

# **Desarrollo empresarial comunitario de Biocomercio Sostenible en Colombia**

**Aplicación de la Metodología Análisis y Desarrollo de Mercado**

**Estudio de Caso**

**Compilación de la experiencia:**

Maria Teresa Becerra  
Maria Helena Cendales  
Paola Andrea Lozada  
José Antonio Gómez  
Sophie Grouwels



Línea de investigación de Biocomercio Sostenible

**Bogotá D.C. octubre de 2005**

**Proyecto "Fortalecimiento y capacitación para el desarrollo empresarial  
sostenible a partir de productos de la biodiversidad"  
TCP/COL/2901**



**Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt**  
Programa Uso y Valoración de la Biodiversidad  
Línea de investigación en Biocomercio Sostenible

Con el apoyo técnico y financiero de:



**Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación**  
Servicio de Políticas e Instituciones Forestales FONP

**En convenio con:**  
Fundación Natura  
Corporación Autónoma Regional de La Guajira  
Corporación Autónoma Regional del Quindío

## **Equipo de trabajo:**

### **Instituto Alexander von Humboldt**

*Coordinación general y ejecución del proyecto:*

María Teresa Becerra

María Helena Cendales

Jose Antonio Gómez

*Coordinación Departamento de La Guajira:*

María Paula Quiceno

*Apoyo a la administración financiera del proyecto*

María Alejandra Chaux

*Apoyo en aspectos financieros y de mercado*

José Andrés Díaz

Paola Andrea Lozada

*Apoyo en aspectos ambientales*

Adriana Lucia Arcos

### **Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO**

*Oficial Técnico Responsable de la FAO*

Sophie Grouwels FAO-FONP

*Consultor Internacional*

Kenneth Nicholson

### **Fundación Natura**

*Coordinación Departamento de Santander:*

Santiago Arango

Clara Solano

### **Corporación Autónoma Regional del Quindío - Instituto Humboldt**

*Coordinación Departamento del Quindío*

Nora Elena Valencia

### **Corporación Autónoma Regional de La Guajira**

*Coordinación Departamento de La Guajira*

Arcesio Romero

Antonio Rumbo

### **Facilitadores en campo:**

*Santander*

Hilma Madero y José Gabriel Giratá

*Guajira*

Andrés Ramírez y Griselda Freyle

*Quindío*

Jairo González y Guisela Silva.

**Consultores:**

Andrés Torres

Antonio Luis Mejía

Artesanías de Colombia S.A

Factor Diseño Ltda.

Fredy Correa

Fundación Casa Ecológica de Riohacha

Fundación colombiana para la farmacia natural Fundacofan

Helena Maria Gallo

Maritza Rodríguez

Serfindes S.A.

William Vargas

Carlos Alberto flórez

Jorge Omar Tejada

Marta Lucía Palacios

Enrique Peña

# Contenido

Contenido.....	5
Agradecimientos.....	6
Presentación.....	8
Introducción.....	10
Referentes metodológicos y esquema de intervención.....	13
Referentes Metodológicos.....	14
Esquema de intervención.....	16
Papeles.....	17
Los socios.....	19
Áreas de estudio.....	22
Ecosistemas andinos: Departamentos de Quindío y Santander.....	23
Ecosistemas costeros: Departamento de la Guajira.....	26
Fase 1. Evaluar la situación existente.....	28
El proceso.....	29
Los resultados.....	36
Lecciones aprendidas.....	40
Fase 2. Identificar productos, mercados y medios de comercialización.....	43
El proceso.....	44
Los resultados.....	48
Las lecciones aprendidas.....	50
Fase 3. Planificar empresas sostenibles.....	52
El proceso.....	53
Los resultados.....	65
Lecciones aprendidas.....	68
Lecciones generales.....	69
Recomendaciones y conclusiones.....	72
Recomendaciones.....	73
Conclusiones.....	77

# Agradecimientos

El Instituto Humboldt a través de su línea de investigación en Biocomercio Sostenible y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación FAO, mediante el Servicio de Políticas e Instituciones Forestales, así como sus socios locales Corpogujira, Fundación Natura y CRQ, agradecen especialmente:

- a las comunidades del Cabo de la Vela, Patios Altos, Rionegro, La Chapa, La Palmera y Canaán por el interés demostrado para trabajar en este proyecto y por los resultados logrados conjuntamente;
- a los facilitadores de campo: Andrés Ramírez, Griselda Freyle, Hilma Madero, José Gabriel Giratá, Guisela Silva y Jairo González por el entusiasmo puesto durante el desarrollo del proyecto y por su excelente trabajo de acompañamiento en sus respectivas comunidades;
- a Antonio Rumbo, Santiago Arango y Nora Elena Valencia por la coordinación del proyecto a nivel local, los aportes para el desarrollo del trabajo y el apoyo que ofrecieron a las comunidades durante todo el proceso;
- al equipo administrativo de la Representación de la FAO en Colombia por toda la colaboración prestada en la administración del proyecto
- A Kenneth Nicholson y a Sophie Grouwels por los aportes hechos durante la implementación de la metodología y el desarrollo de cada una de las fases del proyecto;
- A William Vargas, Fredy Correa, Maritza Rodríguez, Biotacol Ltda., Fundación Casa Ecológica de Riohacha, Factor Diseño Ltda., Fundacofan, Antonio Luis Mejía, Artesanías de Colombia S.A., Andrés Torres, Nora Elena Valencia, Jorge Omar Tejada, Carlos Alberto Florez, Marta Lucía Palacios, Enrique Peña y Serfindes S.A., por el trabajo que realizaron como consultores y por el entusiasmo que pusieron en adaptarse a la metodología y hacer aportes puntuales para hacer este trabajo más exitoso.

# Presentación

Este estudio de caso cuenta con sitios pilotos en los departamentos de la Guajira, Quindío y Santander en Colombia, tiene como propósito divulgar los resultados de la implementación de la metodología AyDM (Análisis y Desarrollo de mercados) y ofrecer a las organizaciones y comunidades locales una metodología flexible con una ruta clara para la puesta en marcha de iniciativas empresariales comunitarias sostenibles, desarrolladas a partir de productos de la biodiversidad.

La metodología AyDM fue implementada en el marco del proyecto realizado conjuntamente por el Instituto de investigación Alexander von Humboldt (IAvH) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), bajo el código de proyecto TCP/COL/2901 ***Fortalecimiento y capacitación para el desarrollo sostenible a partir de productos de la biodiversidad***. El Instituto Alexander von Humboldt se percató que a través de este proyecto era posible adaptar y validar la metodología Análisis y Desarrollo de Mercados en el ámbito de los procesos y herramientas de apoyo de la línea de investigación en Biocomercio Sostenible (desde las etapas iniciales de identificación de productos y procesos organizativos), con el fin de fortalecer la capacidad empresarial de las comunidades rurales a partir de productos de la biodiversidad manejados sosteniblemente en los aspectos económico, social y ambiental.

Los resultados de este trabajo, realizado durante más de dos años (2003 - 2005), recogen de manera práctica las lecciones aprendidas en los sitios pilotos. Reconocemos además el esfuerzo realizado por las comunidades, las contrapartes del proyecto, el IAvH y la FAO.

Esta publicación está dirigida a las comunidades y empresarios que aprovechan de manera sostenible la biodiversidad y a las entidades de apoyo tales como las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales.

# Introducción

La implementación de estrategias de conservación y desarrollo económico a partir del uso de la biodiversidad son un desafío para el país y un punto de gran importancia en la agenda nacional. Como parte de su misión, el Instituto von Humboldt realiza investigación que contribuya al cumplimiento de estas metas. Para ello Biocomercio Sostenible, como línea de investigación, ha diseñado herramientas útiles a comunidades y empresarios que estén en la tarea de hacer negocios sostenibles basados en bienes y servicios derivados de la biodiversidad.

Colombia es un país que cuenta con una amplia cubierta de bosques tropicales sometidos a diferentes procesos de intervención, caracterizados por una fuerte presión ejercida por parte de las comunidades que habitan en ellos. El caso más representativo del cambio ocurrido en la cobertura boscosa está en la Región Andina. Esta tiene casi 30 millones de hectáreas (25 por ciento del territorio nacional), 25 millones de personas (70 por ciento de la población) y se calcula que actualmente queda sólo el 31 por ciento de los bosques originales. Las presiones que se ejercen sobre ellos a través de la expansión de la frontera agrícola, la sobre-explotación de recursos naturales, la contaminación y la introducción de especies foráneas, son permanentes; las cuales, además de destruir la biodiversidad, contribuyen a la pobreza rural y amenazan la base del sustento de las generaciones presentes y futuras en la región, así como el desarrollo de Colombia en general. Por ello la Región Andina es un área de especial interés para el Instituto Humboldt.

Estos procesos históricos de pérdida de hábitat y fragmentación han relegado muchas áreas de bosque a permanecer inmersas en paisajes de matrices culturales, es decir, en paisajes rurales. De hecho, actualmente gran parte de esos bosques relictuales se encuentran en predios privados donde generalmente son vistos como fuente para extracción de leña y de madera, o en otros casos son áreas "improductivas" y ajenas a la cotidianidad de muchas comunidades campesinas.

Situaciones paralelas ocurren en otro tipo de ecosistemas como los marinos y costeros, y en otro tipo de comunidades como las indígenas, a quienes las economías de mercado han modificado sus patrones de uso de los recursos naturales y por ello los mecanismos para la conservación de la biodiversidad y las funciones ecológicas también se ven afectados. Esto, obviamente, redundará en un detrimento de la calidad de vida de esas mismas comunidades.

En este contexto, la Metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM) de la FAO constituye una oportunidad para el Biocomercio Sostenible, ya que ofrece mecanismos de acercamiento a comunidades no organizadas empresarialmente y que estén en un área de importancia biológica o ecológica. Estas etapas que se llevan a cabo antes de definir una propuesta empresarial no habían sido trabajadas antes por Biocomercio Sostenible. Como tal, esta Metodología viene a resolver un problema técnico y social identificado por el Instituto, reforzando así las acciones orientadas a la selección de productos potencialmente viables y además fortalece tanto las capacidades de los pequeños empresarios, como la de las entidades locales de apoyo.

