenemos a los turistas provenientes de la capital (Lima), quienes igualmente quieren experimentar la belleza escénica y todo lo que significa el turismo ecológico.
Ubicación	Turistas de Pucallpa Turistas de Lima Metropolitana
Edad	Turistas de todas las edades
Nivel de ingresos	Clase media
Número de clientes aproximados	480 turistas en el primer año, 576 turistas en el segundo año y 970 turistas a partir del quinto año.

Características	Perfil
Donde comprarán este servicio	Los consumidores directos en función a la publicidad que se implemente en las instituciones oficiales y privadas de Pucallpa, así como en el aeropuerto de Pucallpa y Lima. En Lima, adicionalmente la publicidad en el Ministerio de Turismo, PROMPEX, Ministerio de Trabajo, ESSALUD (Programa de la Tercera Edad), Agencias de Viaje, Página Web Internet, AIDSESP.
Cuánto nos comprarán los clientes	Se estima que un 40 % de los consumidores serán del nivel regional y un 60 % de Lima metropolitana.
Dimensión futura del mercado (tendencias del mercado)	El mercado seguirá creciendo, pues el consumo de turismo ecológico cada vez adquiere más importancia frente al tema de cambio climático, la conservación de los bosques amazónicos que es el último pulmón del mundo, y la destrucción de la capa de ozono.
Gustos y preferencias del cliente	Los clientes quieren conocer el bosque amazónico, las especies que viven en él, la belleza escénica que brinda el paisaje natural, las medicinas naturales, las artesanías y las manifestaciones culturales de las etnias.

Principales competidores de mi negocio

	Competidor 1	Competidor 2
Nombre	Laguna Yarinacocha	No existe
Clase de producto o servicio	Paseo fluvial en la laguna Comida local por diversos restaurantes Discotecas Bares Artesanías	No existe
Precios	S/. 130 por día	No existe
Calidad de bienes o servicios	Buena	No existe
Equipo	Industrial	No existe
Personal / Remuneración	S/. 35 por día	No existe
Ubicación	Laguna Yarinacocha	No existe
Promoción / Publicidad empleada	Difusión Instituciones oficiales y privadas	No existe

Principales fortalezas de mis competidores

- Tienen experiencia en el servicio de turismo.
- Tienen visitas constantes porque cuentan con una red de contactos de clientes.
- Tienen diferentes productos; su riesgo está diversificado porque está nuclearizado.
- El servicio que prestan está regulado por las instituciones oficiales correspondientes (Municipalidad, Ministerio de Salud, Ministerio de Trabajo, Policía Nacional del Perú (PNP), Ministerio de Industria y Turismo, Ministerio de la Producción).
- Tienen una oferta constante a los proveedores.
- Presentan una marca registrada.
- Son muchos operadores que brindan el servicio de turismo, pero no ecológico. Unos se dedican a la hotelería, otros a la alimentación, otros a los bares, discotecas, otros al transporte fluvial, otros a la artesanía, etc.
- Su producto diferenciado (nativo) no es su prioridad.

Cómo puedo utilizar la información de mi competidor para mejorar mi plan de negocio

- Mejorando la organización, formalizando a la empresa, implementando una buena infraestructura de albergue y de servicios de restaurante y de artesanías.
- Destacando el trato personalizado y no escandaloso como en el área urbana, así como las bondades que brinda el estar en relación directa con el bosque lejos del ruido de la urbe.
- Posicionarse como servicio regional, de alto nivel, porque se promueve el valor del bosque y de los recursos que contiene.
- Todas las actividades que conlleva el servicio de turismo ecológico que se presta es 100 % orgánico y amigable con la naturaleza.

Productos y/o servicios a ofertar

El turismo ecológico es un servicio que se brinda para que el usuario se vea beneficiado por el efecto sicofísico que la naturaleza imprime en su conciencia. Genera una satisfacción que se traduce en entender los mecanismos por los cuales el bosque y todos los recursos que contiene interactúan en una dinámica que absorbe a quien la experimenta. Entonces se llega a comprender qué son las cadenas tróficas, desde los seres más simples como los insectos y poco a poco a las especies mayores hasta llegar a los árboles y a los mamíferos, y cómo la energía fluye y va rotando desde el estrato superior al mediano y de éste al estrato inferior y viceversa.

En este proceso vemos cómo las aves y otras especies se alimentan y luego cómo llegan a las colpas para proveerse de sales y minerales que les sirvan para eliminar elementos tóxicos que consumen en su alimentación.

También es importante entender cómo estas áreas naturales se relacionan con el hombre que vive en ellas; en este caso, la población nativa de Callería, quienes se encargan de mantener el equilibrio de cada uno de los recursos sin destruirlos o consumirlos más allá de su tasa de renovabilidad.

Especificaciones técnicas de los productos y/o servicios

Descripción general	Servicio de turismo ecológico
Calidad	El turismo ecológico es totalmente sostenible y amigable entre el turista y los recursos contenidos en el bosque y la belleza escénica que se presenta.
Beneficio	El compartir los servicios que brinda la naturaleza -el aire puro que se respira, la tranquilidad del área boscosa, la belleza de las cochas y su cobertura vegetal y el avistamiento de especies de fauna- genera un efecto sicofísico en el turista que lo llena de paz y tranquilidad, dejando el estrés que generan las actividades laborales de la ciudad.
Talla, tamaño, peso	El tamaño está determinado por la capacidad del albergue que tiene la comunidad de Callería. Se ha planteado una infraestructura con capacidad de 30 turistas.
Empaque y envase	Turismo ecológico 100 % orgánico.
Distribución	Indirecta mediante la venta de paquetes en la ciudad de Lima. Directa a través de las ventas de paquetes en el puesto de ventas de Pucallpa.
Otras características	“Sticker” en los productos de artesanía con la marca del servicio “Turismo Callería”.

Precio

A continuación un análisis de los precios de mis productos o servicios:

Producto	Servicio de Turismo Ecológico
Costos estimados por artículo/servicio	El costo promedio por turista será de S/. 122-157 por día
Precios de competidores	A los intermediarios
Más alto	S/ 250 por turista por día
Más bajo	S/. 200 por turista por día
Razón para el precio establecido	Se trata de un servicio natural y 10% orgánico.
Descuentos que les serán otorgados a los clientes	No aplica.
Razón por los descuentos	No aplica.

Estrategia de precios que utilizaré para mi negocio

En tanto vamos a ofrecer el servicio altamente diferenciado, por lo natural de su contenido, se va a cobrar precios mayores razonablemente cómodos y que nos van a permitir posicionarnos por la calidad de nuestro servicio, ya que nuestros competidores no venden servicio de turismo ecológico a precios bajos.

Plaza

Ubicación de mi negocio
Nuestro centro de proceso turístico se encontrará ubicado en el territorio de la Comunidad Nativa de Callería, en el Distrito de Callería, Provincia de Coronel Portillo, Región de Ucayali.
Razones de la ubicación
En este lugar se encuentra el bosque, con sus recursos y la belleza escénica que están contenidos en el servicio que se oferta.
Método de distribución que utilizaré
Para la captación de los paquetes turísticos en Pucallpa y en Lima se realizarán campañas publicitarias en las diferentes agencias turísticas, entidades oficiales y privadas vinculadas al turismo ofertando nuestro servicio de turismo ecológico. Para las ventas se contará con una página web. Las agencias que obtengan turistas para Callería se les abonará una comisión de 3 % del paquete conseguido.
Razones por las que se selecciona esta forma de distribución
De acuerdo al nivel de organización, buscamos atender al consumidor final.
Es muy oneroso crear agencias propias en muchos lugares. Por eso preferimos pagar comisiones a las agencias consorciadas.

Promoción

Tipo de promoción	¿Cómo se utilizará?	Costo (S/.)
Hoja de presentación	Se elaborará en una imprenta a todo color una hoja con la presentación de nuestra organización, las bondades del servicio de turismo ecológico y la frecuencia de los mismos. Se resaltarán que gracias a este tipo de turismo las poblaciones locales de Callería lograrán su desarrollo en armonía con la naturaleza. Cantidad: 3 millares.	360
Página web	Se promocionará el producto mediante la construcción de una página web, donde se brindará toda la información técnica del servicio y las bondades del mismo hacia los usuarios, el tiempo que demanda la visita a esta área natural, los costos y la calidad de los servicios que se ofrecen.	500

Proyección de ventas mensuales y anuales

INGRESOS POR VENTAS ANUALES (en nuevos soles S/.)

Concepto	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Paquete turístico 1	39 528	47 433,6	55 339,2	68 515,2	81 691,2	81 691,2	81 691,2	81 691,2	81 691,2	81 691,2
Paquete turístico 2	33 912	40 694,4	47 476,8	58 780,8	70 084,8	70 084,8	70 084,8	70 084,8	70 084,8	70 084,8
Total	73 440	88 128	102 816	127 296	151 776	151 776	151 776	151 776	151 776	151 776

VENTAS PROMEDIO DE ARTESANIAS (en nuevos soles S/.)

