

**Pequeñas empresas
comunitarias
de productos del bosque:**
Análisis y Desarrollo
de Mercado

**DIRECTRICES PARA
FACILITADORES DE CAMPO**



**Pequeñas empresas
comunitarias
de productos del bosque:
Análisis y Desarrollo
de Mercado**

**DIRECTRICES PARA
FACILITADORES DE CAMPO**

Las denominaciones empleadas en esta publicación y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a copyright@fao.org

Acerca del AyDM

El enfoque basado en el análisis y desarrollo de mercado (AyDM) se ha formulado con el fin específico de dar a los hombres y las mujeres del medio rural la oportunidad de encontrar productos con potencial y desarrollar empresas que les ayuden a conseguir medios de vida sostenibles, de manera de incrementar los activos económicos de sus hogares y comunidades y mejorar la ordenación de los recursos naturales.

Acerca del conjunto de materiales del AyDM

La FAO, en colaboración con sus asociados, ha preparado un conjunto de materiales de apoyo para la aplicación del método de AyDM, que comprende lo siguiente:

- Un folleto en que se ofrece una sinopsis del AyDM y sus beneficios;
- Un manual integrado por cinco folletos (de A a E), destinado al personal de los proyectos encargado de formar a los facilitadores de campo, que incluye un panorama general y el marco conceptual de la metodología y una exposición de los principales aspectos, instrumentos y métodos relacionados con este proceso;
- Las presentes directrices, dirigidas a ayudar a los facilitadores a poner en práctica todas las fases del proceso de AyDM y a distribuir los formularios de campo a los empresarios agrícolas; y

Acerca de estas directrices

El presente producto se desarrolló en colaboración con varios asociados de Asia, África y América Latina y se ha venido ensayando por diversos años. Si bien podría parecer que ya está finalizado, no es así. Por tanto, Ud. está libre de adaptar, traducir, fotocopiar y divulgar las partes que necesite de este manual, a condición de que sea sin fines de lucro y de que mencione debidamente la fuente original. Le rogamos que nos dé su opinión para así poder mejorar las ediciones venideras y que envíe a la FAO copia de todo material que se basa en el presente manual.

Índice

| | | <i>Pág.</i> |
|-----------|---|-------------|
| | Lista de directrices y formularios de campo | iv |
| | Agradecimientos | vii |
| 1. | Introducción | |
| | Introducción a las directrices sobre el AyDM para los facilitadores de campo | 1 |
| | ¿Estas directrices son indicadas para Ud.? | 1 |
| | ¿Está listo para utilizar estas directrices? | 1 |
| | Cómo utilizar estas directrices | 2 |
| | ¿Por qué las directrices por sí mismas no garantizan el éxito de las empresas? | 3 |
| | ¿Por qué se elaboraron estas directrices? | 4 |
| | ¿Cómo se elaboraron las directrices? | 4 |
| | Aspectos importantes durante la adaptación y traducción | 4 |
| 2. | AyDM Fase 1 | |
| | Actividades preliminares de planificación | 7 |
| | Paso 1 Identificar al grupo meta | 17 |
| | Paso 2 Determinar los objetivos financieros | 21 |
| | Paso 3 Obtener una lista de recursos y productos | 27 |
| | Paso 4 Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente | 31 |
| | Paso 5 Hacer una primera selección de productos | 47 |
| | Paso 6 Concientizar sobre las ventajas del trabajo en equipo | 51 |
| 3. | AyDM Fase 2 | |
| | Actividades preliminares de planificación | 57 |
| | Paso 1 Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial | 63 |
| | Paso 2 Seleccionar los productos de mayor potencial | 81 |
| | Paso 3 Crear grupos de interés para los productos seleccionados | 93 |
| 4. | AyDM Fase 3 | |
| | Actividades preliminares de planificación | 101 |
| | Paso 1 Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas Seleccionados | 105 |
| | Paso 2 Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa | 133 |
| | Paso 3 Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo Empresarial | 139 |
| | Paso 4 Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias | 167 |
| | Paso 5 Calcular las proyecciones financieras de la empresa | 169 |
| | Paso 6 Obtener financiación | 173 |
| | Paso 7 Iniciar la fase piloto y las actividades de capacitación | 177 |
| | Paso 8 Hacer un seguimiento de los progresos y afrontar los cambios | 183 |
| 5. | Anexos | |
| | Anexo 1 Posible escenario y plazo de ejecución del proceso de AyDM | 187 |
| | Anexo 2 Ejemplo de un plan de desarrollo empresarial | 195 |
| | Anexo 3 Capacitación en reunión de datos primarios | 213 |
| | Anexo 4 Normas generales de los juegos | 215 |

Lista de directrices y formularios de campo

Fase 1

| | Título de la directriz y de los formularios | Paso | |
|------------|--|-------------|---|
| Directriz | Actividades preliminares de planificación | 0 | |
| Formulario | Elementos críticos de planificación | | |
| Formulario | Plan de acción para la labor de campo en la Fase 1 | | |
| Formulario | Selección de los recolectores de información para la Fase 1 | | |
| Formulario | Panorama general del lugar | | |
| Formulario | Cuadro panorámico de eventuales recursos y productos en la zona del proyecto | 1 | |
| Directriz | Identificar al grupo meta | | |
| Formulario | Criterios y método para identificar al grupo meta | | |
| Formulario | Número de hogares del grupo meta | 2 | |
| Directriz | Determinar los objetivos financieros del grupo meta | | |
| Formulario | Clasificación del nivel de riqueza | | |
| Formulario | Análisis de los medios de vida: necesidades y expectativas | | |
| Formulario | Promedio de objetivos financieros en el lugar, por aldea y por nivel de riqueza | 3 | |
| Directriz | Hacer una lista de los recursos y productos existentes | | |
| Formulario | Lista de recursos y productos existentes | 4 | |
| Directriz | Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente | | |
| Formulario | Definición de criterios para la eliminación de productos | | |
| Formulario | Posibles criterios de eliminación de productos | | |
| Formulario | Información necesaria a los niveles nacional y provincial | | |
| Formulario | Información necesaria a nivel de distrito | | |
| Formulario | Limitaciones para productos específicos: datos sobre producción y comercio | | |
| Formulario | Limitaciones para productos específicos: otros costos de producción | | |
| Formulario | Limitaciones para productos específicos: experiencia del grupo meta en la obtención de crédito | | |
| Formulario | Limitaciones generales del sistema de mercado: acceso a la educación y a cursos de formación profesional | | |
| Formulario | Limitaciones generales del sistema de mercado: situación de la infraestructura y el transporte | | |
| Formulario | Limitaciones generales del sistema de mercado: acceso a la tierra y los productos | | |
| Directriz | Hacer una primera selección de productos | | 5 |
| Formulario | Eliminación de productos no viables | | |
| Directriz | Concientizar sobre las ventajas del trabajo en equipo | 6 | |
| Formulario | Sus experiencias en el trabajo de equipo | | |
| Formulario | Principales resultados de la Fase 1 | | |
| Formulario | Informe sobre la ejecución de la Fase 1 | | |

Fase 2

| | Título de la directriz y de los formularios | Paso |
|------------|--|-------------|
| Directriz | Actividades preliminares de planificación | 0 |
| Formulario | Definición de criterios de selección en la Fase 2 | |
| Formulario | Posibles criterios para seleccionar los productos en la Fase 2 | |
| Formulario | Plan de acción para la labor de campo en la Fase 2 | |
| Directriz | Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial | 1 |
| Formulario | Información necesaria a nivel de distrito | |
| Formulario | Información necesaria a los niveles provincial y nacional | |
| Formulario | Información necesaria a nivel internacional | |
| Formulario | Fuentes de información para el estudio de distrito | |
| Formulario | Fuentes de información para el estudio a nivel provincial | |
| Formulario | Fuentes de información para el estudio a nivel nacional | |
| Formulario | Fuentes de información para el estudio a nivel internacional | |
| Directriz | Seleccionar los productos de mayor potencial | 2 |
| Formulario | Síntesis de la información reunida a nivel de comunidad o distrito, por producto | |
| Formulario | Síntesis de la información reunida a nivel provincial, por producto | |
| Formulario | Síntesis de la información reunida a nivel nacional, por producto | |
| Formulario | Síntesis de la información reunida a nivel internacional, por producto | |
| Formulario | Cuadro relativo a la evaluación del producto | |
| Formulario | Ejemplo de formulario de selección de un producto | |
| Formulario | Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos | |
| Directriz | Crear grupos de intereses para los productos seleccionados | 3 |
| Formulario | Lista de representantes de los grupos de interés | |
| Formulario | Número de miembros por grupo de interés y por producto en cada aldea | |
| Formulario | Número acumulado de grupos de interés y de sus miembros por producto en cada aldea | |
| Formulario | Cualidades de un buen empresario | |
| Formulario | Informe sobre la ejecución de la Fase 2 | |

Fase 3

| | Título de la directriz y de los formularios | Paso |
|------------|---|-------------|
| Directriz | Actividades preliminares de planificación | 0 |
| Formulario | Plan de acción para la labor de campo en la Fase 3 | |
| Directriz | Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados (1) | 1 |
| Formulario | Plan de desarrollo empresarial (PDE) | |
| Formulario | Componentes del plan de desarrollo empresarial (PDE) | |
| Formulario | ¿Qué sabe Ud. acerca de su producto? | |
| Directriz | Estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados (2) | |
| Formulario | Identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial | |
| Formulario | Descripción de los clientes y sus necesidades | |
| Formulario | Análisis de los competidores | |
| Formulario | Comparación de la nueva idea empresarial con la de los competidores | |
| Formulario | Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario | |
| Directriz | Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa | 2 |
| Formulario | Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3 | |
| Formulario | Declaración de la misión | |
| Formulario | Metas y objetivos | |
| Formulario | Objetivos de ventas | 3 |
| Directriz | Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (1) | |
| Formulario | Términos y conceptos utilizados en el PDE | |
| Directriz | Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (2) | |
| Formulario | Plan de mercadeo: estrategia relativa a las personas | |
| Formulario | Plan de mercadeo: estrategia relativa al producto | |
| Formulario | Plan de mercadeo: estrategia relativa al precio | |
| Formulario | Plan de mercadeo: estrategia relativa al lugar y a la distribución | |
| Formulario | Plan de mercadeo: estrategia relativa a la promoción | |
| Directriz | Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (3) | |
| Formulario | Plan de producción: lugar de producción o zonas de cultivo | |
| Formulario | Plan de producción: procesos de producción | |
| Directriz | Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (4) | |
| Formulario | Plan de gestión empresarial: evaluación de las posibles modalidades empresariales | |
| Formulario | Plan de gestión empresarial: formalidades para cada modalidad empresarial | |
| Formulario | Plan de gestión empresarial: identificación de la empresa | |
| Formulario | Plan de gestión empresarial: sueldos y salarios | |
| Directriz | Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (5) | |
| Formulario | Plan de ordenación de recursos: posibles medidas de ordenación | |
| Formulario | Plan de desarrollo social: medidas sociales y alianzas | |
| Formulario | Alianzas estratégicas | |
| Formulario | Alianzas estratégicas para la adopción de nuevas tecnologías | |
| Directriz | Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias | 4 |
| Formulario | Formulación de un plan de acción | |
| Directriz | Calcular las proyecciones financieras de la empresa | 5 |
| Formulario | Conclusiones de los pasos 1 a 5: visión general de la empresa | |
| Directriz | Obtener financiación | 6 |
| Formulario | Contribución personal a la empresa | |
| Formulario | Contribución de grupo a la empresa | |
| Formulario | Opciones para obtener capital de inversión | |
| Directriz | Iniciar la fase piloto y las actividades de capacitación | 7 |
| Formulario | Necesidades de capacitación | |
| Formulario | Período de prueba inicial | |
| Formulario | Hipótesis de corrección | |
| Directriz | Hacer un seguimiento de los progresos y afrontar los cambios | 8 |
| Formulario | Posibles indicadores para seguir los progresos | |
| Formulario | Informe sobre la ejecución de la Fase 3 | |

Agradecimientos

No habría sido posible realizar este manual sin las constructivas y creativas aportaciones y opiniones de diversas personas que trabajan en la FAO y fuera de ella.

En particular, deseamos manifestar nuestro agradecimiento a:

- Nuestros colegas y homólogos en Viet Nam, los Voluntarios del Cuerpo de Paz en Nepal y Gambia, quienes nos proporcionaron información muy valiosa después de haber utilizado y puesto a prueba los materiales en sus respectivos países; y
- El personal de los proyectos y las organizaciones que nos permitieron ensayar estos materiales en el campo: el SNV (Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo) y el ANSAB (Asia Network for Small Scale Bioresources), en Nepal; el RECOFTC (Centro Regional de Capacitación Forestal Comunitaria), en Tailandia; el Departamento Forestal de la provincia de Sichuan y el personal de la Universidad Agrícola de Sichuan, en China; el proyecto de la NTFP y la Unión Mundial para la Naturaleza (UICN), en Laos; la MBIFCT en Uganda; Biocomercio en Colombia; CARE International USA, el MRDP (Programa de desarrollo rural en las zonas montañosas), el SFDP (Proyecto de desarrollo forestal en Song Da), el Proyecto de desarrollo rural en Bang-Bac Kan, de la Unión Europea, y el Programa de cooperación entre Viet Nam y Finlandia para el sector forestal en Bac Kan, en Viet Nam; y el Programa forestal entre Alemania y Gambia, en Gambia, y el programa Biocomercio Sostenible del Instituto Alexander von Humbolt.

Introducción a las directrices sobre el AyDM para los facilitadores de campo

¿Estas directrices son indicadas para Ud.?

Si Ud. desea ayudar a los pequeños empresarios en el campo a identificar y desarrollar empresas en pequeña escala basadas en productos obtenidos de los recursos naturales, estas directrices son exactamente lo que Ud. buscaba.

Ya sea que Ud. trabaje para un organismo de desarrollo gubernamental o uno no gubernamental, estas directrices le brindarán instrucciones sencillas sobre métodos prácticos e instrumentos debidamente ensayados sobre el terreno, que podrá utilizar para convertir a los aldeanos en pequeños empresarios exitosos.

Despreocúpese: no necesita ser un experto en gestión empresarial para contribuir a este proceso.

Lo que cabe esperar del AyDM

No utilice el AyDM en caso de que

- los aldeanos no tengan acceso a los recursos naturales;
- la organización para la que Ud. trabaja no esté interesada en los aspectos sociales y ecológicos de las empresas, además de sus facetas económicas o tecnológicas;
- a la larga, sea necesario establecer empresas en gran escala;
- haya que implantar las empresas en un lapso muy breve;
- la organización a la que Ud. pertenece ya sepa a qué tipo de empresa va a prestar apoyo.

¿Está listo para utilizar estas directrices?

Para facilitar el proceso de AyDM le serán de utilidad tres tipos de experiencias, a saber:

- el trabajo sobre el terreno con los habitantes de las aldeas
- la aplicación de técnicas e instrumentos de evaluación participativa (come la evaluación rural participativa [ERP])
- la facilitación en el campo de procesos participativos con los aldeanos.

Cuanto mayor sea el nivel de experiencia que Ud. posee en estos aspectos, más fácil le será contribuir al proceso de AyDM. Ahora bien, lo más importante es su propia actitud, ya que se verá ante el desafío de tener que dejar que los aldeanos descubran por su cuenta el tipo de empresa más idónea para sí mismos, en lugar de aconsejarlos que hagan algo que Ud. o terceros consideran más acertado. Usted deberá ser un medio a través del cual los habitantes podrán obtener la información más adecuada en el momento más oportuno para decidir las modalidades de funcionamiento de sus empresas. Este enfoque basado en la demanda de la población requiere que Ud. no parta de ideas preconcebidas y desee ayudar a los microempresarios y los pequeños empresarios a fortalecer su confianza en su capacidad para desarrollar empresas y a obtener beneficios de ello. Estas directrices le prestarán asistencia para conseguir estos objetivos.

A fin de aplicar las directrices para los facilitadores de campo, Ud. necesita disponer de referencias sobre el proceso de AyDM, así como de algunas técnicas básicas sobre facilitación. La organización o el proyecto en cuyo ámbito trabaja cuenta con varias opciones para prepararlo a utilizar estas directrices, como son:

- permitirle disponer del tiempo necesario para leer el manual de AyDM antes de aplicar las directrices de campo, con objeto de comprender los conceptos básicos y los principios operativos sobre los que se fundamenta el proceso;

- ❑ organizar un curso de capacitación de una semana de duración para explicarle el contenido del manual y proporcionarle instrucciones detalladas sobre cómo han de utilizarse las directrices en el campo;
- ❑ organizar breves sesiones de preparación uno ó dos días antes de poner en marcha cada fase, a fin de examinar el contenido de la fase de que se trate e impartir instrucciones acerca de las directrices; y
- ❑ realizar otras sesiones breves de capacitación sobre técnicas de facilitación mediante métodos participativos respecto de reunión y análisis de datos, adopción de decisiones y planificación, en caso de que su experiencia en materia de participación sea limitada.

Independientemente de la opción que se escoja, antes de poner en marcha el proceso, Ud debería poseer técnicas básicas en reunión primaria de información, pues este aspecto será sumamente importante a lo largo de todo el proceso de preparación y desarrollo de pequeñas empresas. También le será útil leer acerca de cómo mejorar sus dotes de observación y su capacidad para realizar entrevistas; para ello, remítase al anexo 3.

Cómo utilizar estas directrices

Estas directrices siguen la estructura del manual de AyDM y contienen orientaciones separadas para cada paso de las tres fases que componen el AyDM. Cada uno de esos pasos se explica mediante la presentación de directrices y formularios de campo independientes.

Las directrices consisten en instrucciones detalladas sobre la forma de proceder y todas ellas poseen el mismo formato, que comprende los siguientes componentes:

- objetivos de la actividad;
- lugar en que es probable que se efectúe;
- tiempo que posiblemente requerirá el facilitador para ejecutar la actividad;
- referencias a materiales que el facilitador puede consultar para adquirir más información sobre el concepto que motiva las actividades;
- actividades sistemáticas que es necesario llevar a cabo; y
- consejos para el facilitador.

El lugar, el tiempo y las actividades son indicativos, puesto que dependen en gran medida de las condiciones en que Ud. trabajará y en especial de la complejidad del contexto (la zona geográfica que se ha de abarcar, las limitaciones logísticas, la diversidad de los productos, etc.) y de las cuestiones relativas a la gestión (es decir el tiempo y los

Lista de control para el facilitador

- ¿Acostumbra Ud. trabajar sobre el terreno? De ser así, ¿le gusta permanecer y trabajar en esos lugares?
- ¿Es Ud. capaz de conseguir una buena aceptación y respeto de las comunidades?
- ¿Sabe hacer cálculos sencillos?
- ¿Es Ud. una persona instruida?
- ¿Posee experiencia en mantenimiento de registros?
- ¿Sabe tomar iniciativas para movilizar un proceso y construir vínculos con otros interlocutores?
- ¿Conoce bien la cultura local (incluida la lengua del lugar)?
- ¿Tiene Ud. en cuenta las cuestiones de género?
- ¿Tiene experiencia en procesos de facilitación participativos?
- ¿Tiene Ud. experiencia en evaluación rural rápida o en evaluación rural participativa?
- ¿Sabe cómo fortalecer un grupo?
- ¿Dispone de incentivos, medios (transporte, entre otros) y tiempo suficientes para llevar adelante el proceso completo de AyDM?

Recuerde: si bien la experiencia en materia empresarial favorece el proceso, no hace falta poseer formación en mercadeo.

medios financieros de que dispondrá).

Las indicaciones temporales se basan en las situaciones que los autores y sus colegas afrontaron más a menudo al aplicar el proceso en el marco de proyectos de desarrollo rural y conservación.

Por norma general, cuanto mayor sea la participación que se prevé de los habitantes de las aldeas o los empresarios, mayor será el tiempo que Ud. deberá dedicar a las actividades participativas. Si el tiempo es reducido puede omitir algunos de los ejercicios participativos contenidos en algunas directrices o adaptar (reduciéndolos) algunos de ellos, de acuerdo con sus objetivos y limitaciones.

En cuanto a los formularios de campo, pueden tratarse de:

- ❑ formularios de planificación o presentación de informes, que le ayudarán a compilar y resumir la ejecución de las diferentes partes del proceso;
- ❑ listas de comprobación de los criterios, indicadores o preguntas que puede utilizar para fomentar la reflexión en los empresarios o para que éstos hagan sugerencias;
- ❑ formularios que Ud. entregará a los empresarios para que los rellenen;
- ❑ ejemplos de algunos cuadros.

Los formularios de campo que es preciso rellenar junto con los empresarios pueden copiarse en un formato más grande en rotafolios o afiches antes de llevar a cabo los talleres en la aldea; de esta manera, podrán utilizarse como medios visuales durante los debates.

Son muchas las formas en que puede ayudarse a los empresarios de productos obtenidos con recursos naturales a identificar y desarrollar unas empresas sostenibles. Las directrices y los formularios de campo no constituyen una secuencia predefinida que debe aplicarse ciegamente, sino una serie de instrumentos participativos que los usuarios pueden agrupar según sus objetivos específicos a la hora de ayudar a los pequeños empresarios a establecer sus empresas. Por ejemplo, de acuerdo con el contexto local, tal vez sea necesario que Ud. modifique el orden de los pasos de AyDM, o que en la Fase 3 Ud. se dé cuenta de que debe volver a realizar un paso de la Fase 2 o incluso la Fase 1 porque faltan datos esenciales o porque entretanto la situación ha cambiado.

¿Por qué las directrices por sí mismas no garantizan el éxito de las empresas?

Si bien el AyDM se ve favorecido por la experiencia de

Preparación de su proyecto u organismo

Asegúrese de que el proyecto u organismo en cuyo ámbito Ud. trabaja comprenda el proceso de AyDM y se dé cuenta de sus consecuencias en cuanto a:

- el tiempo y los medios logísticos que Ud. necesitará para poner en marcha el proceso en los lugares a su cargo. Por ejemplo, si Ud. es un extensionista gubernamental, esto quitará tiempo a sus tareas habituales;
- un calendario realista para llevar a cabo el proceso de AyDM sobre el terreno (véanse los indicadores contenidos en el anexo 2);
- unas expectativas realistas acerca del tipo de resultados producidos por el proceso de AyDM, referidas no sólo al número de empresas sino también a las cuestiones de la sostenibilidad y la creación de capacidad;
- el hecho de que los productos seleccionados al final del proceso participativo podrían no corresponder a los planes de un proyecto u organización que con frecuencia están orientados hacia un sector determinado. Por tanto, es preciso que el instituto o proyecto organizador deje muy en claro desde el inicio mismo del programa los puntos en que desea centrarse y los que desea excluir. De lo contrario, los organizadores deberán adaptarse a las decisiones de los empresarios.

los facilitadores, es posible que no sea la solución más adecuada para todas las iniciativas dirigidas al desarrollo de pequeñas empresas. La medida en que surtirá efecto dependerá en gran parte de la calidad de los proyectos y del modo en que éstos hacen uso de los instrumentos. El AyDM es sencillamente un instrumento de planificación y ejecución; por tanto, no genera el éxito por sí solo: si se utiliza debidamente para unos propósitos acertados, producirá los resultados previstos; en cambio, si un usuario que desconoce su aplicación lo utiliza incorrectamente para finalidades no pertinentes, no cabe esperar ningún resultado. El buen funcionamiento de las directrices depende de la presencia de reglas y elementos básicos. Si se emprende un proyecto sin hacer intervenir a los pequeños empresarios o sin impartir capacitación a los facilitadores para que se encarguen del proceso, con toda probabilidad esos empresarios juzgarán inadecuados los productos o las iniciativas que se seleccionen. Esto traerá como consecuencia unas empresas sin empresarios.

Medios operativos mínimos

A fin de poder aplicar el AyDM mediante las directrices de campo en el contexto de un proyecto, Ud. deberá contar con los debidos medios operativos por lo que se refiere a tiempo, prestaciones por trabajo en el campo y logística. Esto será posible si durante la planificación, el personal directivo asignará prioridad a las actividades de AyDM, lo que permitirá que Ud. disponga del tiempo necesario para realizarlas. Ello supone que:

- se celebre una reunión previa de sensibilización para el personal directivo y las autoridades locales;
- las actividades de AyDM estén integradas en el plan de trabajo y presupuesto del proyecto; y
- se disponga de todos los manuales, directrices y documentos en el idioma local.

¿Por qué se elaboraron estas directrices?

Las presentes directrices se elaboraron como complemento del manual de AyDM publicado a mediados de 2000. El manual tuvo buena acogida entre los profesionales del sector del desarrollo que buscaban una metodología participativa para apoyar el fomento de pequeñas empresas, pues ofrecía un panorama de la metodología y su marco conceptual, y exponía los principales aspectos, instrumentos y métodos relacionados con el proceso. Sin embargo, no incluía líneas directrices prácticas que ayudaran a los facilitadores a poner efectivamente en práctica el AyDM junto con los pequeños empresarios.

La necesidad de trabajar sobre el terreno en diferentes contextos y con distintos asociados llevó a los usuarios a dar al contenido del manual un formato que los facilitadores de campo pudieran comprender y utilizar directamente.

¿Cómo se elaboraron las directrices?

Mediante diversas actividades en el campo, se fueron elaborando gradualmente algunos instrumentos participativos que diferentes interlocutores utilizaron luego en el ámbito de sus respectivos proyectos. La retroinformación sobre estos ensayos, junto con las aportaciones de otros proyectos de AyDM, permitieron compilar un borrador de las directrices de campo.

Aspectos importantes durante la adaptación y traducción

Los siguientes consejos, indicaciones y advertencias se basan en lo observado al prestar asistencia a otros interlocutores en la traducción y adaptación de las directrices.

Partes relacionadas con un país o contexto determinado

Es necesario adaptar algunas partes de los materiales o métodos al contexto en que Ud. trabaja a fin de aumentar las probabilidades de que los participantes se identifiquen con ellas. Un ejemplo son los nombres locales de algunos productos.

Terminología específica de AyDM

La terminología de AyDM contenida en este manual ha sido seleccionada muy cuidadosamente, en consonancia con la filosofía inherente a las metodologías participativas, con la finalidad de evitar algunas ideas preconcebidas hacia los métodos de extensión convencionales. Por lo tanto, no se han utilizado algunos términos convencionales aunque tengan mayor difusión, puesto que su connotación no es la correcta. En su lugar, se han utilizado términos nuevos.

Ejemplos:

- ❑ *Empresario* en lugar de *hombre de negocios* (y *empresa* en lugar de *negocios*) porque este primer término abarca no sólo a quienes comercializan un producto sino también a los que lo recolectan, cultivan, elaboran, almacenan y transportan;
- ❑ *Plan de desarrollo empresarial* en lugar de *plan de desarrollo comercial*, pues este último se centra únicamente en los aspectos económicos mientras que la empresa abarca también los ecológicas, sociales e institucionales;
- ❑ *Comerciante* en lugar de *intermediario*, para comprender así a hombres y mujeres;
- ❑ *Facilitador* en lugar de *extensionista*, debido a que la función de quien se encarga del AyDM sobre el terreno es propiciar un proceso participativo destinado a fortalecer la capacidad de los aldeanos para pensar, analizar y actuar por su cuenta. En cambio, el término *extensionista* a menudo da a entender que la función del trabajador se refiere tan sólo a comunicar a los aldeanos, meros receptores pasivos, lo que deben hacer.

En el anexo contenido en el folleto A del Manual de Campo figuran otros términos conexos.

Terminología específica en español

Es posible que algunos términos utilizados en este manual no existan en su idioma local. En esos casos, Ud. puede recurrir a distintas opciones:

1. busque la palabra en su idioma local que más se acerca al significado original;
2. invente una palabra o término nuevo en su lengua local y explique su significado;
3. utilice el término en inglés y describa su significado en su propio idioma.

Con toda seguridad Ud. deberá escoger la opción más adecuada en el contexto de cada caso específico.

Algunos de esos términos pueden ser "sostenibilidad social y ecológica", "facilitador", "activador", etc. Asimismo, es posible que en los ex países comunistas conceptos como "promoción" o "mercadeo" resulten sumamente nuevos.

¿Quiénes son las personas más indicadas para traducir el manual?

Es preferible encontrar a alguien con experiencia suficiente en capacitación y en la aplicación del AyDM sobre el terreno, además de excelentes dotes de traducción y comprensión cabal del inglés. No obstante, tal vez Ud., no logre encontrar a alguien que reúna todos estos requisitos. Busque entonces diversas personas que en conjunto

reúnan esas cualidades y puedan trabajar en equipo para traducir y revisar el documento.

Actividades preliminares de planificación en la Fase 1

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Delimitar el apoyo que los proyectos pueden prestar a las empresas mediante el proceso de AyDM.❑ Preparar un plan de trabajo y calendario de los resultados generales que deben conseguirse en la Fase 1.❑ Obtener una visión global de la demanda de mercado a los niveles nacional o internacional de los productos para los que existen canales comerciales.❑ Organizar visitas de orientación a la región abarcada por el proyecto para captar las oportunidades y limitaciones que pueden influir en la selección de los lugares y contribuir a identificar las posibles alianzas estratégicas.❑ Seleccionar el(los) lugar(es).❑ Organizar un equipo de recolectores de información que prestarán asistencia durante el proceso.❑ Capacitar a los recolectores de información acerca de los métodos e instrumentos necesarios para realizar la Fase 1 y proporcionarles los formularios correspondientes.❑ Elaborar una sinopsis del contexto local. |
| POSIBLE UBICACIÓN | <p>En la oficina del proyecto, puesto que se trata de una actividad de planificación que debe examinarse conjuntamente con el personal del proyecto y consultarse con los informantes clave de la región. Tal vez sea necesario efectuar visitas de campo a nivel local para seleccionar el lugar y capacitar a los recolectores de información.</p> |
| POSIBLE DURACIÓN | <p>La elaboración de una sinopsis de las oportunidades en materia de productos (p. ej., los canales comerciales existentes) es una actividad independiente que puede encargarse a un consultor. Para ejecutar otras actividades en el plano local hacen falta uno ó dos días, en función del alcance previsto. Son necesarios un día y medio o dos días más para impartir capacitación al equipo.</p> |
| REFERENCIAS | <p>Manual de Campo, Folleto C.</p> |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Antes de iniciar el desarrollo de una empresa mediante el proceso de AyDM, Ud. debe:</p> <ol style="list-style-type: none">1. aclarar los plazos de aplicación y el tipo de respaldo (préstamos o donaciones para inversiones de capital, capacitación, vinculaciones con otros organismos, etc.) que los empresarios pueden esperar durante la ejecución del proyecto mediante el AyDM (en especial con respecto a la Fase 3) y una vez que éste haya concluido;2. dejar en claro el tipo de apoyo que puede preverse para cada empresa y la cantidad de productos que el proyecto puede sostener. Intente imaginar una estrategia de salida en caso de que el apoyo solicitado por los empresarios exceda de la capacidad del proyecto. |

Estudio sobre las oportunidades de mercado

Organice una búsqueda de información que abarque el nivel nacional a fin de determinar a grandes rasgos las oportunidades, los obstáculos, las experiencias acumuladas, los canales comerciales existentes, los interesados directos y los productos que podrían aportar una ventaja comparativa en la región. Utilice fuentes de información secundarias como informes publicados de estudios anteriores y datos sobre comercio nacional e internacional producidos por el Departamento Forestal o la Oficina de Comercio pertinente (véase el Manual de Campo, Folleto C, Fase 1, Paso 4).

Preparación en la oficina

En la oficina y antes de emprender la Fase 1, Ud. deberá encargarse de lo siguiente, junto con el personal del proyecto:

1. recordar los elementos críticos necesarios para planificar la Fase 1. Para ello, Ud. puede remitirse al formulario denominado "Elementos críticos de planificación";
2. preparar el plan de trabajo y calendario de las actividades necesarias y estimar los recursos humanos que hacen falta para llevar a cabo la Fase 1, mediante el formulario de planificación "Plan de acción para la labor de campo en la Fase 1";
3. elaborar una lista de los posibles lugares, la cual se examinará durante el taller de interesados directos (véase a continuación).

Organización de un taller de interesados directos

Organice una reunión de las partes interesadas con los informantes clave a nivel regional, incluidos los actores que estén familiarizados con las oportunidades y con iniciativas previas en la zona (oficinas agrícolas y forestales públicas, organizaciones de desarrollo, representantes del sector privado, Cámaras de Comercio, bancos, organizaciones de microfinanciación, etc.). En dicha reunión:

- presente el proyecto y sus objetivos, así como el proceso de AyDM y los resultados del estudio sobre las oportunidades en materia de productos;
- estimule la formulación de ideas acerca de posibilidades de productos o empresas;
- elabore criterios para la selección de los lugares y solicite sugerencias respecto de estos últimos;
- discuta una lista de recursos y productos con potencial en los lugares seleccionados y compárela con los productos identificados en el estudio subsectorial para comprobar si los productos que cuentan con canales comerciales también se dan en la zona en cuestión. Puede utilizar el formulario "Cuadro panorámico de eventuales recursos y productos en la zona del proyecto";
- discuta y elabore una lista de oportunidades y limitaciones en la zona por lo que se refiere a las cuatro esferas del AyDM, teniendo en cuenta casos concretos de desarrollo empresarial;
- explore distintas posibilidades de alianzas estratégicas para reunir información, prestar servicios de extensión y asistencia técnica y obtener financiación, con miras a asegurar la coordinación y evitar la duplicación de esfuerzos.

Organización de una visita de orientación

1. Posteriormente, quizás sea necesario realizar visitas sobre el terreno para seleccionar los lugares de modo definitivo. En el curso de esas visitas es fundamental no crear expectativas en las comunidades locales, pues aún no se habrá realizado una selección final de los lugares. Lo mejor es reunirse con los informantes clave, los trabajadores de desarrollo de la comunidad local y los líderes de la zona, y evitar una reunión general en masa.
2. Tras seleccionar los lugares, utilice el formulario titulado "Selección de los recolectores de información para la Fase 1" a fin de organizar un equipo. Para ello, determine, en cooperación con los líderes e interesados locales, el número que haga falta y defina los criterios de selección, lo que asegurará que se designen personas aceptadas por la comunidad.
3. Una vez escogidos el lugar y los recolectores de información, organice sesiones de capacitación para velar por que éstos últimos aprendan técnicas básicas de observación y realización de entrevistas antes de empezar a trabajar en el campo (véase el anexo 3), y por que se familiaricen con todos los productos propuestos. En muchos casos, sólo se conocen los nombres locales de los productos; por tanto, es importante conocer tanto el nombre usado en el mercado como su nombre científico.
4. Prepare una sinopsis del contexto del lugar seleccionado cuyos datos permitan restringir el centro de atención del estudio a nivel comunitario (a este respecto, puede referirse al Manual de Campo, Folleto C, Paso 4: "Información necesaria a nivel nacional, provincial y/o de distrito"). En caso de existir otros proyectos en el mismo lugar es oportuno hablar con sus representantes a fin de sacar partido de sus estrategias y no crear confusión entre los habitantes. El formulario titulado "Panorama general del lugar" le ayudará a preparar la sinopsis.
5. Elabore esa sinopsis (si lo desea, mediante el formulario propuesto) reuniéndose con los recolectores de información y, de ser necesario, utilizando instrumentos de evaluación rural participativa (ERP), como un calendario estacional de actividades, diagramas de Venn, cartografía del uso de la tierra, mapas de las aldeas, etc.