Este fortalecimiento busca ofrecer a las comunidades y a sus socios, una nueva mirada frente a los desarrollos productivos. Ancestralmente las comunidades rurales han utilizado la biodiversidad y de alguna forma han estado vinculadas con el mercado, en la mayoría de los casos a nivel local. Su participación en las cadenas de valor de los productos está enfocada a los primeros eslabones, relegándolos al papel de proveedores de materia prima. El enfoque de la metodología de AyDM reconoce la capacidad que tienen las comunidades, ampliando su visión empresarial y comercial, esto quiere decir que resalta la necesidad de conocer y entender la cadena en toda su extensión (aún cuando sigan participando en los primeros eslabones), a fin de que sean competitivos, y puedan generar ingresos adicionales y mejorar finalmente su calidad de vida, a través de la utilización sostenible de los recursos de la biodiversidad.

## **Referentes metodológicos y esquema de intervención**

## Referentes Metodológicos

La línea de investigación en Biocomercio Sostenible forma parte del programa Uso y Valoración de la Biodiversidad, del Instituto de Investigación de Recursos biológicos Alexander von Humboldt y tiene como objetivo crear y poner en práctica mecanismos que impulsen la producción y comercialización de productos de la biodiversidad mediante criterios de buen manejo ambiental, social y económico. Con este propósito, Biocomercio ha definido diferentes metodologías dirigidas a los empresarios tales como planes de negocios, planes de uso y aprovechamiento, cadenas de valor, entre otros. La metodología AyDM se adapta como otra herramienta más de trabajo destinada a empresas de Biocomercio con énfasis comunitario y constituye un aporte al esquema de intervención.

El Análisis y Desarrollo de mercados AyDM es una metodología que proporciona un marco para efectuar la selección, planificación y desarrollo de empresas de productos de la biodiversidad, a ser utilizados por los usuarios de la biodiversidad y los empresarios comunitarios.

La metodología AyDM ha sido promovida por la FAO, como una contribución a las poblaciones rurales a fin de que alcancen un sistema de subsistencia sostenible en el cual los bienes familiares y comunitarios puedan incrementarse, mientras que el manejo de los recursos mejora.

La metodología AyDM maneja como elemento integrador la evaluación de la sostenibilidad del ambiente local a la hora de identificar y planificar las empresas viables.

Esta metodología se desarrolla en tres fases y cada una de ellas se divide en una serie de pasos. El usuario directo es considerado un facilitador que trabaja en equipo a fin de recopilar la información a lo largo de todo el proceso.

La primera fase evalúa la situación actual, en la segunda fase se identifican los productos, mercados y medios de mercadeo y en la última fase se planifican las empresas para el desarrollo sostenible.

Tabla 1: Resumen de las tres fases de la metodología de AyDM, sus pasos y resultados esperados

Fase	Pasos	Resultados
Fase 1: Evaluar la situación existente	<p><b>Paso 1</b> Identificar al grupo meta</p> <p><b>Paso 2</b> Determinar los objetivos económicos del grupo meta</p> <p><b>Paso 3</b> Hacer un inventario de los recursos y productos existentes</p> <p><b>Paso 4</b> Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente</p> <p><b>Paso 5</b> Hacer una primera selección de productos</p> <p><b>Paso 6</b> Conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo</p>	<p>‡ Una primera selección de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM</p> <p>‡ El conocimiento de las limitaciones sociales, del medio ambiente y técnicas de varios productos.</p> <p>‡ La formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 2.</p>
Fase 2: Pasos en la identificación de productos, mercados y formas de mercadeo	<p><b>Paso 1</b> Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial</p> <p><b>Paso 2</b> Seleccionar los productos de mayor potencial</p> <p><b>Paso 3</b> Crear grupos de interés para los productos seleccionados</p>	<p>‡ Identificación de los productos de mayor potencial y recolección de información para el desarrollo de planes empresariales</p> <p>‡ Formación de grupos de interés para los productos seleccionados</p> <p>‡ Formación del equipo que llevará a cabo la Fase 3.</p>
Fase 3: Pasos para la planificación de empresas de desarrollo sustentable.	<p><b>Paso 1</b> Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados</p> <p><b>Paso 2</b> Definir la misión, las metas y los objetivos</p> <p><b>Paso 3</b> Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial</p> <p><b>Paso 4</b> Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias</p> <p><b>Paso 5</b> Calcular las proyecciones financieras de la empresa</p> <p><b>Paso 6</b> Obtener financiación</p> <p><b>Paso 7</b> Iniciar la fase piloto y la capacitación</p> <p><b>Paso 8</b> Hacer un seguimiento de los progresos obtenidos y hacer frente a los cambios</p>	<p>‡ Formulación de una estrategia empresarial para los productos seleccionados</p> <p>‡ Desarrollo de un plan de acción</p> <p>‡ Financiación, según lo especificado en el estado de necesidades de capital.</p> <p>‡ Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación.</p>

En la selección y desarrollo de cada una de las iniciativas piloto se evaluaron los principios de Biocomercio, teniendo en cuenta además los criterios de sostenibilidad, participación, creación de capacidad y alianzas estratégicas que promueve el AyDM.

A partir de la combinación de los desarrollos metodológicos de AyDM y Biocomercio sostenible, se logró profundizar en herramientas para el desarrollo empresarial, tales como los mapeos de recursos, la matriz de calificación de productos con potencial comercial, planes de negocios con énfasis comunitario, entre otros.

## Esquema de intervención

La implementación de la metodología requirió de esfuerzos a diferentes niveles, involucrando a socios con diferentes características. Para ello fue necesario el diseño de un esquema de intervención que permitiera el trabajo de cada uno de los socios de acuerdo a su experiencia así como el apoyo al grupo meta, de una manera sistemática.

El esquema de intervención se basó en los siguientes principios:

- Promoción del trabajo participativo
- Inclusión del grupo meta en todos los procesos de capacitación y toma de decisiones
- Trabajo de coordinación interinstitucional
- Utilización de metodologías comparables y replicables en cada una de las áreas
- Aprendizaje basado en el intercambio de experiencias
- Se promovió la participación de actores que enriquezcan el proceso

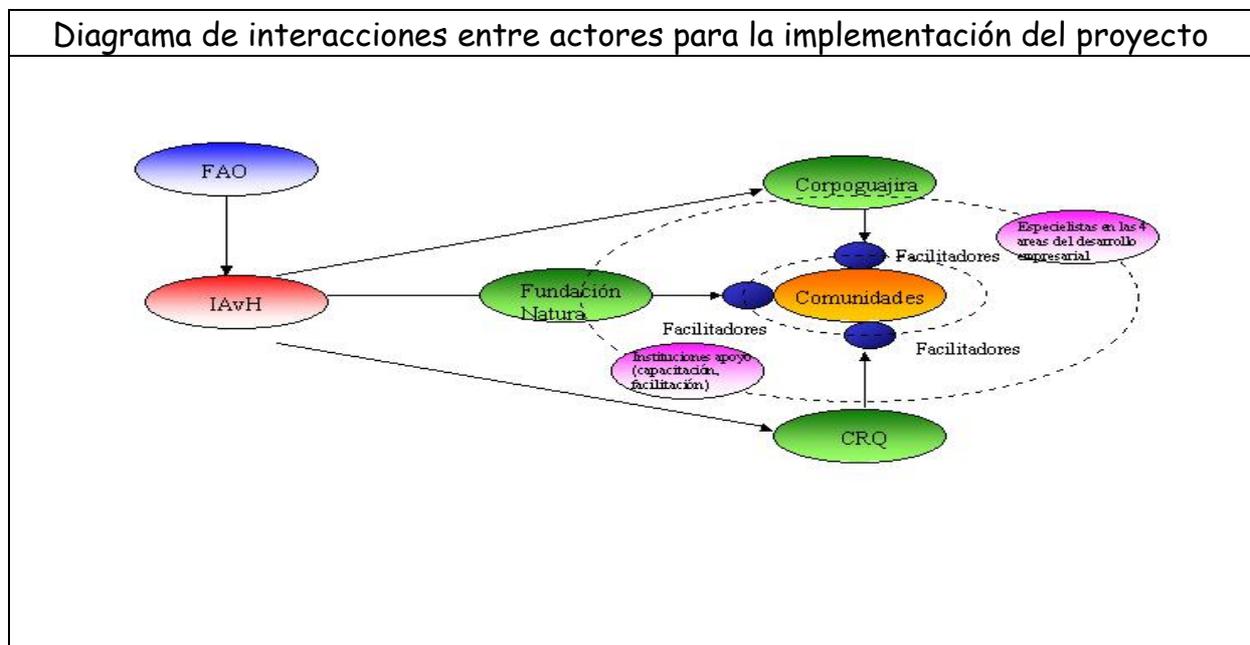


Figura 1. Diagrama de interacciones entre actores para la implementación del proyecto

## Papeles

### **Coordinación nacional**

Las funciones de coordinación fueron llevadas a cabo por el Instituto Alexander von Humboldt; las cuales fueron dirigidas principalmente a la facilitación del desarrollo de las actividades en cada proyecto piloto, la coordinación de actividades de capacitación a contrapartes, la integración de resultados, la orientación de planes de trabajo, las metodologías de acuerdo con el marco de AyDM, la coordinación de expertos, la interacción con instituciones de apoyo a diferentes niveles, el seguimiento de actividades regionales y el apoyo a coordinaciones regionales, y a los facilitadores y comunidades en algunos aspectos técnicos.

### **Coordinaciones regionales (contrapartes)**

Las coordinaciones regionales se encargaron de la ejecución de actividades en cada zona. Esto incluye la coordinación de talleres con comunidades, el trabajo coordinado con los facilitadores en el desarrollo de trabajo de campo, la coordinación del trabajo de campo de los consultores, la recopilación y el análisis de resultados, la facilitación de la comunicación a nivel local con otros actores e instituciones, el apoyo directo y el acompañamiento a las comunidades en cada una de las fases de la metodología y el seguimiento de resultados a nivel local.

### **Instituciones de apoyo**

Las instituciones de apoyo son aquellas instituciones diferentes respecto a los socios principales del proyecto, las cuales cuentan con la capacidad de prestar apoyo a nivel local. Diferentes instituciones con diferente clase de experiencia prestaron apoyo directo a las comunidades en el desarrollo de sus productos, de acuerdo con los productos identificados. Estas instituciones incluyen a la empresa privada, las organizaciones del estado, los servicios de desarrollo empresarial a nivel local, las asociaciones del sector privado y las universidades.

### **Especialistas y consultores**

En la implementación del AyDM, el trabajo de expertos es muy valioso dada la amplia necesidad de información a lo largo de todo el proceso. El desarrollo de estudios por parte de consultores especializados complementa el trabajo en cada fase y contribuye a la capacitación de las comunidades y el apoyo a la toma de decisiones relacionadas con el producto y las empresas.