Concepto	Costo unitario	Margen de ganancia	Precio de venta	Demanda semanal		Demanda mensual		Ventas mensuales	
				Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja
Bisutería Artesanal	4,17	0,83	5,00	18	10	72	40	2 160	1 200
Telas	12,50	2,50	15,00	8	4	32	16	2 880	1 440
Canastas / Sombreros	8,33	1,67	10,00	8	4	32	16	1 920	960
Tallados de madera	36,67	7,33	44,00	4	2	16	8	4 224	2 112
Llaveros	2,50	0,50	3,00	25	15	100	60	1 800	1 080
Adornos	12,50	2,50	15,00	10	6	40	24	3 600	2 160
								16 584	8 952

VENTAS ANUALES (15 % DE INCREMENTO ANUAL DURANTE 5 AÑOS) (en nuevos soles S/.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS ANUALES	25,536	29,366	33,771	38,837	44,662	44,662	44,662	44,662	44,662	44,662

En estos cuadros se reflejan los ingresos esperados con la implementación de la actividad turística desde el primer año de producción (2014) hasta el año 10 (2023).

Los conceptos son ventas por visita de los turistas, así como por concepto de artesanías como bisutería, telas pintadas, cestería, tallados en madera, llaveros y adornos de semillas de aguaje y de yarina.

Plan estratégico

Visión del negocio

Nuestra visión es ser una asociación destacada por su gestión empresarial y comprometida en incrementar los ingresos de nuestros socios mediante el desarrollo de servicios que contribuyan a elevar el ingreso familiar y la calidad de vida, en armonía con el medio ambiente.

Misión del negocio

Somos una asociación dedicada a la prestación de servicio de turismo ecológico que cumple con los estándares de calidad, es sostenible en el tiempo y busca establecer relaciones de largo plazo entre la actividad turística y los recursos del bosque y la belleza escénica.

Objetivos estratégicos del negocio

Objetivo 1: Desarrollo de capacidades para prestar el servicio de turismo ecológico.

Objetivo 2: Fortalecimiento de las capacidades asociativas para el desarrollo de una oferta constante y de calidad para nuestros clientes.

Objetivo 3: Desarrollo de capacidades administrativas con la finalidad de gestionar empresarialmente nuestra asociación.

Análisis de la ventaja competitiva

Poder de negociación de los proveedores	Al ser nuestros proveedores nuestros socios, se puede decir que el poder de negociación de nuestros principales proveedores es bajo.
Amenaza de los nuevos competidores	La amenaza de que ingresen nuevos competidores (empresas de servicio de turismo ecológico) es media, ya que existen malas experiencias organizativas y escasa confianza entre los pobladores de otras comunidades nativas, sobre todo cuando no existe una organización externa que medie o apoye a la conformación de la asociación.
Rivalidad entre los competidores existentes.	La rivalidad es baja porque el servicio de turismo que se oferta en la actualidad está sesgado a los rasgos de la ciudad; falta la calidez de lo rural, de lo nativo y lo natural.
Amenaza de productos y servicios sustitutos	Existen otros servicios turísticos que pueden sustituir al turismo ecológico.
Poder de negociación de los clientes	Nuestros clientes, por ser usuarios del servicio del turismo ecológico, están ávidos de volver a visitar la belleza natural de los bosques y los recursos existentes en la Comunidad Nativa de Callería, por lo tanto tienen un poder de negociación bajo.

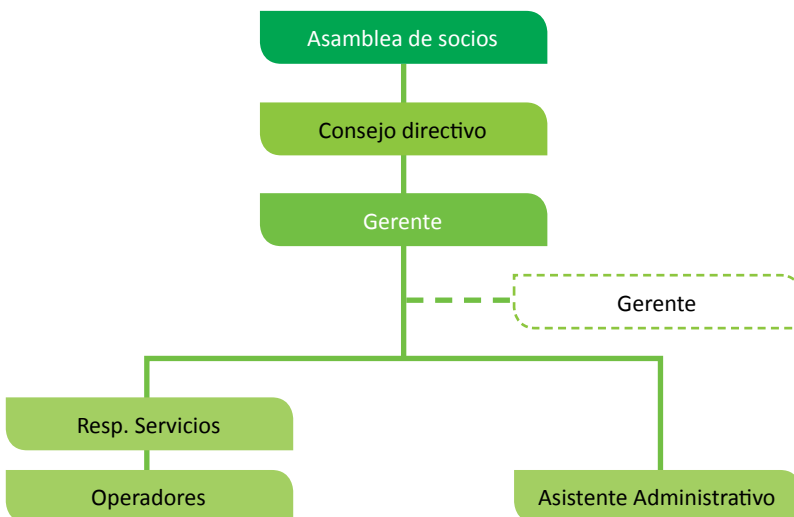
Plan de organización

Organización del personal

A continuación se presenta las necesidades de puestos de trabajo para llevar adelante este tipo de negocio. Sin embargo, esta propuesta no se verá reflejada en los costos, en tanto una misma persona asumirá varios puestos debido a que el negocio se encuentra en sus inicios.

Área	Puesto	Calificación	No de trabajadores
Administración	Gerente	Experiencia en liderar organizaciones de base o empresariales y en administración	01
	Asistente administrativo	Experiencia en manejo de instrumentos de gestión y financieros	01
	Contador	Experiencia en llevar contabilidad de asociaciones o cooperativas	01
Servicios	Responsable de producción	Experiencia en actividad turística ecológica	01
	Operarios	Con capacitación en mantenimiento de albergue turístico y conocimientos de guía turístico	08
Número total de trabajadores			11

Estructura organizativa



Organización del proceso de servicio

No	Proceso	Descripción del proceso
1	Captación de paquete de turistas en función a sus necesidades	Captación de los turistas que deseen hacer turismo ecológico en la comunidad nativa de Callería. Esto se hace en Pucallpa y también en la ciudad de Lima a través de las agencias de viajes con las cuales se ha consorciado.
2	Transporte de Pucallpa a la comunidad nativa Callería	Traslado de los turistas desde Pucallpa hacia la comunidad nativa de Callería según la hora más adecuada que garantice un viaje sin percances.
3	Recepción y alojamiento en el albergue comunal	Registro e instalación de los turistas en el albergue comunitario.
4	Visita al bosque comunal manejado	Inicio de visitas. Comprende una caminata de 30 minutos hasta llegar al bosque y luego 2 horas para que puedan observar los principales lugares del bosque manejado, donde se les explicará que es el manejo comunal del bosque, por qué se hace y que bondades tiene.
5	Servicio de almuerzo	Luego de la visita al bosque manejado, se regresa al albergue comunal (caminata de 30 minutos) y se sirve el almuerzo con potajes variados (comida internacional y platos típicos a elegir).
6	Descanso	Por la tarde se descansa y al atardecer se recorren las instalaciones de producción de artesanías. Por la noche se asiste a un evento cultural donde hay canto y danzas típicas propias de la etnia conibo shipiba.
7	Pernoctada	Descanso en las habitaciones hasta el día siguiente.
8	Visita a collpa de fauna silvestre	Muy temprano se irá a la collpa de monos que se encuentra a 1 km de la comunidad, en donde se podrá apreciar cómo la fauna silvestre llega a la collpa para comer minerales y sustancias catalizadoras que neutralicen las toxinas que han tomado al alimentarse.
9	Desayuno	Luego de la visita a la collpa se retorna al albergue comunal para tomar el desayuno.
10	Visita a la cocha	Luego del desayuno se procede a embarcarse para ir a las cochas existentes alrededor de la comunidad, donde se podrá apreciar la crianza de alevinos de paiches y la existencia de especies de peces como la gamitana, paco, doncella, corvina, etc. Se podrá nadar en la orilla de la cocha y también efectuar la pesca deportiva.
11	Almuerzo	Se retorna al albergue para el almuerzo y se descansa hasta las 3 pm.
12	Retorno a Pucallpa	A las 3.30 pm. se retorna a Pucallpa para arribar a las 5.30 pm.

Infraestructura y equipos (en nuevos soles S/.)

	2013	Mantenimiento
ACTIVO TANGIBLE	34 000	1 700
Construcción e implementación	20 000	1 000
Maloca	4 800	240
Balsa	2 200	110
Campamento	2 500	125
Casa de artesanías	5 500	275
Jardín comunal	5 000	250
VEHÍCULOS	14 000	700
Deslizador	7 500	375
Motor fuera de borda	6 500	325
ACTIVO INTANGIBLE	10 000	-
Estudios del proyecto	5 000	
Organización y gestión	5 000	
TOTAL INVERSIÓN ACTIVOS	44 000	1 700

La infraestructura y equipos se refieren a la construcción de maloca y balsa campamento, casa artesanal y jardín comunal, también a la adquisición de deslizador y motor fuera de borda Insumos y otros componentes (en nuevos soles S/.)