De vuelta a la oficina después de la visita de orientación

1. Haga una lista de los recursos y productos que es posible encontrar o introducir en el lugar, aprovechando la reunión con los informantes clave como fuente de información. Pueden indicarse tanto empresas existentes como productos nuevos. Recuerde que es posible que en el marco del proyecto ya se haya seleccionado un sector de productos específico (p. ej.: únicamente recursos naturales o sólo productos forestales no madereros (PFNM), o productos procedentes de bosques y árboles cultivados).
2. Comunique las sugerencias de los informantes clave de la región, consulte los materiales disponibles en las oficinas técnicas, forestales, agrícolas y de desarrollo del lugar y analícelos con el personal de esas oficinas. No deje de incluir los recursos y productos producidos o comercializados en el pasado, y añada a la lista todo producto nuevo que surja como consecuencia de otras experiencias en lugares diferentes o del valor añadido por nuevas tecnologías que hacen al caso.

CONSEJOS

* Si los recolectores de información comienzan a trabajar sin contar con la debida preparación, muy probablemente obtendrán información inadecuada y poco fiable que de nada servirá para tomar decisiones acertadas en su momento. Una capacitación adecuada en esta fase es determinante también para permitir a esas personas que sigan reuniendo información una vez que Ud. se haya marchado, de manera que puedan administrar sus empresas sin tropiezos.

Elementos críticos de planificación

Formulario

Actividades preliminares de planificación

Reflexione acerca de:

- las finalidades de la institución o el proyecto;
- la función del desarrollo empresarial como estrategia para alcanzar esas finalidades y los objetivos generales del componente de AyDM en el marco del proyecto;
- el tipo de apoyo o servicios que el proyecto puede ofrecer a los pequeños empresarios y la contribución que se prevé de éstos;
- las alianzas o asociaciones estratégicas que es posible explorar en el ámbito del proyecto a fin de prestar servicios a los empresarios;
- los objetivos generales del componente de AyDM del proyecto;
- los beneficiarios directos del proyecto y los criterios de selección del grupo meta (analizando las finalidades y manteniendo debates con el personal del proyecto);
- el tipo de productos en que está previsto que se centre el proyecto (analizando las metas y manteniendo debates con el personal del proyecto);
- el tipo de lugares a los que está destinado el proyecto y los criterios para su selección.

Plan de acción para la labor de campo en la Fase 1

Formulario

| Actividades | ¿Quién? | ¿Cuándo? | Tipo de apoyo | Costos |
|--------------------------|---------|----------|---------------|--------|
| Situación actual: | | | | |

Selección de los recolectores de información para la Fase 1

Formulario

Actividades preliminares de planificación

¿Por qué es necesario un mapa del lugar?

A fin de evaluar el número de recolectores de información necesarios para llevar a cabo la Fase 1: en efecto, el número de recolectores depende del tamaño del lugar, del presupuesto y de las limitaciones de tiempo.

Elabore el mapa de los lugares en que se efectuará el AyDM

En el mapa, indique lo siguiente:

- población media y número de hogares por aldea;
- distancia entre las aldeas (a pie u otros medios de transporte [especifique]), y distancia entre las aldeas y los principales mercados del distrito o provincia;
- criterios de selección de los recolectores de información comunitarios en la Fase 1.

Panorama general del lugar

Formulario

Panorama general del lugar

Objetivo del proyecto y función del desarrollo empresarial en la consecución de este objetivo:

Información resumida acerca del lugar contenida en el Formulario 3, con una lista de control de preguntas adicionales:

1. Situación económica de la población
 - a) grupos económicos de la comunidad y papel de los recursos naturales en sus estrategias de subsistencia
 - b) tipo de ocupaciones económicas de los diferentes grupos por nivel de riqueza
 - c) tipo de comercio o trueque
 - d) existencia de migración
2. Proximidad y acceso a los mercados
 - a) ubicación y frecuencia de los mercados más cercanos
 - b) empresas y cadenas de productos o mercados existentes
3. Acceso a políticas de bosques o tierras que afectan al aprovechamiento forestal
4. Utilización de los recursos naturales y efectos negativos en la biodiversidad:
 - a) tenencia de la tierra y tamaño de las parcelas
 - b) condiciones del suelo y clima
 - c) usos de la tierra predominantes en diferentes grupos económicos y efectos negativos en la biodiversidad
5. Proyectos vigentes o anteriores
6. Tecnologías existentes

Conclusión:

Cuadro panorámico de eventuales recursos y productos en la zona del proyecto

Formulario

Complete la lista sinóptica de los recursos y productos que pueden encontrarse en el lugar:

- Cereales:.....
- Almidón, azúcar, alcohol, plantas ácidas.....
- Legumbres:.....
- Aceites y grasas vegetales:.....
- Frutas y nueces comestibles:.....
- Hortalizas:.....
- Especies y condimentos:.....
- Fibras y cadarzos: bambú.....
- Embalaje, empajado, artículos de mimbre.....
- Productos comestibles:.....
- Plantas forrajeras:.....
- Resinas y gomas:.....
- Tanino y colorantes:.....
- Aceites industriales:.....
- Plantas para aceites esenciales:.....
- Plantas para bebidas, goma de mascar y cigarrillos:.....
- Insecticidas:.....
- Plantas medicinales, narcóticas y tóxicas:.....
- Productos energéticos:.....
- Productos madereros:.....
- Plantas ornamentales, seto, plantas al borde del camino:.....
- Productos animales:.....
- Otros:.....

Paso 1: Identificar al grupo meta

Directriz

OBJETIVOS

- ❑ Identificar al grupo meta de eventuales empresarios en el(los) lugar(es) seleccionado(s).
- ❑ Comprender los diferentes perfiles socioeconómicos del grupo meta.

POSIBLE UBICACIÓN

En el(los) lugar(es).

POSIBLE DURACIÓN

Uno ó dos días, de acuerdo con el número de lugares, su tamaño y la facilidad de acceso. Los pasos 1, 2, 3 y parte del Paso 4 pueden efectuarse contemporáneamente en el mismo sitio.

REFERENCIAS

Manual de Campo, Folleto C.

POSIBLES ACTIVIDADES

1. En los lugares seleccionados, en primer lugar organice una reunión para sensibilizar a los aldeanos mediante, por ejemplo, representaciones teatrales o musicales, con objeto de presentar el proyecto, el concepto de desarrollo empresarial y el objetivo previsto, haciendo referencia también a la solución de las dificultades determinadas anteriormente por las comunidades durante la formulación del proyecto*. Como alternativa, puede recurrir al juego "Compra y venta" (véase el anexo 4) para ilustrar las diferencias entre venta y comercialización.
2. En una reunión con los informantes clave, los líderes locales y los representantes de las comunidades, analice las conclusiones contenidas en el panorama general del lugar preparado anteriormente.
3. Mediante el formulario titulado "Criterios y método para identificar al grupo meta", establezca de común acuerdo unos criterios para dirigir las actividades hacia grupos específicos de la comunidad**.
4. Establezca la identidad de los habitantes de la comunidad que se ajustan a esos criterios; para ello, visite el lugar y entreviste a los líderes locales (de aldeas y distritos) y al personal del proyecto sobre el terreno.
5. Verifique las indicaciones suministradas por los líderes locales con algunos de los hogares señalados.
6. Reúna información sobre la situación socioeconómica del grupo meta mediante ERP ya efectuadas en el marco del proyecto o proporcionadas por las oficinas públicas locales.
7. Anote el número aproximado de hogares del grupo meta en el formulario titulado "Número de hogares del grupo meta". En caso de que el proyecto esté centrado en uno o más grupos marginados***, utilice los resultados de una ERP para establecer su identidad.

CONSEJOS

* En los lugares donde se hayan ejecutado proyectos de desarrollo, es preciso que las comunidades conozcan las diferencias entre un proyecto de ese tipo y un proyecto de desarrollo empresarial, ya que en este último está previsto que la población asuma mayor responsabilidad e invierta sus propios recursos humanos y financieros.

** Algunos criterios pueden ser: grado de dependencia de ecosistemas frágiles, situación económica, experiencia en materia de desarrollo empresarial o comercio, cuestiones de género, capacidad de organización, pertenencia a grupos de microfinanciación, etc.

*** Es importante que a lo largo del proyecto cada subgrupo tenga la oportunidad de participar en la selección de los productos que mejor responden a su situación y expectativas.

| Criterios y método para identificar al grupo meta | | Formulario |
|--|---|-------------------|
| Paso 1: Identificar al grupo meta | Criterios para establecer el grupo meta de empresarios potenciales: | |
| | Describe el método utilizado para establecer el grupo meta del proceso de AyDM: <i>En primer lugar, yo ...</i> | |

Número de hogares del grupo meta

Formulario

Beneficiarios directos del proyecto:

Criterios para identificar al grupo meta del proceso de AyDM:

| Aldea | Número de hogares que no cumplen los criterios | Número aproximado de hogares que cumplen los criterios | Total |
|-------|--|--|-------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Paso 2: Determinar los objetivos financieros del grupo meta

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Seleccionar en el grupo meta una muestra de informantes en las distintas categorías por nivel de riqueza.❑ Obtener información acerca del consumo anual actual de cada hogar y de lo que se necesitaría en condiciones ideales para satisfacer las necesidades de una familia o de producción en un año. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el(los) lugar(es). |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno ó dos días (o más, según el número de lugares, su tamaño y la facilidad de acceso), en combinación con los pasos 1, 3 y parte del Paso 4. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto C. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Junto con los participantes, identifique los diferentes grupos por nivel de riqueza en el grupo meta seleccionado (para ello puede utilizar el formulario titulado “Clasificación del nivel de riqueza”).2. Favorezca las actividades de grupo seleccionando a varios informantes* de cada grupo por nivel de riqueza con objeto de rellenar el formulario “Análisis de los medios de vida: necesidades y expectativas”. La finalidad de esta actividad es obtener información acerca del consumo anual actual en el hogar y de lo que sus miembros desearían en condiciones ideales para satisfacer las necesidades familiares o familiares y productivas en un año. Esto puede comprender el efectivo requerido para poner en marcha una pequeña actividad productiva**.3. Usted puede presentar este ejercicio mediante el juego de los círculos concéntricos (véase el anexo 4)*** que le permitirá obtener una estimación aproximada de los ingresos en efectivo actuales y previstos de las familias, ganar su confianza y acostumbrarlas a los análisis de los medios de vida.4. Organice una reunión con los recolectores de información a fin de examinar, rellenar y compilar los formularios. Mediante el formulario “Promedio de objetivos financieros en el lugar por aldea y por nivel de riqueza”, calcule una media para diferentes grupos de riqueza. |
| CONSEJOS | * Si un grupo presenta características heterogéneas en cuanto a su nivel de riqueza, equilibrio de género y actividades económicas, Ud. debería identificar los diferentes subgrupos (mujeres o campesinos sin tierras, entre otros) y definir sus objetivos financieros específicos. De este modo, se tomará en debida consideración la diversidad social y cada subgrupo tendrá la oportunidad de elaborar una estrategia empresarial que le permita alcanzar sus propios objetivos. |

** Si el proyecto va dirigido hacia los hogares con excedentes, capaces de invertir de forma inmediata en las nuevas empresas, los informantes se seleccionarán únicamente de entre los hogares “ricos”; en cambio, si el proyecto pretende mejorar el nivel económico del grupo meta en su totalidad, incluidos los hogares más pobres, seleccione proporcionalmente informantes de cada grupo.

*** En la mayoría de los casos, los miembros de la comunidad son reacios a dar información financiera acerca de sus hogares, a menos que confíen verdaderamente en el facilitador. El juego de los círculos concéntricos es una forma participativa y discreta de lograr este propósito.

| | |
|---|-------------------|
| Clasificación del nivel de riqueza | Formulario |
|---|-------------------|

Perfil del grupo meta

| Clasificación del grupo por nivel de riqueza | Criterios de clasificación | ¿Qué haría Ud. si sus ingresos fueran mayores? |
|--|----------------------------|--|
| Muy rico | | |
| Rico | | |
| Medio | | |
| Pobre | | |

Clasificación según el nivel de riqueza por número de hogares en el grupo meta

Distrito:

Aldea:

| Nivel | Aldea 1 | | Aldea 2 | | Aldea 3 | | Aldea 4 | | Total | |
|--------------|---------------|-----|---------------|---|---------------|---|---------------|---|---------------|---|
| | N° de hogares | % * | N° de hogares | % | N° de hogares | % | N° de hogares | % | N° de hogares | % |
| Muy rico | | | | | | | | | | |
| Rico | | | | | | | | | | |
| Medio | | | | | | | | | | |
| Pobre | | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | | |

*Porcentaje del grupo meta total.

Análisis de los medios de vida: necesidades y expectativas

Formulario

Para una familia
 Nivel de riqueza:
 Número de miembros de la unidad familiar: de a
 Número de miembros que trabajan: de a

| Tipo de necesidades | Consumo actual en un año | | Necesidades estimadas en un año | | Diferencia | |
|---|--------------------------|-------|---------------------------------|-------|------------|-------|
| | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor | Cantidad | Valor |
| Alimentos Arroz Legumbres Otros | | | | | | |
| Combustible Leña Otros | | | | | | |
| Forraje Yuca Maíz Otros | | | | | | |
| Vivienda Madera Hojas de palma Tejas Otros | | | | | | |
| Efectivo Indumentaria Escuela Pensión Ganado Caña gruesa Miel Otros | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Nota: estos cálculos están basados en los precios de mercado por unidad en la fecha en que se efectuó el estudio.

Promedio de objetivos financieros en el lugar, por aldea y por nivel de riqueza

Formulario

| Nivel | Aldea 1 | Aldea 2 | Aldea 3 | Aldea 4 | Promedio |
|----------|---------|---------|---------|---------|----------|
| Muy rico | | | | | |
| Rico | | | | | |
| Medio | | | | | |
| Pobre | | | | | |

Paso 3: Hacer una lista de los recursos y productos existentes

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Obtener un listado de los recursos y productos existentes.❑ Calcular a grandes rasgos el volumen de tales recursos y productos y la cantidad que se vende. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el(los) lugar(es). |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno ó dos días (o más, según el número de lugares, su tamaño y la facilidad de acceso), en combinación con los pasos 1, 2 y parte del Paso 4. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto C |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Organice una reunión con miembros de todos los grupos destinatarios, la cual podría realizarse inmediatamente después de la reunión relativa al segundo paso de la Fase 1, a fin de aprovechar la presencia de los informantes.2. Si hay tiempo suficiente, explique el juego denominado “La fila más larga” (véase el anexo 4) como forma de subrayar la importancia de aprovechar los recursos locales. Instruya a los encargados de reunir la información para ayudarlos a organizar el juego con los participantes.3. Distribuya la lista sinóptica* de los recursos y productos preparada antes de comenzar el estudio (refiérase al formulario “Cuadro panorámico de eventuales recursos y productos en la zona del proyecto”, Fase 1: actividades preliminares de planificación) a fin de facilitar los debates en las aldeas.4. Pida a los participantes que se remitan a las técnicas de observación y realización de entrevistas aprendidas durante los cursos de capacitación (véase el anexo 3).5. Recuérdeles que deben dedicarse exclusivamente al sector o grupo de productos en que se ha decidido que se centre el proyecto (haga referencia al formulario “Elementos críticos de planificación”, Fase 1: actividades preliminares de planificación).6. Utilice el formulario “Lista de recursos y productos existentes” para elaborar el listado correspondiente, mediante reuniones, la observación, paseando por el pueblo, visitando aldeas y mercados y acompañando a los recolectores a sus lugares tradicionales de extracción. Puede asimismo aprovechar la oportunidad ofrecida por las visitas a los informantes** durante el Paso 2 de la Fase 1 para añadir preguntas relacionadas con los recursos y productos.7. Pida a los informantes que estimen la cantidad disponible e intente reunir toda información posible sobre la cantidad vendida. En este contexto, también pueden utilizarse instrumentos de ERP como la elaboración de líneas de tendencias históricas de la disponibilidad y utilización de productos tradicionales, especialmente para identificar los productos que han dejado de aprovecharse. En este momento también es oportuno examinar con los aldeanos nuevos productos o |

nuevas tecnologías de valor añadido.

CONSEJOS

* La lista sinóptica de posibles productos arbóreos y forestales puede emplearse como recordatorio para los usuarios, que de otra manera podrían olvidar ciertos recursos o productos que no consideran importantes porque no los utilizan frecuentemente. También puede darse el caso de que desconozcan los posibles usos o el valor comercial de esos productos, al no tener acceso a información de mercado. En el inventario deben considerarse incluso los productos que no se explotan en la actualidad, pero que en el pasado supusieron una fuente de ingresos, así como aquellos que se recolectan en otras zonas con ecosistemas parecidos.

** Las personas que pasan gran parte del tiempo en el hogar (mujeres, personas mayores, minusválidos y niños) pueden ser una buena fuente de información. A menudo utilizan el tiempo libre para fabricar artículos artesanales a partir de productos forestales, ya sea para uso propio o para venderlos en el mercado.

Lista de recursos y productos existentes

Formulario

Distrito:

Aldea:

| Productos | Cantidad disponible* según estimaciones de la población local | | | Cantidad vendida* según estimaciones de la población local | | |
|-----------|---|----------|---------|--|----------|---------|
| | Limitada | Moderada | Elevada | Limitada | Moderada | Elevada |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

*Marque con "X" las casillas correspondientes.

Paso 4: Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Distinguir los factores que pueden afectar al desarrollo de la empresa.❑ Poder clasificar tales factores conforme a cuatro esferas de desarrollo empresarial.❑ Determinar la información que se necesita a tres niveles (aldea, distrito/provincia y nacional) con arreglo a esas cuatro esferas.❑ Preparar y facilitar el acopio de información en los tres niveles. |
| POSIBLE UBICACIÓN | <p>Usted puede organizar las actividades de acopio de información de varias maneras, como se expone a continuación, de acuerdo con el tiempo y los medios de transporte disponibles y las restricciones de presupuesto y de personal:</p> <ul style="list-style-type: none">• pídale a algunos miembros del equipo que recojan información a nivel provincial y de distrito (si bien parte de esta información ya se habrá reunido durante el estudio sobre oportunidades de productos efectuado en la fase preparatoria, ahora es el momento de relacionar la información con cada producto). Al mismo tiempo, los restantes miembros del equipo se encargarán del nivel comunitario;• si sus recursos y tiempo son limitados, Ud. puede llevar a cabo las investigaciones en el plano provincial y de distrito y comunicar los resultados a los miembros del grupo meta durante un taller que se celebrará al finalizar la Fase 1;• respecto de la parte del estudio relativa al nivel comunitario, es posible agrupar diversos hogares en una entrevista conjunta, que podría realizarse por la tarde, una vez acabado el trabajo diario. |
| POSIBLE DURACIÓN | <p>Uno ó dos días (o más, de acuerdo con el número de lugares, su tamaño y la facilidad de acceso), en combinación con los pasos 2 y 3. Uno ó dos días para los estudios a nivel provincial y de distrito. Puede ser necesario un día adicional para obtener y compilar información a nivel nacional en caso de no disponerse de ella en la sede del proyecto o en la institución.</p> |
| REFERENCIAS | <p>Manual de Campo, Folleto C.</p> |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Usted (o los encargados de reunir la información) deberá:</p> <ol style="list-style-type: none">1. cerciorarse de que todos comprendan las diferencias entre las <i>limitaciones generales</i> que pueden influir en la venta de cualquier tipo de bienes y las que conciernen <i>específicamente a un producto dado</i>;2. organizar una reunión con el equipo de recolectores de información y debatir los criterios que pueden utilizarse para eliminar un producto:<ul style="list-style-type: none">• pídales que indiquen las razones por las que consideran que un producto no sería “adecuado” para el mercado, y que utilicen para ello el formulario “Definición de criterios para la eliminación de productos”. Complete la lista de criterios verificándola con la lista de control “Posibles criterios de eliminación de productos”;• en la misma reunión, prepare con ellos una lista de la información |

que debe recolectarse, adaptando las dos listas de control tituladas: "Información necesaria a los niveles nacional y provincial" e "Información necesaria a nivel de distrito". Recuerde que las listas de control son indicativas y es preciso determinar según la propia opinión lo que merece tomarse en consideración.

- identifique las fuentes* para cada tipo de información.
 - ayude a los recolectores a compartir las necesidades de información y a preparar un plan de trabajo y calendario detallado**. Enséñeles a registrar los datos mediante los formularios de campo relativos a este paso.
 - asegúrese de que el equipo reciba apoyo financiero suficiente para sufragar los gastos que conlleva el estudio. La experiencia muestra que si el tema del apoyo financiero no se trata a tiempo, los estudios pueden atrasarse o no realizarse como es debido;
3. facilitar el proceso de acopio de información a los miembros del equipo que necesitan ayuda. No dude en solicitar más información si los datos reunidos son insuficientes.
 4. pedir a los que recolectan la información que inviten a un taller de preselección de productos a los miembros del grupo meta que se ocupan fundamentalmente de producción, elaboración o comercio de los productos abarcados;
 5. emplear, de ser útiles, los siguientes formularios a la hora de compilar la información: "Datos sobre producción y comercio", "Otros costos de producción", "Experiencia del grupo meta en la obtención de crédito"; "Acceso a la educación y a cursos de formación profesional"; "Situación de la infraestructura y el transporte"; y "Acceso a la tierra y los productos".

CONSEJOS

* Ponga cuidado al seleccionar a los informantes: en un contexto de libre mercado, serán por regla general, productores privados, fabricantes y comerciantes. En cambio, en un sistema centralizado, se tratará de compañías o instituciones públicas. Sea cual fuere el contexto, empiece por los actores principales y continúe con los actores restantes, siguiendo el movimiento del material de vuelta hasta los productores. En esta etapa también se estudiarán los organismos gubernamentales y privados que influyen en el movimiento del producto.

** El acopio de información a nivel provincial (e incluso a nivel de distrito) puede parecer una tarea abrumadora para los recolectores de información y los empresarios de las aldeas. Sin embargo, su participación es una forma sumamente efectiva de aumentar su confianza, y la información que recojan les ayudará más adelante a tomar decisiones.

Definición de criterios para la eliminación de productos

Formulario

Distrito:

Aldea:

Enumere las razones por las que un producto debe considerarse “inadecuado” para el mercado:

Examine el formulario a continuación, titulado *Posibles criterios de eliminación de productos*, a fin de verificar que no se ha omitido ningún criterio importante.

Posibles criterios de eliminación de productos

Formulario

CRITERIOS DE MERCADO O ECONOMÍA

Cantidad y oferta del producto

El producto no puede ser recolectado en cantidad suficiente (por restricciones legales de acceso al recurso, explotación excesiva, etc.), o la cantidad disponible es pequeña, o no se puede aumentar.

Nivel de demanda del producto

Hay poca demanda del producto o las mejoras necesarias para adecuar la calidad del producto a la demanda son demasiado complicadas en cuanto a requisitos de tiempo y dinero.

Exigencias de calidad

Las exigencias de calidad del consumidor no pueden satisfacerse dadas las circunstancias del lugar. Esto puede deberse a factores tales como falta de instrucción o de conocimientos especializados, ausencia de oportunidades de formación, escasez de material de embalaje, o al hecho de que hace falta demasiado tiempo y dinero para poner en marcha las medidas necesarias para mejorar la calidad.

Costos de producción

Los costos de producción superan al precio del mismo producto procedente de otro lugar (por ser un lugar aislado, tener gastos de transporte elevados, no tener una fuente de energía económica, el elevado costo de la mano de obra, etc.), y dichos costos no pueden reducirse lo suficiente sin afectar a la cantidad o la calidad de los productos.

Acceso al capital

El productor, fabricante, transportista o comerciante no puede conseguir un préstamo para poner en marcha la empresa (inversión inicial) o para realizar las actividades (capital de trabajo).

Acceso a información sobre el mercado

Los usuarios no pueden conseguir información acerca del precio del producto debido a su aislamiento físico o al monopolio de otros agentes del mercado (con la consiguiente falta de poder de decisión en esta materia), y no resultaría viable desarrollar un sistema de información de mercado.

CRITERIOS ECOLÓGICOS Y AMBIENTALES

Distribución espacial y densidad

El producto es poco común o escaso por factores tales como el ciclo biológico de la planta, la explotación excesiva o cambios en el ecosistema.

Impacto de la recolección en la supervivencia de las especies

El valor económico del producto aumentará como resultado de las actividades de mercadeo, lo que puede dar lugar a una explotación excesiva. El impacto ecológico de la recolección no se ha evaluado y el hacerlo resultaría demasiado laborioso y costoso.

Falta de oportunidades de domesticación

Además de lo anterior, el producto no ha sido ni puede ser domesticado, o la domesticación es demasiado compleja, laboriosa y costosa.

Posibilidades de regeneración

La capacidad de regeneración del producto es muy baja o no se conoce con certeza.

CRITERIOS SOCIALES E INSTITUCIONALES

Disposición a la participación

No existe disposición para comercializar el producto (los miembros del grupo meta deben mostrar espíritu de iniciativa y estar dispuestos a ser actores económicamente responsables, no meros beneficiarios).

Limitaciones de política y acceso

Existen restricciones legales sobre la cosecha del producto, o no hay muchas posibilidades de desarrollar una empresa basada en él.

Aplicación de la normativa

Las autoridades locales no prestan el apoyo jurídico necesario para hacer cumplir las normas de ordenación comunal (si la comunidad local reconoce el valor del producto, podría darse la cohesión social suficiente para planificar su manejo).

CRITERIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS

Recursos humanos y conocimientos técnicos

El nivel de conocimientos y pericia existente en materia de extracción, elaboración, mercadeo y desarrollo de un producto es muy bajo, y se necesitaría demasiado tiempo y dinero para mejorarlo.

Infraestructura física

La infraestructura física actual (vial, fluvial, etc.) no permite el movimiento de los productos, por lo que la posibilidad de comercializarlos se ve gravemente restringida.

Red de comunicaciones

No existe una red de comunicaciones básica. Una de las condiciones fundamentales para comercializar eficazmente un producto es la capacidad para responder a las demandas del comprador, la cual debe desarrollarse mediante un sistema adecuado de información de mercado. El mercadeo conlleva el establecimiento de relaciones con los compradores, los transportistas, las personas que proporcionan asistencia técnica y los demás actores directos e indirectos.

Información necesaria a los niveles nacional y provincial

Formulario

Para obtener la información necesaria sobre un producto a nivel nacional y provincial, el equipo puede utilizar las preguntas contenidas en la siguiente lista de control:

| Asunto | Información necesaria |
|---|--|
| Productos | <i>Importancia de los productos:</i> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Qué papel desempeñan los productos arbóreos y forestales en la economía nacional y provincial?<input type="checkbox"/> ¿Cuál es el volumen y valor medio, tanto de exportación como interno?<input type="checkbox"/> ¿Cuál es la intensidad de producción y elaboración? |
| Canales de mercadeo | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Cuáles son los canales de mercadeo de los principales productos? |
| Precio | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Cuánto cuestan los productos? |
| Fortalezas y limitaciones económicas | <i>Intervención del gobierno:</i> <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Se ve afectada la producción, elaboración o mercadeo de algún producto por regulación de precios o subvenciones?<input type="checkbox"/> ¿Quién controla los productos (gobierno, concesionarios, industria, etc.)? ¿A qué nivel? |
| Actores dedicados o relacionados con el subsector de los productos arbóreos y forestales | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Quiénes son los actores que intervienen directamente en el subsector de los productos forestales y arbóreos a los niveles nacional y provincial? Enumérelos.<input type="checkbox"/> ¿Quiénes son los actores que influyen indirectamente el subsector de los productos forestales y arbóreos a los niveles nacional y provincial? Enumérelos. |
| Legislación y leyes de comercio | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿Hay una legislación comercial o leyes sobre productos arbóreos o forestales específicos (en especial leyes y normativas forestales relativas al acceso a los recursos, protección de los bosques, impuestos y tasas sobre productos forestales, comercio ilegal)?<input type="checkbox"/> ¿Cuáles son las oportunidades y limitaciones a nivel nacional para la elaboración de productos arbóreos y forestales (capital, importación de equipo, licencias, mano de obra, etc.)? |
| Acceso al crédito | <ul style="list-style-type: none"><input type="checkbox"/> ¿De qué recursos financieros disponen los diversos actores en la cadena de mercadeo de los productos arbóreos y forestales?<input type="checkbox"/> Tipo de crédito disponible<ul style="list-style-type: none">• institucional y no institucional• cantidad (número e importe de los préstamos) en el sector formal (bancos, etc.)• cantidad (número e importe de los préstamos) en los planes de crédito rural |

Infraestructura

- Capital actualmente destinado a este sector
- Condiciones de crédito (tasa de interés, plazo de reembolso, garantía)

- Infraestructuras y limitaciones existentes
 - infraestructura física
 - calidad y tipo de infraestructura (carreteras, ferrocarril, embarcaciones, aeropuerto)
 - medios de transporte (camión, tren, etc.)
 - costos comparativos de cada uno (públicos y privados)
 - tiempo comparativo del uso de cada uno
 - opinión y experiencias de los usuarios (comerciantes, productores, elaboradores, etc.)

- ¿Cuáles son los medios de telecomunicación existentes (teléfono, fax, correo electrónico, electricidad)
 - red (conexiones con la cadena de mercado)
 - costos
 - opinión y experiencias de los usuarios (comerciantes, productores, elaboradores, etc.)

Información necesaria a nivel de distrito

Formulario

Para obtener la información necesaria sobre un producto a nivel de distrito, el equipo puede utilizar las preguntas contenidas en la siguiente lista de control:

Información necesaria

MERCADO/ ECONOMÍA

Importancia del producto para la economía familiar y local

- ¿Qué papel desempeñan los productos arbóreos y forestales en la economía familiar y local?

Para cada producto:

- proporción (estimada) de personas (hombres, mujeres, niños) que se ocupan de producción; elaboración; mercadeo
- cantidad y valor (estimados) de cada producto por hogar del grupo meta
- para proyectos o programas relacionados con estos productos: dimensiones, presupuesto y recursos

Cantidad media comercializada

Para cada producto:

- cantidades
- ingresos (valor)

Canales y cadenas de mercadeo

Para cada producto:

- producto: calendario; producción; demanda
- actores: directos (hombres y mujeres); indirectos (a partir de la producción)
- leyes y reglamentos (por ejemplo, que afectan a la disponibilidad) en materia de producción, elaboración y mercadeo

Acceso al crédito

Fuentes de crédito vigentes

- institucionales y no institucionales
- proporción de crédito (estimada, media) concedido a la producción, elaboración y mercadeo de productos arbóreos y forestales
- condiciones de los préstamos: tasa de interés; plazo de reembolso; garantías; tipo de beneficiarios (hombre, mujer)
- obstáculos a la obtención de préstamos; formas más eficaces de financiar las actividades.

ORDENACIÓN DE RECURSOS Y MEDIO AMBIENTE

- Eventuales recursos locales**
- Indique los diferentes ecosistemas y las condiciones en que se encuentran (*por favor sea breve*):
En la actualidad: Hace 5 años: Hace 10 años:
 - Enumere los recursos de esos ecosistemas utilizados actualmente.
 - Haga una lista de los recursos que abundaban en el pasado y que hoy en día escasean.
- Interacción entre la comunidad local y el bosque**
- Para cada producto:*
- infraestructura existente entre el producto y los recolectores y productores
 - tiempo necesario para llegar al punto de producción o recolección
 - tasa de extracción de cada producto (p. ej., cantidad cosechada por un recolector en un día):
En la actualidad: Hace 5 años: Hace 10 años:
 - ¿Quiénes son los recolectores y los productores? ¿Las comunidades locales o externas? ¿Hombres? ¿Mujeres?
- En el caso de comunidades locales o externas:
- ¿Recolectan la misma cantidad en cada temporada?
 - ¿Quiénes recolectan la mayor cantidad: las comunidades locales o las externas? ¿En qué temporada?

ESFERA SOCIAL E INSTITUCIONAL

- Organización institucional**
- Indique los actores indirectos que se ocupan de productos arbóreos y forestales, así como sus funciones:
 - Papel o función en:
 - la producción
 - la elaboración
 - el mercadeo
 - Identifique los líderes locales que ejercen control sobre:
 - la producción
 - la elaboración
 - el mercadeo

Mecanismos tradicionales de ordenación de recursos

Para cada producto:
Métodos tradicionales de recolección: ¿quién se encarga de cosechar: los hombres, las mujeres u otros? ¿Dónde se encuentra el producto?

Normas y reglamentos comerciales sobre productos arbóreos y forestales

- ¿Pueden las creencias de tipo religioso o cultural acerca del producto influir en su ordenación, producción, elaboración y mercadeo?
- ¿Existen normativas comunitarias sobre ordenación de recursos?

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Conocimientos técnicos locales

Recursos disponibles:

- humanos: conocimientos especializados; oportunidades de capacitación para hombres y mujeres; asistencia que actualmente prestan los organismos y las instituciones;
- técnicos: técnicas empleadas; equipo y herramientas; materiales de capacitación.