### **Facilitadores**

Los facilitadores son las personas encargadas de hacer el puente entre las comunidades y las demás personas involucradas en el proyecto.

**Comunidades**

Las comunidades corresponden al grupo meta del proyecto. Estas son el grupo de actores beneficiario de las actividades del proyecto en cada área.

## Los socios

### **La FAO - FONP. Programa de empresas comunitarias de productos forestales**

El Servicio de Política e Instituciones Forestales de la FAO (FONP) y su programa de empresas comunitarias locales publicó en marzo de 2000 el primer manual práctico para el desarrollo de empresas comunitarias de productos forestales (*Análisis y Desarrollo de Mercados AyDM*)<sup>1</sup>, basado en experiencias de trabajo con comunidades por más de 20 años, principalmente en Nepal y Vietnam.

Desde entonces el programa está construyendo alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones alrededor del mundo con el fin de buscar la implementación y validación regional de esta metodología. La estrategia es poder contar con diferentes casos para mejorar y multiplicar el AyDM y de esta manera ayudar al fortalecimiento de empresas comunitarias de productos de la biodiversidad.

### **El Instituto Alexander von Humboldt - Programa Uso y Valoración, Línea de investigación en Biocomercio Sostenible**

El Instituto de Investigación de Recursos Biológicos *Alexander von Humboldt*<sup>2</sup> (IAvH) fue creado a través de la Ley 99 de 1993 con la misión de *Promover, coordinar y realizar investigaciones que contribuyan a la conservación y al uso sostenible de la biodiversidad en Colombia*. La Línea de investigación en Biocomercio Sostenible<sup>3</sup> forma parte del Programa de Uso y Valoración de la Biodiversidad en el IAvH.

Biocomercio Sostenible es una línea de investigación prioritaria en la agenda ambiental y de desarrollo sostenible para Colombia. A nivel nacional acompaña a los empresarios y a las comunidades; los apoya en la implementación de criterios de sostenibilidad ambiental, social y económicos; y realiza investigación estratégica para el desarrollo del sector en el país. Los productos y servicios en los cuales ha trabajado Biocomercio son aquellos de sistemas agropecuarios que contribuyen a la conservación y que aportan productos maderables, no maderables y ecoturismo.

---

<sup>1</sup> <http://www.fao.org/forestry/site/25491/sp>

<sup>2</sup> [www.humboldt.org.co](http://www.humboldt.org.co)

<sup>3</sup> [www.humboldt.org.co/biocomercio](http://www.humboldt.org.co/biocomercio)

### **La Fundación Natura<sup>4</sup>**

Es una ONG dedicada a la conservación, promoción del uso sostenible de la diversidad biológica y la distribución equitativa de sus beneficios. Desde hace 10 años ha venido trabajando en el sector occidental de la cordillera oriental en los departamentos de Santander y Boyacá, enfocándose en los bosques andino y alto andino y en los páramos.

Actualmente la Fundación trabaja con las comunidades campesinas de El Encino - Santander y otros municipios aledaños, en un proceso de búsqueda de la armonización entre las actividades productivas y la conservación, a largo plazo, de la biodiversidad, así como la valorización de los servicios ambientales que ésta presta.

### **La Corporación Autónoma Regional del Quindío - CRQ<sup>5</sup>**

La CRQ es la autoridad ambiental del departamento del Quindío y su misión es velar por la conservación, protección, recuperación, así como por la administración de los recursos y ecosistemas naturales y su relación con los sistemas culturales, en el ámbito local, regional y global, a través de procesos de formación, participación social, ordenamiento y articulación del SINA, en busca de un ambiente sano y un desarrollo sostenible.

La presencia de la CRQ en la región se ha realizado mediante varios proyectos en diferentes áreas. Entre 1995 y 2003 se realizó con apoyo de la FAO el proyecto "Desarrollo de la participación comunitaria en el sector forestal" PACOFOR, el cual a través de su metodología participativa contribuyó al fortalecimiento organizacional, capacitación e identificación de líderes comunitarios y autodiagnóstico comunitario forestal con el fin de desarrollar propuestas de carácter forestal y agroforestal.

### **La Corporación Autónoma Regional de La Guajira - Corpoguajira<sup>6</sup>**

Es la autoridad ambiental del departamento de La Guajira. Entre sus fundamentos se encuentra aumentar la calidad de vida de la población indígena Wayúu que habita en la parte centro occidental de la península (Alta y Media Guajira), para lo cual está generando alternativas de uso y aprovechamiento de

---

<sup>4</sup> [www.natura.org.co](http://www.natura.org.co)

<sup>5</sup> [www.crq.gov.co](http://www.crq.gov.co)

<sup>6</sup> [www.corpoguajira.gov.co](http://www.corpoguajira.gov.co)

los recursos naturales que sean compatibles con su cultura y que además sean económica, ecológica y socialmente sostenibles.

### **Otros socios**

Los siguientes actores apoyaron el proceso a través de consultorías

- Serfindes: Capacitación y apoyo al desarrollo empresarial de las comunidades de Quindío y Santander
- Artesanías de Colombia: Capacitación en procesos de mejoramiento de calidad y tecnificación del proceso de lana y mercadeo
- Cadena productiva de flores y follajes del Quindío: Capacitación y apoyo para la producción de flores
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA - Regional Armenia
- Fundación Casa Ecológica: Apoyo al desarrollo empresarial de las familias productoras de algas en La Guajira
- Otros consultores particulares que apoyaron el trabajo en temas como pesca, plantas medicinales y algas.

## Áreas de estudio

La selección de las áreas de trabajo formó parte de la fase preparatoria del proyecto, en la cual, junto con las entidades de contraparte se definieron los objetivos de trabajo en cada área de estudio y en las otras actividades que se explican en el siguiente capítulo.

## **Ecosistemas andinos: Departamentos de Quindío y Santander**

Dos de las áreas de trabajo están ubicadas en ecosistemas montañosos andinos, pertenecientes a áreas de amortiguación de parques naturales y se caracterizan por la dominancia de sistemas de producción cafeteros.

### **Departamento del Quindío**

El área de trabajo se ubica en las veredas Canaán y La Palmera del municipio de Salento, el cual se encuentra al norte del Departamento del Quindío y abarca territorio en el Parque Nacional Natural de los Nevados y limita con los departamentos de Risaralda y Tolima. A nivel regional, esta área forma parte del corredor boscoso alto andino que une importantes ecosistemas naturales como el Parque Ucumarí, el Parque Otún-Quimbaya (en Risaralda) y los bosques con altas densidades de palma de cera (*Ceroxylon quindiuense*) en las zonas de La Ceja y Toche (Tolima). Estos ecosistemas alto andinos se caracterizan por albergar una gran diversidad biológica en donde se destaca un importante número de especies endémicas y la presencia de flora y fauna en peligro de extinción. En este contexto, se hace indispensable un manejo de los sistemas productivos con el fin de que sean compatibles con la biodiversidad y se asegure el mantenimiento y posible recuperación de las zonas boscosas.

El área de influencia abarca un área de 665 km<sup>2</sup> y se ubica a una altitud entre 1600 - 2000 metros sobre el nivel del mar, contando con una precipitación anual de 2160 mm/año y una temperatura de 17 °C.

El grupo beneficiario en este departamento está conformado por campesinos cafeteros que han tenido experiencia en procesos participativos y que han sufrido la caída de los precios del café y en general la depresión de este sector productivo. La región de influencia directa e indirecta del proyecto piloto se caracteriza por pequeñas parcelas, en la mayoría de los casos propias, y en

algunos casos disponibles bajo el sistema de arrendamiento de fincas<sup>7</sup> cultivadas de acuerdo a sistemas productivos convencionales donde además del café, se destacan el plátano, la ganadería y otros cultivos de pancoger (yuca, plátano, maíz, cacao, pastizales, etc.) en un relieve montañoso, pendiente y ondulado.

La zona se encuentra a 30 minutos de la capital de Colombia (Bogotá) en transporte aéreo y a 30 minutos por tierra de la capital del Departamento de Quindío (Armenia).

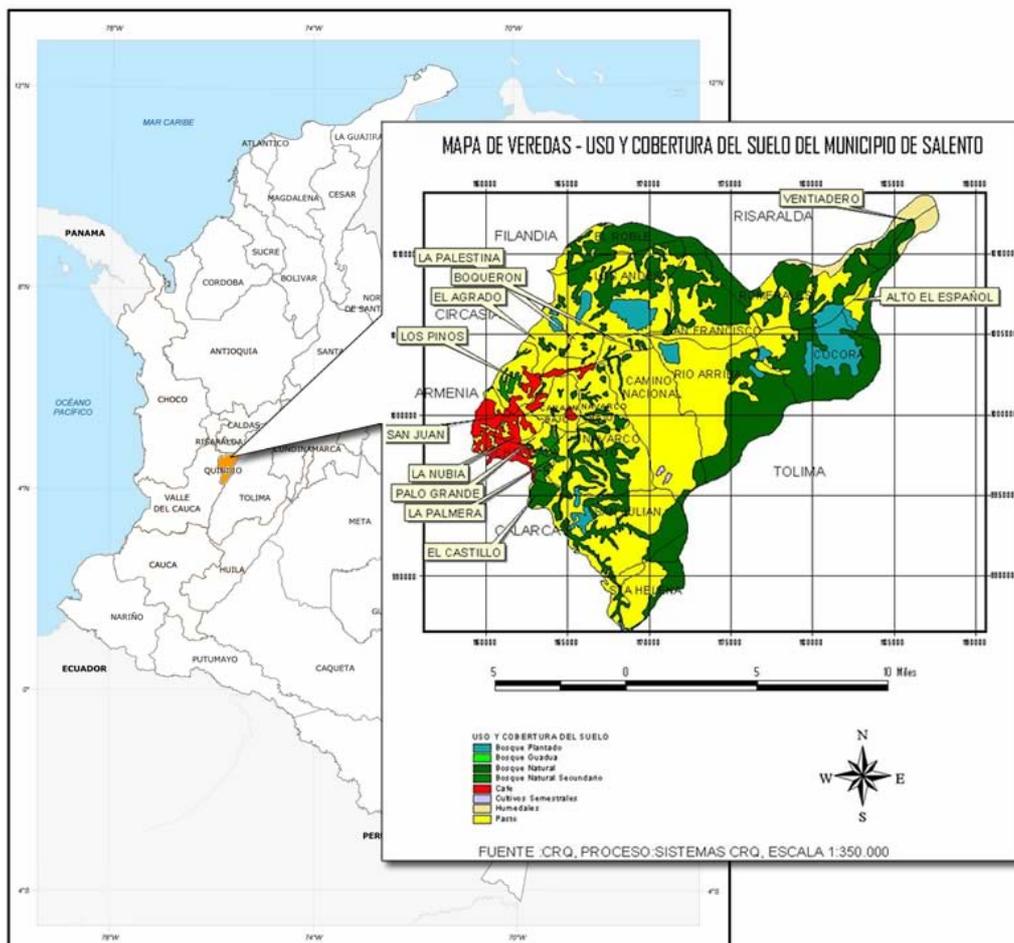


Figura 2. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Salento

## Departamento de Santander

En el departamento de Santander el proyecto se desarrolló en las veredas La Chapa, Río Negro y Patios Altos que forman parte de la Zona de Amortiguación de Santuario de Fauna y Flora Guanentá y de La Reserva Biológica Cachalú.