ACTIVIDADES	Costo directo	Costo indirecto (25%)	Costo total	Margen de utilidad (20%)	Precio del paquete
Transporte	20	5,00	25	5	30
Alojamiento	30	7,50	37,50	7,50	45
Alimentación	29	7,25	36,25	7,25	43
2 desayunos	8				
2 almuerzos	14				
1 cena	7				
VISITA A COMUNIDAD	38	9,50	47,50	9	57
Bosque comunal manejado	5				

Canto y danza étnica	5				
Ritual de chamanismo	20				
Zona de pesca	8				
VISITA FUERA DE LA COMUNIDAD	40	10	50	10	60
Paseo en bote	15				
Colpa de monos	10				
Guiado a zona de mitayo	15				
TOTAL	157	39,25	196,25	39,25	235,50

Capital de trabajo (en nuevos soles S/.)

CAPITAL DE TRABAJO	39 000
Mano de obra directa	14 000
Mano de obra indirecta	10 000
Costos de paquetes	10 000
Gastos administrativos y ventas	5 000

Plan Financiero

Estructura de costos (en nuevos soles S/.)

Paquete Turístico 1

ACTIVIDADES	Costo directo	Costo indirecto (25 %)	Costo total	Margen de utilidad (20 %)	Precio del paquete
Transporte	20	5	25	5,00	30
Alojamiento	30	7,50	37,50	7,50	45
Alimentación	29	7,25	36,25	7,25	43,50
2 desayunos	8				
2 almuerzos	14				
1 cena	7				

ACTIVIDADES	Costo directo	Costo indirecto (25 %)	Costo total	Margen de utilidad (20 %)	Precio del paquete
VISITA A COMUNIDAD	18	4,50	22,50	4,50	27
Bosque comunal manejado	5				
Canto y danza étnica	5				
Zona de pesca	8				
VISITA FUERA DE LA COMUNIDAD	25	6,25	31,25	6,25	37,50
Paseo en bote	15				
Colpa de monos	10				
TOTAL	122	30,50	152,50	30,50	183

Paquete Turístico 2

ACTIVIDADES	Costo directo	Costo indirecto (25%)	Costo total	Margen de utilidad (20%)	Precio del paquete
Transporte	20	5,00	25	5	30
Alojamiento	30	7,50	37,50	7,50	45
Alimentación	29	7,25	36,25	7,25	43,50
2 desayunos	8				
2 almuerzos	14				
1 cena	7				
VISITA A COMUNIDAD	38	9,50	47,50	9,50	57
Bosque comunal manejado	5				
Canto y danza étnica	5				
Ritual de chamanismo	20				

ACTIVIDADES	Costo directo	Costo indirecto (25%)	Costo total	Margen de utilidad (20%)	Precio del paquete
Zona de pesca	8				
VISITA FUERA DE LA COMUNIDAD	40	10	50	10	60
Paseo en bote	15				
Colpa de monos	10				
Guiado a zona de Mitayo	15				
TOTAL	157	39,25	196,25	39,25	235,50

Capacidad de turistas por semana	20
INCREMENTO ANUAL	15 %

CONCEPTO	PREFERENCIA
Paquete turístico 1	60 %
Paquete turístico 2	40 %

Turistas en la Comunidad Nativa de Callería							
CONCEPTO	SEMANAL		MES		AÑO		TOTAL
	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja	
Turistas (2014)	10	5	40	20	480	240	360
Turistas (2015)	12	6	48	24	576	288	432
Turistas (2016)	14	7	56	28	672	336	504
Turistas (2017)	17	9	68	36	816	432	624
Turistas (2018)	20	11	80	44	960	528	744

Ventas promedio de artesanías (en nuevos soles S/.)

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	MARGEN DE GANANCIA	PRECIO DE VENTA	DEMANDA SEMANAL		DEMANDA MENSUAL		VENTAS MENSUALES	
				Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja	Temporada alta	Temporada baja
Bisutería artesanal	4,17	0,83	5	18	10	72	40	2 160	1 200,00
Telas	12,50	2,50	15	8	4	32	16	2 880	1 440,00
Canastas / Sombreros	8,33	1,67	10	8	4	32	16	1 920	960,00
Tallados de madera	36,67	7,33	44	4	2	16	8	4 224	2 112,00
Llaveros	2,50	0,50	3	25	15	100	60	1 800	1 080,00
Adornos	12,50	2,50	15	10	6	40	24	3 600	2 160,00
								16 584	8 952,00

Costos fijos anuales (en nuevos soles S/.)

CONCEPTO	COSTO UNITARIO	CANTIDAD PRODUCIDA SEMANAL	COSTO FIJO SEMANAL	COSTO FIJO MENSUAL	COSTO FIJO ANUAL
Bisutería artesanal	4,17	18	75,06	300,24	3 602,88
Telas	12,50	8	100,00	400,00	4 800,00
Canastas / Sombreros	8,33	8	66,64	266,56	3 198,72
Tallados de madera	36,67	4	146,68	586,72	7 040,64
Llaveros	2,50	25	62,50	250,00	3 000,00
Adornos	12,50	10	125,00	500,00	6 000,00
					27 642,24

Ingresos anuales (Incremento de 15 % según afluencia de turistas) (en nuevos soles S./.)

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
VENTAS ANUALES	25 536,00	29 366,40	33 771,36	38 837,06	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62

Flujo de caja (en nuevos soles S./.)

CONCEPTO	AÑOS										
	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
INGRESOS	-	98 976	117 494,40	136 587,36	166 133,06	196 438,62	196 438,62	196 438,62	196 438,62	196 438,62	196 438,62
Ingresos por paquetes turísticos		73 440	88 128,00	102 816,00	127, 296,00	151 776,00	151 776,00	151 776,00	151 776,00	151 776,00	151 776,00
Ingresos por ventas de artesanías		25 536	29 366,40	33 771,36	38 837,06	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62	44 662,62
EGRESOS	8,000	97 319,24	110 171,24	123 023,24	144 443,24	165 863,24	165 863,24	165 863,24	165 863,24	165 863,24	165 863,24
Inversión	44 000										
Capital de trabajo	39 000										
Mantenimiento		1 700	1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00	1 700,00	1,700,00	1 700,00	1 700,00
Costos por paquetes turísticos		64 260	77 112,00	89 964,00	111 384,00	132 804,00	132 804,00	132 804,00	132,804	132 804,00	132 804,00
Costos fijos por artesanías		27 642,24	27 642,24	27 642,24	27 642,24	27 642,24	27 642,24	27 642,24	27,642,24	27 642,24	27 642,24
Gastos Administrativos		3 717	3 717,00	3 717,00	3 717,00	3 717,00	3 717,00	3 717,00	3,717,00	3 717,00	3 717,00

Valor actual neto y TIR (en nuevos soles S/.)

Año	Costos	Beneficios	Beneficio neto	Beneficio neto actual
0	83 000,00	0,00	-83 000,00	-83 000,00
1	97 319,24	98 976,00	1 656,76	1 492,58
2	110 171,24	117 494,40	7 323,16	5 943,64
3	123 023,24	136 587,36	13 564,12	9 917,97
4	144 443,24	166 133,06	21 689,82	14 287,76
5	165 863,24	196 438,62	30 575,38	18 145,00
6	165 863,24	196 438,62	30 575,38	16 346,85
7	165 863,24	196 438,62	30 575,38	14 726,89
8	165 863,24	196 438,62	30 575,38	13 267,47
9	132 804,00	196 438,62	63 634,62	24 876,35
10	165 863,24	196 438,62	30 575,38	10 768,18
VAN				S/. 46 772,68
TIR			19,32%	

Herramienta 8. Apoyo a los empresarios para evaluar sus PDE

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 errores en los 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 propuesto en el PDE es similar a 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 empresas 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 al plan de manejo del recurso, al plan social y a la conclusión.
- 3) Las referencias tal como “regeneración natural asistida”, sin ningún otro detalle, usualmente indica que el empresario no sabe realmente cómo ocurrirá la regeneración.
- 4) Los empresarios solamente calculan de manera superficial 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 presenta 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 9. Identificar necesidades de capacitación y asistencia basadas en los PDE