Situación actual de la elaboración

Para cada producto:

Operaciones de elaboración poscosecha:

- en el lugar de recolección
- elaboración primaria en el hogar o en la aldea
- elaboración secundaria

Lista de las industrias pequeñas y medianas

(¿Cuántas en la zona se dedican a la elaboración del producto?)

| | |
|---|-------------------|
| <h2 style="margin: 0;">Limitaciones para productos específicos</h2> <h3 style="margin: 0;">Datos sobre producción y comercio</h3> | Formulario |
|---|-------------------|

Hogar:

| Productos | Tiempo empleado en ir de la casa al lugar de recolección o producción | Cantidad producida diariamente | Temporada de producción (meses del año) | Tiempo de almacenaje desde la producción hasta la venta | Actividades de producción realizadas por hombres, mujeres y niños (porcentaje) | Lugar de almacenaje | Métodos tradicionales de ordenación (siembra, rotación, etc.) | Métodos de protección (contra robos, animales, etc.) |
|-----------|---|--------------------------------|---|---|--|---------------------|---|--|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

**Limitaciones para productos específicos
 Otros costos de producción**

Formulario

Hogar:

| Productos | Mercados principales | Tiempo necesario para llegar a los mercados | Actividades de venta realizadas por hombres, mujeres y niños (porcentaje) | Medios de transporte | Gastos de transporte de los bienes hasta los mercados | Número de viajes a los mercados para la venta | Impuestos y gastos jurídicos pagados | Problemas surgidos Otros gastos |
|-----------|----------------------|---|---|----------------------|---|---|--------------------------------------|------------------------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| | |
|-------------------|---|
| Formulario | <h3>Limitaciones para productos específicos</h3> <h3>Experiencia del grupo meta en la obtención de crédito</h3> |
|-------------------|---|

Hogar:

| Fuente de crédito | Monto | Receptores (porcentaje de hombres y mujeres) | Grupo promotor | Finalidad | Plazo | Tasa de interés | Tasa de reembolso | Otras necesidades de crédito |
|-------------------|-------|--|----------------|-----------|-------|-----------------|-------------------|------------------------------|
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

Limitaciones generales del sistema de mercado
Acceso a la educación y a cursos de formación profesional

Formulario

| Infraestructura escolar | Distrito | Aldea |
|---|-----------------|--------------|
| Listado y tipos de escuelas | | |
| Listado y tipos de cursos de formación profesional | | |
| Número de miembros del grupo meta que han asistido a la escuela (¿hasta qué grado?) | | |
| Número de miembros del grupo meta que han asistido a un curso de formación profesional (¿de qué tipo?) | | |

| | |
|---|-------------------|
| Limitaciones generales del sistema de mercado Situación de la infraestructura y el transporte | Formulario |
|---|-------------------|

| Distrito: | Aldea: | | | | | | | |
|--|----------------------|--|-----------------------------|-----------------------------------|--|-------------------------------------|-------------------------------------|-------|
| | Medios de transporte | Tiempo empleado en ir desde la casa al mercado | Costo de un boleto sencillo | Número de meses en que se utiliza | Número de meses en que no puede utilizarse | Número de viajes al mercado por mes | Número de viajes al mercado por año | Otros |
| Ninguno (los bienes se recolectan en la aldea) | | | | | | | | |
| A pie | | | | | | | | |
| Bicicleta | | | | | | | | |
| Embarcación | | | | | | | | |
| Autobús | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |

| Limitaciones generales del sistema de mercado Acceso a la tierra y los productos | | | | | | Formulario |
|---|---|------------|---|---|---|--------------------------|
| Aldea: | | | | | | |
| Distrito: | Modalidades de tenencia de la tierra | Superficie | Receptores: grupo meta y hogares (porcentaje) | Finalidad del usuario (en caso de un programa específico) | Impuestos o tasas anuales, o ingresos anuales | Período de uso permitido |
| | Tierra asignada a un grupo (certificada) | | | | | |
| | Tierra asignada a una persona (certificada) | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

Paso 5: Hacer una primera selección de productos

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar al equipo y al grupo meta a analizar la información reunida entre los pasos 1 y 4 de la Fase 1.❑ Organizar un taller con los miembros del grupo meta para que señalen sus preferencias con la finalidad de eliminar los productos no viables y reducir la gama de los productos restantes. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el(los) lugar(es). |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día de taller en cada lugar (una aldea o un grupo de ellas). Una serie de talleres si se trata de un grupo meta cuantioso, o de numerosos subgrupos. Los pasos 5 y 6 se llevan a cabo durante un mismo taller. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto C. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Organice una reunión y ayude a los que reúnen la información a agrupar* todos los datos recogidos en los pasos 1 a 4 de la Fase 1 (identifique los nexos entre los resultados de los diferentes formularios de trabajo y expóngalos en un formato de fácil lectura); como entrenamiento, efectúe una prueba de eliminación.2. Organice un taller para orientar a los participantes respecto de la eliminación de los productos que no son viables. Participarán los recolectores de información de cada aldea o comunidad, además de un número representativo de miembros del grupo meta para cada uno de los principales productos identificados —es decir, los producidos por un mayor número de hogares— y de miembros de los subgrupos del grupo meta** (mujeres, pobres, etc.).3. Pida a los recolectores de información que compartan con los demás miembros del grupo meta los datos agrupados durante los pasos 1 a 4 de la Fase 1.4. Pida a los participantes que definan los criterios de eliminación; para ello, deberán utilizar el formulario titulado “Eliminación de productos no viables” e indicar las razones por las que consideran que un producto es “inadecuado” para el mercado. Esta actividad es nuevamente necesaria en esta etapa porque es posible que los criterios de los participantes en el taller difieran de los aplicados por los informantes durante la fase de reunión de información.5. Verifique si los criterios mencionados por los participantes cubren las cuatro esferas de desarrollo empresarial, utilizando la lista de control “Posibles criterios de eliminación de productos” *** relativa al Paso 4 de la Fase 1.6. Elimine los criterios no pertinentes y añada unos nuevos que respondan a las necesidades del grupo, con objeto de estimular el debate.7. Fije en la pared la lista de criterios junto con la lista de recursos y productos, que se elaborará mediante el formulario “Lista de recursos y productos existentes” utilizado en el Paso 3.8. Pida a los participantes en el taller que comprueben rápidamente la lista |

de recursos y productos con los criterios clave y haga constar los resultados del debate en el formulario "Eliminación de productos no viables". Si no se logra una evaluación inmediata o si los miembros no alcanzan un acuerdo, pídale que usen como referencia los resultados agrupados en el Paso 4 de la Fase 1.

9. Solicite a los participantes que descarten, entre los productos que no se han eliminado todavía, los que no se ajustan a las prioridades locales.
10. Pídale asimismo que justifiquen su eliminación y que la analicen con otros miembros del grupo meta, porque puede darse el caso de que se descarten productos sin conocer sus posibilidades reales. Estimúlelos a reconocer que tal vez necesitan buscar más información antes de descartar algún producto. Los productos que no llegan a eliminarse durante este ejercicio formarán la base de las investigaciones de la Fase 2.
11. Examine la lista de informaciones que faltan y decida, junto con los participantes, cómo pueden obtenerse y cuándo es oportuno revisar una vez más el análisis del producto correspondiente. A este respecto, elabore un plan de trabajo conforme al formulario "Plan de acción para la labor de campo en la Fase 1".

CONSEJOS

* Evite la tentación de realizar estas tareas por sí mismo; trate en cambio de hacer intervenir a los miembros del grupo meta aunque esto requiera más tiempo y dotes pedagógicas. Este esfuerzo será muy útil ya que brindará a esas personas la oportunidad de aprender a agrupar información autónomamente.

** Es necesario tener presente que algunos de los participantes pueden ser analfabetos o que su nivel de alfabetización tal vez sea bajo. Hay que disponer lo necesario para que el taller se celebre de manera que todos los participantes puedan acceder a la información.

*** ¡Sea creativo! La lista de criterios es meramente indicativa y debe adaptarse a las circunstancias de cada caso, de acuerdo con las prioridades del grupo meta y los objetivos del proyecto.

Eliminación de productos no viables

Formulario

Distrito:

Aldea:

| Recurso o producto | Criterios de eliminación, o esferas que requieren más investigación | | | | Eliminación |
|--------------------|---|---|-------------------------------|----------------------|-------------|
| | Mercado/economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

La primera columna comprende los recursos y productos determinados en el Paso 3. La frase "requieren más investigación" se refiere a los productos a los que se dedicará mayor atención durante la Fase 2.

Paso 6: Concientizar sobre las ventajas del trabajo en equipo

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Sensibilizar a los empresarios para que comprendan que el apoyo al desarrollo empresarial estará dirigido fundamentalmente a grupos organizados, y muy rara vez con carácter individual.❑ Preparar a los empresarios para que puedan formar grupos de intereses afines, lo que se realizará en el Paso 3 de la Fase 2.❑ Establecer el equipo que se encargará de la Fase 2. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el(los) lugar(es). En su lugar de destino (aldea o distrito). |
| POSIBLE DURACIÓN | En cada lugar (una aldea o grupo de aldeas), en la última parte del taller organizado para emprender el Paso 5. En otras palabras, los pasos 5 y 6 se llevarán a cabo en el mismo taller. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto C. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Durante el taller celebrado en el Paso 5, una vez que los participantes hayan concluido una primera lista de posibles productos, Ud. (o los encargados de reunir la información):</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que reflexionen sobre las dos posibles formas de desarrollar una empresa: individualmente o en grupos de empresarios. Ayúdese con el formulario "Sus experiencias en el trabajo de equipo";<ul style="list-style-type: none">• pídale que expongan toda situación en la que hayan organizado grupos para emprender una actividad• pídale asimismo que enumeren los beneficios que les ha aportado la organización en grupos;• prepare un cuadro comparativo de las ventajas del trabajo en equipo frente a las del trabajo individual, para una misma actividad;• pida a los participantes que expliquen sus métodos tradicionales de formación de grupos así como las normas que han fijado para las actividades conexas (dimensiones, responsabilidades, pasos seguidos para crear, oficializar y registrar los grupos y funciones de sus representantes). Este ejercicio ayuda a los participantes a percibir las ventajas de los grupos de intereses afines.2. Ínstelos a reconocer que en esta etapa no les será posible definir la condición jurídica de los grupos que se crearán porque aún carecen de información suficiente. Ayúdelos a darse cuenta de que también necesitan incluir los resultados de las investigaciones previstas en la Fase 2 sobre los aspectos jurídicos relacionados con los grupos de intereses profesionales.3. Para finalizar el taller, sintetice los principales resultados alcanzados conforme al formulario "Principales resultados de la Fase 1"; luego pregunte a los participantes si están interesados en participar en la Fase 2.4. Concluya la Fase 1: de vuelta a la oficina, examine el trabajo hecho |

hasta ahora sirviéndose del formulario "Informe sobre la ejecución de la Fase 1". Esto lo ayudará en caso de tener que repetir el proceso en otro lugar y sentará las bases para planificar la Fase 2*.

CONSEJOS

* El equipo que realizará la Fase 2 debe constar de representantes de los diferentes subgrupos. Por norma general, se tratará de personas que se ocupan de producción, comercio o elaboración de uno o más productos preseleccionados en la Fase 1. Los miembros de este equipo se convertirán en los recolectores de información que trabajarán con Ud. en la Fase 2.

Sus experiencias en el trabajo de equipo

Formulario

Aldea:

| Actividades para las que Ud. organizó grupos en el pasado | Consecuencias para los integrantes de los grupos | | Consecuencias para los que trabajaron de forma individual | | ¿Cómo se formaron los grupos? | Normas de funcionamiento de las actividades de grupo |
|---|--|-------------|---|-------------|-------------------------------|--|
| | Fortalezas | Debilidades | Fortalezas | Debilidades | | |
| | | | | | | |

Principales resultados de la Fase 1

Formulario

Conclusiones de la Fase 1

Principales resultados de la Fase 1

- Productos preseleccionados:

- Principales esferas que necesitarán mayor investigación en la Fase 2:

- Perfil del grupo meta de empresarios que proseguirán hacia la Fase 2:

- Equipo del grupo meta que desea encargarse de la Fase 2:

Informe sobre la ejecución de la Fase 1

Formulario

Nombre del(de los) facilitador(es): _____ **Oficina:** _____

Lugar de trabajo: _____

| Pasos y actividades | Cantidad de días | Fecha | Participantes | Ubicación | Necesidades logísticas | Necesidades financieras |
|---|------------------|-------|---------------|-----------|------------------------|-------------------------|
| Actividades preliminares de planificación | | | | | | |
| Paso 1: Identificar al grupo meta | | | | | | |
| Paso 2: Determinar los objetivos financieros del grupo meta | | | | | | |
| Paso 3: Hacer una lista de los recursos y productos existentes | | | | | | |
| Paso 4: Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente | | | | | | |
| Paso 5: Hacer una primera selección de productos | | | | | | |
| Paso 6: Concientizar sobre las ventajas del trabajo en equipo | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Actividades preliminares de planificación en la Fase 2

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Examinar, junto con el equipo de recolectores de información, los resultados obtenidos en la Fase 1*.❑ Entrenar al equipo de recolectores de información en el uso de los instrumentos y métodos necesarios para llevar a cabo la Fase 2.❑ Elaborar un plan de trabajo (o ayudar a los recolectores de información a prepararlo) que incluya una cronología de los resultados generales que han de lograrse, así como de las actividades y los recursos necesarios para ello.❑ Recordar a los encargados de reunir la información (o a quienes participaron en la Fase 1) las técnicas básicas de observación y realización de entrevistas. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el lugar, con el equipo de recolectores de información de la aldea. En la oficina del proyecto, ya que se trata de un ejercicio de planificación que hay que discutir con el personal del proyecto. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días para entrenar al equipo. Un día adicional para finalizar la labor de planificación, según el alcance de las actividades de AyDM. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto D. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | Antes de dar comienzo a la Fase 2, Ud. deberá: <ol style="list-style-type: none">1. Reunirse con los miembros del grupo meta que hayan manifestado su deseo de participar en esta fase. La reunión tendrá por finalidad difundir y analizar los resultados de la Fase 1 (véase el formulario titulado "Principales resultados de la Fase 1"):<ul style="list-style-type: none">• pida a uno de los recolectores de información que tomaron parte en la Fase 1 que, basándose en las conclusiones relativas a dicha fase, revise los métodos utilizados para su ejecución (remítase al formulario "Informe sobre la ejecución de la Fase 1");• explique a los participantes los objetivos y los pasos de la Fase 2 y los resultados previstos, y haga hincapié en que el objetivo final es determinar cuáles son los productos más adecuados entre los que se preseleccionaron;• prestando especial atención a esos productos preseleccionados, inste a los participantes a proponer los criterios que ellos aplicarían para calificar un producto como "apto para el mercado". Utilice para ello los formularios "Definición de criterios de selección en la Fase 2" y "Posibles criterios para seleccionar los productos en la Fase 2". Con ello se asegurará de que no se omitan criterios importantes para ninguna de las cuatro esferas de desarrollo empresarial;• pida a los encargados de reunir información que determinen si los datos en sus manos les permitirán evaluar esos criterios y que indiquen, en la columna correspondiente del formulario "Posibles criterios para seleccionar los productos en la Fase 2", |

- qué información aún necesitan para cada producto;
- invítelos a identificar una lista de informantes y fomente un debate sobre los tres estudios que deben efectuarse (dentro del distrito, del distrito a la provincia y fuera de la provincia, respectivamente);
 - deje en claro que ellos necesitan vincularse con otros asociados a fin de reunir los datos que no logran conseguir autónomamente, en los casos en que la fuente de información esté muy alejada (fuera de la provincia). Identifique a esos asociados;
 - en la misma reunión, pida a los informantes que establezcan el tiempo requerido para realizar el estudio a nivel de distrito;
 - al finalizar el taller, fije una fecha para celebrar la primera reunión relativa al Paso 1 de la Fase 2, una vez que esos estudios se hayan planificado debidamente.
2. De vuelta a la oficina, defina los requisitos de tiempo, recursos humanos, logísticos y financieros, teniendo en cuenta los resultados de la reunión y valiéndose del formulario "Plan de acción para la labor de campo en la Fase 2".
 3. Solicite al personal del proyecto que se haga cargo de la parte del estudio que no pueden realizar los recolectores de información.
 4. Asegúrese de recibir puntualmente el debido apoyo logístico, financiero y de tiempo.

CONSEJOS

* Puede ocurrir que algunos productos (en especial los de empresas ya operativas) estén listos para la Fase 2 y que otros todavía se encuentren en la Fase 1, debido a que se necesita más información antes de poder hacer una selección final.

Definición de criterios de selección en la Fase 2

Formulario 1

| | |
|--|--|
| Actividades preliminares de planificación | <p>Criterios establecidos por los recolectores de información de las aldeas para reunir la información en la Fase 2.</p> <p>Criterios de mercado y economía</p> <p>Ordenación de recursos y medio ambiente</p> <p>Criterios sociales e institucionales</p> <p>Ciencia y tecnología</p> |
|--|--|

Posibles criterios para seleccionar los productos en la Fase 2

Formulario 2

Actividades preliminares de planificación

Criterios que podrían utilizarse en la Fase 2 para seleccionar los productos

Información que falta

Criterios de mercado y economía

- oferta de materia prima
- potencial de mercado
- competencia (para encontrar un nicho de mercado)
- limitaciones para la puesta en marcha de la empresa (canales de mercado, políticas, conocimientos especializados, necesidades financieras, entre otras)
- rentabilidad

Ordenación de recursos y medio ambiente

- disponibilidad en el tiempo (estacionalidad)
- disponibilidad en el espacio (tiempo necesario para la búsqueda y la recolección)
- impacto ambiental de la producción
- *Únicamente para productos agrícolas:* período entre la siembra y la cosecha
- *Únicamente para productos forestales:* capacidad de regeneración e impacto de la recolección

Criterios sociales e institucionales

- beneficios indirectos para la comunidad
- contribución a los ingresos
- experiencia con el producto
- posibilidades de generación de empleo
- impacto de género

Ciencia y tecnología

- conveniencia para los empresarios rurales
- lugar de elaboración (distancia desde los hogares)
- tecnología de elaboración necesaria (nivel de complejidad)
- situación de la infraestructura
- recursos humanos y personal técnico especializado
- número de recursos humanos

Plan de acción para la labor de campo en la Fase 2

Formulario 3

| Actividades (por producto) | ¿Quién? | ¿Cuándo? | Tipo de apoyo | ¿Costos? |
|----------------------------|---------|----------|---------------|----------|
| | | | | |

Situación actual:

Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial Estudio de mercado

Directriz

OBJETIVOS

1. Estudio de mercado

- Asegurar que los encargados del proyecto o los asociados subcontratados dispongan lo necesario para realizar los estudios a nivel provincial y nacional (o internacional).
- Favorecer la reunión de información en el distrito.
- Identificar las oportunidades, fortalezas y debilidades de los canales de mercado.

POSIBLE UBICACIÓN

Usted puede organizar las actividades de acopio de información a través de los actores en los canales de mercado a los niveles de distrito, provincial, nacional e incluso internacional de las formas siguientes, en función del tiempo, los medios de transporte y los recursos presupuestarios disponibles, así como de las limitaciones del equipo. Pida al equipo encargado de recoger la información que trabaje con Ud. en los distritos.

Al mismo tiempo, los asociados pueden efectuar el estudio a los niveles provincial, nacional e internacional, según sean los canales de mercado de cada producto.

POSIBLE DURACIÓN

Seis a diez días (o más) para los estudios efectuados simultáneamente en los diferentes niveles, en función de: los productos y la extensión de sus canales de mercado; las habilidades técnicas del equipo; el número y la complejidad de los canales de mercado; y el tamaño de la zona de producción seleccionada, así como la accesibilidad a ella. La realización de los estudios relativos a canales de mercado complejos puede conllevar hasta un mes de tiempo, o incluso más.

REFERENCIAS

Manual de Campo, Folleto D, y Folleto A, por lo que se refiere a las definiciones de los términos de mercadeo.

POSIBLES ACTIVIDADES

Organice una reunión con el equipo de recolectores de información con objeto de preparar las tareas correspondientes. En gran parte, las preguntas que figuran en las listas de control relativas a la Fase 2 son semejantes a las que se formularon en la Fase 1. No obstante, en esta segunda fase la finalidad de las preguntas y la profundidad de la información requerida son diferentes. Durante la evaluación de la situación existente (Fase 1), los estudios se centraron en reunir información general para identificar las limitaciones más graves que llevarían a descartar un producto, o para determinar las posibilidades que permitirían conservarlo y examinarlo posteriormente con mayor detalle. En la Fase 2, el estudio tiene por mira obtener información más exhaustiva acerca de los productos preseleccionados y evaluar así sus posibilidades de desarrollo. Las listas de control se emplean para determinar la información adicional que se necesita. Utilice además los formularios para enumerar las fuentes de información a los niveles de distrito, provincial y nacional.

1. Durante esta reunión, Ud. deberá ayudar a los recolectores de información a:
 - distribuir las tareas entre sí (cada miembro puede responsabilizarse de uno o dos productos con que ya esté familiarizado, o más, de acuerdo con el número de recolectores y productos);
 - finalizar la lista de informaciones, mediante las listas de control contenidas en los formularios "Información necesaria a nivel de distrito", "Información necesaria a los niveles provincial y nacional" e "Información necesaria a nivel internacional". Estas listas de control no deben considerarse cuestionarios inflexibles sino orientaciones generales para el nivel mínimo de información que se necesita. Los usuarios deberían pues adaptarlas a sus necesidades para obtener datos pertinentes. Por ejemplo, si el grupo meta está integrado por mujeres que afirman estar sobrecargadas de trabajo, ellas deberán encargarse de reunir la información, que deberá verter sobre un producto nuevo y su potencial para disminuir esa carga de trabajo;
 - concluir la lista de informantes (o de otras fuentes) para cada tipo de información, mediante los formularios titulados "Fuentes de información para el estudio de distrito", "Fuentes de información para el estudio a nivel provincial", "Fuentes de información para el estudio a nivel nacional" y "Fuentes de información para el estudio a nivel internacional";
 - pida a uno de los participantes de la Fase 1 que recuerde a los demás algunos de los métodos de observación y realización de entrevistas que deben aplicarse en el campo. De ser necesario, pídale que interpreten el papel de entrevistador en tanto que Ud. actúa de informante (aplique las indicaciones que figuran en el anexo 3 "Capacitación para la reunión de datos primarios"), o haga una demostración de una entrevista (con un productor o comerciante) en una situación real.
2. Cerciórese de que el equipo reciba apoyo financiero suficiente para sufragar los gastos que conlleva el estudio.
3. Facilite el proceso de acopio de información a los miembros del equipo.
4. Coordínesse con el nivel provincial a fin de obtener los resultados de estudios de nivel superior.
5. Pida a los recolectores de información que inviten a un taller sobre selección de productos a los miembros del grupo meta que ya se ocupan activamente de producción, elaboración o comercio de los productos seleccionados.

En la misma reunión, a fin de ayudar a los que recolectan información a llevar a cabo el análisis de los canales de mercado, Ud. deberá:

1. explicarles las definiciones de mercadeo básicas como mercado, canal de distribución y canales de mercado (véase el Manual de Campo, Folleto A);
2. señalarles los métodos útiles para seguir un producto desde el productor al consumidor a lo largo del canal de comercialización, y la importancia de este proceso. Si bien se persigue la finalidad de reunir información de todos los que guardan relación con el mercadeo de

un producto, el punto de partida puede ser flexible, por ejemplo, es posible:

- empezar por el consumidor y detallista, y trabajar en sentido contrario por el canal de mercadeo; o,
- comenzar por el productor y seguir el producto hasta el detallista y el consumidor, o,
- empezar por el intermediario y seguir el producto en dos sentidos: hacia el productor y hacia el detallista.

Entreviste a los informantes acerca de los asuntos enumerados en las listas de control "Información necesaria a nivel de distrito", "Información necesaria a nivel provincial y nacional" e "Información necesaria a nivel internacional". Siga un proceso sistemático: cuente el número de vendedores del producto en el mercado; pregúnteles a varios de ellos acerca de la procedencia y el destino del producto; y obtenga una gama de precios, así como información sobre las dificultades afrontadas.

Es preciso reunir información acerca del volumen de intercambio comercial y del lugar que ocupan los diversos actores directos e indirectos en los canales de mercado: productores, comerciantes, fabricantes, transportistas y consumidores.

Al final del ejercicio, agrupe los datos compilando notas de campo y creando un canal de mercado que denote las limitaciones en cada eslabón, así como las mejoras que es posible aportar.

Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial

Estudio sobre ordenación de recursos y medio ambiente

Directriz

OBJETIVOS

2. Estudio sobre ordenación de recursos y medio ambiente

- ❑ Reunir información acerca de la ubicación, la condición jurídica y la situación de los productos arbóreos y forestales.
- ❑ Medir y documentar indicadores de las características biológicas presentes en los recursos seleccionados.

POSIBLE UBICACIÓN

El estudio de los recursos se efectúa en las zonas de producción.

POSIBLE DURACIÓN

De unos cuantos días a diversas semanas, en función del tamaño y las condiciones de cada lugar.

REFERENCIAS

Manual de Campo, Folleto D.

POSIBLES ACTIVIDADES

1. Invite a un experto nacional en cuestiones forestales y a los recolectores de información, así como a personas versadas en el tema, a fijar un calendario de realización del estudio que no perturbe el desenvolvimiento de las actividades locales. Por ejemplo, puede invitar a un doctor que conozca las propiedades de las plantas medicinales y a personas del lugar que hayan contribuido a elaborar un inventario forestal o de los productos del bosque para la zona de que se trate. Utilice los formularios correspondientes para señalar las fuentes de información a los niveles de distrito, provincial y nacional.
2. Explique que para reunir la información, es preciso preguntar a los usuarios locales, estimar las características del bosque (cálculos visuales) y preparar un mapa sinóptico o un mapa participativo. Asimismo, junto con los participantes y otros interesados locales, conciba sistemas que garanticen la protección de los derechos de propiedad intelectual de los habitantes de las aldeas. Exponga el objetivo general de esta actividad y su importancia para planificar las actividades de investigación; de esta manera, será posible analizar todos los problemas a medida que se vayan planteando en el curso de las conversaciones o de las observaciones directas.
3. Guíe al equipo a la hora de registrar el nombre del bosque, su ubicación, la condición jurídica de la tierra y la fecha en que se reúne la información.
4. Ayude al equipo a calcular la superficie del bosque seleccionado, su cubierta de copas, su población de arbustos o árboles, las especies predominantes y las condiciones del bosque, sobre la base de las opiniones del grupo y de una estimación visual. Haga hincapié en que la fiabilidad de la información depende de una atenta observación directa y del método de la triangulación.

Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial

Estudio social e institucional

Directriz

OBJETIVOS

3. Estudio social e institucional

- ❑ Estimar los posibles efectos directos e indirectos de los productos propuestos en la comunidad.
- ❑ Analizar los aspectos jurídicos que afectan al grupo meta.

POSIBLE UBICACIÓN

El estudio social e institucional se lleva a cabo a los niveles nacional y comunitario.

POSIBLE DURACIÓN

Uno ó dos días, según la complejidad del contexto local.

REFERENCIAS

Manual de Campo, Folleto D.

POSIBLES ACTIVIDADES

1. Evalúe la destreza de los eventuales empresarios y su grado de acceso a los recursos productivos y a los servicios, utilizando para ello las listas de control contenidas en los formularios "Información necesaria a nivel de distrito" e "Información necesaria a nivel provincial y nacional". Enumere las fuentes de información en los formularios proporcionados para tal fin.
2. Determine hasta qué punto los posibles empresarios están preparados para participar en las actividades propuestas. Para ello, verifique la frecuencia, la puntualidad y el entusiasmo con que asisten a la fase preparatoria.
3. Entable debates abiertos a fin de evaluar la capacidad de los posibles empresarios para afrontar los cambios producidos por las nuevas empresas.
4. Haga que los eventuales empresarios se informen acerca de los aspectos jurídicos relacionados con el o los respectivos productos. En esta etapa es fundamental que los participantes conozcan los reglamentos que rigen sus recursos o productos y que, en caso necesario, sepan cómo pueden modificar esos productos a fin de respetar los reglamentos. La ignorancia de esos reglamentos, así como de las posibilidades y restricciones jurídicas en materia de desarrollo empresarial, es una limitación en las zonas remotas, debido a la poca información de que se dispone.
5. Mediante este debate, esas personas adquirirán conocimientos que podrán aplicar luego para seguir el impacto de las nuevas actividades. Es importante que cada subgrupo (ricos, pobres, mujeres sin tierra) esté representado para que puedan expresar sus propias expectativas y las limitaciones que influyen en la selección de los productos, las dimensiones de las futuras empresas y el modo en que estarán organizadas.

Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial

Ciencia y tecnología

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | 4. Ciencia y tecnología <ul style="list-style-type: none">❑ Evaluar el actual nivel de habilidad técnica en materia de extracción de recursos naturales, actividades poscosecha, elaboración y mercadeo.❑ Comprender qué habilidades técnicas hacen falta para satisfacer los requisitos de los nuevos mercados. |
| POSIBLE UBICACIÓN | El estudio tecnológico se lleva a cabo en la comunidad local, para evaluar el nivel de competencia y las prácticas seguidas. Los estudios sobre las posibles mejoras tecnológicas se hacen localmente o a los niveles de distrito, provincial o nacional; rara vez a nivel internacional. |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno ó dos días, según la complejidad del contexto local. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto D. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Pregunte a los mismos informantes empleados en el análisis de los canales de mercado acerca de los aspectos científicos y tecnológicos, utilizando las listas de control contenidas en los formularios “Información necesaria a nivel de distrito”, “Información necesaria a nivel provincial y nacional” e “Información necesaria a nivel internacional”; identifique las fuentes de información en los formularios proporcionados para tal fin.</p> <p>En el país:</p> <ol style="list-style-type: none">1. explore las técnicas mejoradas que se estén utilizando en las esferas de producción, elaboración y mercadeo;2. estudie y observe la infraestructura física (carreteras, red de ferrocarril y aeropuertos), la energía disponible (hídrica, eléctrica, de estiércol bovino, combustible) y los costos;3. entreviste a todos los actores que intervienen en la cadena de mercado con respecto a la utilización y los requisitos de los productos, tales como tamaño, color y calidad, técnicas de elaboración, etc. Para ello se podrá recurrir a profesionales locales o nacionales. En el caso de una pequeña empresa, por ejemplo, es fácil obtener el precio de maquinaria sencilla de fuentes locales, pero en el caso de una empresa de mayor tamaño puede ser necesario visitar centros de distribución de maquinaria. |

Información necesaria a nivel de distrito

Formulario

MERCADO Y ECONOMÍA

Demanda

Para cada producto:

- ¿Cuáles son las características de los consumidores?
- ¿Qué cantidad de producto se vende por día, mes, estación y año?
- ¿Qué ingresos y márgenes se obtienen? (por persona u hogar o unidad económica)
- ¿Cuáles son las pérdidas? (por deterioro, falta de compradores, etc.)
- ¿Qué tasas e impuestos hay que pagar?
- ¿Cuál es el volumen de demanda desatendida? (datos aproximados basados en pedidos no satisfechos)

Competidores

Para cada producto:

- ¿Cuántas otras personas se dedican a su producción, elaboración o mercadeo? (estimaciones: la mayoría, muchas, pocas; particulares, intermediarios, elaboradores, etc.)
- El precio recibido u ofrecido: ¿es el mismo? ¿mayor? ¿menor?
- ¿Las tendencias futuras señalan una competencia mayor o menor?
- ¿Puede ser sustituido por otro(s) producto(s)?

Distribución

Calidad de la infraestructura local relativa al producto:

- ¿Es posible movilizar el producto fácilmente por la cadena de mercado? (en opinión del usuario)
- ¿Cuál es el principal medio de transporte utilizado en la cadena de mercado? (camión, tren, avión, etc.)
- ¿Qué gastos de transporte se originan entre una transacción y otra? (por kg, tonelada, contenedor, etc.)

Acceso al crédito

Para cada producto:

- ¿Qué necesidades de crédito tienen quienes se ocupan de producción, elaboración y mercadeo?
- ¿Qué fuentes de crédito (institucionales y no institucionales) existen para cada uno de los actores que lo precisan?
- ¿Cuáles son las restricciones de acceso al crédito? (por ejemplo, por razón de género, por falta de posesión de tierras)

Posición en el mercado

Para cada producto:

- ¿Quiénes consumen el producto?
- ¿El productor conoce las preferencias de los consumidores?
- ¿El producto se vende en forma elaborada o sin elaborar?

ORDENACIÓN DE RECURSOS Y MEDIO AMBIENTE

(Nota: esta lista de control debe utilizarse únicamente para productos forestales; no es pertinente para los productos agrícolas)

- Evaluación del impacto ambiental** *Para cada producto:*
- ¿La producción o recolección del producto tendrá efectos negativos en el recurso o el ecosistema?
- En caso afirmativo, ¿cuáles son los posibles efectos negativos?
- Sostenibilidad de la oferta** ¿Qué volumen de producto puede recolectarse en el bosque sin perjudicar el recurso y el ecosistema?
- Experiencias en ordenación de recursos** ¿Qué se hace en la actualidad, o podría hacerse, para reducir al mínimo o eliminar los posibles efectos negativos de la producción y la recolección del producto?

ESFERA SOCIAL E INSTITUCIONAL

- Control del producto** *Para cada producto:*
- ¿Quién lo produce? Hombres Mujeres Niños
 - ¿Quién lo transforma? Hombres Mujeres Niños
 - ¿Quién lo comercia? Hombres Mujeres Niños
 - ¿Quién recibe dinero de la venta? Hombres Mujeres
 - ¿Quién decide sobre el uso de los ingresos? Hombres Mujeres
- Papel de las instituciones y organizaciones locales** *Para cada producto:*
- ¿Qué papel desempeñan las instituciones locales (incluidos grupos de trabajo informales, organizaciones no gubernamentales, organismos gubernamentales y el sector privado) en la producción (comprendidos subvenciones y proyectos), la elaboración y el mercadeo?
- Acceso a los recursos** *Para cada producto:*
- ¿Los productores y los recolectores tienen derechos legales de acceso?
 - De no ser así, en el futuro ¿cómo podría repercutir la falta de derechos en la recolección y producción?
- Tenencia de la tierra** ¿Se formulan políticas a nivel de distrito o provincial?
- ¿De qué manera se hacen cumplir en las aldeas?
- Impuestos y tasas** ¿Se emiten impuestos o tasas a nivel de distrito o provincial?

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- Tecnología local** *Para cada producto:*
En la actualidad, ¿cuál es el nivel de conocimientos especializados y qué opciones técnicas tienen a nivel local los hombres y las mujeres en materia de:
- extracción y recolección?
 - operaciones después de la cosecha? (no deje de incluir el almacenamiento)
 - elaboración?
 - mercadeo?
 - producción?
 - ¿De qué forma pueden mejorarse las tecnologías locales y los conocimientos técnicos de la población para satisfacer las demandas de nuevos (y más amplios) mercados?
-
- Infraestructura** Telecomunicaciones:
- ¿Los actores en la cadena de mercado pueden acceder a las telecomunicaciones que necesitan? (en opinión del usuario)
 - ¿Cuáles son las fuentes principales de información de mercado para cada uno de los actores directos?
 - ¿A qué destinos se envía el producto?
 - ¿Cuánto tarda el producto desde el productor hasta el consumidor? (ciudades o países de destino)
 - ¿Cuántos actores directos participan en el movimiento del producto? (indíquese únicamente un número aproximado)?