<sup>7</sup> El arrendamiento de la tierra se da bajo dos modalidades: mayordomos encargados del cuidado de fincas o arrendamiento del terreno para vivienda y aprovechamiento.

El municipio de Encino pertenece a la provincia Guanentina, Sureste del Departamento de Santander. Presenta un área de 418 Km<sup>2</sup> y se ubica a una altitud de 1820 metros sobre el nivel del mar. Más de un 68 por ciento del hábitat natural del territorio de Encino está transformado, los bosques de roble no están exentos de todas las presiones que se presentan a nivel regional en la cordillera oriental. La población se encuentra distribuida principalmente en las zonas rurales, (aprox. 76 por ciento del total), mientras que en los centros urbanos se encuentra sólo un 24 por ciento.

El municipio de Encino forma parte del conjunto de entidades territoriales cuya área cuenta con bosques de roble en una proporción muy importante, de hecho un 70 por ciento del Santuario de Guanentá está en el municipio.

En las veredas Chapa y Río Negro, el grupo meta fueron mujeres y hombres mayores de edad, los cuales están involucrados en diferentes proyectos que realiza la Fundación Natura en la zona. En la vereda Patios Altos el grupo meta fue un grupo de mujeres campesinas tejedoras.

En las veredas La Chapa y Río Negro la concentración de la propiedad se encuentra en manos de campesinos que tienen algún nivel de potestad legal sobre los predios, hacia las zonas más cercanas a los bosques la extensión de la tenencia es principalmente superior a 5 ha, y por lo general el uso del suelo es para ganadería, mientras que en las zonas donde las fincas son mas pequeñas (entre 0.5 y 15 has.), y en donde se concentra la mayor población, los cultivos son principalmente de caña, café, pancoger (yuca, plátano, maíz, cacao, pastizales etc. y ganadería. En la vereda Patios Altos las fincas tienden a ser de mayor tamaño y en general están destinadas a la ganadería.

El área de influencia se encuentra a unas tres horas aproximadamente, en transporte terrestre, de San Gil (Municipio del departamento de Santander) el cual a su vez está a una hora en avión de la capital de Colombia (Bogotá).

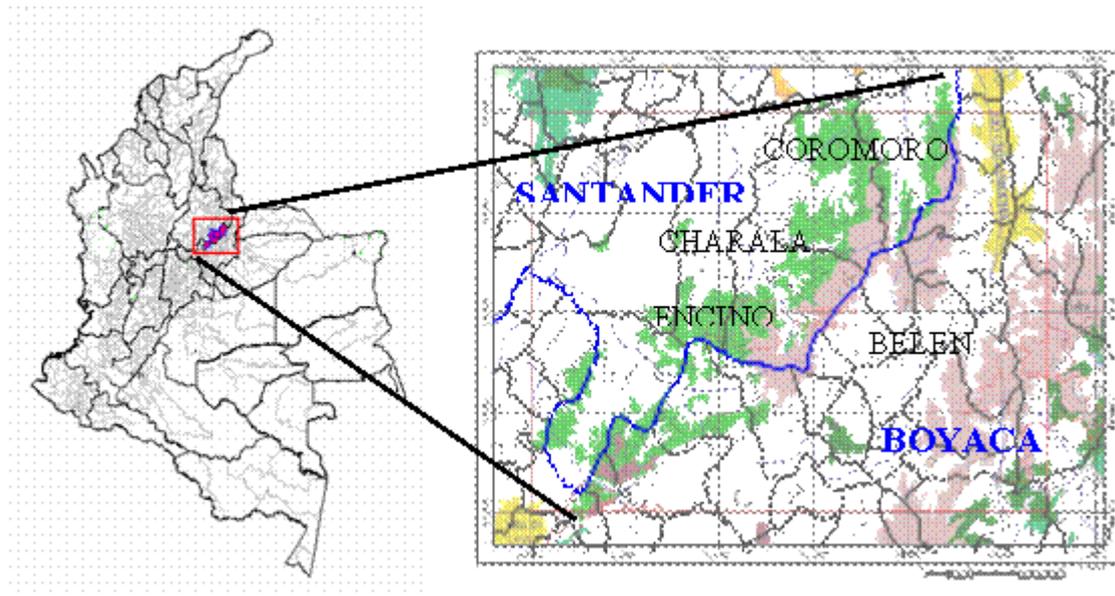


Figura 3. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de El Encino

## Ecosistemas costeros: Departamento de la Guajira

El área de trabajo se encuentra ubicada en el municipio de Uribia, específicamente en la zona costera comprendida entre las comunidades de Alema y Cabo de la Vela, el cual tiene una extensión aproximada de 8.000 km<sup>2</sup>, área que cubre la totalidad de la Alta Guajira y un 15 % de la Media Guajira.

El clima varía desde árido hasta seco, tiene una gran deficiencia hídrica y está conformada superficialmente por llanuras eólicas, acumulaciones aluviales o aluviotorrenciales y por formaciones litorales (Vásquez & Correa, 1993). Esta zona costera está cubierta por bosques secos y matorrales, con vecindad a llanuras de vegetación xerofítica en las que predominan las cactáceas.

El trabajo comunitario se desarrolló en tres zonas indígenas. Estas fueron tomadas en consideración porque correspondían a diferentes procesos de organización comunitaria que involucraban a unidades políticas y sociales diferentes (grupos familiares extensos y comités de pescadores) y debido a sus antecedentes en el uso ilegal de fauna silvestre, especialmente en el caso de tortugas marinas que están en el Apéndice I de CITES, pues se consideró que la implementación de la metodología podía ofrecer una alternativa productiva legal.

## División territorial Wayúu por zonas en el área de estudio

- Zona 1
  - Cabo de la Vela sur
  - Cabo de la Vela centro
- Zona 2
  - Ishotshiima'ana
  - Koushotchon
  - Pujulu'u
- Zona 3
  - Alema
  - Mülujui
  - MÜsishiipa
  - Aipirü

El área de estudio se encuentra a una hora y media de la capital de Colombia (Bogotá) en transporte aéreo y a dos horas por tierra de la capital del departamento de la Guajira (Riohacha).

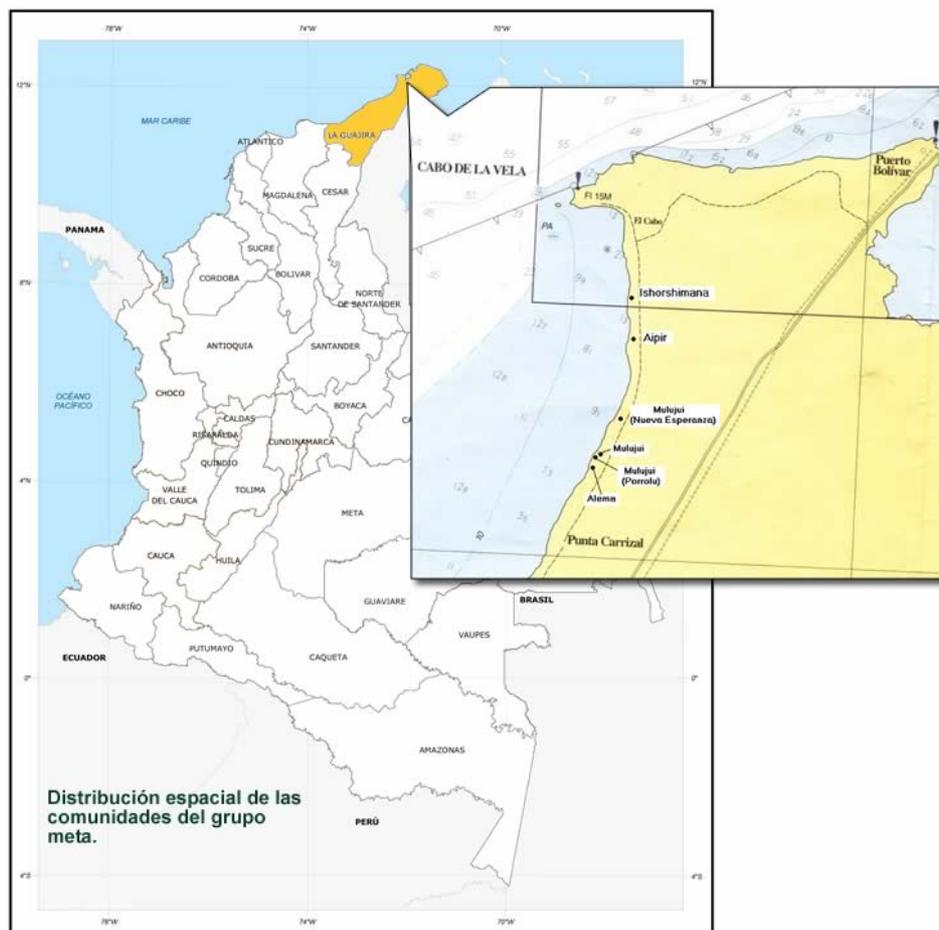


Figura 4. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Uribia

# Fase 1. Evaluar la situación existente

La Primera Fase de la metodología AyDM identifica la zona de trabajo, los grupos meta, realiza un inventario de los recursos y productos existentes; identifica los productos / recursos que ya generan ingresos entre la población local; y elimina los productos no viables. Los objetivos económicos son establecidos por la población local interesada en la creación de empresas.

## Resultados esperados

Identificación de la zona de trabajo y del grupo meta.

Identificación de los objetivos económicos del grupo meta.