Es el papel del equipo del proyecto, junto con el facilitador, estudiar los PDE 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:
 - ◊ 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 los costos correspondientes.
 - ◊ Identificar las necesidades de capacitación para cada medida. Se debería realizar el mismo análisis para cada tipo de producto.
- Identificar las principales necesidades de desarrollo social y el apoyo para la capacitación. En sus PDE los empresarios deberían indicar las medidas sociales que propusieron para superar los potenciales impactos negativos de sus actividades:
 - ◊ Enumerar esas medidas.
 - ◊ Evaluar los costos.
 - ◊ Describir las acciones y necesidades de capacitación con respecto al desarrollo social.
- Identificar necesidades técnicas de capacitación:
 - ◊ Identificar la falta de experiencia técnica o *know-how*.
 - ◊ Agregar los diversos tipos de necesidades técnicas de capacitación y planificación.
- Analizar los calendarios de producción y ventas de productos diferentes en los mismos sitios para identificar una posible escasez de recursos. Esto permitirá priorizar actividades de acuerdo a los calendarios de producción.
- Analizar los costos iniciales y planes financieros de los PDE para responder a las siguientes preguntas:
 - ◊ ¿Cuántos empresarios planifican crear grupos de ahorros y créditos? ¿En qué cantidad?
 - ◊ ¿Cuántos grupos aplicarán para micro-préstamos? ¿En 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 10. Ejemplo de un formato de evaluación de un PDE

Nombre de la(s) empresa(s)	Producto
Poblado	Sitio
Facilitador/Equipo de evaluación	Fecha

Uso de crédito

Cantidad de crédito/préstamo solicitado:

Gasto	Tipo de crédito/ préstamo/ subsidio	Cantidad de crédito solicitado	Cuota mensual o anual
Total			

CRITERIO 1:

1) La empresa tiene una ganancia (en efectivo)

SÍ 3

NO 0

Si la respuesta es negativa, 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 utilizados 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 negativa, ¿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 afirmativa, 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:

Algo 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?

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 son 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

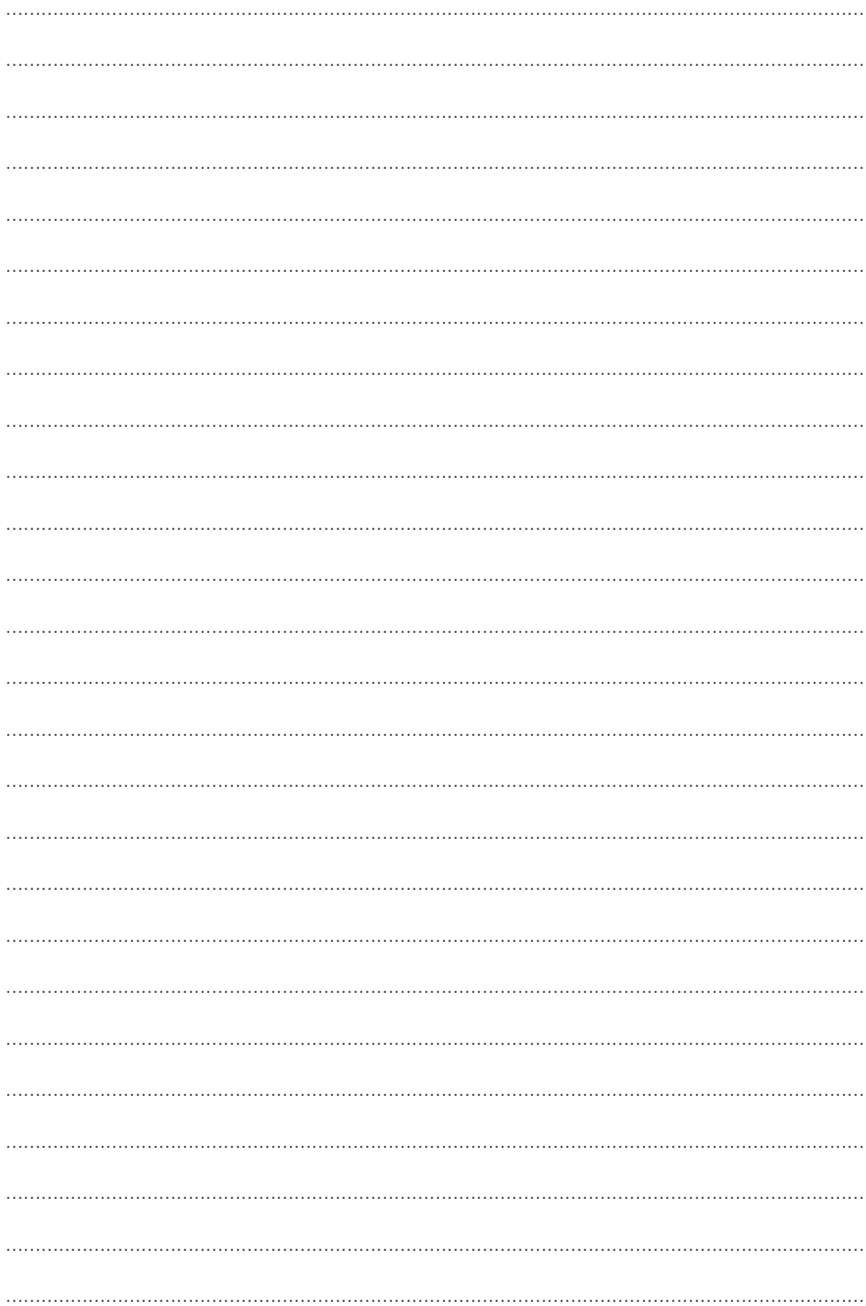
Total:/27

Número de grupos preseleccionados

.....

Número de grupos no preseleccionados

.....



Diseño e impresión

GMC Digital SAC

Av. Grau Nº 598 Dpto. 401, Miraflores. Lima

Impresión

Color Exacto SRL

Jr. Pedro Ruiz 276, Breña. Lima



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA





Organización de las Naciones
Unidas para la Alimentación
y la Agricultura



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador



MANUAL

Requerimientos y procesos para la implementación de la
Metodología de Análisis y Desarrollo de Mercados

ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MANUAL

Requerimientos y procesos para la implementación de la
Metodología de Análisis y Desarrollo de Mercados

Publicado por
Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
y
Asociación para la Investigación y Desarrollo Integral
Lima, 2016

Hecho el Depósito Legal en la Biblioteca Nacional del Perú N° 2015 - 11545

Citación recomendada:

AIDER y FAO, 2016. *Análisis de mercados y desarrollo de empresas forestales para El Manejo Forestal Comunitario en la Amazonía Peruana. Guía para el facilitador.* Manual: Requerimientos y procesos necesarios para la implementación de la metodología de Análisis y Desarrollo de Mercado. Lima, Perú.

Foto de portada: © MINAM Perú

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, por parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) o ni del AIDER, juicio alguno sobre la condición jurídica o el nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, ni sobre sus autoridades, ni respecto de la demarcación de sus fronteras o límites. La mención de empresas o productos de fabricantes en particular, estén o no patentados, no implica que la FAO ni el AIDER los aprueben o recomienden de preferencia a otros de naturaleza similar que no se mencionan. Las opiniones expresadas en este producto informativo son las de su(s) autor(es) y no reflejan necesariamente los puntos de vista ni las políticas de la FAO o del AIDER.

ISBN 978-92-5-308874-4 (FAO)

La FAO fomenta el uso, la reproducción y la difusión del material contenido en este producto informativo. Salvo que se indique lo contrario, se podrá copiar, descargar e imprimir el material con fines de estudio privado, investigación y docencia, o para su uso en productos o servicios no comerciales, siempre que se reconozca de forma adecuada a la FAO como la fuente y titular de los derechos de autor y que ello no implique en modo alguno que la FAO apruebe los puntos de vista, productos o servicios de los usuarios.

Todas las solicitudes relativas a los derechos de traducción y adaptación así como a la reventa y otros derechos de uso comercial deberán realizarse a través de www.fao.org/contact-us/licence-request o dirigirse a copyright@fao.org.

Los productos de información de la FAO están disponibles en el sitio web de la Organización (www.fao.org/publications) y pueden adquirirse mediante solicitud por correo electrónico a publications-sales@fao.org.

Contenido

Lista de colaboradores	iv
1. ¿Qué es el Análisis y Desarrollo de Mercados?	1
1.1. Visión general del enfoque de AyDM	1
1.2 Características y principios del enfoque de AyDM	4
2. Implementación de la metodología AyDM: requerimientos y procesos	8
Fase 0	8
Fase 1	8
Fase 2	9
Fase 3	13
Fase 4	13

Lista de colaboradores

Esta es una publicación elaborada en el marco del proyecto “Inventario Nacional Forestal y Manejo Forestal Sostenible del Perú ante el Cambio Climático” (GCP/GLO/194/MUL), desarrollado por el Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI) y el Ministerio del Ambiente (MINAM), en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y el Ministerio de Relaciones Exteriores de Finlandia.