Información necesaria a nivel provincial y nacional

Formulario

MERCADO/ECONOMÍA

- Demanda**
- ¿Cuál es la tendencia en la demanda del producto a nivel nacional?
 - ¿Cuál es el volumen y el valor del producto en el país?
 - ¿Cuáles son los canales de mercado para el producto? (incluidas otras zonas del país)
 - ¿Cuál ha sido la tendencia en los últimos 5 años? (en aumento, estacionaria, en disminución)
- Competidores**
- ¿Existen otros productores (zonas de producción) de este producto?
 - En caso afirmativo, ¿cuántos? ¿a qué precios los venden? ¿quiénes son los consumidores?
- Fortalezas y limitaciones económicas**
- ¿El gobierno interviene de alguna manera en los precios o la oferta, o mediante subvenciones a la producción, la elaboración o el mercadeo del producto?
 - ¿Quiénes controlan el producto y a qué nivel? (gobierno, concesionarios, industria, etc.)
- Acceso al crédito**
- ¿Los actores directos (hombres y mujeres) en la cadena de mercado del producto pueden acceder a recursos económicos?

ORDENACIÓN DE RECURSOS Y MEDIO AMBIENTE

- Inventarios forestales**
- ¿Existen? De ser así, ¿cuáles son sus conclusiones?
- Estudios sobre el rendimiento (del producto)**
- ¿Existen? De ser así, ¿cuáles son sus conclusiones?
- Estudios sobre regeneración**
- ¿Existen? De ser así, ¿cuáles son sus conclusiones?
- Modelo de ordenación de recursos**
- ¿Se ha desarrollado algún modelo de manejo de recursos para minimizar el posible impacto de la recolección del producto en la base de recursos naturales?

ESFERA SOCIAL E INSTITUCIONAL

- Tenencia de la tierra** ¿Qué oportunidades y restricciones existen sobre el uso de las tierras?
- Restricciones normativas** ¿Existe alguna interferencia del gobierno en cuanto a producción, fijación de precios, etc.?
- Reglamentos** ¿Existen restricciones de acceso a los recursos?
 ¿Los reglamentos son muy complicados?
- Impuestos y tasas** ¿Hay que pagar impuestos y tasas? (especifíquese si por parte del productor, elaborador, o comerciante o mercado)
- Políticas sociales** ¿Está regulado el trabajo de la mujer? ¿Existen restricciones del trabajo de menores?

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

- Servicios de apoyo y asociados** ¿Se prestan servicios de apoyo o asistencia técnica?
- Investigaciones sobre nuevas tecnologías** ¿Quiénes son los posibles asociados en el desarrollo de nuevas tecnologías?
 ¿Se están realizando nuevas investigaciones técnicas sobre el producto?
- Elaboración** ¿Existen tecnologías de elaboración para el producto?

Información necesaria a nivel internacional

Formulario

MERCADO Y ECONOMÍA

- Demanda**
- ¿Cuál es la tendencia en la demanda del producto a nivel internacional?
 - ¿Cuál es el volumen y el valor del producto (mundial)?
 - ¿Cuál ha sido la tendencia en los últimos 5 años (en aumento, estacionaria, en disminución)?
- Requisitos de calidad**
- ¿El producto puede satisfacer las normas y los requisitos de calidad exigidos internacionalmente?
- Posibles organismos de distribución**
- ¿Existen organismos y asociaciones nacionales o internacionales que puedan ayudar a distribuir o comercializar el producto?

ORDENACIÓN DE RECURSOS NATURALES

- Experiencia de otros países**
- ¿El producto se ha venido explotando de modo sostenible en otros países?
- Demanda de productos ecológicos**
- ¿Existe experiencia en certificación de productos ecológicos?

ESFERA SOCIAL E INSTITUCIONAL

- Restricciones de políticas**
- ¿Existen limitaciones normativas internacionales sobre el producto o su elaboración (p. ej., una prohibición)?
- Reglamentos**
- ¿Existen normas que afecten al producto? (p. ej., requisitos de calidad)
- Acuerdos comerciales**
- ¿Los acuerdos comerciales vigentes favorecen o dificultan el mercadeo del producto?
- Productos socialmente aceptables**
- ¿Hay experiencia en cuanto a certificación o a cláusulas sobre suministro de productos socialmente aceptables?

CIENCIA Y TECNOLOGÍA

Investigaciones sobre nuevas tecnologías

- ¿Existen nuevas investigaciones que contribuyan al desarrollo del producto y del mercado?

Fuentes de información para el estudio de distrito

Formulario

Nombres y direcciones de los recolectores de información:

Producto(s):

Fecha:

| Tipo de información | Fuentes | | | | |
|---------------------|------------------|---------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|
| | Material impreso | | Informantes | | |
| | Tipo | ¿Dónde? | Tipo y posición | Institución u organización | Nombre y dirección (de ser posible) |
| | | | | | |

Fuentes de información para el estudio a nivel provincial

Formulario

Nombres y direcciones de los recolectores de información:

Producto(s):

Fecha:

| Tipo de información | Fuentes | | | | |
|---------------------|------------------|---------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|
| | Material impreso | | Informantes | | |
| | Tipo | ¿Dónde? | Tipo y posición | Institución u organización | Nombre y dirección (de ser posible) |
| | | | | | |

Fuentes de información para el estudio a nivel nacional

Formulario

Nombres y direcciones de los recolectores de información:

Producto(s):

Fecha:

| Tipo de información | Fuentes | | | | |
|---------------------|------------------|---------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|
| | Material impreso | | Informantes | | |
| | Tipo | ¿Dónde? | Tipo y posición | Institución u organización | Nombre y dirección (de ser posible) |
| | | | | | |

Fuentes de información para el estudio a nivel internacional

Formulario

Nombres y direcciones de los recolectores de información:

Producto(s):

Fecha:

| Tipo de información | Fuentes | | | | |
|---------------------|------------------|---------|-----------------|----------------------------|-------------------------------------|
| | Material impreso | | Informantes | | |
| | Tipo | ¿Dónde? | Tipo y posición | Institución u organización | Nombre y dirección (de ser posible) |
| | | | | | |

Paso 2: Seleccionar los productos de mayor potencial

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar a los recolectores de información a agrupar la información recogida en el Paso 1.❑ Organizar un taller con los miembros del grupo meta para comparar y seleccionar los productos más prometedores. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el (los) lugar(es), con los miembros del grupo meta. |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno ó dos días para agrupar los datos de los diferentes niveles. Uno ó dos días de taller en cada lugar (una aldea o un grupo de ellas). El Paso 2 y parte del Paso 3 se llevan a cabo en el mismo taller. En alternativa, diversos talleres si se trata de un grupo meta cuantioso, o de numerosos subgrupos. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto D. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Organice una reunión de planificación y ayude a los que recogen la información a agrupar todos los datos reunidos en el Paso 1 de la Fase 2, del modo siguiente:<ul style="list-style-type: none">• clasifiquen los productos por tipología;• compilen la información contenida en las hojas de trabajo;• tracen canales de mercado en rotafolios;• calculen los montos relativos a ventas, precios, valores, cuotas de mercado, costos estimados y beneficios derivados del desarrollo de un producto dado, así como los tipos de consumidores. Presente estos datos en un formato de fácil lectura; puede utilizar los formularios relativos a la síntesis de la información reunida a los niveles de distrito, provincial, nacional e internacional.<p>En caso de informaciones contradictorias o de lagunas, tal vez sea necesario seguir recogiendo información y realizando entrevistas adicionales. Al igual que en la Fase 1, evite la tentación de realizar estas tareas por sí mismo; en su lugar, trate de hacer intervenir a los miembros del grupo meta aunque esto requiera más tiempo y maestría.</p>2. Organice un taller para orientar a los participantes respecto de la comparación y selección de productos prometedores. Participarán los recolectores de información de cada aldea, además de un número representativo de miembros del grupo meta para cada uno de los principales productos identificados, y de miembros de los subgrupos del grupo meta* (mujeres, pobres, etc.).3. Pida a los recolectores de información que compartan con los demás miembros del grupo los datos relativos a los productos, por medio del formulario "Cuadro relativo a la evaluación del producto". Para ello, los recolectores fijarán en un rotafolio de grandes dimensiones un ejemplo de evaluación de productos y presentarán los resultados de los estudios efectuados en el Paso 1 de la Fase 2, clasificando la información de acuerdo con las cuatro esferas de desarrollo empresarial. |

Prepare una lista de opciones para cada producto seleccionado en la Fase 1. En cada caso, ayude a los participantes a analizar las diversas formas en que la transformación de un producto en una empresa puede generar valor añadido. Por ejemplo, si se trata de una fruta, muestre algunas presentaciones o productos elaborados a partir de ella, como una cesta de fruta fresca, fruta seca, mermeladas, jugos o caramelos. Asimismo discuta con los participantes los beneficios y las dificultades que podrían surgir si se seleccionara más de un posible mercado para cada producto.

Con los participantes, determine qué información se necesita —y las fuentes que pueden proporcionarla— sobre la rentabilidad de las nuevas tecnologías, y las consecuencias técnicas que implicaría su utilización.

4. Pida a los participantes que preparen una lista de los resultados, clasificándolos como oportunidades o como limitaciones para el producto.
5. Inste a los participantes a tratar de formular algunas soluciones para los problemas, teniendo en cuenta la información que ya poseen sobre cada producto.
6. Copie el formulario “Definición de criterios de selección” en un rotafolio, fíjelo a la pared y explique el sistema de puntuación que figura en el formulario de selección de productos. Examine los criterios propuestos con los participantes y pídale que descarten, ajusten o ponderen algunos de ellos, o agreguen otros que consideren importantes**.
7. Presénteles el ejercicio de clasificación contenido en el formulario “Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos” y cópielo en un rotafolio en un formato parecido. Explique a los participantes que el objetivo no consiste en seleccionar un sólo producto para la Fase 3 sino en determinar los productos prioritarios con los que desean comenzar a trabajar de inmediato a fin de sacar el máximo provecho del apoyo al proyecto.
8. Pida a los participantes que intercambien impresiones para convenir en una puntuación para cada producto en relación con cada criterio***.
9. Una vez que se hayan calificado todos los criterios para un producto, calcule los subtotales para cada esfera de desarrollo y la puntuación total del producto. Explique que las puntuaciones indican únicamente las fortalezas y las debilidades y no deben utilizarse como un instrumento de medición exacto.
10. Fomente el debate y el análisis de las puntuaciones. Destaque los productos que hayan alcanzado las puntuaciones globales más altas y más bajas, y a continuación los que tengan puntuaciones medias. Verifique si pueden descartarse de común acuerdo los productos con las puntuaciones más bajas o si es necesario reunir más datos antes de tomar una decisión. Pase revista a las fortalezas y debilidades, señalando los subtotales de cada esfera de desarrollo para un producto determinado. En caso de necesitarse más información, utilice el formulario 3 (Plan de Acción) y llegue a un acuerdo acerca de la fecha en que el grupo deberá reunirse nuevamente una vez que se haya obtenido la información correspondiente.
11. Pida a los participantes que piensen en algunas estrategias para fortalecer los puntos débiles y añádalas al renglón de soluciones contenido en el formulario “Cuadro relativo a la evaluación del producto”. Concéntrense en los obstáculos que pueden plantear mayores dificultades, como la falta de capital de inversiones, la escasez

de recursos naturales (en el marco temporal del proyecto), la insuficiente capacidad de gestión o la complejidad de las tecnologías necesarias para mantener la calidad exigida por el mercado seleccionado.

CONSEJOS

* Los miembros del grupo meta utilizan criterios que consideran importantes, los que deberán incluirse durante el próximo ejercicio en el formulario sobre selección de criterios. Todos los subgrupos interesados deben tener la oportunidad de tomar parte en un ejercicio de evaluación, a fin de que sus necesidades se tomen en la debida consideración durante el proceso de selección de productos. Por consiguiente, quizás Ud. deba planificar más de un ejercicio de este tipo, lo que dependerá del número de subgrupos identificados en los pasos anteriores.

** En el caso de los criterios sociales, es muy difícil que un solo producto satisfaga las necesidades de muchos miembros del grupo meta, en especial si se trata de un entorno social heterogéneo. En el contexto de un proyecto, en que el número de beneficiarios es un aspecto importante, es fundamental que se seleccionen más de uno o dos productos. La cantidad de productos seleccionados suele ser reflejo de la diversidad social y de las expectativas del grupo meta.

*** De acuerdo con el tipo de producto, Ud. utilizará dos formatos diferentes: uno para los productos recolectados y otro para los cultivados. (Deje que los participantes rellenen un formulario por completo para cada producto o que reúnan todos los productos en un único formulario). Se ha asignado a los diversos parámetros una escala de calificación (de 1 a 4) en función de cómo podrían contribuir o influir en la consecución de los objetivos de desarrollo del producto y el mercado. Por ejemplo, si un criterio resulta positivo para el fomento del producto, recibirá una calificación alta. Este sistema presta una ayuda relativa a la hora de comparar los productos (no tendría sentido considerarlo como un valor absoluto).

En esta etapa, es sumamente importante ser lo más objetivo posible y ayudar a los participantes a fijar su atención en los productos que resulte más sencillo y beneficioso desarrollar dentro del plazo previsto por el proyecto. Usted puede explicar el concepto de las cuatro opciones de producto y mercado que se expone en el Paso 3 de la Fase 3 del AyDM, para que los participantes comprendan que es posible desarrollar algunos productos en poco tiempo y con menos riesgos, pero a costa de menores ganancias, mientras que otros tardan más en desarrollarse y comportan mayores riesgos, pero también más ganancias.

Síntesis de la información reunida a nivel de comunidad o distrito, por producto

Formulario

Producto:

| Tipo de estudio | Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
|-----------------|--------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| Distrito | | | | |

| | |
|--|-------------------|
| Síntesis de la información reunida a nivel provincial, por producto | Formulario |
|--|-------------------|

Producto:

| Tipo de estudio | Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
|-----------------|--------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| Provincial | | | | |

| | |
|--|-------------------|
| Síntesis de la información reunida a nivel nacional, por producto | Formulario |
|--|-------------------|

Producto:

| Tipo de estudio | Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
|-----------------|--------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| Nacional | | | | |

Síntesis de la información reunida a nivel internacional, por producto

Formulario

Producto:

| Tipo de estudio | Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
|-----------------|--------------------|---|-------------------------------|----------------------|
| Internacional | | | | |

Cuadro relativo a la evaluación del producto **Formulario**

Fecha:

Distrito:

Aldea:

Facilitador(es):

Producto:

| Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
|----------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| Oportunidades | Oportunidades | Oportunidades | Oportunidades |
| Debilidades | Debilidades | Debilidades | Debilidades |
| Soluciones posibles | Soluciones posibles | Soluciones posibles | Soluciones posibles |

Ejemplo de formulario de selección de un producto

Formulario

Fecha:

Distrito:

Aldea:

Facilitador(es):

Producto:

| CRITERIOS | ESCALA | PUNTUACIÓN |
|--|---|------------------|
| CRITERIOS DE MERCADO Y ECONOMÍA | | |
| Oferta o disponibilidad de materia prima | abundante moderada limitada muy limitada | 4 3 2 1 |
| Potencial del mercado | grande moderado limitado muy limitado | 4 3 2 1 |
| Competencia (para encontrar un nicho de mercado) | débil moderada fuerte muy fuerte | 4 3 2 1 |
| Limitaciones para la puesta en marcha de la empresa (canales de mercado, políticas, conocimientos especializados, necesidades de inversiones de capital) | pocas moderadas graves muy graves | 4 3 2 1 |
| Márgenes de rentabilidad | amplios moderados estrechos muy estrechos | 4 3 2 1 |
| ORDENACIÓN DE RECURSOS Y MEDIO AMBIENTE | | |
| Disponibilidad (en el tiempo): estacionalidad | casi siempre ocasionalmente rara vez o estacional muy rara vez | 4 3 2 1 |

FASE 2: IDENTIFICAR PRODUCTOS, MERCADOS Y MEDIOS DE MERCADEO
Paso 2: Seleccionar los productos de mayor potencial

| | | |
|--|---|------------------|
| Disponibilidad (en el espacio): tiempo necesario para la búsqueda y la recolección | mucho moderado poco muy poco | 4 3 2 1 |
| Sólo para el formulario de productos agrícolas Período entre la siembra y la cosecha | breve moderado prolongado muy prolongado | 4 3 2 1 |
| Sólo para el formulario de productos forestales: Potencial de regeneración | alto moderado bajo muy bajo | 4 3 2 1 |
| Sólo para el formulario de productos forestales: Impacto de la recolección en la supervivencia de la especie | mínimo moderado grave muy grave | 4 3 2 1 |
| Impacto de la empresa en el medio ambiente | fuerte moderado bajo muy bajo | 4 3 2 1 |
| CRITERIOS SOCIALES E INSTITUCIONALES | | |
| Beneficios indirectos para la comunidad | positivos imperceptibles negativos muy negativos | 4 3 2 1 |
| Contribución a los ingresos | alta moderada baja muy baja | 4 3 2 1 |
| Experiencia con el producto | mucha moderada poca muy poca | 4 3 2 1 |

FASE 2: IDENTIFICAR PRODUCTOS, MERCADOS Y MEDIOS DE MERCADEO
Paso 2: Seleccionar los productos de mayor potencial

| | | |
|---|---|------------------|
| Posibilidades de generación de empleo | elevadas moderadas escasas muy escasas | 4 3 2 1 |
| Impacto de género: actividad realizada por | mujeres únicamente hombres y mujeres unos cuantos hombres hombres únicamente | 4 3 2 1 |
| CRITERIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS | | |
| Conveniencia para los empresarios rurales: lugar de elaboración | hogar aldea distrito provincia u otros | 4 3 2 1 |
| Conveniencia para los empresarios rurales: tecnologías y conocimientos de elaboración | abundantes moderados escasos muy escasos | 4 3 2 1 |
| Número de recursos humanos | elevado moderado limitado muy limitado | 4 3 2 1 |
| Recursos humanos: destreza y conocimientos especializados | elevados moderados escasos muy escasos | 4 3 2 1 |
| Condiciones de la infraestructura | buenas moderadas malas pésimas | 4 3 2 1 |

Nota: añádanse o elimínense criterios de acuerdo con las decisiones de los empresarios.

Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos

Formulario

Fecha:

Distrito:

Aldea:

Facilitador(es):

Aldeanos:

Puntuaciones obtenidas por cada producto (según figuran en los formularios relativos a la selección de productos)

| CRITERIOS | PRODUCTOS | | | | | | | |
|---|-----------|--|--|--|--|--|--|--|
| Criterios de mercado y economía | | | | | | | | |
| Oferta de materia prima | | | | | | | | |
| Potencial de mercado | | | | | | | | |
| Competencia (para encontrar un nicho de mercado) | | | | | | | | |
| Limitaciones para la puesta en marcha de la empresa | | | | | | | | |
| Márgenes de rentabilidad | | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | |
| Ordenación de recursos y medio ambiente | | | | | | | | |
| Disponibilidad (en el tiempo) | | | | | | | | |
| Disponibilidad (en el espacio) | | | | | | | | |
| <i>Sólo para el formulario de productos agrícolas:</i> Período entre la siembra y la cosecha | | | | | | | | |
| <i>Sólo para el formulario de productos forestales::</i> Potencial de regeneración | | | | | | | | |
| Impacto de la recolección en la supervivencia de la especie | | | | | | | | |
| Impacto de la producción en el medio ambiente | | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | |
| Criterios sociales e institucionales | | | | | | | | |
| Beneficios indirectos para la comunidad | | | | | | | | |
| Contribución a los ingresos | | | | | | | | |
| Experiencia con el producto | | | | | | | | |
| Posibilidades de generación de empleo | | | | | | | | |
| Impacto de género | | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | |
| Criterios científicos y tecnológicos | | | | | | | | |
| Conveniencia para los empresarios rurales: lugar de elaboración | | | | | | | | |
| Conveniencia para los empresarios rurales: tecnologías de elaboración necesarias | | | | | | | | |
| Número de recursos humanos | | | | | | | | |
| Recursos humanos: destreza y conocimientos especializados | | | | | | | | |
| Condiciones de la infraestructura | | | | | | | | |
| Subtotal | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |

Paso 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar a los empresarios a organizarse en grupos de interés.❑ Identificar, dentro de esos grupos, a los empresarios líderes. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En el(los) lugar(es), con los miembros del grupo meta y los encargados de reunir la información, durante el mismo taller en que se lleva a cabo el Paso 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | La parte final del taller, una vez concluidos los ejercicios abarcados por el Paso 2 de la Fase 2. Uno ó dos días, o más, para que los recolectores de información vuelvan a sus aldeas y contribuyan a formar los grupos de interés. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto D. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que recuerden sus experiencias de trabajo en equipo y anoten los beneficios reportados.2. Explique la definición de “grupo de interés”*.3. Pida a los participantes más propensos a desarrollar uno o más productos que actúen de contacto con otros productores interesados, a fin de ayudar a organizar las reuniones previstas en la Fase 3. Escriba sus nombres en el formulario titulado “Lista de representantes de los grupos de interés”.4. Discutan la función que deben cumplir esas personas de contacto o representantes en la creación de los grupos de interés (proponga que regresen a sus aldeas y analicen las razones que motivan la creación de esos grupos junto con los hombres y las mujeres que realizan sus mismas actividades).5. Pida a los participantes que seleccionen el producto que desean fomentar y que se registren en el grupo dedicado a ese producto, mediante el formulario “Número de miembros por grupo de interés y por producto en cada aldea”. Recuerde a los participantes que pueden adherir a más de un grupo si consideran que cuentan con la capacidad y la voluntad de ganar más ingresos (y con ello alcanzar los objetivos financieros fijados en la Fase 1) por medio de diversas actividades**.6. Utilice el formulario “Cualidades de un buen empresario” y pídale que reconozcan, mediante la demostración, las cualidades que hacen que un empresario pueda motivar y guiar a los demás.7. Finalice el taller proponiendo una fecha para celebrar el taller previsto en la Fase 3.8. Pida a los participantes que entreguen los siguientes formularios utilizados en la Fase 2***: la lista de los productos seleccionados, la lista de los grupos de interés y de sus miembros por producto y la lista de representantes.9. Concluya la Fase 2 de vuelta a la oficina: examine el trabajo hecho hasta ahora sirviéndose del formulario “Informe sobre la ejecución de la Fase 2”. |

CONSEJOS

*Se produce un grupo de interés cuando se reúnen dos o más interesados para repartir su tiempo y sus esfuerzos, así como equipo o competencias específicas y mano de obra o capital, con objeto de que cada miembro se beneficie por igual de las actividades complementarias del grupo. Un grupo de interés puede adoptar diferentes formas, de acuerdo con los actores que participan en él, el nivel de las actividades relativas a recolección, producción, elaboración y comercio, además del contexto normativo del país de que se trate. A nivel productivo, un grupo de interés puede consistir en un pequeño grupo no estructurado, una cooperativa estructurada de productores con numerosos miembros o un grupo registrado de industrias familiares, entre otros.

** Los empresarios pertenecientes a un mismo grupo de interés para un mismo producto pueden presentar diferencias, según la intensidad de las actividades que realizan. Así, en caso de que uno de ellos se haya fijado unos objetivos financieros de mayor envergadura que los demás, tal vez necesite, por ejemplo, construir 6 colmenas, mientras que otro empresario de su mismo grupo podrá satisfacer sus necesidades y ganar lo que necesita con tan sólo 3 colmenas. En esta etapa, los participantes no siempre saben con certeza qué producto desean desarrollar, e incluso pueden querer formar parte de dos grupos al mismo tiempo. Por lo tanto, el facilitador debe ante todo ser flexible; de lo contrario, se podrían crear numerosos problemas si los aldeanos se sintieran presionados para tomar una decisión. En ocasiones, un hombre jefe de hogar puede pertenecer a un grupo mientras que su esposa puede unirse a otro.

*** La experiencia indica que los aldeanos necesitan su tiempo para formar grupos de interés, ya que es preciso aclarar numerosos aspectos antes de que decidan tomar parte en ellos.

Lista de representantes de los grupos de interés

Formulario

Fecha:
Facilitador(es):
Producto:

| Nombre | Aldea | Nivel de instrucción | Posición oficial y experiencia |
|--------|-------|----------------------|--------------------------------|
| | | | |

Número de miembros por grupo de interés y por producto en cada aldea

Formulario

Fecha:
Facilitador(es):
Aldea:

| Productos | Número de miembros por grupo | | | | | | | Total de grupos y miembros | |
|--------------|------------------------------|---|---|---|---|---|---|----------------------------|----------|
| | Grupo de interés 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | Grupos de interés | Miembros |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| | | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | | |

Número acumulado de grupos de interés y de sus miembros por producto en cada aldea

Formulario

Fecha:
 Facilitador(es):
 Aldea:

| Aldeas | Número de miembros por grupo | | | | | | Total de grupos y miembros | |
|--------------|------------------------------|-------|------------------|-------|------------------|-------|----------------------------|-------|
| | Producto 1 | | Producto 2 | | Producto 3 | | Grupo de interés | Hogar |
| | Grupo de interés | Hogar | Grupo de interés | Hogar | Grupo de interés | Hogar | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| Total | | | | | | | | |

Cualidades de un buen empresario

Formulario

Paso 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Usted deberá identificar los empresarios que pueden motivar y guiar a los demás mediante actividades de demostración y extensión.

La siguiente lista de control se ha concebido para ayudarle a reconocer los posibles empresarios líderes.

Cualidades de un buen empresario

Un empresario exitoso:

- Toma iniciativas y está dispuesto a correr riesgos
- Percibe las oportunidades y las aprovecha
- Aprende de las experiencias pasadas
- Es persistente
- Busca información
- Se preocupa por la calidad de su trabajo
- Respeta las cláusulas de los contratos laborales
- Es eficiente
- Es un planificador metódico
- Resuelve los problemas
- Tiene confianza en sí mismo
- Tiene una actitud convincente
- Sabe cómo ejercer influencia

Los empresarios exitosos se centran principalmente en los progresos, la solución de los problemas, la influencia y la gestión y control.

Adaptación de un texto de Thomas Fricke, 1993.

| | |
|--|-------------------|
| | Formulario |
|--|-------------------|

| Nombre del(de los) facilitador(es): | | Oficina: | | | | |
|--|------------------|----------|---------------|-----------|------------------------|-------------------------|
| Nombre(s) de la(s) aldea(s) y ubicación: | | | | | | |
| Pasos y actividades | Cantidad de días | Fecha | Participantes | Ubicación | Necesidades logísticas | Necesidades financieras |
| Actividades preliminares de planificación | | | | | | |
| Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial | | | | | | |
| Paso 2: Seleccionar los productos de mayor potencial | | | | | | |
| Paso 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados | | | | | | |
| Total | | | | | | |

Actividades preliminares de planificación

Directriz*

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Definir los detalles sobre el tipo de ayuda que puede prestarse a los empresarios.❑ Examinar los resultados de la Fase 2 y elaborar un plan de trabajo para la Fase 3. |
| UBICACIÓN | En la oficina principal del proyecto o en la oficina local, ya que se trata de un ejercicio de planificación que debe analizarse junto con el personal del proyecto. |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno o dos días, según la cantidad de productos y los grupos de interés. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Antes de dar inicio a la Fase 3, Ud. debe:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Consultar cuál es el plazo de tiempo y el tipo de apoyo (préstamos o donaciones para las inversiones de capital, capacitación, vínculos con otros organismos, etc.) a disposición de los empresarios durante la ejecución de la Fase 3 del proceso de AyDM y después de la conclusión del proyecto. Dicha información se encuentra en la directriz "Actividades preliminares de planificación" de la Fase 1.2. Reunir los datos de todos los recolectores de información en la zona del proyecto y evaluar cuántos productos podrían preseleccionarse, cuál es el tipo de apoyo necesario para cada producto y a cuántos de éstos el proyecto puede prestar asistencia. Al examinar las necesidades de ayuda de los productos, procure concebir la estrategia de salida del proyecto. Para aprovechar lo más eficazmente posible el tiempo y los recursos del proyecto busque vínculos entre los productos con características similares. Reconsidere el objetivo de utilizar el proceso del AyDM a fin de respaldar el desarrollo empresarial en relación con los productos preseleccionados.3. Sobre la base de ese análisis, programar el tiempo, los recursos humanos y los requisitos logísticos y financieros necesarios para llevar a cabo la Fase 3 utilizando el formulario "Plan de acción para la labor de campo en la Fase 3". Para ello tenga en cuenta el número de grupos de interés, el tamaño y la ubicación de los mismos, el calendario de producción de los recursos naturales utilizados por los posibles empresarios y las cargas de trabajo estacional de mujeres y hombres. Consulte también el formulario "Número acumulado de grupos de interés y de sus miembros por producto en cada aldea" de la Fase 2.4. Organizar un taller destinado a los representantes de los grupos de interés de cada producto para explicar los objetivos, los pasos y los productos de la Fase 3. Asegúrese de que tengan copias de los rotafolios del ejercicio de clasificación de la Fase 2 (formulario "Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos"), del "Cuadro relativo a la evaluación del producto" preparado en el |

precedente taller de esa misma fase, así como copias de todos los gráficos realizados respecto de los canales de comercialización para productos específicos.

5. Programar las actividades necesarias junto con los representantes. Analicen cuáles son las expectativas de los mismos y cuál es la ayuda que realmente se puede prestar durante el proyecto, e introduzca el concepto de los servicios de fomento empresarial*.
6. Explicar que las actividades de formación tienen como finalidad fomentar la capacidad de los representantes de los grupos de interés para que luego ellos mismos capaciten a otros. Precise, asimismo, que con el tiempo, cuando las empresas se hayan puesto en marcha satisfactoriamente, los mismos empresarios estarán dispuestos a retribuir a los proveedores locales especializados de servicios y a pagar por determinados servicios prestados por capacitadores externos a la comunidad.

CONSEJOS

* Al empezar la Fase 3 los participantes de los talleres están entusiasmados con sus productos y esperan recibir mucha ayuda de parte de los facilitadores y el proyecto o la organización, especialmente de tipo financiero. Por tanto, en esta fase es muy importante que los facilitadores piensen en cómo explicar claramente a los aldeanos lo que es realmente posible lograr y qué se puede proporcionar en consideración del plazo de tiempo y los recursos humanos y financieros disponibles. Asimismo, hay que resaltar la importancia de vincularse con otros actores para asegurarse una ayuda a largo plazo después de la conclusión del proyecto. En esta etapa se debe afianzar la idea de usar el crédito para atender las necesidades de las empresas. También es posible introducir el concepto de los servicios de fomento empresarial a nivel comunitario como una de las estrategias de apoyo a largo plazo.

Plan de acción para la labor de campo en la Fase 3

Formulario

| Actividades | ¿Quién? | ¿Cuándo? | Tipo de apoyo | ¿Costos? |
|--------------------------|---------|----------|---------------|----------|
| | | | | |
| Situación actual: | | | | |

Paso 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados (1)

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | Antes de completar el plan de desarrollo empresarial (PDE)... <ul style="list-style-type: none">❑ Dar a conocer los beneficios que ofrece la preparación de un PDE.❑ Ayudar a los empresarios a evaluar si aún necesitan información para la preparación de su PDE. |
| UBICACIÓN | Ésta es la primera de las dos directrices relativas al Paso 1 de la Fase 3. Usted tendrá que explicarlo en la aldea, a todos los grupos de interés de los productos. |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno o dos días, al inicio del primer taller de la Fase 3. Es posible llevar a cabo los pasos 1 y 2 consecutivamente, en el mismo lugar. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Para exponer los beneficios de la formulación de un PDE*, Ud. invitará a una serie de talleres a los representantes de los grupos de interés del mismo producto. Durante el primer taller:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que reflexionen acerca del tipo de ayuda que necesitan para poner en marcha su empresa.2. Pregúnteles cómo persuadirán al posible prestador de ayuda para que les proporcione esa asistencia.3. En caso de que un participante haya recibido anteriormente un préstamo de un banco o de otro organismo de crédito, invítelo a describir las formalidades que tuvo que enfrentar para la obtención de dicho préstamo.4. Facilite un debate acerca de la necesidad de preparar un PDE que incluya los detalles del proyecto para el cual solicitan financiación o asistencia administrativa o técnica.5. Divida a los participantes en grupos de interés basados en sus empresas y explíqueles que la Fase 3 se basa en esos resultados. Exponga los objetivos, los pasos y los productos de la Fase 3, así como el plan de actividades realizado durante las actividades preliminares de esa fase.6. Utilice los juegos "Fabricación de muñecas" o "Compra y venta" (véase el anexo 4) para mostrar la importancia del PDE. Cada grupo de interés constituirá un equipo. Sírvese de estos juegos para resaltar la importancia de la planificación. Después del juego, pida a los otros participantes que indiquen lo que puede ocurrir si no hay planificación y no se elabora un PDE.7. Distribuya el formulario "Plan de desarrollo empresarial (PDE)" a todos los grupos de interés y explíqueles que éste será el resultado de los talleres de la Fase 3. Puede servirse del formulario "Componentes del PDE" para exponer brevemente las principales preguntas que han de incluirse en el PDE finalizado. Especifique a los participantes que la única finalidad de esta etapa es evaluar cuál es la información necesaria para rellenar ese formulario. Luego aclare que los métodos para completar los cuadros del formulario del PDE se expondrán en el Paso 4, cuando Ud. ayudará efectivamente a los empresarios a compilar el PDE. |

8. Exponga los rotafolios del ejercicio de clasificación de la Fase 2 (formulario "Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos") y del "Cuadro relativo a la evaluación del producto" preparado en el anterior taller de esa fase. Si los participantes no tienen sus copias, haga otras nuevas utilizando los apuntes que éstos hicieron durante dicho taller. Revise los apuntes. Distribuya a todos los grupos de interés el formulario "¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?" y utilícelo como una rápida lista de control para comprobar si disponen de información suficiente acerca de la propia iniciativa empresarial sobre la base del trabajo realizado en la Fase 2. Pídales que examinen la lista de la información que falta, preparada durante el ejercicio del "Cuadro relativo a la evaluación del producto" en la Fase 2.
9. Ayúdelos a elaborar una estrategia y un plan de acción para recopilar la información que falta**. En esta etapa se necesitará información muy específica para ayudarlos a decidir entre las distintas opciones de elaboración y mercadeo para cada tipo de producto (por ejemplo, fruta, fruta seca, jugos o mermelada). Los requisitos de información estarán relacionados principalmente con los costos de la tecnología, información de mercado y requisitos de calidad (incluidos los reglamentos de etiquetado y normalización). Generalmente hay que elegir a un representante de grupo para que se reúna con un determinado comprador a fin de corroborar el volumen de pedidos, los precios, los sistemas de entrega, los acuerdos de pago, el embalaje, el etiquetado y los requisitos de calidad y, de este modo, completar la información tecnológica y de política que a menudo sigue faltando.
10. Después de recopilar la información que faltaba, reúnanse nuevamente con el grupo de interés en cuestión para seguir trabajando en los pasos de la Fase 3.