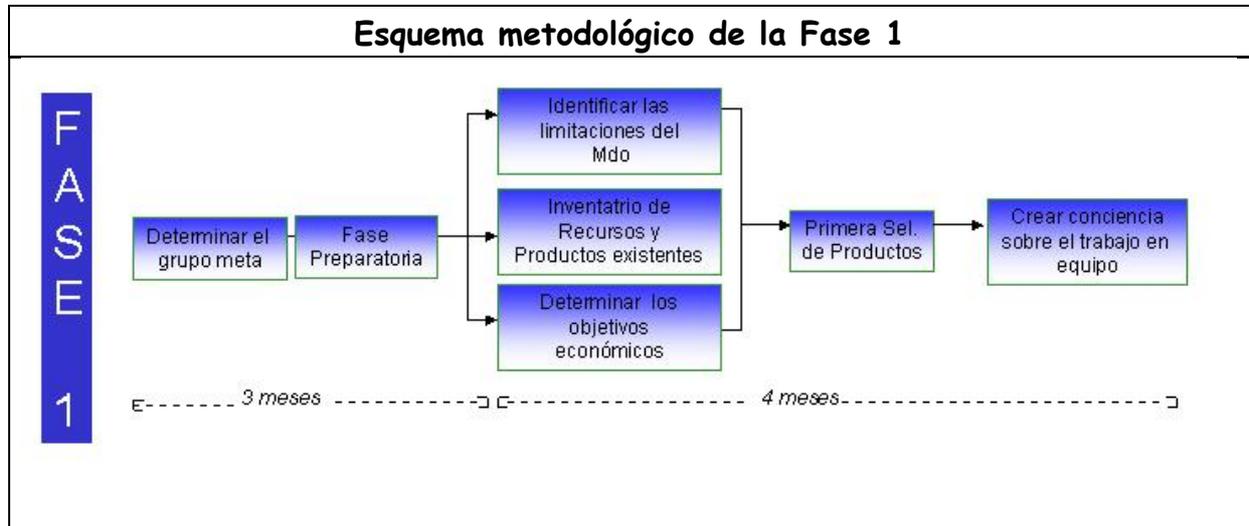
Primera selección de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM.

Conocimiento de las limitaciones sociales, ambientales y técnicas de los productos determinados.

Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 2.

# El proceso

## Diagrama de la Fase 1:



La Fase 1 se desarrolló en un periodo de 6 a 7 meses, el cual fue un proceso de búsqueda de información que apoyó la discusión con los actores comunitarios a través de dos talleres comunitarios, encuestas socioeconómicas y algunas encuestas de mercado.

La búsqueda de información se orientó hacia el conocimiento de las características socioeconómicas del grupo meta, así como de información acerca de los productos potenciales en cada área y el análisis del entorno institucional que podría beneficiar el desarrollo del proceso de creación de empresas.

El desarrollo de los talleres comunitarios en cada uno de los sitios fue planeado de acuerdo a las características del grupo meta, al trabajo realizado anteriormente con otras instituciones y a la disponibilidad de tiempo de los actores.

El objetivo de las sesiones de talleres en cada lugar fue:

- Dar a conocer los objetivos del proyecto;
- Presentar la metodología AyDM a las comunidades;
- Conocer las expectativas de las comunidades respecto al desarrollo de la metodología AyDM;
- Analizar los sistemas productivos pasados y actuales;
- Evidenciar la necesidad de planear los sistemas productivos de acuerdo con las cuatro áreas del desarrollo empresarial;

- Hacer el primer inventario de productos potenciales, a partir de los cuales se trabajará en el desarrollo de empresas comunitarias;
- Intentar establecer prioridades basadas en el conocimiento y capacidades actuales de las comunidades.

### **Fase preparativa**

La fase preparativa fue un periodo de tres meses en el cual cada una de las contrapartes se preparó para implementar el proyecto. Al inicio de esta fase se desarrolló un primer taller de capacitación para la aplicación de la metodología, en el cual se definieron conjuntamente los siguientes aspectos:

- Los objetivos de trabajo en cada área de estudio;
- Las funciones de cada una de las instancias de coordinación;
- El perfil de facilitadores y mecanismos para su identificación;
- Los planes para la búsqueda de información existente en cada una de las áreas de trabajo;
- Los cronogramas de trabajo.

Como resultado, cada una de las contrapartes adquirió una serie de responsabilidades. A nivel local, estas responsabilidades se enfocaron en el inicio de una fase de preparación de las comunidades para el inicio del proyecto, la discusión de actividades con otros actores locales y la compilación de información biológica, socioeconómica y de mercados.

### **Paso 1. Identificación del grupo meta**

Para la identificación de los grupos meta se establecieron los siguientes criterios:

- Comunidades rurales que habitan en ecosistemas fragmentados, que usan los recursos naturales aledaños, los cuales son representativos en su economía.
- Comunidades con experiencia en trabajos comunitarios y con actitud positiva hacia el diálogo, participación, organización y mejora de sus condiciones mediante el trabajo en grupo.
- el apoyo de al menos una entidad local.
- Un fácil acceso a los mercados.
- Comunidades dotadas de sensibilidad hacia el manejo adecuado de los recursos naturales.

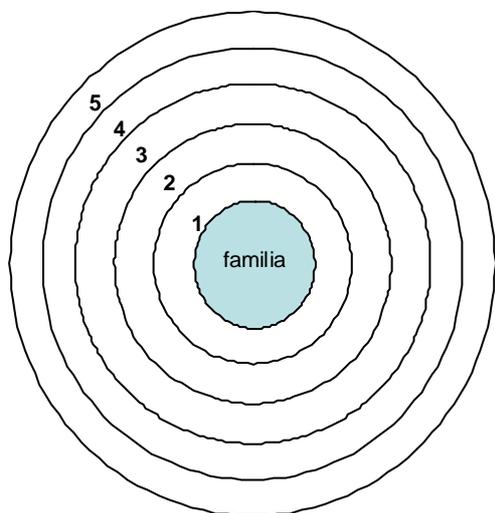
Los grupos meta se caracterizaron por ser comunidades con las cuales las contrapartes habían desarrollado algún tipo de trabajo comunitario en temas de conservación. Una característica general de los tres grupos seleccionados fue la necesidad de identificar alternativas productivas y su relación con algún objetivo de conservación específico, en el caso de las comunidades de Quindío y Santander su ubicación en áreas de amortiguamiento de parque naturales y en el caso de La Guajira, la necesidad de disminuir la presión sobre las especies de tortuga.

**Paso 2. Determinación de los objetivos económicos del grupo meta**

La identificación de objetivos económicos se realizó con base en encuestas socioeconómicas desarrolladas por los facilitadores y analizadas por ellos mismos. Las encuestas contenían información básica acerca de la familia y datos socioeconómicos generales basados en su propia percepción de la riqueza (ej. posesión de tierra, posesión de herramientas de trabajo, salarios, entre otros).

<b>Encuesta socioeconómica elaborada en La Guajira a comités de pescadores que formaban parte del grupo meta</b>					
La caracterización económica del grupo meta en el caso de La Guajira se realizó esencialmente bajo los criterios del facilitador, teniendo en cuenta que él era una persona de la comunidad, conocedora de la cultura y dinámicas sociales. Las encuestas desarrolladas por el facilitador reflejaron variables básicas identificadas por la comunidad como indicadores del bienestar económico. Asimismo la encuesta entró en detalles de ingresos y egresos de personas de la comunidad que permitieron efectuar encuestas posteriores para discutir con mayor detalle quiénes serían los beneficiarios prioritarios de una nueva actividad y cómo las pertenencias de algunas personas de la comunidad (botes, carros, redes) podrían apoyar el desarrollo de estas alternativas. Un ejemplo de la información contenida en esta encuesta es el siguiente:					
<b>Criterios de clasificación</b>					
	<b>Nombre y personas que viven en el hogar</b>	<b>Sexo M F</b>	<b>Ingresos total</b>	<b>Egresos total</b>	
<b>ALTO</b>	Tiene 2 lanchas propias con motor Tiene redes Tiene casa Cocina con leña y carbón Tiene una bicicleta	Miguel Peñalver X 7	\$1,290,000	\$1,020,000	
<b>MEDIO</b>	Tiene lancha propia con motor Tiene carro Cocina con leña y carbón	Jose Uriana X5	\$ 690,00	\$ 610,00	
<b>BAJO</b>	No posee lancha Tiene redes Tiene casa en mal estado	Pator Gioru X9	\$ 550,00	\$ 150,00	

Los resultados de la encuesta fueron presentados a la comunidad durante el segundo taller de la fase 1. En este taller se clasificaron las familias de acuerdo con las variables socioeconómicas definidas por ellos mismos. Con base en la clasificación de familias resultante, se realizó una dinámica para identificar las necesidades económicas existentes en la comunidad.



#### **Dinámica de círculos concéntricos utilizada en Quindío**

En los talleres comunitarios se realizó una dinámica orientada a la priorización de gastos de las comunidades de acuerdo con su nivel de ingresos. Para la priorización se trabajó en dos grupos conformados por familias diferentes quienes, con la ayuda de una matriz de círculos concéntricos identificaron sus prioridades. Uno de los grupos priorizaría estas necesidades de acuerdo con las condiciones actuales y el segundo grupo de acuerdo a condiciones ideales en las cuales los recursos económicos estarían disponibles.

En cada uno de los espacios entre círculo y círculo los participantes identificaron su prioridad con imágenes que representaban necesidades básicas como vivienda, educación, salud, alimento y recreación. Dichas necesidades se colocaron de acuerdo con su prioridad de adentro hacia fuera.

Una vez que se identificaron las prioridades se realizaron cálculos del valor económico en los dos escenarios, el real y el ideal, y con base en los resultados se discutieron los objetivos económicos de cada una de las comunidades para el desarrollo de una nueva empresa, así como algunos criterios básicos para tener en cuenta durante el proceso de desarrollo.

### Paso 3. Lista de recursos y productos existentes

La lista de recursos y productos fue realizada en el primer taller comunitario de la fase 1. En los tres sitios se realizaron listas de productos con base en recursos utilizados en el pasado, en la actualidad, los cuales tuvieran potencial según la información obtenida por los participantes. Dado el número de productos resultantes, se agruparon los recursos de acuerdo a su afinidad.

Los criterios analizados para eliminar o rechazar recursos de la lista general fueron los siguientes:

- Disponibilidad en la vereda: La pregunta apuntó a entender si hay suficiente producto para atender el mercado.
- Mercado existente: Se indagó si la población de las veredas comercian actualmente con el producto.
- Restricciones legales: Se identificaron las limitaciones legales para producir, transformar o comercializar los productos mencionados.
- Comentarios: Se registraron aspectos como utilidad de los productos, recomendaciones y observaciones.