Redacción y revisión técnica:

Asociación para la investigación y Desarrollo Integral (AIDER)

Paul Ramírez Nelson

Servicio Nacional Forestal y de Fauna Silvestre (SERFOR)

Fabiola Muñoz Dodero

Dirección de Evaluación, Valoración y Financiamiento del Patrimonio Natural (MINAM)

Roger Loyola Gonzales

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

César Sabogal

Alfredo Gaviria

Isabelle Lecup

Sophie Grouwels

Apoyo técnico:

Ministerio de Agricultura y Riego (MINAGRI)

Carlos Ortiz

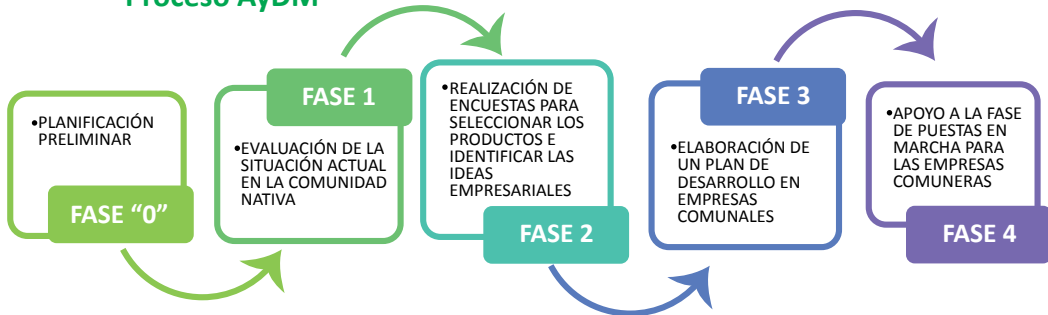
Edición:

Martha Cuba

1. ¿Qué es el Análisis y Desarrollo de Mercados?

1.1 Visión general del enfoque de AyDM

Proceso AyDM

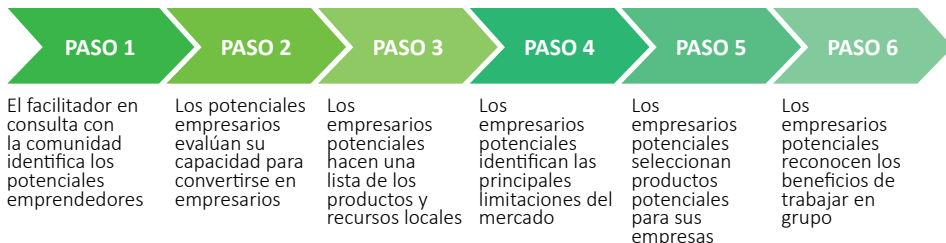


El AyDM es un módulo marco para planificar empresas que trabajan con base a productos forestales maderables y no maderables. El modelo de AyDM se compone de una fase de planificación preliminar, seguida de cuatro fases que guían a los grupos de interés a través de un proceso participativo simple y claro para planificar y desarrollar sus empresas. Los grupos de interés de la comunidad siguen una secuencia de pasos sistemáticos para asegurar la inclusión de todos los elementos críticos y minimizar los riesgos relacionados con el establecimiento de sus empresas.

La fase preliminar, que puede considerarse como una fase "0", es el momento de llevar a cabo una investigación de los antecedentes y las actividades de planificación que deben realizarse antes de prestar apoyo a las comunidades, su entorno y al desarrollo de empresas forestales. Las fases 1 y 2 sirven como un proceso de diagnóstico para ayudar a identificar las oportunidades y motivar a los participantes. La fase 3 apoya a la preparación del plan de desarrollo empresarial, mientras que la fase 4 la puesta en marcha de las empresas y productos ya identificados y estudiados.

La fase 1 es exploratoria y pretende investigar la situación existente. Durante esta fase, los facilitadores estudian las estrategias de subsistencia de las comunidades locales e identifican un grupo de interés potencial dentro de la comunidad.

FASE 1: Evaluación de la Situación Inicial



RESULTADOS

- 1) La identificación de un grupo de empresarios potenciales que desea explorar el desarrollo empresarial.
- 2) Una lista corta de posibles recursos y productos a ser evaluados en la fase 2.
- 3) El grupo de empresarios potenciales ha adquirido una comprensión de las cinco áreas de desarrollo empresarial que representan la base para el análisis del sistema de mercado.

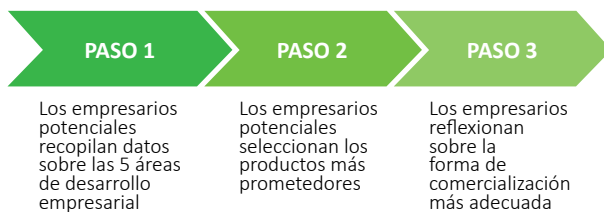
El grupo de interés potencial:

- Tiene una visión general de los recursos forestales y los productos potenciales.
- Identifica las limitaciones y oportunidades de los recursos y productos.
- Hace una lista corta de una serie de productos.
- Comprende que el trabajo en grupo puede permitir una posición de mercado más fuerte.

La fase 1 brinda perspectivas empresariales realistas, teniendo en cuenta los recursos disponibles, las condiciones sociales, la financiación, la demanda del mercado y los inversionistas potenciales. El objetivo de esta fase consiste en ayudar a los comuneros a descubrir los productos que mejor se adaptan a su situación económica y asegurar que los recursos se utilicen de manera sostenible. Con el fin de garantizar empresas viables y la reducción de riesgos, los grupos de interés potenciales aprenden a seleccionar las ideas empresariales que tengan en cuenta factores sociales, ambientales, institucionales, tecnológicos y de mercado.

El enfoque de AyDM parte de un análisis de los productos que ya están siendo comercializados y que ya les generan ingresos a los grupos de interés potenciales. Asimismo se evalúan las posibilidades para introducir nuevas tecnologías de valor agregado o nuevos productos también.

FASE 2: Estudios para Seleccionar e Identificar Ideas Empresariales



RESULTADOS

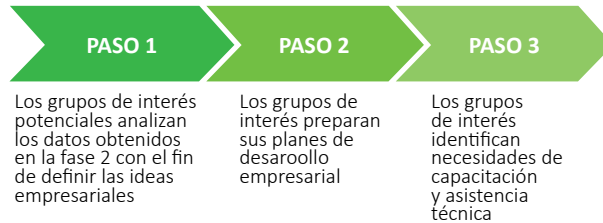
- 1) Se ha realizado la selección final de los productos más prometedores.
- 2) Se ha recopilado la información necesaria para el plan de desarrollo empresarial (PDE).

- 3) Los grupos de interés conocen las formas de comercialización más apropiadas.
- 4) Se han formado los grupos de interés alrededor de los productos seleccionados.

En la fase 2, los grupos de interés potenciales reúnen la información necesaria que les permite evaluar la viabilidad de los productos preseleccionados en la fase 1 y así decidir sobre los productos más sostenibles y adecuados para el desarrollo empresarial.

Los productos preseleccionados durante la fase 1 son sometidos a estudios de viabilidad en profundidad con el fin de identificar los mercados potenciales y para evaluar la escala, las tendencias y las restricciones de acceso. Finalmente, los productos preseleccionados durante la fase 1 se comparan con los productos identificados en la fase 2 con el fin de refinar la selección.

FASE 3: Preparar el Plan de Desarrollo Empresarial

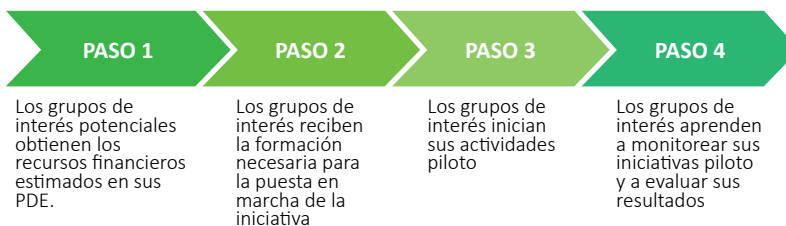


RESULTADOS

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

El objetivo de la fase 3 es elaborar un plan de desarrollo empresarial (PDE) que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de las nuevas empresas. El PDE se analiza para evaluar la capacitación y asistencia técnica que los grupos de interés necesitan para comenzar efectivamente sus empresas.

FASE 4: Apoyo en la fase de Inicio



RESULTADOS

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

En la fase 4, los grupos de interés son guiados a través del proceso de movilización de recursos financieros y la capacitación en función de las necesidades expresadas en los PDE; reciben asistencia en la fase de puesta en marcha de sus empresas y aprenden a supervisar las actividades de las mismas.

Durante la fase piloto, los grupos de interés pueden poner a prueba sus capacidades para establecer vínculos con proveedores de servicios de negocios y para perfeccionar los mecanismos de funcionamiento y organización. Por último, los grupos de interés están capacitados para fortalecer sus capacidades en mercadeo y gestión de los recursos naturales.