CONSEJOS

* Sea creativo: las preguntas incluidas en el formulario son meramente indicativas. Dado que cada empresa presenta oportunidades y riesgos distintos, habrá que adaptar las preguntas a las situaciones.

** Es posible, además, que los participantes sigan sin tener respuesta a algunas preguntas tras completar los ejercicios relativos a la identificación de los segmentos de clientes y el análisis de sus necesidades.

Plan de desarrollo empresarial (PDE)

Formulario

Facilitador:

Fecha:

Nombres de los empresarios y representantes

Nombre de la empresa

Dirección

Recuadro 1 Descripción del producto

Nombre, zona de producción o recolección del producto, tipo de elaboración (véase el recuadro 9 del PDE), presentación y embalaje.

| Características del mercado (resumen de los formularios “Análisis de los Competidores” e “Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial”) | | | | | | |
|---|---------------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---|----------------------------|--|
| Competencia de productos similares | Precio de venta del competidor | Clientes destinatarios | Mercado previsto (físico) | Estrategias de distribución y promoción propuestas | Permisos requeridos | Tipos de alianzas o asociaciones estratégicas |
| | | | | | | |
| | | | | | | |
| | | | | | | |

| Recuadro 3 | Descripción de la empresa (misión y metas), sistema de pago y organigrama, alianzas estratégicas para el mercadeo |
|-------------------|---|
| | <ul style="list-style-type: none"> • Plazo de tiempo previsto en el PDE, resumen del plan de producción y del organigrama de la empresa (¿Quiénes son los propietarios? ¿Hay socios o aliados estratégicos que no pertenezcan a la comunidad? ¿Cuál es la estructura de gestión?). • Misión: puede incluir características del producto, tipos de cliente (resumen del formulario “Descripción de los clientes y sus necesidades”), características únicas y ventajas competitivas con respecto a productos similares (resumen de los formularios “Análisis de los competidores” y “Comparación de la nueva idea empresarial con la de los competidores”), objetivos del mercadeo, entorno, planes sociales o institucionales y tecnológicos (recuadros 7 a 9 del PDE). • Metas: pueden incluir los mercados previstos (recuadro 2 del PDE), los objetivos de ventas (como indicado en el recuadro 6 del PDE), el volumen previsto de producción sostenible (como indicado en el recuadro 6) y los ingresos previstos (recuadro 16 del PDE). |

| Recuadro 4 | | | | |
|---|------------------|-------------------------|------------------------------|----------------|
| Infraestructura y recursos humanos necesarios (resumen del formulario “Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario”) | | | | |
| Tipo de requisitos tecnológicos (elaboración, embalaje, almacenamiento, etc.) | | | | |
| Personal necesario | Funciones | Tiempo necesario | Experiencia requerida | Sueldos |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

| Recuadro 5 Sistema de producción | | | | | |
|---|------------------------------|--|-------------------------------|------------------------------|------------------------------|
| Producto | Producción total (kg) | Período entre siembra y cosecha | Período de recolección | Riesgos de producción | Prevención de riesgos |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

| Recuadro 6 Objetivos de ventas | | | |
|---------------------------------------|-------------------------|-----------------|--------------|
| Producto | Monto por unidad | Cantidad | Total |
| 1 | | | |
| 2 | | | |
| Total | | | |

| |
|---|
| <p>Recuadro 7 Plan de ordenación de recursos</p> <p>Objetivos:</p> |
|---|

Recuadro 8 Plan de organización y gestión

Objetivos:

Recuadro 9 Plan tecnológico

Objetivos:

Recuadro 10 Evaluación de los riesgos (describalos) y estrategias para reducirlos al mínimo

RIESGOS:

ESTRATEGIAS:

| Recuadro 11 Activos fijos (plazo de tiempo) | | | | |
|--|--------------|-------------------------|--------------------------|--------------|
| | Rubro | Monto por unidad | Cantidad (unidad) | Total |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| 15. | | | | |
| | | | Total | |

| Recuadro 12 Amortización (véase el recuadro 11) | | | | |
|--|--------------|--------------------|---------------------------------|------------------------------------|
| | Rubro | Costo total | Ciclo de vida (años) | Amortización/ rubro/año |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| 10. | | | | |
| 11. | | | | |
| 12. | | | | |
| 13. | | | | |
| 14. | | | | |
| 15. | | | | |
| | | | Total | |

| Recuadro 13 | Costos variables (especificar el plazo de tiempo – véase el recuadro 3) | | | |
|-------------|--|---------------------|----------|-------|
| | Rubro | Monto por unidad | Cantidad | Total |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| 4. | | | | |
| 5. | | | | |
| 6. | | | | |
| 7. | | | | |
| 8. | | | | |
| 9. | | | | |
| | | Total | | |

| Recuadro 14 Costos fijos (especificar el plazo de tiempo – véase el recuadro 3) | | | | |
|--|--------------|-----------------------------|------------------------------|--------------|
| | Rubro | Monto por unidad | Cantidad (unidad) | Total |
| 1. | | | | |
| 2. | | | | |
| 3. | | | | |
| | | | Total | |

Recuadro 15 Necesidades totales de capital

a) Activos fijos

> Activos fijos – véase el recuadro 11

b) Capital de trabajo para un determinado período (recuadro 3)

Plazo de tiempo:

> Costos variables – véase el recuadro 13

> Costos fijos – véase el recuadro 14

+

Total de capital de trabajo:

=

c) Total de activos fijos a) y capital de trabajo b)

Recuadro 16 Fuentes de capital

> Contribuciones de los miembros

> Capital de grupo

> Préstamo

> Donación

**Total (debe corresponder al inciso c)
del recuadro 15)**

| |
|--|
| |
| |
| |
| |
| |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---------------------------------------|---|
| Recuadro 17 Intereses | | | | | | |
| Cargo mensual por concepto de intereses (%): | | $\frac{\text{Interés anual}}{12 \text{ meses}}$ | | | | |
| | | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> <hr style="width: 20%; margin: 0 auto;"/> <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | | | | |
| | | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | | | | |
| | | = | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | % | | |
| Gasto total por concepto de intereses: | | | | | | |
| Cargo mensual por concepto de intereses (%) | X | Número de meses para los que se necesita el préstamo | X | Monto total del préstamo = | Gasto por concepto de intereses | |
| <hr style="width: 80%; margin: 0 auto;"/> 100 | | | | | | |
| <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | X | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | X | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> | = | <div style="border: 1px solid black; height: 30px; width: 100%; margin-bottom: 5px;"></div> |

Recuadro 18 Ganancias (o pérdidas) en el período especificado

a) Ingresos:

Total de ingresos procedentes de las ventas
 – véase el recuadro 6

b) Gastos en el período especificado:

Amortización – véase el recuadro 12

Costos variables – véase el recuadro 13

Costos fijos – véase el recuadro 14

Intereses – véase el recuadro 17

Gasto total

c) Ganancias o pérdidas (a - b):

Ingresos (total 18a)

menos

gastos totales (total 18b)

menos

=

d) Ganancias netas:

Ganancias (véase 18c)

menos

impuestos u otros cargo

menos

=

Recuadro 19 Rendimiento de las inversiones

(%):

Ganancias netas (18d)

x 100

%

Inversiones totales (15c)

(%):

x 100

%

| Recuadro 20 Necesidades de flujo de efectivo | | | | |
|--|----------|----------|----------|----------|
| Período (p.ej., meses) | | | | |
| Rubro | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Ingresos | | | | |
| Liquidez (véase el recuadro 15: capital de trabajo total) | | | | |
| Ventas del producto 1 (véase el recuadro 6) | | | | |
| Ventas del producto 2 (véase el recuadro 6) | | | | |
| Ingresos totales | | | | |
| | | | | |
| Gastos (véase los recuadros 11, 13 y 14) | | | | |
| | | | | |
| Gastos totales | | | | |
| Ingresos totales (véase <i>supra</i>) | | | | |
| Ingresos menos gastos | | | | |
| | | | | |

| |
|--|
| Recuadro 21 Conclusión del análisis de las fortalezas de la empresa |
| |

Componentes del plan de desarrollo empresarial (PDE)

Formulario

Nombre, dirección y representantes de los empresarios

Recuadro 1 Descripción del producto.

Recuadro 2 Características del mercado.

Recuadro 3 Descripción de la empresa (misión y metas), sistema de pago y organigrama, con inclusión de:

- Plazo de tiempo previsto en el PDE, resumen del plan de producción y del organigrama de la empresa.
- Misión: puede incluir características del producto, tipos de cliente, características únicas y ventajas competitivas con respecto a productos similares, objetivos del mercadeo, entorno, planes sociales o institucionales y tecnológicos.
- Metas: pueden incluir los mercados seleccionados, los objetivos de ventas, el volumen previsto de producción sostenible y los ingresos previstos.

Recuadro 4 Infraestructura y recursos humanos necesarios

Recuadro 5 Sistema de producción

Recuadro 6 Objetivos de ventas

Recuadro 7 Plan de ordenación de recursos

Recuadro 8 Plan de organización y gestión

Recuadro 9 Plan tecnológico

Recuadro 10 Evaluación de los riesgos (descríbalos) y estrategias para reducirlos al mínimo

Recuadro 11 Activos fijos

Recuadro 12 Amortización

Recuadro 13 Costos variables

Recuadro 14 Costos fijos

Recuadro 15 Necesidades totales de capital

Recuadro 16 Fuentes de capital

Recuadro 17 Intereses

Recuadro 18 Ganancias (o pérdidas) en el primer año

Recuadro 19 Rendimiento de las inversiones

Recuadro 20 Necesidades de flujo de efectivo

Recuadro 21 Conclusión del análisis de las fortalezas de la empresa

¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?

Formulario

| Análisis del entorno empresarial | Marque con "X" si ya dispone de la información | Marque con "X" si aún necesita información |
|--|--|--|
| Preguntas | X | X |
| <p>Mercado y economía</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿De cuál de las cuatro opciones de productos y mercados se trata? • ¿Cuál es el volumen que podría venderse? • ¿Cuántos son los posibles compradores? • ¿Cuántas grandes empresas existen? • ¿Cuál es la escala de precios que Ud. considera aplicable a su producto? • ¿Cuál es un volumen razonable de fabricación para el producto? • ¿Sabe quiénes son los actores fundamentales de este subsector? | | |
| <p>Ordenación de recursos y medio ambiente</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estado silvestre: ¿sabe cuál es la posible recolección o producción sostenible de este producto? • Recolección en estado silvestre: ¿cuál es la tasa de regeneración del recurso? • Bajo cultivo: ¿cuáles son los volúmenes del recurso? • Bajo cultivo: ¿cuánto duran los ciclos estacionales del recurso? | | |
| <p>Esfera social e institucional</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Conoce todas las normas y reglamentos relacionados con el producto y las instituciones responsables de esas normas? • ¿Sabe cuál es la función de los hombres y las mujeres en la producción y mercadeo del producto? | | |
| <p>Ciencia y tecnología</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál tecnología adoptará para generar valor añadido? • ¿Cuánto cuesta esa tecnología? • ¿Sabe cuáles servicios hay para mantener esa tecnología y si son accesibles? | | |

Paso 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados (2)

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar a los empresarios a identificar clientes para sus productos y a evaluar los competidores.❑ Ayudar a los empresarios a reconocer las capacidades, los recursos y los conocimientos técnicos mínimos indispensables para dirigir su empresa. |
| UBICACIÓN | Ésta es la segunda de las dos directrices relativas al Paso 1 de la Fase 3. Debe explicarse en las aldeas, a los miembros de los grupos de interés de los productos, mientras se ayuda a completar el PDE. |
| POSIBLE DURACIÓN | Uno o dos días, al inicio del primer taller de la Fase 3. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Para identificar clientes y evaluar competidores durante la reunión con el grupo de interés, Ud. tendrá que:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Entablar un debate para que los participantes reconozcan las posibles amenazas y oportunidades que caracterizan el entorno empresarial. Para ello utilice las preguntas indicativas que se proponen en el formulario "Identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial". Sugiera que busquen las respuestas en los resultados del ejercicio anterior, correspondiente al formulario "¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?".2. Repasar el concepto de las "5 P"¹ del mercadeo (véase el Folleto E del manual). En esta etapa es posible utilizar también la simulación de situaciones (véase el juego "La mezcla de mercadeo" en el anexo 4). Sin embargo, no profundice demasiado en el tema de las "5 P" ni en las cuatro opciones de productos y mercados, puesto que se analizarán nuevamente en el Paso 3 de esta fase.3. Explicar la primera 'P': personas. Distribuya el formulario "Descripción de los clientes y sus necesidades" y anime a los participantes a reflexionar sobre los distintos tipos de cliente, por qué compran el producto y cómo éste puede ser utilizado.4. Proseguir con la presentación de la segunda 'P': productos. Explique que existen cuatro opciones de productos y mercados, cada uno con diferentes niveles de ganancias y riesgos (véase también el Paso 3 de esta fase en el Folleto E).5. Jugar a la "La mezcla de mercadeo" para analizar las ganancias en contraposición a los riesgos (véase el anexo 4).6. Sobre la base de las conclusiones acerca de los clientes, analizar con |

¹ N.d.T.: esta expresión "5 P' del mercadeo" suele utilizarse también en español en ámbito técnico y corresponde al inglés '5 Ps' of marketing. Con este enunciado se hace referencia al concepto del *marketing mix*, es decir, la mezcla de mercadeo, que se compone de los siguientes elementos: *product*, *price*, *place*, *people* and *promotion* (producto, precio, lugar, personas y promoción).

los participantes cómo esa información influye en la calidad y el embalaje del producto (tamaño del paquete, tipo de materiales para el embalaje, etiquetas, etc.). Este podría ser el momento oportuno para exponer el concepto de la certificación y de los requisitos sanitarios de ciertos mercados.

7. Presentar el tema de la competencia. Distribuya los formularios “Análisis de los competidores” y “Comparación de la nueva idea empresarial con la de los competidores” y pida a los participantes que evalúen las características y las necesidades principales de los clientes de sus mayores competidores. Los participantes deberían utilizar los conocimientos adquiridos durante las Fases 1 y 2. Asimismo, es posible que deban procurar información en publicaciones y boletines comerciales, exposiciones comerciales, retroinformación de clientes o visitas de competidores.
8. Pasar a presentar la próxima ‘P’: precio. Analicen juntos el precio que esperan conseguir. Explique que el precio se calculará meticulosamente durante el Paso 3 de esta fase.
9. Explicar el siguiente elemento que compone la mezcla de mercadeo: lugar y mecanismos de distribución. Revise la información sobre el canal de mercado, la matriz función/participante o el análisis del subsector estudiado en la Fase 2 (utilizando los mismos rotafolios de esa fase, de ser posible). Procure que los participantes lleguen a un acuerdo sobre dónde piensan vender su producto y cómo lo transportarán de la aldea al punto de venta.
10. Presentar la última ‘P’: promoción. Fomente debates sobre cómo pueden dar a conocer su producto a los clientes y cómo pueden lograr ventajas respecto de sus competidores.

Con la utilización del formulario “Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario” ayude a los participantes a comprobar si disponen de estas herramientas necesarias para dirigir su empresa.

CONSEJOS

* Sea creativo: las preguntas incluidas en el formulario son meramente indicativas. Dado que cada empresa presenta oportunidades y riesgos distintos, habrá que adaptar las preguntas a las situaciones.

| Identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial | | Formulario |
|---|--|-------------------|
| Análisis del entorno empresarial | <p>Adapte la lista con preguntas pertinentes a la situación A continuación se exponen ejemplos de preguntas que pueden ayudar a los empresarios a reflexionar sobre las oportunidades que el entorno empresarial ofrece a su producto.</p> <p>Identificación de oportunidades:</p> <p><i>Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen segmentos de la población que podrían tener un interés creciente en el producto? (jóvenes, personas de más edad, población urbana o rural, población acomodada o de menores ingresos, etc.). • ¿Puede accederse a los mercados en lo que se puede ofrecer el producto a los clientes? • ¿El producto en cuestión puede competir con los productos similares ya disponibles? ¿Cómo? (calidad, sabor, precio, diseño, disponibilidad, etc.). • ¿Cuáles son los nuevos usos posibles del producto? <p><i>Ordenación de recursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Está aumentado la oferta de materia prima? • ¿Podrían existir nuevos métodos de ordenación de recursos? • ¿Es posible ampliar las zonas de abastecimiento? <p><i>Esfera institucional</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿La comercialización del producto podría verse beneficiada por algún cambio normativo o jurídico? • ¿Qué tipo de conexión podría establecerse con las organizaciones especializadas en la producción o el mercadeo del producto en cuestión? <p><i>Tecnología</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen tecnologías para aumentar los volúmenes de producción? ¿Son asequibles? • ¿Se dispone de información acerca de expertos que podrían capacitar a los nuevos empresarios para mejorar las características del producto o la productividad? • ¿Existe algún plan para mejorar la infraestructura local (comunicaciones, transporte, energía)? <p>Identificación de amenazas:</p> <p><i>Mercado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El mercado para el producto es estable o tiene posibilidades de crecer o reducirse? • ¿Son positivas o negativas las tendencias económicas previstas para el producto? • ¿Es posible que algún competidor copie el producto? <p><i>Ordenación de recursos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Hay una cantidad suficiente de materias primas? • ¿La comercialización del producto podría llevar a una explotación excesiva de los recursos? | |

| | |
|--|---|
| | <p><i>Esfera institucional</i></p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Las formalidades relativas a la producción, la elaboración y el mercadeo del producto pueden complicarse? ¿Pueden aplicarse nuevos impuestos o cargos que aumenten los costos? ¿Se concederán subvenciones a otras zonas de producción que originen una competencia desleal? <p><i>Tecnología</i></p> <ul style="list-style-type: none">• ¿Están aumentando los costos de la nueva tecnología?• ¿La nueva tecnología es accesible? |
|--|---|

| Descripción de los clientes y sus necesidades | | | Formulario |
|--|-------------------------|--|---------------------|
| Usos del producto | Tipo de clientes | Necesidades específicas de los clientes | Competidores |
| | | | |

Las respuestas a las preguntas anteriores lo ayudarán a verificar si Ud. puede llegar a estos diversos tipos de clientes (o segmentos de mercado).

Para ello, evalúe si puede :

- producir volúmenes suficientes de productos para atender las necesidades de esos clientes;
- describir las características de esos clientes;
- ponerse en contacto con ellos a través de la publicidad y sus puntos de distribución.

Análisis de los competidores

Formulario

Evalúe las necesidades de los clientes y las características más importantes de los principales competidores aplicando los siguientes criterios:

| Criterios | Competidor 1 | Competidor 2 | Competidor 3 | Competidor 4 |
|---|--------------|--------------|--------------|--------------|
| ¿Cuál es su estrategia de mercado? <ul style="list-style-type: none"> • Características del producto • Precio • Tipo de cliente • Lugar de distribución • Promoción | | | | |
| Dimensiones <ul style="list-style-type: none"> • Facturación • Número de empleados • Volumen de producción | | | | |
| Funciones desempeñadas | | | | |
| Tipo de tecnología | | | | |

Para completar este cuadro utilice los conocimientos adquiridos durante las Fases 1 y 2 o en su reciente viaje de estudio.

Comparación de la nueva idea empresarial con la de los competidores

Formulario

Indique las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de su idea en la primera columna, y las de la compañía competidora en la segunda columna.

| Nombre de la compañía | Nueva idea empresarial | Idea(s) de la(s) compañía(s) competidora(s) |
|-----------------------|------------------------|---|
| Fortalezas | | |
| Debilidades | | |
| Oportunidades | | |
| Amenazas | | |

Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario

Formulario

Responda a las preguntas de la columna izquierda y luego compare sus respuestas con las capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario que Ud. calificará eligiendo la respuesta apropiada en la columna derecha.

| Capacidades, recursos y conocimientos técnicos necesarios para la nueva idea empresarial | Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario <i>Elija la respuesta apropiada trazando un círculo</i> |
|---|--|
| ¿Qué tipo de sistema y personal de gestión supone la empresa? | Las capacidades, los recursos y los conocimientos técnicos del empresario respecto a esos requisitos de gestión son: ¿escasos, aceptables, buenos o excelentes? |
| ¿Qué tipo de personal necesita la empresa? | Para el empresario encontrar ese tipo de personal es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuáles son las normas de calidad que requieren los clientes? | Para el empresario averiguar las preferencias y las necesidades de los clientes es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Qué tipo de tecnología necesita la empresa y con cuánta frecuencia hay que renovarla? | Para el empresario encontrar esa tecnología y sustituirla cuando la misma mejore es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuáles son los costos de producción? | Para el empresario mantener ese nivel de costos de producción es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuáles son las alianzas de mercado que entraña la empresa? | Para el empresario crear esas alianzas es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuáles son los posibles canales de distribución para la empresa? | Para el empresario acceder a esos canales de distribución es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuántos recursos financieros moviliza la empresa? | Para el empresario movilizar esa suma es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |
| ¿Cuál sistema de supervisión financiera necesita la empresa? | Para el empresario implantar ese sistema de supervisión es: ¿muy difícil, difícil, fácil o muy fácil? |

Paso 2: Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> Ayudar a los empresarios a elegir la propia idea empresarial analizando las varias opciones para añadir valor a sus productos. |
| UBICACIÓN | En un taller en la aldea, con los representantes de los grupos de interés. |
| POSIBLE DURACIÓN | Los pasos 2, 3 y 4 pueden llevarse a cabo contemporáneamente en un taller de 2 días. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>Para ayudar a los empresarios a definir la misión, las metas, los objetivos, las estrategias y los planes de acción de la empresa:</p> <ol style="list-style-type: none">1. Invite a los participantes encargados de la recopilación de la información en la Fase 2 a compartir los resultados con los demás. Copie en un rotafolio grande el formulario "Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3" para actualizar ese mismo cuadro realizado en la Fase 2, el ejercicio de clasificación y los diagramas de los canales de mercado con los resultados de todos los formularios que se completaron en el Paso 1 de la Fase 3. Los recuadros correspondientes a las "estrategias y acciones" en este formulario se completarán más adelante.2. Revise la información introducida en todos los formularios del Paso 1 de la Fase 3 y concluya el proceso de selección del producto (véase los formularios titulados "¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?", "Identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial", "Descripción de los clientes y sus necesidades", "Análisis de los competidores" y "Capacidades, recursos y conocimientos técnicos del empresario").3. Pida a los participantes que establezcan el período y la unidad de producción del producto para decidir cómo empezar a preparar un PDE** (esto es, en modo individual, familiar o en grupo; si se escoge esta última opción, los grupos de interés realizarán conjuntamente los ejercicios). Pídales que justifiquen la propia elección. Los participantes deberían ser flexibles y estar dispuestos a reconsiderar su elección, ya que en los próximos pasos se estudiarán otras estrategias.4. Nombre de la empresa: sugiérales que consulten el formulario "Plan de desarrollo empresarial". Copie en rotafolios todos los recuadros de los formularios, dedicando un rotafolio a cada recuadro. Haga que propongan el posible nombre de la empresa y que lo escriban la página inicial del PDE (formulario del PDE). Más tarde añadirán los nombres de los representantes y sus direcciones.5. Misión de la empresa: pídales que formulen la declaración de la misión para su nueva idea empresarial. Para ello deben utilizar las instrucciones presentes en el formulario "¿Cómo será su empresa?"***, basarse en las oportunidades y limitaciones |

- indicadas en el “Cuadro relativo a la evaluación del producto” y asegurarse de que la misión satisface el interés y la demanda del mercado. Después del debate, pídale que copien la declaración final en el recuadro apropiado del formulario mencionado y en el recuadro 2 del formulario del PDE.
6. Use los formularios “Metas y objetivos” y “Objetivos de ventas” para indicar los productos y el período de tiempo. Solicite a los participantes que definan las metas de mercadeo, tales como mercados destinatarios, volúmenes de ventas estimados y precios de venta previstos. Una vez que los participantes han llegado a un acuerdo, escriba las metas en los recuadros correspondientes del formulario “Cuadro de evaluación del producto para el PDE de la Fase 3” y en los recuadros 1, 3 y 6 del formulario del PDE.
 7. Luego pídale que establezcan los objetivos para las otras esferas de desarrollo empresarial teniendo en cuenta la información acerca de las oportunidades y limitaciones presente en el formulario “Cuadro de evaluación de productos para el PDE de la Fase 3” y en los ejercicios de la Fase 2. Los participantes tienen que llegar a un acuerdo sobre los objetivos generales de cada esfera, tras lo cual pueden introducir sus conclusiones en el mencionado formulario y añadir los objetivos para cada una de las esferas de desarrollo en el recuadro 1 (visión global de la empresa) del formulario del PDE y en los recuadros respectivos 7, 8 y 9.

CONSEJOS

* Una alternativa eficaz (según las posibilidades de tiempo y el presupuesto del proyecto) es organizar un viaje de estudios para que los participantes conozcan nuevos métodos de producción, elaboración y mercadeo. En el caso de nuevos productos o tecnologías que la comunidad no conoce, habrá que llevar a cabo una demostración en una unidad de elaboración para que las comunidades puedan adquirir la experiencia necesaria para decidir si están realmente interesadas en la idea.

** Tras fijar las metas, los participantes tendrán que decidir si formar grupos empresariales más grandes entre ellos o entre varias aldeas. Es posible que los mismos debates deban realizarse con varios grupos antes de que todos decidan agruparse; lo cual podría resultar necesario a causa de la ingente demanda del mercado seleccionado o de la tecnología de valor añadido necesaria.

*** Solicite a los participantes que incluyan información sobre la gestión cultural y social, así como sobre las medidas ambientales o de ordenación de los recursos que quieren dar a conocer a los clientes, como la ausencia de productos químicos, la garantía de que no se ha utilizado mano de obra infantil, o la inversión de una parte de los ingresos en la ayuda de grupos desfavorecidos; y que incluyan dicha información en su declaración de misión y sus estrategias.

Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3

Formulario

Fecha:

Distrito:

Aldea:

Facilitador(es):

Nombre del producto y de la empresa:

| | | | |
|---------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| Misión: | | | |
| Metas: | | | |
| Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
| Oportunidades | Oportunidades | Oportunidades | Oportunidades |
| Limitaciones | Limitaciones | Limitaciones | Limitaciones |
| Objetivo | Objetivo | Objetivo | Objetivo |
| Estrategias | Estrategias | Estrategias | Estrategias |
| Personas | | | |
| Producto | | | |
| Precio | | | |
| Lugar | | | |
| Promoción | | | |

Declaración de la misión

Formulario

- Definir la misión**
1. Describa detalladamente cómo será su empresa en el futuro:
 - el número de personas que integran el grupo o la empresa:
 - el capital que esperan acumular con las actividades de la empresa:
 - el tipo de clientes a los que quieren dirigirse:
 - el(los) producto(s) que quieren proveer:
 - en qué se diferencia(n) este(os) producto(s) de los de sus competidores:
 - las necesidades de los clientes que esperan satisfacer con su(s) producto(s):
 2. Promueva un debate en el que los empresarios comprendan la importancia de que los objetivos y las estrategias se ajusten siempre a la misión indicada. Recuérdeles que deben utilizar los objetivos financieros calculados en la Fase 1.

Metas y objetivos

Formulario

Fijar las metas y los objetivos

En relación con la declaración de la misión formulada anteriormente, establezca las metas y, luego, defina los objetivos que permitirán que los empresarios las alcancen (véase también el formulario "Objetivos de ventas" en la página siguiente):

- Objetivos de mercado**
 - compradores que a los que piensa orientarse:
Detalles:
 - precio exacto que espera conseguir:
Detalles:
 - volumen de producción en el período indicado en el PDE:
Detalles:
 - lugar donde quiere que se lleven a cabo las actividades:
Detalles:
 - lugar donde desea vender el(los) producto(s):
Detalles:
 - cómo atraerá a los clientes:
Detalles:
- Objetivos ambientales y de ordenación de recursos:**
Detalles:
- Objetivos sociales e institucionales:**
 - beneficios para las personas interesadas (trabajadores y personal de gestión):
Detalles:

| | |
|----------------------------|-------------------|
| Objetivos de ventas | Formulario |
|----------------------------|-------------------|

Escoja con los participantes la mejor unidad de tiempo para establecer los objetivos de ventas de los productos (por día, mes, temporada o año):

Producto:

| Unidad de tiempo | Cantidad prevista de ventas (1) | Precio de venta por unidad (2) | Ganancias previstas (1 x 2) |
|------------------|---------------------------------|--------------------------------|-----------------------------|
| Por día | | | |
| Por mes | | | |
| Por temporada | | | |
| Por año | | | |

Para hacer esas proyecciones, Ud. debe consultar:

- sus objetivos financieros (formulario de la Fase 1);
- la recolección o producción sostenible o la capacidad de sustentación del medio ambiente (por ejemplo, en el caso de servicios turísticos locales) – véase el formulario “¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?” de la Fase 3;
- las capacidades y los recursos de que dispone (formulario de campo, formulario de la Fase 3);
- la capacidad de producción del equipo y la maquinaria (formulario de la Fase 3).

Nota: esta previsión de ventas es un pronóstico preliminar que puede tener que ajustarse a lo largo del proceso, cuando se haya comprobado la exactitud y rentabilidad de los ejercicios de presupuestación y planificación en las otras esferas.

Paso 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (1)

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Facilitar la preparación del PDE.❑ Facilitar la elaboración de la visión global de la empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de completar los Pasos 1 y 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días si el procesamiento de datos en el Paso 2 se ha realizado meticulosamente y según la complejidad de la empresa y el producto y la preparación de los empresarios. A medida que la información sobre el mercado previsto mejora es normal que se lleven a cabo varias reuniones. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>I. Elaboración de estrategias para cada esfera de desarrollo empresarial</p> <ol style="list-style-type: none">1. Recuerde a los participantes lo que se ha hecho hasta el momento: los empresarios han aprendido cuáles son los beneficios de preparar un PDE, han recogido la información que faltaba y han establecido el nombre, la misión, las metas y los objetivos de la empresa.2. Solicite a los representantes de los grupos de interés que consulten con sus miembros los detalles de las empresas que consideren necesarios. El objetivo es elaborar estrategias para cada una de las esferas de desarrollo empresarial, basándose en las soluciones propuestas en el “Cuadro relativo a la evaluación del producto” de la Fase 2 con relación a la misión, las metas y los objetivos de la empresa. Si aún falta información para formular la estrategia, habrá que programar otro estudio en el que participen todos los miembros.3. Organice un taller con los representantes de los grupos de interés para seguir preparando el PDE. Pida a todos los participantes que consulten el formulario del PDE de la Fase 3 y compruebe si tienen el resumen de la información recogida hasta ese momento.4. Explique el método para elaborar estrategias mediante el juego “Formulación de estrategias” (véase el anexo 4). Con el formulario “Términos y conceptos utilizados en el PDE” ilustre los aspectos y conceptos principales del PDE.5. Al igual que en el paso anterior, cuando analice el tema prepare un rotafolio para cada recuadro del formulario del PDE. Al final, todos los rotafolios relacionados con el PDE deberán exponerse en las paredes o en el suelo, junto al “Cuadro relativo a la evaluación del producto”. |
| CONSEJOS | * Sea creativo y organícese: no pierda tiempo repasando detalladamente todas las directrices relativas a cada punto del PDE, puesto que en esta etapa muchas dudas de los participantes ya se habrán aclarado. Utilice las directrices sólo cuando los participantes necesitan explicaciones, o si Ud. recibió el mandato específico de entrar en detalle para cada punto (y dispone de mucho tiempo). Asegúrese de que todos los formularios se |

hayan copiado en rotafolios y de que éstos estén bien expuestos para recordar constantemente a los participantes la información relativa a su idea empresarial. ¡Todos los participantes tendrían que tener un marcador en la mano!

Términos y conceptos utilizados en el PDE

Formulario

1. Plan de mercadeo

Previsión de ventas

Cantidad que Ud. prevé vender esta temporada, mes, año:

Precio por unidad:

(Indique claramente la unidad utilizada: kilo, cañas, botellas de 650 cc, etc.)

Ingresos previstos:

Estrategia relativa a los productos

Describa la forma, el tamaño y las cualidades del(os) artículo(s) que piensa producir. Adjunte una muestra o un dibujo que lo(s) describa.

Estrategia relativa a las personas

Competidores

- Lista de los principales competidores (los que producen el mismo tipo de producto):
- Comparación de su producto con los de los principales competidores: ¿qué es lo que hace que su producto sea mejor que los otros?
- Ubicación de su empresa (distancia de la carretera, de los mercados, etc.):
- ¿Es una buena ubicación con respecto al mercado? ¿Por qué?
- Indique los clientes a los que piensa vender sus productos:
- Justifique su elección:

Clientes

- Describa la demanda existente para el producto:
- Indique la cuota de mercado estimada (tamaño del mercado de los competidores, estimación razonable de la posible cuota de la empresa) sobre la base de los objetivos financieros provisionales que Ud. estableció para la nueva actividad.

Estrategia relativa a los precios

- Precios que las otras empresas cobran por el mismo producto o por productos similares:
- Precio que podrían pagar los clientes previstos para el producto:
- Costos de producción totales, costos de gestión y de mercadeo que Ud. afrontará:
 - *Costos variables:*
 - materiales de producción:
 - mano de obra para la producción:
 - porcentaje de los costos fijos atribuido a la venta de una unidad:
 - *Costos fijos:*
 - servicios públicos:
 - costos de gestión:
 - **Total:**
- Ganancias necesarias (después de cubrir los costos de producción, gestión y mercadeo; ¿cuánto dinero adicional desea obtener?):
- Variación estacional de los precios (calendario de producción o cosecha en comparación con el calendario de la demanda):

Estrategia relativa al lugar y la distribución

¿Dónde quiere vender su(s) producto(s)? ¿Por qué?

Tipo de transporte que adoptará para distribuirlos al público:

Tiempo y costos de transporte:

Métodos que utilizará para presentar su(s) producto(s) a los clientes:

Estrategia relativa a la promoción

Características que hacen que el público reconozca su producto y lo estimule a comprarlo:

Métodos utilizados para atraer a los clientes (publicidad, etc.):

Costos (si los hubiere):

Alianzas de mercadeo

Indique los actores directos que intervienen en los canales de mercadeo de su(s) producto(s):

Indique los actores indirectos que pueden influir en los canales de mercadeo de su(s) producto(s):

¿Con cuáles actores directos e indirectos se vinculará? ¿Por qué? ¿Poseen las cualidades necesarias para ser socios de una alianza?

Costos totales de mercadeo

Enumere las actividades que entraña la labor de mercadeo y estime el costo de cada una de ellas.