<b>Lista de productos resultante en la Vereda Ríonegro (Santander)</b>			
<b>Recurso</b>	<b>Uso</b>	<b>Se vende</b>	<b>Hay</b>
Limo de castilla	Medicinal - alimento	Si	No
Guadua	Techar casas	Si	No
Viravira	Medicinal	Si	Si
Laurel	Teñir	No saben	No saben
Encenillo	Cáscara - teñir	Si	Si
Pomarroso	Teñir - no saben bien	No saben	Si
Aguacate	Pepa- teñir	No saben	Si
Quina	Medicinal	Si	Si
Gamoá	Teñir	Si	Si
Cucubo	Lavar - jabón	No saben	Si
Ajenjo	Medicinal	Si	Si
Fique	Amarres - cabuya	Si	Si
Chusque	Canastos	Si	Si
Paja de puntero	Techos	No	Si
algodón	Tejidos - medicinal	Si	Si
Aguaco	Artesanías - materas	Si	Si
Hierbabuena	Medicinal	Si	Si
Guacas	Condimentos	Si	Si
Sauco	Medicinal	No saben	Si
Bejuco redondo	Artesanías - nasas	Si	Si
Cidron	Medicinal	Si	Si
Bejuco gaque	Artesanías - canastos	Si	Si
Borrachero	Medicinal	No saben	Si
Berros	Medicinal	Si	Si
Palitaria	Medicinal	No saben	Si
Romasa	Medicinal	No saben	Si

Lista de productos resultante en la Vereda Ríonegro (Santander)			
Recurso	Uso	Se vende	Hay
Valeriana	Medicinal	Si	Si
Poleo	Medicinal - condimento	No saben	Si
Caña brava	Canastos - artesanías	Si	Si
Yerbamora	Medicinal	Si	Si
Cañeja	Medicinal	Si	Si
Curaya	Medicinal	No saben	Si
Azafran	Teñir - medicinal	Si	No
Gaque	Incienso - medicinal	Si	Si
Lizcano	Teñir	No saben	Si
Cucharo colorado	Teñir	No saben	Si
Balso	Cuajar panela	No saben	Si
Verdolaga	Medicinal	No saben	Si
Azuceno	Teñir	No saben	Si
Chiveche	Medicinal	No saben	Si

#### Paso 4. Identificación de dificultades del sistema de mercado existente

Los objetivos de este paso se cumplieron tras el desarrollo de dinámicas durante el primer taller comunitario de la fase 1. El análisis de las dificultades del mercado se realizó a través del análisis de los sistemas de mercado de los productos que actualmente son comercializados por las comunidades. Se identificaron puntos negativos y positivos del mercado actual de esos productos y se analizaron en el contexto de un producto nuevo. El análisis se desarrollo teniendo en cuenta las 4 áreas del desarrollo empresarial: mercados y economía, ambiente, sociedad y tecnología.

Análisis de experiencias de mercado anteriores y expectativas ante un producto nuevo (Santander)		
Patio Altos	Rionegro	La Chapa
<i>Análisis de experiencias de mercado anteriores (¿Que hubieran hecho mejor?)</i>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizarse, Trabajaban solas, sin ningún tipo de organización</li> <li>• Unir esfuerzos. Unas saben hilar la lana y la venden. Otras personas saben tejer, en telar o con agujas. Otras hacen las dos labores.</li> <li>• Buscar mercados. Es difícil de vender tanto la lana como el producto terminado, cobijas, ruanas, sacos.</li> <li>• Analizar costos. La lana es muy barata, su trabajo no es reconocido.</li> <li>• Mejorar la producción. Las ovejas no son de muy buena clase, no producen una buena cantidad de lana.</li> <li>• Organizarse, formar grupos</li> <li>• Buscar comercio para los productos</li> <li>• Generar empleo</li> <li>• Buscar financiamiento</li> <li>• Saber manejar el recurso para que se mantenga</li> <li>• Capacitación.</li> <li>• <i>Trabajar en grupo</i></li> <li>• <i>Capacitación</i></li> <li>• <i>Generar trabajo</i></li> <li>• <i>Mejorar el mercado para generar ingresos</i></li> <li>• <i>Buscar apoyo económico (préstamos de dinero)</i></li> </ul>		

*Expectativas ante un nuevo producto*

- Encontrar otras alternativas de trabajo
- Identificar qué productos o recursos pueden generar ingresos adicionales
- Ganar ingresos adicionales
- Encontrar donde vender lo que se hace
- Que lo que se haga se pueda vender      Buscar más salidas e ingresos
- Conocer más acerca de otros productos o recursos en la vereda
- Cómo nos vamos a beneficiar con este proyecto
- Encontrar un producto que pueda servir como alternativa para generar ingresos
- *Que otros productos generen recursos (dinero)*
- *Que ayude al sostenimiento de las familias*
- *Que haya continuidad en el proceso*
- *Que se busque comercialización a los productos alternativos.*

### **Paso 5. clasificación<sup>8</sup> de productos**

La clasificación de productos se realizó de acuerdo a matrices de selección. Estas matrices fueron desarrolladas a partir de criterios en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial y las dificultades identificadas en el paso 4. Estos criterios fueron definidos por parte del equipo de apoyo y por los facilitadores y luego fueron discutidos con los representantes de la comunidad durante el taller comunitario.

#### **Criterios establecidos para la priorización de productos**

- ¿Hay suficiente materia prima en la vereda?
- ¿Se comercializan con frecuencia?
- ¿La recolección es suficiente para obtener el producto (no se necesita procesos adicionales)?
- ¿Mantiene su buena calidad sin necesidad de procesos adicionales?
- ¿Los costos para sacarlo al mercado (colectarlo, procesarlo, transportarlo, venderlo) son bajos?
- ¿Es frecuente encontrarlo en el medio natural (bosques, mar, etc.)? [si es recolectado]
- ¿Se necesita poca materia prima para llegar al producto final?
- ¿Es cultivable?
- ¿Se reproduce con facilidad?
- ¿Es conocido por varias personas?
- ¿Necesita el trabajo de pocas personas?
- ¿Se conocen todos los aspectos legales para producirlo, procesarlo, comercializarlo?
- ¿La obtención del producto está de acuerdo con las actividades cotidianas (no las desplaza)?
- ¿La comunidad tiene las herramientas específicas para obtener el producto?
- ¿Se puede obtener, procesar, comercializar en cualquier lugar?
- ¿Los procesos tecnológicos para lograr el producto ya forman parte del acervo de conocimientos de la comunidad?

<sup>8</sup> Clasificación de los productos obtenida a partir de una calificación en las cuatro áreas del desarrollo empresarial.

## **Paso 6. Destacar los beneficios de trabajar juntos**

Este paso no fue desarrollado a través de actividades específicas. Sin embargo a lo largo de los talleres y del desarrollo de encuestas se promovió el trabajo en grupo y el desarrollo de actividades para la búsqueda de información que involucren a los miembros de la comunidad interesados.

Cabe destacar que es importante en algunas ocasiones hacer trabajo individual para promover la participación del mayor número de miembros de la comunidad y evitar el pronunciamiento exclusivo de los líderes.

## **Los resultados**

### **Clasificación e identificación de objetivos económicos del grupo meta**

En cada una de las áreas las comunidades, con ayuda de los facilitadores, definieron sus propios niveles socioeconómicos y las expectativas ante el desarrollo de un nuevo sistema productivo.

En el caso de Quindío los niveles económicos se basaron en la posesión de tierra, de manera que las familias cuenten con terreno para el desarrollo de sus propias actividades productivas. El segundo grupo lo compusieron aquellas familias que trabajan como administradores de predio y que no son propietarias de los predios.

En Santander las veredas definieron sus niveles de acuerdo a la mayor o menor posesión de terrenos, animales o bienes. Las familias de las veredas La Chapa y Rionegro identificaron dos grupos socioeconómicos, mientras que en la vereda Patios se definieron tres.

En el caso de la Guajira, los facilitadores discutieron las encuestas con personas pertenecientes a cada comité de pescadores y definieron diferentes niveles de riqueza basándose en criterios como: Tenencia de tierras, propiedades que poseen (celular, casa, radio, televisor), herramientas (botes, motores, redes), animales (chivos, burros), medios de transporte, combustible usado para cocinar y disponibilidad de alimentos.

### Clasificación de los niveles socioeconómicos de la vereda Patios Altos en Santander.

En esta vereda se presentaron tres niveles socioeconómicos determinados principalmente por variables relacionadas con la posesión de terreno, animales y bienes. Los resultados específicos obtenidos a raíz del taller comunitario son los siguientes:

Criterio	Nivel Alto	Nivel Medio	Nivel Bajo
Tenencia de la tierra	8 ha	4 ha	≤ 1 ha
Estado de la casa (gobierno municipal)	Regular		Bueno (gracias a subsidios del gobierno municipal)
Jornaleo semillas	Contratan personas de nivel bajo para trabajos de la finca y les dan Se "emplean" como jornales de los niveles alto y medio		
Tenencia de cultivos	Tienen propios y prestan el terreno para los del nivel bajo		Tienen muy pocos en su finca, la mayoría son en compañía
Actividad económica principal arveja	Cultivan para niveles medio y alto		Ganado (para leche), papa y
Tenencia de reces	6	3	≤ 1
Tenencia de ovejas		≥ 2	≤ 1
Tenencia de herramientas	Todos tienen herramientas básicas		
NECESIDADES	Comprar tierra, ganado.		Pagar deudas, ropa de hijos, mejorar casa, comprar mercado, vacas, cerdos, insumos; cubrir enfermedades
AHORROS	Muy pocos. Representados en animales en compañía		No hay
EXPECTATIVA ECONÓMICA MENSUAL		\$100.000 a \$200.000	
<b># DE FAMILIAS</b>			
FAMILIAS EN LA VEREDA SON	37	7	10      20

Los objetivos económicos se discutieron con base en los resultados de las encuestas. Estos objetivos fueron principalmente definidos a partir de las necesidades de capital para cubrir necesidades específicas de las comunidades. En el caso de Quindío y Santander los objetivos económicos oscilaron entre \$100.000 y \$200.000 (USD 40 - 90), mientras que en la Guajira se observó mayor distancia entre los ingresos reales de los diferentes actores, razón por la que los ingresos esperados oscilan entre \$500.000 y \$1.500.000 (USD 220 - 650).