1.2 Características y principios del enfoque de AyDM

Adaptabilidad del enfoque AyDM

Inicialmente, el enfoque de AyDM fue desarrollado para su uso con productos y empresas forestales. Sin embargo, el enfoque también ha sido aplicado con éxito en proyectos relacionados con el turismo comunitario, productos agrícolas, pecuarios e iniciativas pesqueras. Esta experiencia muestra que los grupos de interés comunales pueden adaptarlo para otros tipos de empresas.

La metodología de A&DM ofrece un marco que puede ser ajustado a los diferentes contextos y utilizado para diferentes propósitos. Los individuos o grupos de interés de las comunidades nativas también pueden utilizar el enfoque de AyDM para:

- Identificar nuevos grupos de interés en la comunidad. Por ejemplo, en la comunidad nativa de Bélgica, en Madre de Dios, se identificó como grupo de emprendedores potenciales a aquellos asociados a la actividad de aprovechamiento de la shiringa (*Hevea brasiliensis*) para obtener caucho.
- Adoptar nuevas tecnologías y capacidades de actualización para estrechar la relación entre comuneros y empresas existentes. Por ejemplo, una comunidad nativa aprovecha sus recursos naturales para trabajar con una empresa de ecoturismo.
- Aprender cómo agregar valor a los productos. Por ejemplo, en la comunidad nativa de Bélgica se pudo determinar que el material genético de los árboles de shiringa es de primera calidad, lo que les da una ventaja comparativa sobre otros productores del país.
- Obtener el apoyo financiero de las instituciones locales. Para ello es importante hacer un sondeo de las instituciones que brindan apoyo al tipo de empresas ya seleccionadas.
- Preservar los recursos locales.

AyDM. Un cambio en el tipo de apoyo al desarrollo empresarial en comunidades nativas

La metodología AyDM representa un abandono de la intervención tradicional directa en el desarrollo empresarial, caracterizada por un alcance limitado y poco sostenible. Se trata de un enfoque que ayuda a los grupos de interés a identificar las necesidades del mercado para desarrollar productos y servicios que puedan competir en él.

Los planificadores deberían adoptar el enfoque de facilitación, ya que puede influir en las decisiones de los grupos de interés potenciales, así como en la sostenibilidad de sus actividades. Cuando se cuenta con el apoyo de todos los actores (planificadores, facilitadores y socios locales), así como de los grupos de interés potenciales, el enfoque AyDM puede desplazar la mentalidad asistencialista y reemplazarla con un proceso de empoderamiento de las actividades por parte de los grupos de interés.

Principios básicos del enfoque de AyDM

Uso de métodos y herramientas participativas

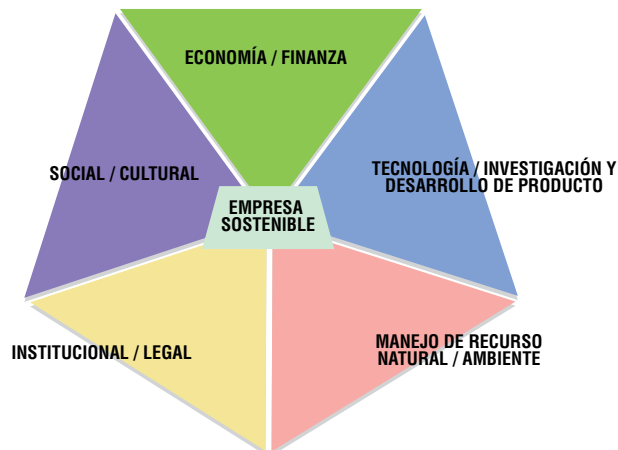
El enfoque de AyDM es participativo, involucrando a una amplia variedad de herramientas flexibles. Los facilitadores deben elegir sus herramientas de acuerdo a las necesidades de los participantes, los recursos disponibles a nivel local, el tiempo disponible de los grupos de interés y del contexto de la comunidad. En gran parte, la implementación exitosa del enfoque de AyDM depende de un uso adecuado de las herramientas y métodos.

Cinco áreas de desarrollo empresarial

El proceso de AyDM tiene en cuenta los factores ambientales, sociales, institucionales y técnicos, así como los aspectos comerciales y financieros de un producto. La atención está puesta en las cuestiones sociales y ambientales, lo que significa que los beneficios para las comunidades estarán protegidos durante todo el desarrollo de una empresa.

El enfoque usado para recopilar y analizar datos es conocido como contempla las cinco áreas del desarrollo empresarial (véase la Figura 1).

Figura1. Las cinco áreas del desarrollo empresarial



Sostenibilidad

La sostenibilidad es un componente clave del enfoque de AyDM. Se refiere a los procesos que aumentan los beneficios económicos y mejoran los medios de vida sin causar impactos negativos sociales y ambientales. Cuando los procesos son sostenibles, las empresas tienen la capacidad de reaccionar a los cambios del mercado. En este enfoque se reconoce que las comunidades nativas tienen una visión completamente diferente a la visión empresarial urbana, ya que ellas desarrollan actividades en forma grupal y no individual, y los beneficios obtenidos son aprovechados en el presente.

Sensibilidad de género

El AyDM ofrece oportunidades para hombres y mujeres. El equilibrio de género se tiene en cuenta en todo el proceso de AyDM. Aunque las mujeres son actores clave en los sistemas económicos de la comunidad, su potencial no ha sido explotado. Por ello, es imperativo que los facilitadores aseguren la participación de las mujeres en todos los pasos del proceso. Las guías de campo del facilitador proponen métodos y herramientas para asegurar que las prioridades de las mujeres no se vean comprometidas por las prioridades de los hombres.

Participación de los grupos de interés en todo el proceso de AyDM

El enfoque de AyDM hace hincapié en la responsabilidad de los grupos de interés potenciales en el desarrollo de su empresa, y pone límites claros sobre el papel del facilitador. El facilitador ofrece apoyo durante todo el proceso, pero es fundamental que los grupos de interés adquieran los conocimientos necesarios para tomar sus propias decisiones y formular sus propios planes empresariales. Por ello, los grupos de interés deben participar en cada fase del proceso de desarrollo de las empresas. Es importante que los grupos de interés potenciales entiendan desde el principio cómo pueden beneficiarse del uso del enfoque de AyDM. Para ello, será importante adaptar los materiales AyDM a las condiciones específicas de cada país y reforzar las capacidades de los participantes a través de cursos de formación.

Importancia de las alianzas estratégicas

El AyDM pone de relieve la importancia de crear alianzas estratégicas entre grupos de interés y proveedores de servicios, y de desarrollar vínculos con el mercado. El apoyo para el desarrollo de empresas forestales no se puede entregar a un único proveedor de servicios, pues son necesarios diversos tipos de conocimiento, algunos relacionados con la gestión de la producción o del bosque, otros con la comercialización y la gestión empresarial, y algunos asociados con la tecnología o incluso aspectos de política.

La cadena de valor comienza con el productor y termina con el consumidor. A lo largo de la cadena hay dos tipos de actores. Los actores directos son las personas en la cadena de comercialización a través de las cuales se mueven los productos (recolectores, comerciantes, fabricantes y consumidores). Los actores indirectos son las personas que influyen en la comercialización del producto (responsables políticos, investigadores técnicos y grupos de defensa del medio ambiente). Ambas categorías de actores incluyen a las empresas y agencias del sector público y privado.

Estos actores forman alianzas que son fundamentales, porque, de existir un elemento de la cadena de comercialización que sea débil, la operación completa puede verse afectada y estar en riesgo de colapsar. Los facilitadores pueden ayudar a los grupos de interés a identificar socios estratégicos que en forma sostenible pueden contribuir al desarrollo de una empresa.

Fortalecimiento de la capacidad institucional

El proceso de AyDM contribuye a elevar la capacidad de las instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para utilizar los recursos naturales de manera más sostenible, gestionar los recursos de manera participativa y abordar las cuestiones de organización. Los proyectos de AyDM pueden ayudar a mejorar las relaciones, aumentar la confianza y promover la colaboración entre el personal del gobierno y las comunidades locales. Además pueden ayudar a reducir el nivel de cinismo acerca de los posibles beneficios financieros de la gestión forestal participativa y alentar a las personas a adoptar el manejo forestal comunitario de los bosques.

Tratamiento de las dificultades políticas

Una condición previa de los proyectos exitosos de AyDM es garantizar la tenencia de la tierra. Los pobladores deben tener el control legal sobre la tierra que utilizan y el derecho de cosechar y vender sus productos. El control de la tierra sin derechos de uso significa que las empresas comunales beneficiadas no tendrían garantías y esto podría desalentar a las comunidades en la tarea de proteger los recursos forestales.