2. Plan de producción

- Recuerde a los participantes la ubicación de la empresa y las razones de su selección (como indicado en la estrategia relativa al producto en el plan de mercadeo):
- Adjunte el mapa del lugar donde se encuentra la empresa, señalando la distancia de los principales mercados, las aldeas y las ciudades del distrito, así como los principales ríos y las carreteras de acceso (como indicado en la estrategia relativa al producto en el plan de mercadeo):
- Describa detalladamente el proceso de producción del producto (si resulta más claro, dibuje la secuencia de las fases de producción):
- Indique cuáles son los activos fijos (tierra, edificios, maquinaria, equipo y herramientas) que necesita la empresa y estime su costo. Señale los activos que ya posee. Recuérdeles las proyecciones de ventas anuales, el volumen de producción anual y la capacidad de producción de la maquinaria:
- Estime por cuántos años se pueden usar los activos antes de su sustitución:
- Calcule el porcentaje y el valor de amortización anual dividiendo el precio de los activos entre el número de años:
- Indique cuántas unidades puede producir por día (cuántas horas por día), por mes o temporada (número de días de trabajo) y por año (número de meses o temporadas al año):
- Calcule los costos de producción de esas unidades por día, mes o temporada y año:
- Especifique la tecnología que quiere utilizar:
- ¿Qué tipo de capacitación técnica se necesita para usar esa tecnología?
- ¿Quién podría proporcionar dicha capacitación?

3. Plan de organización y gestión

Estructura que adoptará la empresa:

- En la fase inicial:
- En el futuro:
- ¿Por qué? Describa las ventajas y las desventajas de las estructuras indicadas:
- Formalidades de registro (en el futuro, si los hubiere):

Perfil del empresario

- Nombre de la empresa (actual o en el futuro):
- ¿Quiénes son los miembros que administran la empresa? ¿Cuál es su formación, nivel de instrucción, experiencia profesional, experiencia comercial y de gestión?
- ¿Cómo concibió la idea empresarial?

Estructura

- Personas encargadas de la gestión de la empresa, sus tareas y responsabilidades:
- Dibuje la estructura administrativa (¿Quién está al vértice? ¿Quiénes están al mismo nivel? ¿A quién deben rendir cuenta?):
- Personas que contratará, su cargo, número de persona por cargo, sus sueldos y costos, en la fase inicial o en el futuro:
- Lista de actividades que preceden la puesta en marcha de la empresa y costos:

Costos totales de gestión

Enumere las actividades que entraña la labor de gestión y estime el costo de cada una de ellas.

4. Plan de ordenación de recursos

- Indique las condiciones que rigen su derecho de uso de la tierra (propiedad, condiciones de uso, derechos, etc.):
- Describa el estado actual de los recursos que utilizará la empresa (capacidad de la base de recursos, ciclo de producción, capacidad de regeneración, etc.):
- Tendencia del recurso (en deterioro, estable, en aumento):
- Describa las medidas de ordenación de recursos que adoptará:
- Cuadro del calendario de producción:
- Señale los posibles asociados en las actividades de ordenación de recursos:

Costos totales de la ordenación de recursos

Enumere las actividades que entraña la labor de ordenación de recursos y estime el costo de cada una de ellas.

5. Plan de desarrollo social

- Indique el impacto social positivo de sus actividades en la comunidad local:
- Señale el posible impacto social negativo de su nueva actividad:
- ¿Cuáles soluciones adoptará para mitigar o evitar el impacto negativo (si lo hubiere)?
- Calcule el costo de esas medidas.
- ¿Quién lo ayudará a aplicar esas medidas?

Costos totales del desarrollo social

Enumere las actividades que entraña la labor de desarrollo social y estime el costo de cada una de ellas.

Paso 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (2)

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Facilitar la preparación del PDE.❑ Facilitar la elaboración de la visión global de la empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de completar los Pasos 1 y 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días si el procesamiento de datos en el Paso 2 se ha realizado meticulosamente y según la complejidad de la empresa y el producto y la preparación de los empresarios. A medida que la información sobre el mercado previsto mejora es normal que se lleven a cabo varias reuniones. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>II. Preparación del plan de mercadeo</p> <p>Exponga en la pared el rotafolio del formulario “Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3”. Es el mismo rotafolio que se utilizó durante el Paso 2 de esta fase. Cada vez que se concuerde una estrategia, apúntela en dicho rotafolio para que todos los participantes puedan consultarla.</p> <p>Previsión de ventas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Exponga en la pared el rotafolio correspondiente al formulario “Objetivos de ventas”, preparado durante el Paso 2, y verifique con los participantes si estas previsiones son realistas*. Haga hincapié en que se trata solamente de una estimación preliminar, que podrá corregirse a lo largo del proceso, cuando se prepare el presupuesto final para los otros planes.2. Cuando todos hayan llegado a un acuerdo sobre los objetivos de ventas, haga que controlen nuevamente la información del recuadro 4 del formulario del PDE. <p>Mezcla de mercadeo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Explique los componentes principales que constituyen la mezcla de mercadeo (producto, personas, precio, lugar y promoción). Será necesario repasar toda la información analizada en el Paso 1 de la Fase 3, así como los resultados del ejercicio de clasificación y el “Cuadro relativo a la evaluación del producto” de la Fase 2. <p>Estrategia relativa a las personas</p> <ol style="list-style-type: none">1. Con el formulario “Términos y conceptos utilizados en el PDE”, comience explicando el componente relativo a las ‘personas’, esto es, los clientes previstos, sus intereses, el precio que están dispuestos a pagar y los competidores con productos similares. Controle con los participantes si esta información corresponde a la estimación de precios indicada en los objetivos de ventas.2. Pida a los participantes que compilen el formulario “Plan de mercadeo: estrategia relativa a las personas” utilizando la información obtenida |

en los análisis de los clientes y los competidores (formulario del Paso 1). Cuestiónelos acerca de los clientes seleccionados y subraye que existen varias opciones**. Una vez que se hayan puesto de acuerdo sobre los clientes a los que se dirigen, complete el recuadro correspondiente en el formulario "Cuadro relativo a la evaluación del producto" y apunte la *estrategia relativa a las personas* en el *plan de mercadeo* en el recuadro 3 del formulario del PDE.

Estrategia relativa al producto

1. Haga que los participantes utilicen el formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa al producto" y que se basen en los resultados del formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa a las personas". También remítase al formulario "Términos y conceptos utilizados en el PDE". Invítelos a describir las características del producto en relación con sus decisiones sobre los clientes previstos. Decidan el tipo de producción, elaboración, normas de calidad y embalaje que han de caracterizar al producto a fin de que resulte atractivo para esos clientes y satisfaga el volumen de demanda. Rellene el recuadro correspondiente en el formulario "Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3" y apunte la *estrategia relativa al producto* en el *plan de mercadeo* en el recuadro 3 del formulario del PDE.

Estrategia relativa al precio

1. Utilice el formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa al precio" y facilite un debate acerca de las diferencias de precios y los métodos de fijación de precios que utilizan otros productores. Explique a los participantes que el precio de venta determina las ganancias.
2. Con un ejemplo sencillo, aclare lo que debería cubrir el precio de venta para garantizar una justa ganancia. Verifique si el precio de venta concordado sigue ajustándose al objetivo de ventas y, de ser necesario, estudie la posibilidad de modificar dicho objetivo. En esta ocasión también es posible hacer un análisis del punto de equilibrio (véase el Folleto E del Manual de Campo). Pídales que rellenen el recuadro correspondiente en el formulario del "Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3", apunte la *estrategia relativa al precio* en el *plan de mercadeo* en el recuadro 3 del formulario del PDE y verifique los precios indicados en el recuadro 6 (Objetivos de ventas) del mismo formulario.

Estrategia relativa al lugar y a la distribución

1. Haga referencia a la información recogida en la Fase 2 sobre el canal de mercado para el producto (de ser necesario trace otro dibujo, con gráficos para ilustrar todas las etapas que atraviesa el producto desde su producción al cliente final). Pida a los participantes que analicen los modos en que están distribuyendo sus productos consultando la lista de control incluida en el formulario "Términos y conceptos utilizados en el PDE". Luego complete el formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa al lugar y a la distribución" y especifique la estrategia de los participantes relacionada con las oportunidades y limitaciones que figuran en el "Cuadro relativo a la evaluación del producto". Pídales que rellenen el recuadro correspondiente en el formulario del "Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3" y apunte la *estrategia relativa al lugar y la distribución* en el *plan de mercadeo* en el recuadro 3 del formulario del PDE.

Estrategia relativa a la promoción

1. Invite a los empresarios a rellenar el formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa a la promoción" para elegir las herramientas y los métodos de promoción que adoptarán. Recomiéndeles que consulten los siguientes formularios del Paso 1 de la Fase 3: "Identificación de las oportunidades y amenazas en el entorno empresarial", "Descripción de los clientes y sus necesidades" y "Análisis de los competidores". Ayúdelos a utilizar la información incluida en el formulario "Plan de mercadeo: estrategia relativa al lugar y la distribución" a fin de elaborar una estrategia promocional bien planificada. Una vez convenida la estrategia, pídeles que rellenen el recuadro correspondiente en el formulario del "Cuadro relativo a la evaluación del producto para el PDE de la Fase 3", y apunte la *estrategia relativa a la promoción* en el *plan de mercadeo* en el recuadro 3 del formulario del PDE.

CONSEJOS

* Esta previsión de ventas es un pronóstico preliminar que puede tener que ajustarse a lo largo del proceso, cuando se haya comprobado la exactitud y rentabilidad de los ejercicios de presupuestación y planificación en las otras esferas.

** La información recogida en los formularios lo ayudarán a ultimar el proceso de selección de los productos y los clientes. Es posible, sin embargo, que esta decisión no sea sencilla. Usted ya sabe que existen varias opciones; los participantes deberían elegir la más apropiada para sus capacidades, recursos y conocimientos técnicos.

Plan de mercadeo: estrategia relativa a las personas

Formulario

Estrategia relativa a las personas

Basándose en los resultados de las reuniones relativas al Paso 2, obsérvese lo siguiente:

Competidores

- Lista de los principales competidores:
- Comparación de la empresa con sus principales competidores.
- ¿Qué es lo que hace que su empresa sea mejor que las otras?

Zona prevista

- Ubicación de la empresa:
- ¿Es una buena ubicación con respecto al mercado?:
- Distancia de los mercados y principales compradores:

Tipos de clientes principales (características)

- Indique los posibles clientes a los que piensa vender sus productos:
- Justifique su elección:

Demanda estimada total

- Indique la demanda existente para el producto:
- Indique la cuota de mercado estimada (dimensiones del mercado de los competidores, estimación razonable de la posible cuota de la empresa) sobre la base de los objetivos financieros provisionales que Ud. estableció para la nueva actividad.

Plan de mercadeo: estrategia relativa al producto

Formulario

| Segmentos de mercado (distintos grupos de clientes) | Necesidades y preferencias de cada segmento de mercado (objetivos de mercadeo) | Descripción del producto (características como calidad, embalaje, etiquetado, etc.) |
|---|--|---|
| | | |
| | | |
| | | |

Para completar este cuadro, resuma la información analizada en los formularios pertinentes durante los pasos anteriores de la Fase 3.

Describa la forma, el tamaño y las cualidades de su(s) producto(s). Adjunte una muestra o un dibujo que lo(s) describa.

Plan de mercadeo: estrategia relativa al precio

Formulario

Estrategia relativa al precio

Para adoptar decisiones sobre la fijación de precios, tenga en cuenta los resultados de la Fase 2:

- Precios que las otras empresas cobran por productos o servicios idénticos o similares:
- Precio que podrían pagar los clientes previstos por el producto en cuestión:
- Costos de producción totales, costos de gestión y de mercadeo:
- Ganancias necesarias (después de cubrir los costos de producción, gestión y mercadeo; ¿cuánto dinero adicional desea obtener?):
- Variación estacional de los precios (calendario de producción o cosecha en comparación con el calendario de la demanda):
- Otras características psicológicas de los clientes:
- Calcule el precio de venta completando la siguiente información:

Costos variables:

- materiales de producción:
- mano de obra para la producción:
- porcentaje de los costos fijos atribuido a la venta de una unidad:

Costos fijos:

- servicios públicos:
- costos de gestión:

Margen:

Total:

Plan de mercadeo: estrategia relativa al lugar y a la distribución

Formulario

Estrategia relativa al lugar y a la distribución

En relación con el análisis de los canales de mercado realizado en la Fase 2, indique lo siguiente:

- lista de actores directos en las cadenas de mercado:
- funciones cumplidas por los comerciantes intermediarios, es decir, los actores directos que siguen en la cadena de mercado:
- funciones Ud. mismo puede desempeñar para aumentar su cuota de ganancias:
- resumen de su plan de distribución:
- tipo de transporte que necesita para distribuir su producto o servicio al público
- distribuidores de su producto (¿quiénes son útiles y quiénes no lo son?):
- tiempo y costos necesarios para comercializar su producto o servicio:
- ¿cómo conectarse con los posibles distribuidores?
- propuestas para inducir a un distribuidor a optar por su producto y no por el de sus competidores:

Plan de mercadeo: estrategia relativa a la promoción

Formulario

Estrategia relativa a la promoción

- ¿Cómo son sus clientes (tipo de clientes y segmento de mercado)?
- ¿Cuáles son las características únicas de su producto y cómo puede comunicarlas al mercado previsto?
- Función de las redes de distribución y estrategias de promoción que hay que adoptar para esas redes:
- Tiempo y costos que entraña su estrategia de promoción:
- Alianzas estratégicas que pueden ayudarlo en la promoción:

Paso 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (3)

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Facilitar la preparación del plan de producción del PDE.❑ Facilitar la elaboración de la visión global de la empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de completar los Pasos 1 y 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días si el procesamiento de datos en el Paso 2 se ha realizado meticulosamente y según la complejidad de la empresa y el producto y la preparación de los empresarios. A medida que la información sobre el mercado previsto mejora es normal que se lleven a cabo varias reuniones. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>III. Preparación del plan de producción*</p> <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que utilicen la segunda parte del formulario "Términos y conceptos utilizados en el PDE" y explique los principales componentes del plan de producción. Es posible cambiar la secuencia de las actividades de preparación según las necesidades. Antes de decidir los procesos de producción podría ser útil reflexionar sobre las opciones tecnológicas.2. Invite a los participantes a analizar cuáles serían las consecuencias si el lugar de producción o las zonas de cultivo fueran inadecuados o si la ordenación de recursos no resultara sostenible.3. Pídales que rellenen el formulario "Plan de producción: lugar de producción o zonas de cultivo".4. Celebre un debate acerca de los mapas trazados por los participantes y fíjelos en la pared; explíqueles que esta actividad los ayudará a evaluar mejor la ubicación y, de ser necesario, a cambiar el lugar.5. Solicite a los participantes que completen el formulario "Plan de producción: procesos de producción", y destaque que esos procesos suelen estar relacionados con el tamaño de la empresa prevista, indicado en el pronóstico de ventas. Luego, pídale que rellenen el recuadro 5 correspondiente al <i>sistema de producción</i> del formulario del PDE. Compruebe que los volúmenes de producción correspondan a los objetivos de ventas contenidos en el recuadro 6 de dicho formulario. |
| CONSEJOS | * Señale que se trata solamente de una estimación preliminar, que podrá corregirse a lo largo del proceso, cuando se prepare el presupuesto final para los otros planes. |

Plan de producción: lugar de producción o zonas de cultivo

Formulario

- Describa el lugar donde se ubicará su empresa (sitio de producción) en el contexto de mercado (distancia de los mercados, etc.) y las condiciones naturales que la caracterizan (riesgos naturales, etc.):

- Complete el siguiente cuadro:

| Ventajas de la ubicación propuesta | Desventajas de la ubicación propuesta |
|------------------------------------|---------------------------------------|
| | |

- Trace un mapa del lugar, indicando la distancia de los principales mercados, aldeas y ciudades del distrito, así como de los principales ríos o caminos de acceso.

Plan de producción: procesos de producción

Formulario

- Describa detalladamente el proceso de producción de su producto:

- Dibuje detalladamente ese proceso, ilustrando la secuencia de los pasos:



Nota: es posible cambiar la secuencia de las actividades de preparación (y la de los formularios). Quizás sea necesario presentar los procesos de producción después de examinar las opciones tecnológicas.

Paso 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (4)

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Facilitar la preparación del plan de organización y gestión del PDE.❑ Facilitar la elaboración de la visión global de la empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de completar los Pasos 1 y 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días si el procesamiento de datos en el Paso 2 se ha realizado meticulosamente y según la complejidad de la empresa y el producto y la preparación de los empresarios. A medida que la información sobre el mercado previsto mejora es normal que se lleven a cabo varias reuniones. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | IV. Preparación del plan de organización y gestión <ol style="list-style-type: none">1. Haga referencia al formulario "Términos y conceptos utilizados en el PDE" y explique a los participantes los principales componentes del plan de gestión empresarial (eligiendo la estructura de la empresa). Indíqueles, además, que el primer objetivo de la reunión es ayudar a los empresarios a decidir la estructura que adoptarán sus empresas.2. Especifique que las distintas opciones se examinarán nuevamente después de la preparación del plan financiero, ya que los requisitos de capital también influyen en el tipo de asociación necesaria.3. Enfatice el hecho que el nombre de la empresa debería reflejar sus características únicas (por ejemplo, una misión específica •la 'ecología', una ubicación particular •en una montaña, etc.).4. Diga a los participantes que rellenen el formulario "Plan de gestión empresarial: evaluación de las posibles modalidades empresariales", al tiempo que reflexionan acerca de las estructuras disponibles para sus empresas.5. Mediante el formulario "Plan de gestión empresarial: formalidades para cada modalidad empresarial", pídale que indiquen esas formalidades.6. Presente los componentes de la estructura de gestión y pida a los participantes que rellenen los formularios "Plan de gestión empresarial: identificación de la empresa" y "Plan de gestión empresarial: sueldos y salarios".7. Por último, pídale que incluyan en el PDE la información obtenida, por ejemplo, en los recuadros 3, 4 y 8. |

**Plan de gestión empresarial:
evaluación de las posibles modalidades empresariales**

Formulario

| Posibles modalidades empresariales | Ventajas | Desventajas |
|------------------------------------|----------|-------------|
| | | |

- ¿Cuál es la modalidad empresarial más indicada para Usted
 - en la fase inicial?
 - en el futuro?

- ¿Por qué?

Recordatorio: existen dos tipos fundamentales de modalidad empresarial: la propiedad individual o la propiedad en participación. La elección entre una u otra se debe principalmente a:

- los requisitos de financiación: ¿necesita socios para compartir los costos de la empresa?
- los requisitos en materia de mercadeo y asistencia técnica;
- los objetivos relativos a la distribución de ganancias a los miembros y a la adopción de decisiones compartidas.

**Plan de gestión empresarial:
formalidades para cada modalidad empresarial**

Formulario

| Funciones de las asociaciones | Posibles asociados | Formalidades previas a las operaciones | Formalidades durante las operaciones |
|--------------------------------------|---------------------------|---|---|
| | | | |

Plan de gestión empresarial: identificación de la empresa

Formulario

- Modalidad empresarial seleccionada:
- Nombre de la empresa:

Perfil del empresario

- Describa el perfil del equipo de gestión (para cada miembro):
 - formación
 - nivel de instrucción
 - experiencia profesional
 - capacitación y experiencia empresarial y de gestión
- Explique cómo concibió la idea empresarial.

Estructura

| Personas que administran la empresa | Tareas y responsabilidades |
|-------------------------------------|----------------------------|
| | |

- Dibuje la estructura administrativa (¿Quién está al vértice? ¿Quiénes están al mismo nivel? ¿A quién deben rendir cuenta?):

Plan de gestión empresarial: sueldos y salarios

Formulario

| Categorías de personal | Número de personas | Sueldo mensual | Otros costos asociados | Costos mensuales | Costos totales anuales |
|------------------------|--------------------|----------------|------------------------|------------------|------------------------|
| | | | | | |
| Total | | | | | |

Paso 3: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial (5)

Directriz

| | |
|-----------------------------|---|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Facilitar la preparación del plan de ordenación de recursos y del plan de desarrollo social del PDE.❑ Indicar estrategias para reducir los riesgos.❑ Sugerir cómo establecer alianzas estratégicas. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de completar los Pasos 1 y 2. |
| POSIBLE DURACIÓN | Un día y medio o dos días si el procesamiento de datos en el Paso 2 se ha realizado meticulosamente y según la complejidad de la empresa y el producto y la preparación de los empresarios. A medida que la información sobre el mercado previsto mejora es normal que se lleven a cabo varias reuniones. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <p>V. Preparación del plan de ordenación de recursos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Explique a los participantes los principales componentes del plan de ordenación de recursos.2. Examine la información analizada por los participantes en la Fase 2 durante la realización del ejercicio de clasificación (formulario “Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos”) y del formulario “Cuadro relativo a la evaluación del producto”, y concéntrese en las soluciones de los problemas que plantea la ordenación de los recursos.3. Analice las consecuencias de las distintas medidas de ordenación utilizando como ejemplos recursos que los participantes conocen.4. Pídales que completen el formulario “Plan de ordenación de recursos: posibles medidas de ordenación” y, luego, apunte los resultados obtenidos en el recuadro 7 del formulario del PDE. <p>VI. Preparación del plan de organización y gestión</p> <ol style="list-style-type: none">1. Explique a los participantes los principales componentes del plan de desarrollo social.2. Pídales que señalen los efectos sociales de sus nuevas actividades en el formulario “Plan de desarrollo social: medidas sociales y alianzas”, que indiquen cómo ocuparse de esos efectos y que estimen los costos de esas medidas.3. Repase la información analizada por los participantes en la Fase 2, durante la realización del ejercicio de clasificación (formulario “Comparación entre las puntuaciones asignadas a los productos”) y del formulario “Cuadro relativo a la evaluación del producto”, y concéntrese en las de los problemas sociales o institucionales identificados.4. Solicite a los participantes que indiquen asociados que podrían tomar parte en la adopción de esas medidas y promueva un debate sobre cómo contactar a esos socios.5. Pídales que completen el recuadro 8 del formulario del PDE con su |

plan de organización y gestión.

VII. Estrategias para la reducción de riesgos

1. Con referencia al recuadro 10 del formulario del PDE, examine los posibles riesgos en las cuatro esferas del desarrollo empresarial, elabore estrategias para su reducción y apúntelas en ese mismo recuadro.

VIII. Alianzas estratégicas para el mercadeo

1. Pida a los participantes que rellenen el formulario "Alianzas estratégicas" basándose en la lista de actores directos que intervienen en los canales de mercado del producto. Consulte los formularios de la Fase 2: "Fuentes de información para el estudio de distrito", "Fuentes de información para el estudio a nivel provincial", "Fuentes de información para el estudio a nivel nacional" y "Fuentes de información para el estudio a nivel internacional", y "¿Qué sabe Ud. acerca de su producto?" de la Fase 3.
2. Añada propuestas de alianzas estratégicas en el plan de mercadeo en el recuadro 3 del formulario del PDE.

IX. Alianzas estratégicas para la adopción de mejoras tecnológicas

1. Explique a los participantes que las opciones tecnológicas mencionadas en los procesos de producción pueden requerir la transferencia de tecnología, que a su vez conlleva actividades y costos.
2. Pídale que completen el formulario "Alianzas estratégicas para la adopción de nuevas tecnologías" y que consideren si las opciones de los procesos de producción tienen en cuenta los valores e intereses ecológicos, sociales, comerciales y económicos de las esferas de desarrollo.
3. Analice las condiciones que podrían necesitar los empresarios para adoptar y controlar plenamente esas opciones tecnológicas (capacitación técnica, mejora de la infraestructura, vinculaciones con los asociados). Señale que este análisis los ayudará a distinguir entre las opciones costosas y que requieren asistencia y las más económicas y fáciles de transferir.
4. Añada propuestas de alianzas estratégicas para la estrategia tecnológica en el recuadro 9 del formulario del PDE.

| | |
|---|-------------------|
| Plan de ordenación de recursos: posibles medidas de ordenación | Formulario |
|---|-------------------|

Tendencia del recurso:
 Marque con "X" la casilla apropiada.

| Criterios | ↗ | → | ↘ |
|---------------------------|---|---|---|
| Distribución y densidad | | | |
| Ciclo de producción | | | |
| Capacidad de regeneración | | | |

¿Cuál de las siguientes hipótesis (o combinación de hipótesis) adoptará para:

- organizarse en grupo(s) de interés y difundir normas de ordenación en materia de recolección?
- difundir normas de ordenación en materia de recolección y aplicarlas internamente, así como para solicitar el apoyo jurídico del gobierno?
- domesticar las especies silvestres?

Elija las medidas de ordenación apropiadas que Ud. adoptará:

- en relación con el formulario anterior, señale nuevamente las medidas de ordenación que piensa adoptar:
- ¿cuál es su actual situación con respecto a la condición de uso de la tierra (derechos de uso a largo plazo, propiedad, etc.)?
- Indique el calendario de recolección del recurso:
- Proporcione información sobre el método de domesticación del recurso:
- ¿Con quién se vinculará para llevar a cabo la ordenación de los recursos?

Plan de desarrollo social: medidas sociales y alianzas

Formulario

Miembros desfavorecidos de la comunidad y aspectos de género:

Nueva empresa:

| Posibles efectos sociales de las nuevas actividades | Soluciones para reforzar los efectos positivos o mitigar los negativos | Costo de esas medidas |
|--|---|------------------------------|
| | | |
| | | |
| | | |

Proponga los socios que contribuir a tales medidas:

Indique cómo ponerse en contacto con ellos:

| | |
|------------------------------|-------------------|
| Alianzas estratégicas | Formulario |
|------------------------------|-------------------|

- Ante todo conecte con flechas los socios de la primera columna que forman asociaciones de actores directos. Sucesivamente, trace flechas entre las columnas para indicar las relaciones entre los actores directos e indirectos.

| Actores directos | Actores indirectos | | | |
|-------------------------|---------------------------|--|--------------------------------------|-----------------------------|
| | Mercado y economía | Ordenación de recursos y medio ambiente | Esfera social e institucional | Ciencia y tecnología |
| | | | | |

- Indique con cuáles socios preferiría trabajar.

| Cualidades de los asociados en una posible alianza | Asociados con esas características |
|---|---|
| | |

Alianzas estratégicas para la adopción de nuevas tecnologías

Formulario

| Opciones tecnológicas | Capacitación técnica necesaria | Mejoras de la infraestructura necesarias | Asociados en las actividades de capacitación técnica |
|-----------------------|--------------------------------|--|--|
| | | | |

- ¿Cuáles son las opciones más apropiadas para usted?
- ¿Cuál es la opción menos costosa o la más costosa?
- ¿Cuál es la opción para la que se requiere menos asistencia o más asistencia?

Paso 4: Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> Controlar que se incluyan todas las actividades necesarias para llevar a cabo las estrategias en las cuatro esferas del desarrollo empresarial y que la planificación de estas actividades prevea los recursos adecuados. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En la aldea, con los representantes de los grupos de interés, después de finalizar el Paso 3. |
| POSIBLE DURACIÓN | Una o dos horas para cada grupo de interés. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que utilicen el formulario "Formulación de un plan de acción" para elaborar las estrategias propuestas indicando todas las actividades necesarias y el plazo en el que prevén realizarlas, así como el tipo de apoyo y la financiación que precisan.2. Asegúrese de que todos los miembros del grupo de interés estén presentes en el debate.3. Cerciórese de que se tengan debidamente en cuenta los ciclos estacionales de producción. |

Formulación de un plan de acción

Formulario

Fecha:

Distrito:

Aldea:

Facilitador(es):

Nombre del producto y de la empresa:

| Estrategia | Actividad | Costo estimado (de conocerse) | Responsable | Calendario | Apoyo requerido |
|--|-----------|----------------------------------|-------------|------------|--------------------|
| Mercado y economía | | | | | |
| Personas | | | | | |
| Producto | | | | | |
| Precio | | | | | |
| Lugar | | | | | |
| Promoción | | | | | |
| Ordenación de recursos y medio ambiente | | | | | |
| Esfera social e institucional | | | | | |
| Ciencia y tecnología | | | | | |

Paso 5: Calcular las proyecciones financieras de la empresa

Directriz

OBJETIVOS

- ❑ Calcular el plan financiero.
- ❑ Preparar una visión general del PDE.

POSIBLE UBICACIÓN

En un taller en la aldea, al que seguirá un examen de los datos financieros por parte de los facilitadores y un consultor o un organismo de apoyo especializado en el producto y en planificación financiera. Pueden organizarse otras reuniones con el grupo de interés para revisar las correcciones o los cambios.

POSIBLE DURACIÓN

La preparación inicial se llevará a cabo en un taller de un día en la aldea, mientras que las revisiones se efectuarán en reuniones de medio día cada una.

REFERENCIAS

Manual de Campo, Folleto E.

POSIBLES ACTIVIDADES

Cumplimentar el plan financiero

Utilizando el formulario del PDE, explique a los participantes los principales componentes del plan financiero y el tipo de planificación financiera necesaria. El plan financiero se organiza en recuadros; cada uno de éstos debe copiarse en un rotafolio que habrá que fijar en la pared para que los participantes puedan seguir el proceso. Los recuadros pueden ajustarse según el grado de complejidad de la empresa. Recuerde que no se deben usar todas las herramientas financieras si la empresa es muy pequeña*.

Determinación de los activos fijos

1. Copie el recuadro 11 del formulario del PDE en un rotafolio y sirviéndose de él explique los términos siguientes: activos fijos, costos variables y costos fijos. Aplique el mismo período de tiempo empleado para el recuadro 6 ("Objetivos de ventas"). Utilice la información de los formularios "Plan de producción: lugar de producción o zonas de cultivo"; "Plan de producción: procesos de producción"; "Plan de gestión empresarial: sueldos y salarios", y "Alianzas estratégicas para la adopción de nuevas tecnologías".
2. Pida a los empresarios que indiquen todo el equipo necesario para la elaboración del producto en el plazo determinado. La estrategia organizativa establecerá cuántas unidades de cada tipo de equipo se requieren.
3. Durante el taller estime los costos del equipo y explique que los datos se revisarán más adelante con los proveedores. Señale también otras inversiones necesarias que constituyen activos fijos.

Cálculo de la amortización

Copie el recuadro 12 del formulario del PDE en un rotafolio y sirviéndose de él explique el concepto de amortización y de valor de sustitución. Copie la lista del equipo incluida en el recuadro 11 y pida a los participantes que decidan por cuántos años pueden utilizarlo antes de sustituirlo.

Determinación de los costos variables

Copie el recuadro 13 del formulario del PDE en un rotafolio. Recuerde a los participantes la diferencia entre los costos variables y los costos fijos, y exponga ejemplos. Pídales que enumeren todos los costos variables previstos a lo largo del plazo especificado en el recuadro 6 ("Objetivos de ventas").

Determinación de los costos fijos

Copie el recuadro 14 del formulario del PDE en un rotafolio. Solicite a los participantes que indiquen todos los costos fijos previstos a lo largo del plazo especificado en el recuadro 6 ("Objetivos de ventas").

Cálculo de las necesidades totales de capital

Copie el recuadro 15 del formulario del PDE en un rotafolio. Pida a los participantes que revisen los totales de los recuadros 11 (activos fijos), 13 (costos variables) y 14 (costos fijos) y apunte los totales en las casillas correspondientes en el recuadro 15. Haga que calculen las necesidades totales de capital de trabajo y explíqueles que se trata de la financiación de la que deben disponer desde el primer día de actividad de la empresa. Para elaborar una estimación realista podría ser preciso calcular las necesidades de flujo de efectivo (véase más abajo).

Cálculo de las fuentes de capital

1. Copie el recuadro 16 del formulario del PDE en un rotafolio. Describa junto con los participantes las distintas fuentes de capital. Demuestre cómo cubrir las necesidades totales de capital de trabajo recurriendo a varias fuentes. Estimen la capacidad de contribución de cada uno de ellos y las posibles donaciones, y luego determinen el importe del préstamo necesario.
2. En caso de dificultad en la obtención del capital necesario, habrá que revisar las estimaciones de los costos e intentar reducirlos. También resultaría oportuno controlar nuevamente el plan de organización y decidir si deben formarse nuevas asociaciones para disponer de más capital.
3. Advierta a los participantes que dichos cálculos se volverán a examinar en el Paso 6 de la Fase 3 y al realizar el análisis del flujo de efectivo en los ejercicios indicados a continuación.

Cálculo de los pagos de intereses

Copie el recuadro 17 del formulario del PDE en un rotafolio. Utilizando la estimación de las necesidades de crédito indicadas en el recuadro 16, enseñe cómo calcular los costos de los intereses.

Estimación de las ganancias (o pérdidas)

1. Copie el recuadro 18 del formulario del PDE en un rotafolio. Complete la información relativa a los ingresos y los gastos basándose en los rotafolios ya expuestos de los recuadros 6 (Objetivos de ventas), 12 (Amortización), 13 (Costos variables), 14 (Costos fijos) y 17 (Intereses). Explique que el valor de la amortización total se utiliza para calcular las ganancias o las pérdidas, en vez de utilizar el total de los activos fijos. Indique cómo deducir los impuestos que se aplican a las ganancias brutas para calcular las ganancias netas.
2. Tras calcular las ganancias (o pérdidas) netas, analice el valor

obtenido. Examine los mecanismos de reparto o distribución de ganancias y, de ser necesario, pídale que revisen el plan de organización. Haga referencia a las expectativas económicas que se definieron en el Paso 2 de la Fase 1.

3. Si la ganancia es muy reducida, vuelva a controlar junto con los participantes todas las estimaciones de ingresos y gastos a fin de revisar las estrategias. Si no se encuentra una solución, habrá que renunciar a la idea empresarial o recopilar más información. En tal caso, pida a los participantes que elaboren un plan de acción para llevar a cabo un estudio que facilite la resolución del problema.

Cálculo del rendimiento de las inversiones en el recuadro 19

Copie el recuadro 18 del formulario del PDE en un rotafolio. Apunte la cifra de las ganancias netas indicada en el recuadro 18d y la de la inversión total especificada en el recuadro 15c, y enseñe a los participantes a calcular el rendimiento de las inversiones. Compare esta cifra con el rendimiento que podría obtenerse en un banco u otras empresas.

Estimación de las necesidades de flujo de efectivo

Copie el recuadro 20 del formulario del PDE en un rotafolio. Explique esta herramienta y la importancia del análisis del flujo de efectivo. Pida a los participantes que completen la información utilizando los rotafolios expuestos de los recuadros 15 (Necesidades totales de capital), 6 (Objetivos de ventas), 11 (Activos fijos), 13 (Costos variables) y 14 (Costos fijos). Analice con los participantes cómo distribuir los ingresos y los gastos a lo largo del período especificado con objeto de reducir la necesidad de efectivo en la fase inicial de la empresa. Tenga en cuenta los ciclos de producción y las tendencias de la demanda de mercado. En caso de que sea posible reducir la necesidad de capital de trabajo mediante el uso de estimaciones de flujo de efectivo, corrija las necesidades de efectivo calculadas en el recuadro 15 o el número de meses en los que se necesita el préstamo, indicado en el recuadro 17.