### Objetivos económicos de la comunidad de la vereda La Palmera (Quindío)

Con la metodología de círculos concéntricos en la Vereda La Palmera (Quindío) se definieron los objetivos económicos del grupo meta. Esto permitió la identificación de las prioridades de inversión de las comunidades en sus necesidades básicas y la identificación de necesidades que no estaban cubiertas actualmente. El contraste de gastos reales y los gastos ideales permitió la identificación de los ingresos esperados a la hora de implementar una actividad productiva adicional. Se discutió la necesidad de seleccionar sistemas que no demanden gran cantidad de mano de obra y tiempo, ya que el propósito es la diversificación de la producción y la generación de ingresos adicionales.

<b>Gastos reales</b>		<b>Gastos ideales con una nueva actividad</b>			
<b>Prioridad</b>	<b>Gastos</b>	<b>Valor (\$ semanales)</b>	<b>Prioridad</b>	<b>Gastos</b>	<b>Valor (\$</b>
<b>semanales)</b>					
1	Alimentación	\$ 40.000	1	Casa propia	\$ 120.000
2	Educación/ producción	10.000/ 10.000	2	Mejorar sistema producción	10.000
3	Transporte	10.000	3	Estudios	10.000
4	Servicios	3.700	4	Alimentación/ transporte	20.000/ 16.000
5	Vivienda (predial)	520	5	Salud/ servicios/ chance	1.000/ 2.000/ 500
6	Ahorro, recreación	-	6	Ahorro	500
7	Salud	-	7	Recreación	500
<b>TOTAL</b>		<b>\$ 64.220</b>	<b>TOTAL</b>		<b>\$ 180.500</b>

### Lista de productos e identificación de necesidades de información

Al final de la fase 1 cada una de las comunidades seleccionó un producto o grupo de productos e identificó las necesidades de información para la selección final.

<b>Grupos de productos seleccionados para pasar a la Fase 2</b>		
<b>Santander</b>	<b>Quindío</b>	<b>La Guajira</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Panela</li> <li>• Plantas medicinales y aromáticas</li> <li>• Cera de laurel</li> <li>• Productos de lana teñida con tintes naturales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Frutales</li> <li>• Verduras y hortalizas</li> <li>• Café</li> <li>• Ganado</li> <li>• Maderables</li> <li>• Biopreparados (insumos para agricultura ecológica)</li> <li>• Plantas medicinales y aromáticas</li> <li>• Flores</li> <li>• Follajes</li> <li>• Productos transformados derivados de leche, carnes o productos de la huerta.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pescado enhielado y congelado</li> <li>• Algas marinas para cultivo</li> </ul>

La identificación de necesidades de información fue un paso intermedio entre la Fase 1 y la Fase 2. Esta actividad permitió analizar con las comunidades el conocimiento que tenían acerca de los productos preseleccionados y la información necesaria para priorizar. Igualmente, con base en este trabajo los actores de la comunidad definieron algunas de sus responsabilidades en la búsqueda de información e identificaron aspectos para los cuales necesitarían ayuda de expertos. A este punto se identificó la necesidad del apoyo de

taxónomos especializados para la identificación de especies de plantas medicinales, especies tintóreas y flores.

<b>Necesidades de información identificadas para los grupos de productos preseleccionados en las veredas La Palmera y Canaan (Quindío)</b>					
<b>Producto</b>	<b>Establecimiento Y manejo (producción)</b>	<b>Aprovechamiento (poscosecha)</b>	<b>Transformación</b>	<b>Comercialización</b>	<b>Expectativas</b>
<b>Aromáticas y medicinales</b>	Información sobre prácticas de cultivo. Investigación taxonómica. Asesoría e investigación de especies existentes en los bosques y rastrojos.	Identificación períodos de cosecha. Asesoría en empaques, embalaje y sellos. Transporte de productos. Asesoría para la obtención de producto en fresco. Variedades con demanda y con posibilidades de ser cultivadas en la zona.	Infraestructura (deshidratadores, vitrinas, molinos, etc.). Asesoría para la deshidratación de plantas, la obtención de harinas, enflorados y otros procesos para la transformación en otros subproductos.	Precios de especies y mercados potenciales. Procesos de mercadotecnia (pagos, entregas, requerimientos de empaques y embalajes).	Factor económico. Identificar quienes pueden apoyar estos procesos. Sostenibilidad en el mercado. Se considera que son productos que representan una buena alternativa para la comunidad.
<b>Flores y follajes</b>	Investigación taxonómica. Métodos de reproducción de especies. Investigación de otras especies con potencial.	Períodos de cosecha de cada especie. Asesoría en procesos de poscosecha. Empaques. Transporte de flores y follajes. Limpieza (presentación productos)		Procesos de mercadotecnia (pagos, entregas, requerimientos de empaques y embalajes). Especies conocidas con potencial en el mercado.	La potencialización de especies nativas que tienen demanda. Se considera como una buena alternativa, con mucha proyección.
<b>Biopreparados</b>	Profundizar investigación sobre dosificaciones, manejo, usos y calidad.	Asesoría sobre empaques, embalaje, certificación de productos y transportes.	Asesoría sobre infraestructura requerida. Asesoría para la obtención de los Biopreparados.	Precios, puntos de venta.	Conocimiento de los mercados. Posibilidades de comercialización y rentabilidad para la comunidad.

## Lecciones aprendidas

### Fase preparatoria

La aplicación de la metodología AyDM requiere una fase preparatoria más larga que permita a los socios de un proyecto identificar claramente los siguientes aspectos:

- Definición de criterios específicos para la selección de grupos meta;
- Acuerdos con contrapartes para el desarrollo del proyecto;
- Búsqueda de información en temas ambientales, sociales y económicos;
- Estudios de posibilidades de trabajo en algunas áreas y análisis del entorno institucional;
- Análisis de posibles productos que podrían ser de importancia en las regiones que susceptibles de ser seleccionadas. Este análisis permitiría un avance en la búsqueda de información.
- Planeación detallada de actividades que se realizarán en las tres fases que incluye la metodología.

Contar con una fase preparatoria permitiría tener una visión más realista de los resultados esperados del proyecto en cada área seleccionada, así como el establecimiento de acuerdos puntuales con contrapartes, basado en objetivos específicos a ser cumplidos conjuntamente. Las expectativas de la ejecución del proyecto pueden ser más realistas, y acordes con las posibilidades de trabajo de los grupos meta seleccionados.

### La importancia de la información

En este caso, dada la diversidad de recursos existentes en cada una de las áreas, las listas de productos obtenidas mostraron una amplia cantidad de productos. Ante esta circunstancia, es necesario contar con criterios más específicos para formular listas de productos y aumentar el nivel de análisis con base en aspectos como la oferta, la demanda y el conocimiento de las comunidades acerca de los sistemas de producción de dichas especies (Ej.: grupos de productos interesantes o de tradición, mercados existentes, capacidad de producción, entre otros.)

El desconocimiento de algunos productos listados puede generar expectativas sobredimensionadas en la comunidad que solo pueden ser disminuidas a través de la búsqueda de información.

La selección de productos depende de la información existente, por lo cual se debe facilitar que la comunidad acceda a esta información a través de metodologías que las involucren y aumente su capacidad de análisis de cada una de las áreas de desarrollo empresarial.

El desarrollo de una fase preparativa de una manera sistemática permite la obtención de información preliminar que facilita la discusión con las comunidades y puede orientar de una manera más adecuada el desarrollo de los pasos 3 y 5 de la fase 1.

### **Empresas a la medida de las expectativas: importancia de los objetivos económicos**

Es importante adaptar a las características de la comunidad las discusiones relacionadas con la identificación de los objetivos económicos del grupo meta. Es necesario analizar los datos socioeconómicos de las comunidades con ellas mismas y definir sistemas de agrupación socioeconómica de acuerdo a sus propios criterios

### **El papel del facilitador**

El papel del facilitador es importante para animar a la comunidad e incluso buscar información. Sin embargo es necesario buscar mecanismos que garanticen que otros miembros de la comunidad se involucren en el proceso y que todas las responsabilidades no sean depositadas en los facilitadores.

<b>Actividades desarrolladas para buscar más información "Interfase Fase 1 - Fase 2"</b>
--

- |  |
|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>- Capacitación a facilitadores en el desarrollo de cortos estudios de mercado: Dados los vacíos de información identificados y la necesidad de involucrar a los facilitadores en el levantamiento de esta información se desarrolló un taller de mercados dirigido a facilitadores con el objetivo de ofrecerles herramientas para analizar los mercados de los grupos de productos seleccionados y facilitar el conocimiento de requisitos de mercados para dichos grupos.</li><li>- Estudios taxonómicos de los grupos de productos elegidos con mayor frecuencia: Para la toma de decisiones respecto a los productos que podrían ser trabajados en la fase 2, fue necesario hacer una caracterización taxonómica de algunos grupos de productos seleccionados por las comunidades. Estos estudios fueron orientados a plantas medicinales (Santander y Quindío), flores (Quindío) y peces (La Guajira). Los resultados de estos estudios fueron discutidos con la comunidad y se seleccionaron</li></ul> |
|--|

algunas especies importantes desde el punto de vista comercial.

- Encuestas de información específica colectada a nivel local: Con base en el taller de mercados y con apoyo de la coordinación del proyecto, se realizaron encuestas de mercado para productos como biopreparados, panela y mercados campesinos en Quindío y mercado local de lana y plantas medicinales en Santander. La búsqueda y análisis de información fueron realizadas por los facilitadores quienes posteriormente compartieron los resultados de sus estudios con los representantes de sus comunidades.

## Fase 2. Identificar productos, mercados y medios de comercialización

La Segunda Fase del AyDM incluye la selección y evaluación de los productos resultantes, la identificación de los mercados potenciales y la definición de los medios de comercialización.

### Resultados esperados

Identificación de los productos con mayor potencial y acopio de información para el desarrollo de planes empresariales.