Otro requisito clave para el desarrollo de las pequeñas empresas es que las comunidades tengan acceso a los productos forestales. Los proyectos AyDM a menudo revelan limitaciones relacionadas con el acceso y alientan a las instituciones gubernamentales para proponer soluciones políticas pertinentes.

Diversificación y consolidación de las estructuras locales

La colaboración con los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales, así como la creación o el fortalecimiento de los grupos empresariales, puede mejorar el desempeño del mercado, el desempeño social y la gestión de los recursos.

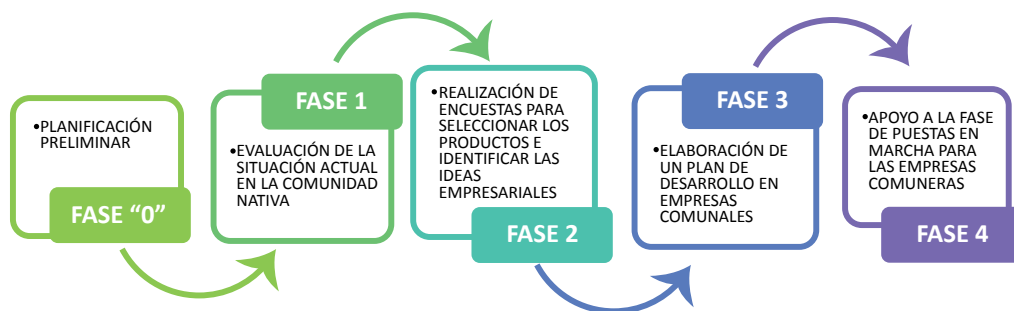
Se estimula la formación de grupos empresariales con el fin de reunir poder y fuerza colectiva. Estos grupos pueden movilizar y coordinar a sus miembros y realizar actividades empresariales más beneficiosas gracias a los costos de producción reducidos, los precios estandarizados, los sistemas comunes de escala, un mejor uso de los bosques y la creación de vínculos con instituciones de apoyo.

Contribución del desarrollo de la empresa para aumentar los fondos de las instituciones forestales gubernamentales

Mientras que los gobiernos a menudo expresan su compromiso con la protección del medio ambiente y la gestión sostenible de los recursos naturales, por lo general carecen de los medios financieros para lograr estos objetivos. Lo forestal con frecuencia no se considera una prioridad en el desarrollo nacional y rara vez recibe apoyo a largo plazo de donantes de

las organizaciones multilaterales. Las iniciativas piloto de AyDM pueden ayudar a aumentar las asignaciones de fondos para el sector forestal, ya que son capaces de demostrar el valor potencial de los árboles y los productos forestales para el desarrollo en general.

2. Implementación de la metodología AyDM: requerimientos y procesos



Fase 0. Planificación preliminar

- Tener claro los objetivos del proyecto.
- Tener claro los criterios de selección de las comunidades con las que se quiere trabajar.
- Identificar a los técnicos facilitadores de campo que guiarán el proceso en la comunidad.
- Identificar a los actores locales que van a trabajar con las comunidades de la zona.
- Identificar experiencias previas en formación o fortalecimiento de empresas comunitarias.
- Adaptar manuales al contexto local.
- Capacitar a los facilitadores que llevarán a cabo el proceso AyDM.

Fase 1. Evaluación de la situación actual

- Trabajar en base a diagnósticos socioeconómicos que puedan existir de las comunidades nativas con las que se está implementando la metodología.
- Contratar a un especialista empresarial y de mercados que lidere el proceso de recopilación de la información de campo para el análisis de los productos más prometedores. El especialista en mercados debe contar con el siguiente perfil:
 - ◇ Experiencia mínima de 5 años de trabajo con comunidades nativas.

- ◊ Experiencia en elaboración de estudios de mercado y planes de negocio para productos forestales maderables y no maderables.
- ◊ Dominio de técnicas de moderación.

Fase 2. Estudio y selección de productos e identificación de las ideas empresariales

El procedimiento de AyDM tiene como fin la creación de empresas comunales. Para lograrlo, se deben tener en cuenta los tipos de empresas existentes en el Perú:

- **Empresa Unipersonal.** En este tipo de empresa el titular (la persona natural) desarrolla toda la actividad comercial y financiera de la empresa en cuestión. La dificultad está que, al no ser una empresa de responsabilidad limitada, es el titular quien responde con su patrimonio personal (propiedades, dinero, etc.) por las deudas que pueda tener la empresa. Generalmente se opta por una empresa unipersonal cuando se trata de un proyecto pequeño en el cual el titular aporta el trabajo y capital. A diferencia del resto de tipos de empresas, el registro y la documentación de las empresas unipersonales son sencillos.
- **Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (E.I.R.L.).** Este tipo de empresa es una persona jurídica con derecho privado que está constituida por la voluntad de un titular. Como la responsabilidad de la empresa es limitada, esta responde con su propio capital en cuando a las deudas, quedando libre de responsabilidad el titular y su patrimonio. Las actividades que competen a esta son únicamente de pequeña empresa. Asimismo, el capital de la empresa puede ser dinero o bienes no dinerarios (muebles, maquinaria, etc.).
- **Sociedad Anónima (S.A.).** La Sociedad Anónima es una persona jurídica de derecho privado cuya naturaleza puede ser comercial o mercantil. Se constituye en un solo acto por sus socios fundadores, o bien sucesivamente mediante la oferta a terceros, siendo esta empresa de responsabilidad limitada, por lo cual ninguno de estos socios responde con su patrimonio ante las deudas de la empresa. El capital de una Sociedad Anónima está representado por acciones nominativas, las cuales se constituyen por el aporte de los socios, que pueden ser asimismo bienes dinerarios o no dinerarios. La Sociedad Anónima puede adoptar cualquiera de las nominaciones de abierta o cerrada, pero lo que sí es obligatorio es que figure la indicación de Sociedad Anónima o las siglas S.A.
- **Sociedad Anónima Abierta (S.A.A.).** Una Sociedad Anónima es abierta cuando sus acciones están abiertas a oferta; es decir, alguien puede “comprar” sus acciones y formar parte del grupo de accionistas. Asimismo, una Sociedad Anónima Abierta puede existir como tal cuando tiene más de 750 accionistas, cuando más del 35 % de sus acciones pertenece a 175 o más accionistas, cuando la empresa se constituye como tal y cuando todos los accionistas que tienen derecho a voto deciden por unanimidad tal denominación.
- **Sociedad Anónima Cerrada (S.A.C.).** Este es uno de los tipos de empresas más comunes en el Perú. Una Sociedad Anónima es cerrada cuando su número de accionistas no

excede los 20 y sus acciones no están inscritas en el Registro Público. De esta forma nadie, salvo sus socios, puede adquirir acciones. Asimismo, sus acciones están divididas en participaciones sociales.

- ***Sociedad Comercial de Responsabilidad Limitada (S.R.L.)***. En este tipo de empresa el capital se divide en participaciones iguales, las cuales no pueden ser incorporadas en títulos valores ni tampoco llamarse “acciones”. Asimismo, los socios de este tipo de empresa no pueden exceder la cantidad de 20. Por el hecho de tratarse de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, no responden con su patrimonio personal ante las deudas de la empresa. El capital de este tipo de empresa está constituido por el aporte de cada socio, y debe estar pagado en no menos del 25 % de cada participación.

También es importante tener en cuenta los pasos requeridos para la creación de empresas con personería jurídica en el Perú:

1) Minuta de constitución

La minuta es un documento privado, elaborado y firmado por un abogado, que contiene la declaración de voluntad de constituir la empresa. En este documento se tiene que detallar el tipo de modalidad empresarial que se ha decidido constituir, los datos de los socios/accionistas de la misma y los estatutos (plantean las pautas direccionales, así como sanciones, responsabilidades, cargos direccionales, etc.). Para la constitución de una micro o pequeña empresa, la utilización de la minuta es opcional, ya que se puede acudir directamente ante un notario y hacerlo a través de una declaración de voluntad.

2) Escritura pública

La Escritura Pública es un documento en el que se hace constar un determinado hecho o derecho, contiene una o más declaraciones de las personas intervinientes, es autorizado por un fedatario público (Notario) que da fe sobre la capacidad jurídica de los otorgantes, el contenido del mismo y la fecha en que se realizó. En resumen, sirve para darle formalidad a la minuta o acto constitutivo para posteriormente presentarla a Registros Públicos.

3) Inscripción en los Registros Públicos

Una vez obtenida la Escritura Pública de constitución, el notario o el titular o los socios tendrán que realizar la inscripción de la empresa en la oficina registral competente en el Registro de Personas Jurídicas de la Superintendencia Nacional de Registros Públicos (SUNARP).

La calificación del título está a cargo de un registrador público de la oficina registral competente, que debe extender el asiento de inscripción en un plazo de un día útil. A partir de la fecha y hora de presentación de los respectivos documentos, la empresa gozará de los derechos y beneficios que brinda la inscripción.