Conclusión

Como actividad final del taller, utilice el recuadro 21, "Conclusión del análisis de las fortalezas de la empresa" y pida a los participantes que sintetizen esas fortalezas.

Explíqueles que deben volver a examinar el PDE propuesto junto con sus grupos para obtener el acuerdo de todos los miembros. Sólo entonces podrán utilizar el PDE para solicitar apoyo.

CONSEJOS

* En caso de proyectos dirigidos a microempresas que se basan en productos arbóreos y forestales, en los que la finalidad es orientar a los empresarios a evaluar la rentabilidad de la propia empresa de modo sencillo, es posible limitar el plan financiero sólo a los objetivos de ventas, las estimaciones de costos (activos fijos, costos variables y costos fijos), las necesidades totales de capital, la fuente de financiación de esos costos, el estado de las pérdidas y ganancias y la proyección del flujo de efectivo.

Conclusiones de los pasos 1 a 5: visión general de la empresa

Formulario

Visión general de la empresa Consulte el PDE, incluido el plan financiero, para completar la siguiente información:

Perfil de la empresa:

- Nombre de la empresa o del empresario
- Dirección de contacto
- Dirección de la empresa

Antecedentes de la idea empresarial:

- ¿Cómo concibió el empresario la idea empresarial?

Condición jurídica:

- ¿La empresa está registrada o aún debe serlo?
- En caso afirmativo, ¿dónde y cuándo se registró?
- ¿El empresario ha estipulado algún contrato comercial?
- ¿La empresa tiene o tendrá socios? ¿Quiénes son?

Declaración de la misión: (revisada)

Metas y objetivos de la empresa: (revisados)

- ¿Qué producto se venderá?
- ¿Cuál será el volumen de ventas anual (cuando la empresa funcione a plena capacidad)?
- ¿Cuál es la ganancia prevista basándose en dicho volumen de ventas anual?

Estimación de los costos de la empresa:

- La inversión total asciende a

Fuentes previstas de financiación:

- ¿De dónde procederán los fondos necesarios?
 - Capital personal (%)
 - Préstamo bancario (%)
 - Otra fuente (%)

Paso 6: Obtener financiación

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar a los empresarios a calcular la cantidad de capital que pueden invertir en la empresa.❑ Reforzar su capacidad para reconocer las opciones de capital disponibles para financiar su empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En un taller en la aldea, con los representantes de los grupos de interés. |
| POSIBLE DURACIÓN | Dos o tres horas (si se invita a un orador se requerirá más tiempo). |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Enseñe los formularios “Contribución personal a la empresa” y “Contribución de grupo a la empresa” y ayúdelos a calcular la contribución que realmente pueden aportar sobre la base de los recuadros 11 (Activos fijos), 13 (Costos variables) y 14 (Costos fijos) del PDE. A continuación, controle la estimación indicada en el recuadro 15 para establecer definitivamente la cantidad de capital necesario y el plazo de tiempo para el reembolso, así como el recuadro 17 a fin de calcular el costo de los intereses.2. Facilite un debate sobre la cantidad de dinero que hay que reservar para otras necesidades domésticas y que, por consiguiente, no puede invertirse en la empresa.3. Invite a un orador, por ejemplo, un empresario de éxito que en precedencia haya recibido un préstamo, o un representante de un banco local o de un organismo de crédito, y organice una reunión dedicada a preguntas y respuestas sobre los criterios y procedimientos de obtención de préstamos.4. Si se dispone de poco tiempo, se puede optar por explicar los varios criterios adoptados por las instituciones de crédito y sus procedimientos para conceder préstamos a los pequeños empresarios.5. Ayúdelos a elegir fuentes externas de financiación solicitando que completen el cuadro del formulario “Opciones para obtener capital de inversión”*. |
| CONSEJOS | * Los criterios y las fuentes de financiación que se indican en este cuadro son meramente indicativos. Usted debe adaptar el formulario según los criterios y fuentes de financiación que más se ajustan a su caso. |

Contribución personal a la empresa

Formulario

Nombre del empresario:

| Activos | Qué es lo que poseo (en unidades) | Mi cuota en la empresa (en unidades) | Valor de mi cuota en |
|---|--------------------------------------|--|-------------------------------|
| Activos | | | |
| Tierra | | | |
| Edificios | | | |
| Efectivo disponible | | | |
| Efectivo en banco | | | |
| Joyas | | | |
| Animales | | | |
| Vacas, cabras, etc. | | | |
| Aves de corral | | | |
| Gallos, gallinas, etc. | | | |
| Transporte | | | |
| Tractor, carro, bicicleta, etc. | | | |
| Otros rubros | | | |
| Generador, pozo, bomba de agua, etc. | | | |
| Otros ... | | | |
| Total (en valor) | | | |

Para cuáles necesidades domésticas debe reservar dinero:

Activos netos:

Puedo invertir aproximadamente

Considerando que debo ahorrar para

Contribución de grupo a la empresa

Formulario

Para establecer cuál es la propia cuota en la empresa cada uno de los miembros del grupo debe completar una de las columnas siguientes.

| Activos | Empresario 1 | | Empresario 2 | | Empresario 3 | | Total | |
|--------------------------------------|--------------|-------|--------------|-------|--------------|-------|--------|-------|
| | Unidad | Valor | Unidad | Valor | Unidad | Valor | Unidad | Valor |
| Activos | | | | | | | | |
| Tierra | | | | | | | | |
| Edificios | | | | | | | | |
| Efectivo disponible | | | | | | | | |
| Efectivo en banco | | | | | | | | |
| Joyas | | | | | | | | |
| Animales | | | | | | | | |
| Vacas, cabras, etc. | | | | | | | | |
| Aves de corral | | | | | | | | |
| Gallos, gallinas, etc. | | | | | | | | |
| Transporte | | | | | | | | |
| Tractor, carro, bicicleta, etc. | | | | | | | | |
| Otros rubros | | | | | | | | |
| Generador, pozo, bomba de agua, etc. | | | | | | | | |
| Otros ... | | | | | | | | |
| Total (en valor) | | | | | | | | |

Podemos invertir aproximadamente

La contribución de cada uno ascenderá a:

| | Nombre del empresario | Contribución |
|----|-----------------------|--------------|
| 1. | | |
| 2. | | |
| 3. | | |

Opciones para obtener capital de inversión

Formulario

- Indique en la parte superior de cada columna las fuentes de capital que conoce.
- Adapte o complete los criterios que éstas deberían adoptar para reputarlas fuentes apropiadas de financiación (columna 1).
- Seleccione (subraye) la(s) fuente(s) más apropiada(s) para su situación.

| Criterios | (ejemplo: banco de desarrollo agrícola) | (ejemplo: banco para los pobres) | (ejemplo: crédito en el marco de proyectos) | (ejemplo: prestamistas privados) |
|------------------------------|---|----------------------------------|---|----------------------------------|
| Finalidad del préstamo | | | | |
| Plazo del préstamo | | | | |
| Tipo de interés del préstamo | | | | |
| Garantía | | | | |
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

Nota: los criterios y las fuentes de financiación que se indican en este cuadro son meramente indicativos. Usted debe adaptar el formulario según los criterios y la lista de posibles fuentes de financiación que más se ajustan a su caso.

Paso 7: Iniciar la fase piloto y las actividades de capacitación

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <ul style="list-style-type: none">❑ Ayudar a los empresarios a definir las necesidades de capacitación.❑ Encontrar socios que puedan impartir la capacitación necesaria o bien prestar apoyo en la materia.❑ Organizar las actividades de capacitación.❑ Asistir a los empresarios en la puesta en marcha de la empresa en pequeña escala durante el período inicial. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En un taller en la aldea, con los representantes de los grupos de interés. |
| POSIBLE DURACIÓN | Dos o tres horas para la presentación inicial. Algunos días para que la estructura de apoyo organice los cursos de capacitación. El tiempo necesario para recibir la información de mercado acerca de la primera producción. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | I. Capacitación <ol style="list-style-type: none">1. Explique a los participantes que la idea central de esta etapa consiste en dotar al personal de los conocimientos y aptitudes necesarios a través de la capacitación.2. Pídales que anoten en la primera columna del cuadro del formulario “Período de prueba inicial” las principales actividades de los planes elaborados durante el Paso 4 de esta fase.3. Sobre la base del formulario “Necesidades de capacitación”, analice la capacitación necesaria para cada actividad; el organismo o el actor indirecto que puede prestar asistencia en la materia, y la fuente de financiación que podría sufragar dicha labor. Contemple también la posibilidad de que la empresa abra una propia cuenta de ahorros destinada a la capacitación, en lugar de recurrir a subvenciones.4. Teniendo en cuenta la meta de la empresa y el mercado previsto, examine las necesidades de capacitación* señaladas por los empresarios y aclare los objetivos y los temas principales de esos cursos.5. Considere los asociados que podrían contactarse para organizar esos cursos de capacitación y prepare los mandatos. II. Producción inicial <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los participantes que analicen los posibles beneficios deparados por la puesta en marcha de la empresa con una producción en pequeña escala**.2. Pídales que preparen un plan de trabajo para la producción inicial (el tiempo necesario para recibir la información de mercado acerca de la primera producción) utilizando el formulario “Período de prueba inicial”.3. Haga que los participantes reflexionen sobre los obstáculos imprevistos que podrían presentarse y las hipótesis que podrían |

- mitigar sus efectos negativos, y que compilen el formulario "Hipótesis de corrección".
4. Explíqueles que deben llevar un registro de todo lo que ocurre durante el primer proceso de producción, elaboración y mercadeo (cantidades, valores, reacciones de los clientes, etc.).
 5. Al final del período inicial (una temporada) organice un taller en que se examinarán los resultados y se preparará el plan de trabajo para el primer año de producción a plena capacidad.

CONSEJOS

* Es posible evaluar las necesidades de capacitación en distintas etapas del proceso, especialmente cuando la falta de conocimientos específicos dificulta el proceso empresarial. Por ejemplo, puede ser necesario: impartir capacitación en realización de entrevistas y encuestas de mercado, incluso antes del período de prueba; o impartir capacitación técnica para adoptar un nuevo proceso de producción, inmediatamente antes del período de prueba; o planificar actividades adicionales de capacitación técnica o en materia de teneduría de libros o en gestión, posteriormente al período de prueba.

** Por ejemplo, para potenciar la capacidad del personal de producción analice los detalles del entorno empresarial, establezca mecanismos de trabajo, concrete aspectos técnicos, etc.

Necesidades de capacitación

Formulario

| Necesidades de capacitación por actividades | Método de creación de capacidad | Actores indirectos | Fuente de financiación |
|---|---------------------------------|--------------------|------------------------|
| Mercadeo y desarrollo empresarial | | | |
| Ordenación de recursos | | | |
| Desarrollo social e institucional | | | |
| Ciencia y tecnología | | | |

Período de prueba inicial

Formulario

Planificación del período inicial

| Actividades | Responsable | Aptitudes y conocimientos necesarios | Posibles asociados | Fecha y duración | Requisitos de insumos |
|-------------|-------------|--------------------------------------|--------------------|------------------|-----------------------|
| | | | | | |

Hipótesis de corrección

Formulario

| Actividades | Resultados esperados | Posibles resultados inesperados | Medidas correctivas |
|-------------|----------------------|---------------------------------|---------------------|
| | | | |

Paso 8: Hacer un seguimiento de los progresos y afrontar los cambios

Directriz

| | |
|-----------------------------|--|
| OBJETIVOS | <input type="checkbox"/> Ayudar a los empresarios a establecer un mecanismo de seguimiento de los progresos de la empresa. |
| POSIBLE UBICACIÓN | En un taller en la aldea, con los representantes de los grupos de interés. |
| POSIBLE DURACIÓN | Una o dos horas para la presentación inicial. El tiempo necesario para establecer efectivamente sistemas y mecanismos de seguimiento. |
| REFERENCIAS | Manual de Campo, Folleto E. |
| POSIBLES ACTIVIDADES | <ol style="list-style-type: none">1. Pida a los empresarios que piensen cómo pueden evaluar los resultados de sus empresas.2. Explíqueles las principales finalidades del seguimiento*.3. Pídales que establezcan indicadores para supervisar las actividades de su empresa. A fin de crear indicadores significativos, deberían referirse a los objetivos y las estrategias de sus empresas. Utilice la lista de control que se presenta en el formulario "Posibles indicadores para seguir los progresos" a fin de completar la lista realizada por los empresarios.4. Organice la recopilación de la información de acuerdo con esos indicadores.5. Organice un taller de planificación todos los años para ayudar a los empresarios a:<ul style="list-style-type: none">• repetir el estudio del entorno empresarial llevado a cabo en el Paso 1 de la Fase 3, aunque no con la misma profundidad;• examinar los resultados del estudio;• pasar revista a los objetivos y estrategias elaboradas el año anterior para cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial;• determinar si se han alcanzado las metas;• evaluar los cuatro tipos de actividad del año anterior;• indicar las fortalezas y debilidades en las esferas de desarrollo empresarial;• fijar metas, objetivos, estrategias y planes de acción para el año siguiente basándose en esas evaluaciones.6. Concluya la Fase 3 de vuelta a la oficina: examine el trabajo hecho hasta ahora sirviéndose del formulario "Informe sobre la ejecución de la Fase 3". |
| CONSEJOS | * Por ejemplo, para verificar el éxito de las actividades; extraer enseñanzas; evitar errores y alertar prontamente sobre los efectos negativos desde el punto de vista ecológico y cultural y las opciones económicas no viables. |

Posibles indicadores para seguir los progresos

Formulario

Análisis económico y de mercado

- Compare los objetivos financieros de los empresarios con los logros obtenidos al tras un determinado período de tiempo.
- Examine el presupuesto preparado el primer año.
- Compare las ventas, las ganancias brutas y los gastos.
- Señale los errores de juicio, dado que son experiencias que se aprovecharán en el siguiente ciclo de planificación.
- Prepare estados financieros más precisos para el período posterior.

Análisis de la ordenación de recursos y del medio ambiente

- Comprenda cuáles son los métodos básicos que han de adoptarse para realizar una evaluación rápida del bosque.
- Reconozca la importancia de un seguimiento regular.
- Analice el impacto de la recolección.
- Establezca medidas correctivas.

Análisis social e institucional y políticas, normas y reglamentos

- Evalúe el impacto social de la empresa con respecto a la serie predeterminada de indicadores utilizada inicialmente para reunir información durante la preparación del PDE.
- Evalúe el grado de fortalecimiento de la capacidad del personal o miembros de la empresa.
- Mantenga una buena relación con el oficial forestal local para poder negociar en caso de que resoluciones poco claras.
- Ejerza presión como miembro de la red nacional en caso de que esté por modificarse la política estatal en modo desfavorable.
- Reaccione rápidamente si se proponen normas internacionales que pueden afectar a su empresa.

Ciencia y tecnología

- Manténgase informado sobre las nuevas tecnologías que pueden aumentar la competitividad de su producto, ya sea disminuyendo su costo de producción o perfeccionando el producto.
- Ejerza presión para mejorar la infraestructura, como nuevas líneas telefónicas y ampliaciones de carreteras que faciliten su acceso y el de sus productos a nuevos mercados.

Informe sobre la ejecución de la Fase 3 Formulario

Nombre del(los) facilitador(es):
 Grupos de interés:
 Aldea, distrito:

Oficina:

| Pasos y actividades | Cantidad de días | Fecha | Participantes | Ubicación | Necesidades logísticas | Necesidades financieras |
|---|------------------|-------|---------------|-----------|------------------------|-------------------------|
| Actividades preliminares de planificación | | | | | | |
| Paso 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados | | | | | | |
| Paso 2: Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa | | | | | | |
| Pasos 3, 4 y 5: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial | | | | | | |
| Paso 6: Obtener financiación | | | | | | |
| Paso 7: Iniciar la fase piloto y las actividades de capacitación | | | | | | |
| Paso 8: Hacer un seguimiento de los progresos y afrontar los cambios | | | | | | |
| Total | | | | | | |

**Posible escenario y plazo de ejecución
del proceso de AyDM****Anexo 1**

Es casi imposible presentar las numerosas posibilidades con que cuentan los facilitadores para planificar y organizar la ejecución del proceso global de AyDM, ya que las actividades adquieren matices diferentes en función de cada experiencia y contexto. No obstante, puede ser de utilidad para los facilitadores disponer de un panorama general del proceso sobre el terreno, mediante un ejemplo hipotético de escenario y plazo de ejecución en una comunidad. El ejemplo que se expone en las siguientes páginas se basa en la experiencia de la autora y sus colaboradores en Viet Nam. En la primera columna se enumeran todos los pasos que integran el proceso de AyDM y en la segunda, las actividades que el facilitador debe emprender. En la tercera y cuarta columnas se muestran en detalle el método y el plazo que podrían asignarse a cada actividad, mientras que en la quinta y última columna se indican los números de referencia de las directrices y los formularios contenidos en el presente documento.

| | |
|--|----------------|
| Ejemplo de un posible escenario y plazo de ejecución en una comunidad de la Fase 1 de las directrices de campo en materia de AyDM | Ejemplo |
|--|----------------|

| Ciclo de AyDM | Actividades del facilitador | Método de ejecución de las actividades | Posible plazo de ejecución | Referencias | |
|---|--|---|---|-------------|-------------|
| | | | | Directrices | Formularios |
| Introducción a las directrices de campo | <ul style="list-style-type: none"> • Leer el manual • Recibir capacitación en AyDM • Recibir instrucciones acerca de la Fase 1 • Recibir cursos de actualización en habilidades de facilitación (opcional) | <ul style="list-style-type: none"> • Trabajo individual • Curso de capacitación • Sesiones de capacitación breves • Sesiones de capacitación breves | 1 semana 1 a 1,5 días 1 o 2 días | 1 | |
| Fase 1: Evaluar la situación existente | <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionar el(los) lugar(es) (opcional) • Definir el grupo de productos • Tras ello, formular el plan de trabajo de la Fase 1 • Elaborar un panorama general del contexto • Seleccionar a los recolectores de información (opcional) • Entrenar a los recolectores de información para que sepan utilizar los formularios de campo previstos en la Fase 1 (opcional) | <ul style="list-style-type: none"> • Reunirse con el personal del proyecto, los funcionarios locales y las personas con conocimientos específicos (pertenecientes a proyectos, el sector privado, etc.) en un taller de partes interesadas • En la oficina, examinar la documentación disponible en la materia • Igual al anterior • En el lugar • Curso de capacitación en el lugar | 2 días 2 días 1 día 1 ó 2 días | 1 | |

DIRECTRICES PARA LOS FACILITADORES DE CAMPO EN MATERIA DE AYDM
Anexo 1

| Ciclo de AyDM | Actividades del facilitador | Método de ejecución de las actividades | Posible plazo de ejecución | Referencias | |
|---|---|---|---|-------------|-------------|
| | | | | Directrices | Formularios |
| Paso 1: Identificar al grupo meta | <ul style="list-style-type: none"> Ante todo, hacer un reconocimiento del lugar a fin de identificar a los miembros del grupo meta Fijar criterios Conocer a los líderes y grupos locales Conocer a las personas recomendadas Reconocer o definir los criterios de clasificación por nivel de riqueza Clasificar a los miembros del grupo meta por nivel de riqueza Examinar los objetivos financieros Mediante visitas a los mercados y reuniones en las aldeas (las mismas previstas en el Paso 2), observar, aplicar métodos de ERP y realizar entrevistas a fin de elaborar un listado de los recursos y productos existentes | <ul style="list-style-type: none"> En la oficina, con el personal del proyecto y otros asociados en la ejecución En el lugar En el lugar | 1 día Medio día en cada posible lugar de ejecución | 2 | |
| Paso 2: Determinar los objetivos financieros | <ul style="list-style-type: none"> Reconocer o definir los criterios de clasificación por nivel de riqueza Clasificar a los miembros del grupo meta por nivel de riqueza Examinar los objetivos financieros | Reuniones en las aldeas con los informantes que integran el grupo meta | 2 días por comunidad para los pasos 2 y 3 | 3 | |
| Paso 3: Hacer una lista de los productos y recursos existentes | <ul style="list-style-type: none"> Mediante visitas a los mercados y reuniones en las aldeas (las mismas previstas en el Paso 2), observar, aplicar métodos de ERP y realizar entrevistas a fin de elaborar un listado de los recursos y productos existentes | | | 4 | |
| Paso 4: Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente | <ul style="list-style-type: none"> Reuniones en las aldeas (las mismas previstas en los pasos 2 y 3) y observación del contexto local Reunir información general para evaluar el sistema de mercado a los niveles de distrito y provincial Compilar la información reunida a los niveles de distrito y provincial | <p>Estudio de distrito</p> <p>Estudio a nivel provincial</p> | 1 día 1 día 1 día | 5 | |
| Paso 5: Hacer una primera selección de productos | <ul style="list-style-type: none"> Organizar un taller para eliminar los productos no viables y sensibilizar acerca de los beneficios del trabajo en equipo | Un taller para los pasos 5 y 6 | 1 día | 6 | |
| Paso 6: Concientizar sobre las ventajas del trabajo en equipo | <ul style="list-style-type: none"> Concluir la Fase 1 | | | 7 | |

Ejemplo de un posible escenario y plazo de ejecución en una comunidad de la Fase 2 de las directrices de campo en materia de AyDM

Ejemplo

| Ciclo de AyDM | Actividades del facilitador | Método de ejecución de las actividades | Posible plazo de ejecución | Referencias | |
|---|--|---|---|---|-------------|
| | | | | Directrices | Formularios |
| Fase 2: Identificar productos, mercados y medios de mercadeo | Planificación preliminar de la Fase 2 | <ul style="list-style-type: none"> Capacitar al equipo de recolectores de información y de representantes del grupo meta Definir los criterios para seleccionar los productos Preparar el plan de trabajo con esas personas para efectuar los diferentes estudios | <ul style="list-style-type: none"> Breves sesiones de capacitación en aulas y de práctica con otros aldeanos Taller con los miembros del grupo meta determinados a finales de la Fase 1 | 1 a 1,5 días | 1 |
| | Paso 1: Analizar las cuatro esferas de desarrollo empresarial | <ul style="list-style-type: none"> Facilitar el acopio de información a los niveles local y de distrito o provincial Coordinar con el personal del proyecto las actividades necesarias para acceder a los resultados de estudios de mayor nivel (provincial, nacional o internacional) Compilar la información reunida a nivel local | <ul style="list-style-type: none"> Estudios sobre el terreno (comunitario/distrito o provincia), de ser necesario con expertos contratados para un producto determinado Con los recolectores de información | 4 a 8 días o más, de acuerdo con el producto y el mercado seleccionados | 2 |
| | Paso 2: Seleccionar los productos de mayor potencial | <ul style="list-style-type: none"> Organizar un taller con los expertos encargados de los estudios y con los recolectores de información y los productores. Presentar los resultados de los estudios y analizar los productos. | Taller en el lugar | 1 día | 3 |
| | Paso 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados | <ul style="list-style-type: none"> Impartir instrucciones sobre cómo formar los grupos de interés Facilitar la formación de grupos de interés para los productos seleccionados, incluida la designación de representantes de esos grupos (presidente, secretario, tesorero) Concluir la Fase 2 | <ul style="list-style-type: none"> En el lugar, al final del taller previsto en la Fase 2 En cada comunidad por medio de reuniones con los miembros del grupo meta | Medio día en cada comunidad | 4 |

Ejemplo de un posible escenario y plazo de ejecución en una comunidad de la Fase 3 de las directrices de campo en materia de AyDM

Ejemplo

| Ciclo de AyDM | Actividades del facilitador | Método de ejecución de las actividades | Posible plazo de ejecución | Referencias | |
|---|--|---|----------------------------|-------------|-------------|
| | | | | Directrices | Formularios |
| Fase 3: Planificar empresas para el desarrollo sostenible | <ul style="list-style-type: none"> Examinar los resultados de la Fase 2 una vez formados los grupos de interés Preparar el plan de trabajo conforme al número de productos y de los grupos de interés Concientizar a los representantes de los grupos de interés acerca de las ventajas que encierra la preparación de un PDE para solicitar el apoyo necesario | <ul style="list-style-type: none"> Compilación de la lista de los grupos de interés y sus miembros por cada producto Preparación en la oficina junto con el personal directivo del proyecto Al comenzar el taller relativo al Paso 1 | 1 día | 1 | |
| | | | 1 día | | |
| | | | 1 ó 2 horas | | |
| Paso 1: Estudiar el entorno empresarial de los productos y empresas seleccionados | <ul style="list-style-type: none"> Si se carece de información, facilitar un viaje de estudio para reunir los datos que faltan En caso contrario, procesar la información reunida hasta este momento a fin de elaborar el PDE En el taller, analizar el entorno empresarial para la nueva iniciativa | <ul style="list-style-type: none"> Preparación de un viaje de estudio En el taller junto con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado | 1 día | 2 | |
| Paso 2: Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa | <ul style="list-style-type: none"> Organizar un taller para introducir el tema y el paso correspondiente Definir de modo provisional la misión, las metas y los objetivos de la empresa Explicar los componentes del PDE Determinar si el grupo de interés dispone de información suficiente para contestar las preguntas contenidas en el PDE | <ul style="list-style-type: none"> Realización un taller con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado | Medio día | 3 | |

DIRECTRICES PARA LOS FACILITADORES DE CAMPO EN MATERIA DE AYDM
Anexo 1

| | | | | | |
|--|--|--|---------------------------------|----------|--|
| <p>Pasos 3, 4 y 5: Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro esferas de desarrollo empresarial</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a rellenar el formulario relativo al PDE • Facilitar la preparación de una sinopsis • Recoger los planes de desarrollo empresarial y compilarlos | <ul style="list-style-type: none"> • Realización de un taller con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado y otros participantes con experiencia contable a nivel local • La comprobación de la información y el examen de los cálculos del plan financiero se realizan en la oficina | <p>1 ó 2 días</p> <p>1 día</p> | <p>4</p> | |
| <p>Paso 6: Obtener financiación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • En un taller, invitar a un orador para dar a conocer a los representantes de los grupos de interés algunos métodos de obtención de capital | <ul style="list-style-type: none"> • Taller con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado | <p>Medio día</p> | <p>5</p> | |
| <p>Paso 7: Iniciar la fase piloto y las actividades de capacitación</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Abrir cuentas bancarias y seguir el proceso de movilización de los recursos necesarios para poner en marcha la producción • Organizar un taller con los miembros del grupo de interés relativo a un producto determinado y evaluar el apoyo que se necesita para comenzar la producción (sobre la base del plan de acción elaborado en el Paso 4) • Organizar actividades de capacitación y seleccionar a los entrenadores y los participantes (en temas técnicos, teneduría de libros, gestión, fortalecimiento de grupos, dotes de dirección, etc.). Preparar el mandato y el contrato correspondiente junto con los asociados | <ul style="list-style-type: none"> • Junto con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado | <p>2 días</p> <p>1 ó 2 días</p> | <p>6</p> | |

DIRECTRICES PARA LOS FACILITADORES DE CAMPO EN MATERIA DE AYDM
Anexo 1

| | | | | | | |
|--|---|--|--|---------------|----------|--|
| | <p>Paso 8: Hacer un seguimiento de los progresos y afrontar los cambios</p> | <ul style="list-style-type: none"> • Fijar indicadores y mecanismos de seguimiento junto con los representantes del grupo de interés • Examinar los resultados de la fase experimental de producción • Planificar una producción a plena capacidad • Definir el apoyo necesario para alcanzar la plena capacidad • Concluir la Fase 3 | <ul style="list-style-type: none"> • Taller junto con los miembros del grupo de interés relativo a un producto dado | <p>2 días</p> | <p>7</p> | |
|--|---|--|--|---------------|----------|--|

Ejemplo de un plan de desarrollo empresarial (PDE)**Annexo 2****Facilitador:****Fecha de elaboración:****Nombre del empresario y de los representantes**

Karumuna Benon - Presidente
 Ahimbisibwe Obedah - Secretario
 Turyatunga Shadrach – Tesorero

Nombre de la empresa

Grupo de apicultura de MUKONO

Dirección

Municipio de Mukono, subcondado de Kayonza, Distrito de Kanungu, Uganda sudoccidental

Recuadro 1 Descripción del producto

La empresa producirá y venderá miel virgen, miel filtrada y cera de abeja recolectadas por abejas en colmenas situadas en el Parque Nacional y a sus márgenes. La miel se envasará en bidones. La miel virgen se venderá localmente, sobre todo a los productores de vino de banana y a las familias. La miel filtrada se venderá a los elaboradores de miel locales a los efectos de su elaboración y envasado finales.

| Recuadro 2 Características del mercado (resumen de los formularios “Análisis de los competidores” e “Identificación de oportunidades y amenazas en el entorno empresarial”) | | | | | | |
|--|---------------------------------------|--|----------------------------------|---|----------------------------|--|
| Competencia de productos similares | Precio de venta del competidor | Clientes destinatarios | Mercado previsto (físico) | Estrategias de distribución y promoción propuestas | Permisos requeridos | Tipos de alianzas o asociaciones estratégicas |
| Miel producida por las comunidades vecinas | 3 500 U Sh/l | Elaboradores de vino de banana y hogares locales | Centro comercial local | Oferta de muestras de miel decantada a los elaboradores locales | Ninguno | Vinculación con Kisoro Beekeeping y con los servicios públicos de extensión con objeto de recibir apoyo técnico y capacitación |

| Recuadro 3 Descripción de la empresa (misión y metas), sistema de pago y organigrama, alianzas estratégicas para el mercadeo |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Período abarcado: El PDE comprende un período de un año, o dos temporadas de recolección. Los apicultores formarán un grupo de mercadeo y cada uno de sus miembros implantará colmenares en la tierra de que dispone. La gestión de la empresa estará a cargo de un grupo de 23 hombres y 2 mujeres pertenecientes a las aldeas de Kanyashande Y Nkwenda, quienes enviarán miel filtrada y cera de abeja a un centro de recogida rural, al tiempo que venderán la miel sin filtrar por su cuenta. El centro de recogida pagará la miel a los productores una vez que se haya vendido. El grupo se registrará debidamente y abrirá una cuenta bancaria; mediante una donación, establecerá un fondo rotatorio que se utilizará para conceder préstamos a sus miembros para adquirir las colmenas. • Misión: La miel filtrada destinada a la venta a los turistas se promoverá como miel silvestre. La apicultura se practica en esta zona desde hace mucho tiempo y todos los miembros del grupo están familiarizados con su práctica tradicional. La miel es de buena calidad, pues las abejas se nutren de una diversidad de flores que crecen en el <i>Bwindi Impenetrable National Park</i> (BINP). Dado que hay una gran demanda desatendida a nivel local, tanto en los hogares como en los campamentos turísticos, no hay problemas de competencia. • Metas: En el plazo de un año (dos temporadas), cada miembro del grupo producirá diez litros de miel virgen que se venderá a los consumidores locales así como cinco litros de miel decantada y cierta cantidad de cera de abeja que se venderán en Kisoro y otros mercados distantes. El volumen de producción se basa en la adición de cinco colmenas en cada colmenar y en el mejoramiento de las prácticas y de los métodos de elaboración. La miel sin filtrar se venderá a U Sh 3 500 por litro; la miel decantada se venderá a U Sh 6 000 por litro, y la cera de abeja se venderá a U Sh 5 000 por kilo. Está previsto que el grupo obtenga unos ingresos netos de al menos U Sh 700 000, o unos U Sh 30 000 para cada hogar (con exclusión de las ganancias que se vuelvan a invertir), además de los ingresos generados por la venta de |

la miel. Estas ganancias corresponden a las expectativas manifestadas por los hogares durante las fases 1 y 2.

La miel sin filtrar se venderá en los mercados locales a los elaboradores de vino de banana y a las familias del lugar. La miel filtrada se venderá en los albergues turísticos y a los elaboradores de segundo nivel de los poblados vecinos. La cera se venderá a los grupos de artesanos locales y también a los fabricantes de artesanía a nivel nacional.

| Recuadro 4 Infraestructura y recursos humanos necesarios | | | | |
|---|--------------------------------------|------------------------------------|------------------------------|---------------------------------|
| Personal necesario | Funciones | Tiempo necesario | Experiencia requerida | Sueldos |
| Tesorero | Administración y teneduría de libros | 12 meses al año de jornada parcial | Teneduría de libros | Voluntario (en la fase inicial) |
| Empleado | Centro de recogida | 12 meses al año de jornada parcial | Elaboración | U Sh 7 500 mensuales |

| Recuadro 5 Sistema de producción | | | | | |
|---|------------------------------|-----------------------------------|-------------------------------|------------------------------|--|
| Producto | Producción total (kg) | Período o entre temporadas | Período de recolección | Riesgos de producción | Prevención de riesgos |
| Miel | 10kg/año | 6 meses | Marzo, septiembre | Huida de las abejas | Implantar colmenares y mantenerlos limpios |
| Cera de abeja | 1 kg/año | 6 meses | Marzo, septiembre | | |

| Recuadro 6 Objetivos de ventas (en un año) | | | |
|--|-------------------------|-----------------|--------------|
| Producto | Monto por unidad | Cantidad | Total |
| Miel virgen | 3 500/litro | 200 litros | 700 000 |
| Miel decantada | 6 000/litro | 100 litros | 600 000 |
| Cera de abeja | 5 000/kg | 10 kg | 50 000 |
| Total | | | 1 350 000 |

| Recuadro7 Plan ambiental |
|---|
| <p>Objetivo: producir miel orgánica a partir de flores silvestres sin repercutir negativamente en el bosque.</p> <p>Cada miembro del grupo administrará su propio colmenar. Para prevenir los incendios, se hará uso de ahumadores.</p> |

| Recuadro 8 Plan social e institucional |
|--|
| <p>Objetivo: crear empresas en que logren participar equitativamente todos los apicultores de la comunidad interesados.</p> <p>La gestión de la empresa estará a cargo de un grupo de 23 hombres y 2 mujeres, procedentes de las aldeas de Kanyashande y Nkwenda, quienes harán funcionar un centro de recogida y elaboración. Si bien la apicultura es por tradición una actividad masculina, se impartirá capacitación a las mujeres en manejo de colmenas y recogida de miel. El establecimiento de colmenares evitará que los ladrones roben las rejillas y láminas de hierro que protegen las colmenas. Por toda venta de miel, que se cobrará en efectivo, se emitirá un recibo. Los apicultores deberán llevar su miel al centro de recogida y allí recibirán un cupón. Se les pagará por la miel al final de cada mes, es decir el día 30, 31 o el último día hábil del mes durante la temporada comercial.</p> <p>El grupo se registrará, y constará de un comité integrado por un presidente, un vicepresidente y un secretario, previa elección. Abrirá una cuenta bancaria y mediante una donación establecerá un fondo rotatorio que se utilizará para conceder préstamos a sus miembros para adquirir las colmenas (el comité comprará las colmenas para los miembros y éstos las reembolsarán con miel). Aunque no hará falta un permiso de propiedad de colmenares, el grupo dispondrá de una licencia comercial en el centro de recogida.</p> |

Recuadro 9 Plan tecnológico

Objetivo: conseguir métodos eficientes de producción, recolección y elaboración para obtener una gran cantidad de miel de calidad.