A partir de la inscripción registral, la sociedad adquiere personalidad jurídica. Luego de calificar el título, la oficina registral entregará una constancia de inscripción y una copia simple del asiento registral.

4) Tramitar el Registro Único de Contribuyente (RUC)

1. Obtener el RUC en la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria (SUNAT).
2. Elegir un régimen tributario.
3. Solicitar la autorización para emisión de comprobantes de pago

5) Inscribir a los trabajadores en el Seguro Social del Perú (ESSALUD)

Lo primero que hay que hacer es registrar a la entidad empleadora (empresa), lo cual se realiza mediante el Programa de Declaración Telemática – PDT o el Formulario N° 402, el cual puede adquirirse en la SUNAT o en las entidades bancarias. La afiliación de los trabajadores se realiza a través del Programa de Declaración Telemática – PDT Formulario Virtual N° 601 Planilla Electrónica, si la entidad empleadora cuenta con tres o más trabajadores, y a través del Formulario N° 402 si cuenta con menos de tres. Esta declaración, así como el pago correspondiente, deberá realizarse mensualmente en las entidades bancarias autorizadas, conforme a la fecha establecida por SUNAT, y estará a cargo de la entidad empleadora.

Asimismo, a través de esta declaración el empleador consignará como contribución el 9 % del sueldo total percibido, el cual no deberá ser menor al 9 % de la Remuneración Mínima Vital vigente.

6) Solicitar permiso, autorización o registro especial ante el ministerio respectivo en caso lo requiera su actividad económica

Los permisos, autorizaciones y/o registros especiales se solicitan a los ministerios y/o oficinas descentralizadas en las regiones según el giro y/o rubro del negocio. Estos documentos permiten certificar el cumplimiento de las normas de salud, seguridad, infraestructura, etc. Permiten el funcionamiento del negocio garantizando que no se está poniendo en riesgo la vida humana.

Son los ministerios quienes establecen las políticas nacionales. Sin embargo, son las oficinas descentralizadas de los ministerios (direcciones regionales en muchos casos), excepto en Lima Metropolitana, quienes elaboran su propio Texto Único de Procedimientos Administrativos –TUPA–, acorde con su realidad y los modifican acorde con la normatividad vigente. Por ello, en algunos casos el mismo procedimiento puede tener un costo diferente en otra región.

Las empresas deberán solicitar los permisos en cada órgano descentralizado de cada ministerio según el giro del negocio:

- Ministerio de Agricultura - MINAGRI: empresas de procesamiento de flora y fauna silvestre, beneficios de ganado y aves.
- Ministerio de Comercio Exterior y Turismo - MINCETUR: hoteles, casinos, restaurantes, agencias de viajes y turismo.
- Ministerio de Educación - MINEDU: academias, centros educativos.

- Ministerio de Energía y Minas- MEM: grifos, empresas mineras artesanales.
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo- MTPE: agencias de empleo, empresas de intermediación laboral.
- Ministerio de la Producción- PRODUCCE: empresas dedicadas a actividades pesqueras, actividades industriales, micro y pequeñas empresas en general.
- Ministerio de Transportes y Comunicaciones – MTC: empresas de transportes, empresas de comunicaciones.
- Ministerio de Salud – MINSA: hospitales , clínicas, postas.
- Ministerio del Interior: empresas dedicadas a la fabricación, importación y/o comercialización de armas, servicios de entrenamiento a personal de seguridad, seguridad.

7) Obtener la autorización del libro de planillas

Toda empresa que tenga uno o más trabajadores deberá registrar las planillas de pago. Las planillas de pago son un registro contable que permiten demostrar de manera transparente, ante la autoridad competente, la relación laboral del trabajador con la empresa, su remuneración y los demás beneficios que se le pagan.

Se deben conservar las planillas de pago, el duplicado de las boletas y las constancias correspondientes, hasta cinco años después de efectuado el pago. Estos registros pueden ser llevados de forma física (libros u hojas sueltas) o de forma virtual.

Están obligados a llevar el registro de planillas en libros y/o hojas sueltas las personas naturales con negocio con un máximo de tres trabajadores. Para ello deben solicitar la autorización en el Ministerio del Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE LIMA) y/o en las direcciones regionales del trabajo y promoción del empleo de cada región, según corresponda.

Se debe registrar a todo trabajador sujeto al régimen laboral de la actividad privada, dentro de las 72 horas de inicio de la prestación de servicios.

8) Legalizar los libros contables

La legalización es la constancia, por un notario, en la primera hoja útil del libro contable. Si se usan registros por medio computarizado, esta constancia debe estar en la primera hoja suelta. La constancia asigna un número y contiene el nombre o la denominación de la razón social, el objeto del libro, el número de folios, el día y el lugar en que se otorga, y el sello y firma del notario (o juez de paz si no hubiera notario en el lugar).

Además, cada hoja, debidamente foliada (o sea, numerada en forma consecutiva) debe contar con el sello del notario o juez de paz, de ser el caso. Un modelo de solicitud para la legalización de los libros contables se muestra en el anexo al final de este capítulo.

La legalización se debe solicitar por escrito ante un notario y/o llenar un formulario de solicitud en una notaría. Si ya no se cuenta con más hojas en el libro legalizado, se debe acreditar que se ha concluido el libro o las hojas anteriores. En caso de pérdida, se tendrá

que demostrar en forma fehaciente (indiscutible, con evidencias) que así ha sucedido.

El costo de legalización de un libro contable y/o societario oscila entre S/. 15,00 y 25,00, dependiendo del número de folios. Todos los libros exigidos según régimen deben ser legalizados.

Los libros contables (libros u hojas sueltas) pueden adquirirse en cualquier librería. Para que tengan validez deben ser legalizados por un notario público o un juez de paz letrado, a excepción del libro de planillas físico, que deberá ser autorizado por el Ministerio de Trabajo.

9) Tramitar la licencia municipal

La licencia municipal de funcionamiento es la autorización que otorga una municipalidad distrital y/o provincial para el desarrollo de actividades económicas (comerciales, industriales o de prestación de servicios profesionales) en su jurisdicción, ya sea como persona natural o jurídica, entes colectivos, nacionales o extranjeros.

La Licencia Municipal de Funcionamiento:

- Sólo autoriza la realización de actividades económicas, legalmente permitidas, conforme a la planificación urbana y bajo condiciones de seguridad.
- Permite acreditar la formalidad de un negocio ante entidades públicas y privadas, favoreciendo su acceso al mercado.
- Garantiza el libre desarrollo de la actividad económica autorizada por la municipalidad.

Fase 3. Elaboración del Plan de Desarrollo Empresarial

- El Plan de Desarrollo Empresarial debe ser realizado por profesionales.
- El Plan de Desarrollo Empresarial debe ser validado en un taller con los miembros del grupo de interés donde se recojan sus aportes y se respondan las dudas en torno al mismo.

Fase 4. Puesta en marcha de la empresa comunitaria

- Buscar financiamiento para el PDE a través de entidades financieras o a través de fondos de donaciones.
- Para encontrar financiamiento para el PDE, tener en cuenta algunos aspectos importantes tomados en cuenta por las entidades financieras:
 - ◊ Historial crediticio
 - ◊ Capacidad de pago (debe reflejarse en el PDE)
 - ◊ Capital inicial o recursos financieros con los que puede hacer frente la empresa al préstamo (debe reflejarse en el PDE)
 - ◊ Garantías de pago (tener órdenes de compra que aseguren el mercado para los productos que se desarrollarán con el préstamo).
- Tener un plan de implementación.
- Tener un plan de monitoreo y evaluación.

Diseño y diagramación

GMC Digital SAC

Av. Grau Nº 598 Dpto. 401, Miraflores. Lima

Impresión

Color Exacto SRL

Jr. Pedro Ruiz 276, Breña. Lima



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA



ANÁLISIS DE MERCADOS Y DESARROLLO DE EMPRESAS FORESTALES PARA EL MANEJO FORESTAL COMUNITARIO EN LA AMAZONÍA PERUANA

Guía para el facilitador

MÓDULO INTRODUCTORIO

Implementación de la metodología de Análisis y Desarrollo de Mercados

1 MÓDULO

Evaluación de la situación existente en comunidades nativas de la Amazonía Peruana

2 MÓDULO

Estudio y selección de productos - identificación de ideas empresariales

3 MÓDULO

Preparación del Plan de Desarrollo Empresarial

MANUAL

Requerimientos y procesos necesarios para la implementación de la metodología de Análisis y Desarrollo de Mercados



MINISTERIO DE ASUNTOS
EXTERIORES DE FINLANDIA

ISBN 978-92-5-308874-4



9 7 8 9 2 5 3 0 8 8 7 4 4

I4929S/1/04.16