En un principio, cada miembro del grupo será dueño de al menos cinco colmenas tradicionales mejoradas y una colmena moderna. Las colmenas tradicionales se acoplarán a las existentes y se les dotará de láminas de hierro protectoras y aislantes con objeto de impedir que las abejas huyan. Se implantarán colmenares y se les mantendrá libres de vegetación a fin de reducir la incidencia de predadores como las hormigas. No se utilizarán colmenas tipo "Kenya Top Bar" porque no son aptas para el clima de la zona.

Mediante equipo de recolección como los ahumadores se impedirá que se desaten incendios perjudiciales para el bosque y se mejorará el olor y el aspecto de la miel. Asimismo, se utilizará indumentaria protectora para prevenir las picaduras. Para filtrar la miel se adoptarán métodos caseros y se utilizarán recipientes limpios y filtros. La miel se envasará en baldes y bidones limpios, que se cerrarán herméticamente para impedir la contaminación.

Recuadro 10 Evaluación de los riesgos (descríbalos) y estrategias para reducirlos al mínimo**RIESGOS y ESTRATEGIAS:**

Los principales riesgos son el exceso de lluvia y los animales nocivos. Entre los más comunes figuran los chimpancés, las ardillas, un ave que se nutre de abejas, una mariposa de la miel y las hormigas, que desprenden un olor que aleja a las abejas de su colmena. En caso de exceso de lluvia, la humedad penetra en la colmena, lo que hace disminuir la temperatura interna.

- Pérdida de miel durante los períodos de lluvias fuertes: utilizar colmenas con excluidor de reinas.
- Luz solar muy fuerte y falta de agua: colocar baldes o bidones de agua o de jugo de banana cerca de los colmenares.
- Destrucción de las colmenas (por diversas razones) con consiguiente derrame de miel: inspeccionarlas periódicamente y efectuar su mantenimiento regular.
- Robo de miel de las colmenas: construir vallas sólidas alrededor de los colmenares.
- Hormigas marrones: mediante una limpieza adecuada, mantener bajo control el terreno en que están situados los colmenares.
- Mariposas: construir colmenas con pequeños orificios de acceso para prevenir la entrada de mariposas.
- Pequeñas hormigas negras chupadoras de miel: limpiar el terreno de los colmenares y quemar las hormigas que se encuentren debajo de las colmenas.
- Ave que se nutre de abejas: muy raras; espántense con una honda.
- Lagartos: espántense
- Fluctuaciones en los precios: almacenar la miel hasta que los precios vuelvan a subir; producir miel de mejor calidad.

| Recuadro 11 | Activos fijos (en un año) | | | |
|--------------------|----------------------------------|---------------------------|----------------------------|------------------|
| | Rubro | Monto (por unidad) | Cantidad (unidades) | Total |
| | Colmenas | 4 000 | 75 | 300 000 |
| | Alambre para atar las colmenas | 20 000 | 1 | 20 000 |
| | Hachas | 5 000 | 3 | 15 000 |
| | Palas | 5 000 | 5 | 25 000 |
| | Excavadoras | 2 000 | 10 | 20 000 |
| | Baldes | 3 000 | 25 | 75 000 |
| | Cacerolas | 10 000 | 25 | 250 000 |
| | Indumentaria protectora | 70 000 | 5 | 350 000 |
| | Ahumadores | 25 000 | 5 | 125 000 |
| | Moldes para velas | 2 000 | 5 | 10 000 |
| | Láminas de hierro | 8 500 | 75 | 637 500 |
| | Bidones (3 litros) | 500 | 50 | 25 000 |
| | | | Total | 1 852 500 |

| Recuadro 12 | Amortización (véase el recuadro 11) | | | |
|--------------------|--|--------------------|--------------------------------|---------------------------------|
| | Rubro | Costo total | Ciclo de vida (en años) | Amortización / rubro/año |
| | Colmenas | 300 000 | 20 | 15 000 |
| | Alambre para atar las colmenas | 20 000 | 10 | 2 000 |
| | Hachas | 15 000 | 5 | 3 000 |
| | Palas | 25 000 | 5 | 5 000 |
| | Azada | 20 000 | 5 | 4 000 |
| | Baldes | 75 000 | 5 | 15 000 |
| | Cacerolas | 250 000 | 10 | 25 000 |
| | Indumentaria protectora | 350 000 | 5 | 70 000 |
| | Ahumadores | 125 000 | 5 | 25 000 |
| | Moldes para velas | 10 000 | 5 | 2 000 |
| | Láminas de hierro | 637 500 | 10 | 63 750 |
| | Bidones (3 litros) | 25 000 | 5 | 5 000 |
| | | | Total | 234 750 |

| Recuadro 13 Costos variables (en un año) | | | | |
|---|-----------------------------------|-------------------------|-----------------|----------------|
| | Rubro | Monto por unidad | Cantidad | Total |
| | Parafina | 25 000 (bidones) | 2 | 50 000 |
| | Jabón | 600 (barras) | 1 | 600 |
| | Tamices | 2 000 (metros) | 40 | 80 000 |
| | Cajetillas de fósforos | 5 000 (docenas) | 1 | 5 000 |
| | Papel y útiles de correspondencia | 10 000 | 1 | 10 000 |
| | | | Total | 145 600 |

| Recuadro 14 Costos fijos (en un año) | | | | |
|---|---|---------------------------|-------------------------------|----------------|
| | Rubro | Monto (por unidad) | Cantidad (de unidades) | Total |
| | Impuestos y licencias comerciales (al año) | 10 000 | 1 | 10 000 |
| | Personal contratado (monto mensual por persona) | 15 000 | 12 | 180 000 |
| | Alquiler de almacén (monto mensual) | 20 000 | 6 | 120 000 |
| | | | Total | 310 000 |

Recuadro 15: Necesidades totales de capital**a) Activos fijos**

> Activos fijos: véase el recuadro 11) 1 832 500

b) Capital de trabajo en un período determinado

Período: Un año

> Costos variables: véase el recuadro 13 145 600

> Costos fijos: véase el recuadro 14 + 310 000

Capital de trabajo total: = **455 600**

c) **2 308 100**

Total de activos fijos a) y capital de trabajo b)

Recuadro 16 Fuentes de capital

| | |
|---|------------------|
| > Contribuciones de los miembros | 100 000 |
| > Capital de grupo | 100 000 |
| > Préstamo | 200 000 |
| > Donación | 1 908 100 |
| Total (debe corresponder con el No. 15c) | 2 308 100 |

Recuadro 17 Intereses

Cargo mensual por concepto de intereses (%):

Interés anual

12 meses

9

12

=

0,75

%

Total de gastos por concepto de intereses:

Cargo mensual por concepto de intereses (%) X Número de meses para los que se necesita el préstamo X monto total del préstamo = Gastos por concepto de intereses

100

0,0075

X

6

X

200 000

=

9 000

Recuadro 18 Ganancias (o pérdidas) durante el primer año**a) Ingresos:**

Ingresos totales procedentes de las ventas: ⁶
véase el recuadro 6 1 350 000

b) Gastos anuales:

| | | | |
|--------------------------------------|----|---------------------------|----------------|
| Amortización: véase el recuadro: | 12 | | 234 750 |
| Costos variables: véase el recuadro: | 13 | | 145 600 |
| Costos fijos: véase el recuadro: | 14 | | 310 000 |
| Intereses: véase el recuadro: | 17 | | 9 000 |
| | | Gastos totales | 699 350 |

c) Ganancias o pérdidas (a-b):

| | | | |
|-----------|----------------------|-------|----------------------------|
| | Ingresos (total 18a) | menos | gastos totales (total 18b) |
| 1 350 000 | | menos | 699 350 |
| | | = | 650 650 |

d) Ganancias netas:

| | | | |
|---------|-----------------------|-------|--------------------------|
| | Ganancias (véase 18c) | menos | impuestos u otros cargos |
| 650 650 | | menos | 0 |
| | | = | 650 650 |

Recuadro 19 Rendimiento de las inversiones

| | | |
|------|--|---------------|
| (%): | $\frac{\text{Ganancias (18c)}}{\text{Inversiones totales (15c)}} \times 100$ | % |
| (%): | $\frac{650\ 650}{2\ 308\ 100} \times 100$ | 28,2 % |

DIRECTRICES PARA LOS FACILITADORES DE CAMPO EN MATERIA DE AYDM
Anexo 2

| Recuadro 20 | Necesidades de flujo de efectivo: período de 10 meses (el número entre paréntesis indica el recuadro correspondiente en el PDE) | | | | | | | | | |
|--------------------------------|---|-----------|-----------|---------|---------|-----------|---------|---------|---------|-----------|
| | Total previsto en el PDE | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 |
| Ingresos | | | | | | | | | | |
| Liquidez | | | 1 289 850 | 814 100 | 488 350 | 757 600 | 786 850 | 756 100 | 735 350 | 714 600 |
| Contribuciones (16) | 100 000 | 100 000 | | | | | | | | |
| Grupo (16) | 100 000 | 100 000 | | | | | | | | |
| Préstamo (16) | 200 000 | 200 000 | | | | | | | | |
| Donación (16) | 1 908 100 | 1 908 100 | | | | | | | | |
| Ventas de miel sin filtrar (6) | 700 000 | | | | 175 000 | 175 000 | | | | 175 000 |
| Ventas de miel decantadas (6) | 600 000 | | | | 150 000 | 150 000 | | | | 150 000 |
| Ventas de cera de abeja (6) | 50 000 | | | | | 25 000 | | | | |
| Total | 3 258 100 | 2 308 100 | 1 289 850 | 814 100 | 813 350 | 1 107 600 | 786 850 | 756 100 | 735 350 | 1 039 600 |
| Gastos | | | | | | | | | | |
| Activos fijos (11) | | | | | | | | | | |
| Colmenas | 300 000 | 300 000 | | | | | | | | |
| Alambre para atar las colmenas | 20 000 | 20 000 | | | | | | | | |
| Hachas | 15 000 | 15 000 | | | | | | | | |
| Palas | 25 000 | 25 000 | | | | | | | | |
| Azadas | 20 000 | 20 000 | | | | | | | | |
| Baldes | 75 000 | | 75 000 | | | | | | | |
| Cacerolas | 250 000 | | 250 000 | | | | | | | |
| Indumentaria protectora | 350 000 | 350 000 | | | | | | | | |
| Ahumadores | 125 000 | 125 000 | | | | | | | | |
| Moldes para velas | 10 000 | | | | 10 000 | | | | | |
| Láminas de hierro | 637 500 | 637 500 | | | | | | | | |
| Bidones (3 litros) | 25 000 | | | | 25 000 | | | | | |

Recuadro 21 Conclusión del análisis de las fortalezas de la empresa

Esta empresa posee un rendimiento de las inversiones aceptable y la estimación de sus ganancias futuras coincide con la de otras empresas similares. Será posible hacer frente a las necesidades de capital a condición de que logre obtenerse un préstamo. El flujo de efectivo se mantiene favorable a lo largo de todo el período planificado y, si bien las reservas en efectivo al final del décimo mes son inferiores a las del primer mes, para esa fecha se habrá adquirido todo el equipo necesario, por lo que en el segundo año de actividades los gastos corrientes no serán tan elevados. Una vez que las reservas en efectivo alcancen un nivel suficiente, la empresa podrá pagar la miel filtrada a los productores en el momento en que ésta llega al centro de recogida. La mayor parte de los riesgos está bajo el control de los productores y puede prevenirse o reducirse al mínimo. Los ingresos previstos coinciden con las expectativas de los empresarios. La empresa no producirá efectos sociales o ambientales dañinos. Asimismo, mediante el fondo rotatorio, se asegurará la compra de nuevas colmenas para los miembros más pobres de la comunidad.

Capacitación en reunión de datos primarios

Anexo 3

Habilidades previas necesarias

Objetivos

- Definir cuidadosamente el propósito de la información.
- Lograr información viable y fidedigna que pueda utilizarse para planificar y formular soluciones.

Observación

1. Asegúrese de que las entrevistas se realicen sobre la marcha y guarden relación con lo que se observa; evite celebrar debates si no van acompañados de la observación física de los objetos.
2. En la aldea, obtenga información acerca de las formas de aprovechamiento de la tierra, la economía del lugar, la división de las labores (¿quién se ocupa de qué?), las actividades estacionales, etc.
3. Acuda a una fábrica para obtener información sobre tecnología, mano de obra, calidad de los productos, almacenamiento, etc.
4. Pida información en un mercado acerca del número de vendedores, la calidad de los productos, la infraestructura, etc.
5. Establezca un nexo entre lo que observa y las preguntas que formula en las entrevistas. He aquí algunos ejemplos:
 - Indique un producto y pregunte de dónde proviene, cuál es su longevidad, etc.
 - En caso de haber árboles alrededor de la casa donde se producen los productos comercializados, pregunte acerca de los productos que generan, sus usos y las cantidades que se venden o consumen (estimaciones generales); entre otras cosas, averigüe quién plantó el árbol y quién se encarga de su ordenación.
 - En caso de productos en elaboración, pregunte si se destinan al consumo familiar o a la venta, y quién se ocupa de su elaboración, venta, etc.
 - Cuando se encuentre en un bosque, indique los árboles y pregunte cuándo (o si) fueron plantados, su edad, cómo se utilizan, etc.; pregunte también acerca de los productos forestales (hongos, de origen animal, plantas medicinales, etc.) y de los usos a que se destina el bosque (pastoreo, extracción de madera y material para la construcción, etc.).
 - En una tienda o puesto de mercado, pregunte de dónde llegan los productos, si el comerciante los compró directamente al productor o a otro comerciante, qué cantidad está en venta ese día, quién lo comprará y en qué cantidad, y si las transacciones se efectúan en efectivo o a crédito, etc.

Técnicas de realización de entrevistas

1. Utilice el método de la triangulación: pida la misma información a diferentes personas, así podrá verificar y completar sus datos.
2. Estime la fiabilidad de las respuestas recibidas y reaccione a ellas de inmediato.
3. Clasifique la información reunida conforme a las siguientes categorías:
 - *hecho*: una realidad generalmente aceptada relativa a un lugar y un momento determinados;

- *opinión*: el parecer de una persona o de un grupo de personas acerca de un tema específico;
 - *rumor*: información infundada de fuente desconocida.
4. Verifique todas las informaciones clasificadas como *opinión* o *rumor*.

Preguntas equivocadas

En las entrevistas, evite las preguntas ambiguas o capciosas, que generan un *sí* o un *no* como toda respuesta. Haga preguntas abiertas que incluyan *qué*, *cuándo*, *dónde*, *quién*, *por qué* o *cómo*, y estimulen así la conversación. No existen preguntas correctas o incorrectas en términos absolutos. Aunque la pregunta en si depende del tema y del contexto de la entrevista, es fundamental poner mucho cuidado en los términos utilizados para formularla.

"Pero, ¿por qué?": un instrumento de entrevista

1. Es necesario que Ud. investigue, mediante el tanteo, a fin de obtener información clara y fiable. Este proceso se asemeja a pelar una cebolla; su objetivo consiste en llegar al meollo de la cuestión. Algunos ejemplos de preguntas de este tipo son: "*Pero, ¿por qué?*", o "*Por favor, cuénteme más al respecto*", o "*¿Algo más?*"
2. Recorra a estas seis partículas auxiliares: *quién*, *qué*, *dónde*, *cuándo*, *por qué* y *cómo*.

(Basado en: Pretty *et al.*, *Exercises for semi-structured interviewing* (pág. 231), *Participatory Learning and Action: A Trainer's Guideline*, IIED Participatory Methodology Series, 1995.)

Normas generales de los juegos

Anexo 4

| Nombre del juego | Referencias en el texto | | Otros ámbitos de posible aplicación |
|----------------------------|-------------------------|------|--|
| | Fase | Paso | |
| Compra y venta | 1 | 1 | Fase 3, Paso 1 |
| La botella que pierde agua | 1 | 2 | Fase 3, Paso 1 |
| Círculos concéntricos | 1 | 2 | |
| Fabricación de muñecas | 3 | 1 | Fase 2, Paso 3 |
| La mezcla de mercadeo | 3 | 1 | |
| Ganancias contra riesgos | 3 | 1 | |
| Formulación de estrategias | 3 | 3 | |
| La fila más larga | | | Este juego puede emplearse cuando se conversa acerca de la necesidad de organizarse y hacer una planificación para lograr una empresa exitosa. |

Compra y venta

Objetivo Dar a conocer más las estrategias de fijación de precios así como los aspectos negativos y positivos de la competencia.

Tiempo necesario 30 minutos

Materiales

1. Billetes falsos de 100 y 20 (haga fotocopias de billetes locales). Si el grupo está compuesto por 3 compradores y 12 vendedores, prepare un total de 1 500 (unidades monetarias) para cada comprador con una combinación de 10 billetes x 100 unidades monetarias = 1 000 (unidades monetarias), y 25 billetes x 20 unidades monetarias = 500 (unidades monetarias).
2. Tarjetas, cada una de las cuales representa 1 kg de mercancía; distribuya 5 de ellas a cada vendedor. Fije un precio aproximado de 80-100 al kilo.
3. Dos premios.

Método

1. En el caso de un grupo de 15 participantes, seleccione a 3 compradores y 12 vendedores. De haber hombres y mujeres, asegúrese de que al menos un comprador sea mujer. Si algún participante es comerciante, cerciórese de que haga de vendedor y no de comprador.
2. El tiempo máximo de juego es 10 minutos. Explique que el objetivo es que los vendedores obtengan más ingresos posibles por sus productos y que los compradores adquieran la mayor cantidad posible de productos en el tiempo de que disponen. Gana el vendedor que obtenga la mayor cantidad de efectivo y el comprador que haya comprado más kilos de producto.
3. Antes de empezar el juego, apártese con el grupo de vendedores y luego con los compradores y estímúlelos a elaborar una estrategia para conseguir su objetivo.
4. Ahora puede comenzar el juego. Las cabinas de los compradores deberán estar separadas una de la otra. Cuando el tiempo vaya pasando, empiece a avisar exclamando "Faltan 5 minutos", "Faltan 3 minutos" y "Falta un minuto", con objeto de acelerar las transacciones y de estimular el cierre de las negociaciones de última hora.
5. Una vez concluido el juego, pregunte a los compradores cuánto lograron adquirir y establezca así el ganador. Haga lo mismo con los vendedores y para ello pregunte quién obtuvo la mayor cantidad de dinero. Entregue los premios a ambos ganadores.
6. Pregunte a los ganadores qué estrategia aplicaron. Pregunte lo mismo a otros participantes, sin olvidar a las mujeres.
7. Como toque final, verifique el nivel de comprensión del juego alentando a los participantes a hablar de la competencia, y de cómo puede provocar una disminución o un aumento de los precios.

Notas:

40 participantes: 35 vendedores y 5 compradores

El producto cuesta US\$ 1/kg

35 participantes x 10 kg = 350 kg

350 kg x US\$ 1 = US\$ 350 o, para cada comprador: US\$ 350/5 compradores = US\$ 70

(5 x US\$ 30 en billetes de US\$ 5 = US\$ 150, 1 x US\$40 = US\$ 40)

Compra y venta

Consejos Este juego puede utilizarse en el Paso 1 de la Fase 3, al explicar el significado de un plan empresarial, o como actividad de sensibilización al comenzar el proceso de AyDM, es decir en el Paso 1 de la Fase 1, con la finalidad de ilustrar la diferencia entre la venta y la comercialización.

En él pueden participar personas con cualquier nivel de instrucción, desde los recolectores de las aldeas hasta los facilitadores que forman parte del personal de programas con un nivel mas elevado de instrucción.

La botella que pierde agua¹

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | Dejar patente la necesidad de organizarse y de hacer una planificación para poder lograr una empresa exitosa. |
| Tiempo necesario | 30 minutos |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none"> • 1 botella de agua de plástico con unos orificios en su base • 1 botella de agua (para verter el agua) • 1 balde (para recoger el agua derramada) |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Haga que dos personas interpreten la siguiente comedia: <ul style="list-style-type: none"> • una de ellas pide a la otra un poco de agua y le entrega la botella de plástico con los orificios en su base; • el segundo interlocutor trata de darle agua, pero cada vez que la primera intenta beber de la botella la encuentra vacía pues el agua se derrama por los orificios; • el amigo sigue tratando de darle agua. Deben repetir estos pasos varias veces. 2. Luego reflexione sobre la comedia junto con los participantes del taller. Pregúnteles: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué sucedió? ¿Por qué? ¿Cómo hubiese podido prevenirse? • ¿Qué relación guarda esta comedia con su economía doméstica? |
| Consejos | <p>Algunos comentarios hechos por los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para hacer algo hay que prepararse bien. • Hay que aprender con atención antes de hacer algo. • Si no ponemos en práctica lo que aprendemos entonces es tiempo perdido (hombre). • Una familia trabaja muy duro y no importa lo que haga nunca logra llenar la botella porque los gastos superan sus ingresos (mujer). • La gente trabaja pero todavía no ha aprendido a planificar las cosas como es debido (mujer). • Es como si uno pusiera algo en su bolsillo pero éstos tuviesen huecos (hombre). • Ocurre lo mismo cuando se gasta dinero en cosas inútiles (hombre). • Gastamos todo el dinero y luego éste desaparece, al igual que cuando un granero está lleno y le damos su contenido a cualquiera (hombre). • Las dos personas de la comedia deberían haber dejado de verter agua e intentar tomarla y en cambio tratar de pensar en cómo detener el derrame (hombre). • Los orificios son un problema que no podemos controlar. Hay demasiados (mujer). |

¹ Basado en *IGA Selection, Planning and Management: A training course for the participants of CARE Uganda's Jenga project*. Revisado en mayo de 1998.

Círculos concéntricos

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | Favorecer el debate sobre la situación actual de las economías domésticas y las mejoras previstas. |
| Tiempo necesario | 30 a 45 minutos |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none"> • Rotafolios con círculos concéntricos dibujados en ellos • Dos o más conjuntos de dibujos que ilustran los gastos típicos de una familia (alimentos, insumos agrícolas, cuentas del hogar, mantenimiento y mejoras de la vivienda, salud, educación, transporte, tiempo libre, etc.) |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prepare dos rotafolios y en cada uno de ellos dibuje varios círculos concéntricos. 2. Divida a los participantes en grupos de acuerdo con su situación económica dentro de la comunidad. 3. Muestre a los grupos las representaciones gráficas de los gastos familiares. Explique que les pedirá que realicen dos ejercicios: entregue a cada grupo dos juegos de dibujos parecidos y dos rotafolios con los círculos concéntricos dibujados. 4. En primer lugar, mediante uno de los rotafolios, los participantes analizarán los gastos que afrontan actualmente; colocarán luego el gráfico de los gastos que consideran prioritarios cerca de la mitad del círculo y el gráfico de los que consideran menos importantes lejos del centro. Si se muestran receptivos, estímúelos gradualmente a escribir algunas cifras que representan esos gastos en un período determinado, por ejemplo una semana o un mes. 5. A seguir, ellos prepararán un segundo rotafolio con anillos concéntricos parecidos, que les servirá para analizar sus expectativas en cuanto a incremento de ingresos; luego modificarán la posición de los gráficos para representar una situación mejorada gracias a una mayor cantidad de ingresos. También en este caso, estímúelos a escribir las cifras que representan sus expectativas de aumento en un período específico, como una semana o un mes. 6. Después que hayan terminado, comparen los dos rotafolios que representan la situación real y la situación prevista respectivamente, y comparen asimismo los resultados de los grupos según su posición económica. Utilice este juego para comprender mejor las estrategias y los tipos de empresas que podrían ayudar a los participantes a cumplir sus expectativas económicas. |
| Consejos | El análisis económico de un hogar suele ser motivo de recelo. Este ejercicio permite examinar los gastos familiares sin crear perturbaciones, porque las cifras correspondientes no se escriben hasta haber despertado cierto grado de confianza en los participantes. |

Fabricación de muñecas

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | Sensibilizar a los empresarios acerca de la importancia de planificar y de organizarse en equipos. |
| Tiempo necesario | 30 minutos |
| Materiales | <ul style="list-style-type: none"> • Una muñeca sencilla que Ud. habrá preparado con materias primas locales como flores, ramas, hojas, etc. recogidas cerca del lugar de reunión. • Un premio para el grupo ganador. |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Divida a los participantes en grupos de unas cinco personas cada uno. 2. Muestre la muñeca a los grupos: dígales que deben tratar de hacer otra idéntica y que deben buscar los materiales en los alrededores. 3. Detenga el juego tan pronto como uno de los grupos diga que ha terminado. Examine todas las muñecas y juzgue el trabajo hecho, sobre la base de la precisión e integridad. Otorgue un premio al grupo que haya fabricado la mejor muñeca. 4. Haga las siguientes preguntas para favorecer la reflexión: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué razón ganó el grupo que realizó la mejor muñeca? • ¿Cómo se organizaron los integrantes del grupo ganador? ¿Cómo empezaron a trabajar? ¿Lo planificaron? ¿Se dividieron las tareas? • ¿Gana siempre el que termina antes? • ¿Cómo se relaciona este juego con el mercadeo? 5. Sintetice ahora los resultados del juego explicando que los grupos que terminaron antes que los demás pueden haber cometido errores al copiar la muestra. Observe que si bien es necesario actuar con rapidez para poder aprovechar las oportunidades de mercado y derrotar la competencia, también es cierto que hay que ajustarse a las necesidades del comprador (especialmente por lo que se refiere a la producción de artesanía o al embalaje). Ponga de relieve que en todo grupo son fundamentales la organización y la planificación a fin de coordinar las actividades y decidir qué materiales debe buscar cada quien, y evitar así la duplicación de esfuerzos. |
| Consejos | <p>Prepare la muñeca de muestra sobre un rotafolio grande y blanco, en un lugar cerrado donde no llegue el viento. Diga a los participantes que hagan lo mismo en rotafolios situados en el piso o sobre la mesa.</p> <p>Combine materiales fáciles de hallar con otros más difíciles de encontrar. Trate de que los participantes no perjudiquen el medio ambiente local mientras buscan la materia prima que necesitan.</p> |

La mezcla de mercadeo

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | <ul style="list-style-type: none"> • Introducir los conceptos clave relativos a cada una de las "5 P". • Explicar la importancia de que las "5 P" estén incorporadas en la planificación empresarial para poder reducir los riesgos. • Introducir métodos para que los aldeanos obtengan información sobre las "5 P". |
| Tiempo necesario | 30 a 45 minutos |
| Materiales | Indumentaria agrícola tradicional y carteles que representen cada una de las "5 P" (personas, producto, lugar, precio, promoción). |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Seleccione a cinco parejas participantes, una por cada una de las "5 P", y entrégueles el cartel correspondiente a la P que deben representar. 2. La pareja que representa los productos debe escoger algunos que sean aptos para las condiciones locales. 3. Dos personas deben hacer de pequeños agricultores que poseen un monocultivo tradicional (p. ej., café) y que, debido a la disminución de los precios, están buscando otras opciones de ingresos. Durante la simulación, los agricultores tienen que acercarse a cada una de las parejas que representan las "5 P" y pedirles asesoramiento para encontrar una empresa con buenas posibilidades e información para elaborar una estrategia al respecto. Asimismo, tienen que pedir consejo sobre qué tipo de organizaciones podría apoyarlos en esta materia y dónde podrían recibir financiación. 4. Al finalizar la simulación, verifique el aprendizaje mediante las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Por qué los agricultores hicieron todas esas preguntas a las parejas? • ¿Cómo los ayudaron a planificar su empresa? • ¿Adónde se dirigirían Uds. para buscar información sobre las "5 P" en relación con los productos que desean fomentar? 5. Como síntesis de la simulación de situaciones haga hincapié en que para reducir los riesgos, es importante planificar la empresa teniendo presentes las "5 P". |
| Consejos | A la hora de establecer quién actuará como agricultores haga sugerencias y dígales que utilicen ejemplos que sean familiares para todos los demás. |

Ganancias contra riesgos

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | Concientizar acerca de la necesidad de correr riesgos si se desea obtener una ganancia. |
| Tiempo necesario | 45 minutos |
| Materiales | Círculos dibujados en el terreno, piedras y un rotafolio para anotar la puntuación. |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Prepare el terreno de juego del modo siguiente: <ul style="list-style-type: none"> • Dibuje cuatro líneas paralelas de 3 m cada una y divididas entre sí por un espacio de 1 m, aproximadamente. Sobre cada línea dibuje cuatro círculos pequeños (unos 20 cm de diámetro) y calcule unos 50 cm entre uno y otro. Cada una de las cuatro líneas posee un valor, que se escribirá sobre el terreno. Por ejemplo, la línea más lejana del que lanza vale 10, la siguiente vale 5, la tercera vale 2 y la más cercana al lanzador vale 1. • Dibuje luego otras tres líneas paralelas a una distancia de 3 a 5 m de las demás. Éstas serán las líneas de partida para lanzar las piedras y también en este caso les corresponderá un valor, como 0, 2 y 4. La línea de partida que vale 0 es la más cercana a las líneas que ya se han dibujado en el terreno; la segunda más lejana vale 2 y la más alejada de todas vale 4. 2. Explique a los participantes que deberán tratar de lanzar las piedras dentro de los círculos desde un punto de partida establecido. 3. Divida a los participantes en pequeños equipos de 3 ó 4 personas. Por turnos, cada miembro de los equipos se colocará en la línea de partida y lanzará las piedras. Si un participante situado en la línea que vale 0 lanza una piedra hasta la línea que vale 10, el equipo se adjudica 10 puntos. En cambio, si el lanzador está más lejos, por ejemplo en la línea que vale 4, y lanza la piedra hasta el mismo círculo, entonces su puntuación será de 14 puntos. El juego termina cuando un equipo llega a la puntuación fijada, por ejemplo 100 puntos. 4. Una vez concluido el juego, favorezca el debate mediante las siguientes preguntas: <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cómo logró ganar el equipo vencedor? ¿En qué se diferenció de los demás grupos? (<i>Probablemente sus integrantes se arriesgaron más.</i>) • ¿Qué sucede cuando nos alejamos más de las líneas? (<i>Se aumenta la puntuación pero también crece el riesgo de no acertar.</i>) • ¿Cómo se relaciona todo esto con el mercadeo? (<i>Es necesario correr riesgos para obtener ganancias.</i>) |
| Consejos | Para que el juego sea más estimulante, puede introducirse otra regla: si un jugador no logra acertar pierde un número de puntos correspondiente a la línea de partida. Por ejemplo, si empieza a lanzar desde la línea que vale 4 y falla por completo, pierde 4 puntos. |

Formulación de estrategias

| | |
|-------------------------|---|
| Objetivo | Darse cuenta de que si una estrategia se decide con rapidez hay más probabilidades de cometer errores. |
| Tiempo necesario | 30 minutos |
| Materiales | <p>Prepare 15 tarjetas (de unos 10 x 30 cm) de dos colores, uno para los problemas y otro para las soluciones, por ejemplo rojo y amarillo, respectivamente. Escriba un problema en cada tarjeta roja y la solución correspondiente en las tarjetas amarillas. Puede utilizar los ejemplos que se ofrecen a continuación relacionados con las cuatro esferas de desarrollo empresarial:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Problema: un número elevado de productores esparcidos / Solución: un centro de recogida y una empresa colectiva • Problema: un único comprador: monopolio / Solución: fomentar un mayor número de compradores • Problema: poder de negociación nulo / Solución: facilitar más información en materia de precios • Problema: transporte muy caro / Solución: seleccionar productos de gran valor pero de volumen reducido • Problema: falta de insumos para la producción / Solución: organizar mecanismos de garantía de los insumos • Problema: diversos grados de calidad y precio / Solución: impartir capacitación en materia de clasificación • Problema: deterioro / Solución: mejorar las técnicas poscosecha • Problema: analfabetismo / Solución: ofrecer materiales visuales de capacitación sencillos • Problema: fluctuaciones estacionales de precios / Solución: medios de almacenamiento y capital • Problema: sobrecarga de trabajo de las mujeres / Solución: en el proceso de selección de los productos, incluir un análisis de las cuestiones de género • Problema: las personas más pobres carecen de ingresos / Solución: seleccionar productos que beneficien a los más pobres • Problema: carencia de conocimientos específicos sobre manufactura / Solución: impartir capacitación en desarrollo de conocimientos técnicos • Problema: recolección excesiva / Solución: capacitar a la población en materia de recolección • Problema: escasez de recursos forestales / Solución: domesticación |
| Método | <ol style="list-style-type: none"> 1. Pida a los participantes que formen dos equipos iguales y se coloquen uno frente al otro en dos filas paralelas. Pase por las filas asignando el mismo número a las dos personas de ambos equipos que estén colocadas una frente a la otra. De esta manera, el número 1 de cada equipo estarán frente a frente, y así sucesivamente. 2. Explique el juego a los jugadores. 3. Pida luego a los integrantes de ambos equipo que se volteen hacia el exterior (dándose las espaldas). 4. Coloque las tarjetas sobre el suelo entre las dos filas y pida a los jugadores que se den vuelta para volver a la posición inicial. Ahora pueden mirar las tarjetas. |

Formulación de estrategias

5. Llame un número no superior al número de jugadores de un equipo. Si por ejemplo se trata del número 5, cada uno de los dos jugadores con ese número debe recoger rápidamente dos tarjetas equivalente de colores diferente, cuidando que una de ellas contenga un problema y la otra la solución a ese problema. Tras ello, ambos jugadores deben correr hacia el final de la fila y entregar las dos tarjetas al facilitador. Gana el primero que las entregue, pero en caso de que la solución seleccionada sea incorrecta, ese equipo pierde un punto y el otro equipo puede entregar sus dos tarjetas y ganar un punto si su solución es la acertada.
6. El juego termina cuando se han recogido todas las tarjetas. Gana el equipo que haya obtenido más puntos.
7. Al final del juego pregunte a los jugadores si han aprendido algo. Es importante que se percaten de que si se apresuran demasiado para encontrar una estrategia, podrían escoger una equivocada. Por otra parte, si se demoran excesivamente podrían perder algunas oportunidades.

Consejos

Asegúrese de que a cada uno de los problemas corresponda una solución clara y bien formulada.