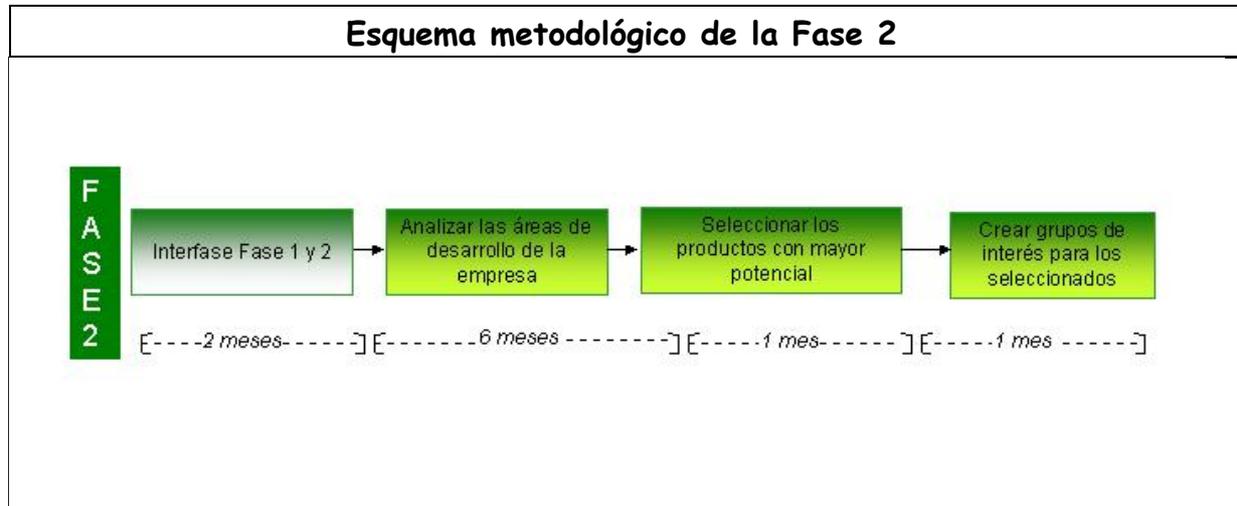
Análisis de los productos seleccionados.

Formación de grupos de interés para los productos seleccionados.

Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 3.

# El proceso

## Diagrama de la Fase 2:



El desarrollo de la fase 2 tomó un período de 9 a 10 meses. Esta fase se basó en la búsqueda de información necesaria para la selección de productos. La colecta de información necesaria se realizó a través de investigaciones específicas para cada uno de los productos o grupos de productos identificados en la fase 1. Cada investigación fue dirigida por un consultor nacional especializado en el producto seleccionado.

Esta fase se desarrolló a través de talleres y reuniones con las comunidades para discutir los avances de las investigaciones y analizar sus resultados. Asimismo, los facilitadores fueron activamente involucrados en la búsqueda de información a nivel local y en la difusión de información con los miembros de sus comunidades.

### Términos de referencia de las investigaciones desarrolladas en la fase 2

#### Mercado

- Potencial absoluto y segmento del mercado, tamaño del segmento, evolución y tendencia.
- Importaciones en el último año, aranceles para Colombia, impuestos de nacionalización, barreras de acceso, canales de distribución, intermediarios, requerimientos de adaptación en el mercado.
- Competencia directa e indirecta, principales competidores y participación en el mercado, características de sus productos, debilidades y fortalezas.
- Atributos y características físicas del producto, necesidad que desea atender, empaque y presentación, ventajas competitivas.
- Calidad preliminar del producto a través de la valoración química y biológica.
- Análisis DOFA.

#### Económicos, sociales e institucionales

- Necesidades de inversión.

- Estimación preliminar de ingresos.
- Proyección del número de empleos directos e indirectos que serían generados.
- Sensibilización inicial hacia la actividad, incluyendo el trabajo de género.
- Identificación de líderes y miembros interesados en el cultivo, transformación y comercialización de las algas marinas.
- Esquema organizacional preliminar para el desarrollo de la actividad.
- Políticas y requisitos legales para el desarrollo de la actividad.
- Establecimiento de prioridades y necesidades de capacitación y asistencia técnica.
- Identificación de instituciones y organismos para establecer alianzas estratégicas que faciliten el apoyo en las cuatro áreas del desarrollo empresarial.

#### Manejo de Recursos Naturales y Medio Ambiente

- Información secundaria sobre las características de la producción o la colecta silvestre.
- Ubicación y evaluación de zonas aptas para el desarrollo de la producción.

#### Ciencia y Tecnología

- Tecnologías de transformación necesarias para satisfacer las necesidades del mercado.
- Infraestructura necesaria para almacenar y procesar el producto.
- Recursos humanos necesarios en términos de operación y mantenimiento de procesos y equipos.
- Infraestructura necesaria y evaluación de la infraestructura existente que podría ser utilizada en la actividad.
- Personas con capacidad técnica y empírica que puedan involucrarse en el proceso de cultivo, secado, procesamiento y comercialización.

Al inicio de la fase 2 se desarrolló un taller de capacitación y planeación dirigido a contrapartes y facilitadores locales. En la mitad de la fase 2 se desarrolló un segundo taller para el intercambio de resultados preliminares acerca de cada una de las investigaciones desarrolladas. Este taller involucró la participación de contrapartes, consultores y facilitadores.

### **Paso 1. Análisis de las cuatro áreas de desarrollo empresarial**

El análisis de las cuatro áreas de desarrollo empresarial se llevó a cabo paralelamente con las investigaciones de cada uno de los productos. La información relacionada con cada área fue discutida directamente entre los consultores, los facilitadores y la comunidad. Como resultado de las investigaciones se construyeron diferentes escenarios de análisis por producto.

### **Paso 2. Selección de los productos con mayor potencial**

Los resultados se analizaron a través de matrices de calificación. Para cada una de las áreas de desarrollo empresarial se definieron criterios de selección que se calificaron de 1 a 3. En este caso el 1 se tomó como la calificación más baja para un criterio. Cada área se analizó separadamente, basándose en la información proporcionada por las investigaciones.

Las calificaciones de la matriz permitieron la identificación de productos con mayor potencial. Sin embargo en algunos casos se requirió de mayor análisis y discusión de diferentes escenarios futuros por parte de los miembros de la comunidad con la ayuda de los consultores. En algunos casos se hicieron análisis de costos y márgenes de rentabilidad para diferentes escenarios. Estas actividades adicionales orientaron a la comunidad en la toma de su decisión final.

<b>Análisis de escenarios posibles para productos de lana virgen de oveja teñida con tintes naturales (Vereda Patios Altos, Santander)</b>			
<b>Producto</b>	<b>Ventaja</b>	<b>Desventaja</b>	<b>Necesidades</b>
1. Lana hilada y teñida con tintes naturales	Producto conocido. No necesita empaque Llamativo el tejido natural.	Precios bajos. Mucha competencia. No toda la comunidad participa.	Hilador mecánico Capacitación Manejo tintes
2. Sacos, ruanas, guantes, patines.	Productos terminados Producto conocido y teñido.	Exigencia en calidad. Producir grandes cantidades. Precios bajos.	Capacitación Agujas Telar Organización en la comunidad
3. Productos para diseñadores	Precios altos poco competencia	Producto no conocido Alta exigencia de calidad y cumplimiento Hay que seguir la tendencia de la moda	Capacitación Organización Agujas Telar Calidad
4. Productos para almacenes de decoración (telas, cortinas)	Precio alto Poca competencia	Conocer más técnicas hilar Alta exigencia de calidad y cumplimiento Hilar	Capacitación Organización Diseño

El análisis de costos facilitó la selección de productos y la identificación de necesidades de inversión para la producción y comercialización del producto. Con base en este análisis, la comunidad se involucró en la planeación de la empresa partiendo de sus propios recursos humanos y económicos y el análisis de

alternativas para crecer en el corto y el mediano plazo. Asimismo, facilitó la discusión acerca de los riesgos que se corren en el desarrollo del producto y los contactos comerciales necesarios para llevar a cabo cada escenario.

<b>Análisis de costos para cada uno de los escenarios analizados en Quindío</b>			
<b>Costo canal de comercialización detallista</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo de producto</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo por flor</b>
Papel periódico arroba	11	55	0,50
Fibra cono de 3000 metros	6	54	0,49
Transporte finca acopio	20	1.000.000	9,09
Transporte acopio - detallista	50	2.500.000	22,73
Certificado de movilización	10.5	525	4,77
<b>Total</b>			<b>37,58</b>
<b>Costo canal de comercialización mayorista</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo de producto</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo por flor</b>
Papel periódico arroba	11	55	0,50
Fibra cono de 3000 metros	6	54	0,49
Transporte finca acopio	20	1.000.000	9,09
Transporte acopio - detallista	40	2.000.000	18,18
Certificado de movilización	10.5	525	4,77
<b>Total</b>			<b>33,04</b>
<b>Costo canal de comercialización consumidor final</b>			
<b>Concepto</b>	<b>Costo de producto</b>	<b>Costo Anual</b>	<b>Costo por flor</b>
Papel celofán pliego – fibra	100	3.366.000	30,60
Cintas de amarre	4	6.108.000	55,53
Cajas de cartón de segunda mercado nacional	1.6	5.866.667	53,33
Otros insumos diferenciadores	200	7.333.333	66,67
Transporte finca – acopio	20	1.000.000	9,09
Transporte acopio - consumidor final	70	3.500.000	31,82
Certificado de movilización	10.5	525	4,77
<b>Total</b>			<b>251,81</b>
<b>Escenario de venta por canal por producto</b>	<b>Costo</b>	<b>Costo x docena*</b>	<b>Precio de venta</b>
	<b>Margen de rentabilidad</b>		
Comercialización de bouquet canal detallista	1.150,81	2.500	117%
Comercialización de bouquet canal consumidor	1.335,11	3.500	162%
Comercialización flor canal detallista	230,81	2.770	73%
Comercialización flor canal mayorista	226,26	2.715	33%
Comercialización flor canal consumidor final	445,04	5.340	260%
Comercialización flor canal exportaciones	641,23	800	25%
* Para los productos que el mercado demanda por docenas			

### **Paso 3. Crear grupos de interés para los grupos seleccionados**

Este paso se desarrolló desde la interfase entre fase 1 y 2, en la cual se pidió a personas de la comunidad colaborar en el desarrollo de investigaciones y participar en reuniones para discutir aspectos específicos de los grupos de productos en estudios.

Para el desarrollo de la empresa como tal, los grupos de interés empezaron a trabajar conjuntamente en la fase 3, pero aun existían personas que estaban definiendo su interés por formar parte o no de la empresa.

## Los resultados

Los productos seleccionados por cada comunidad luego de la implementación de la fase 2 fueron los siguientes:

<b>Grupos de productos seleccionados para pasar a la Fase 2</b>		
<b>Santander</b>	<b>Quindío</b>	<b>La Guajira</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Plantas medicinales y aromáticas deshidratadas</li><li>• Lana hilada teñida con tintes naturales</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Heliconias para mercado local</li><li>• Follajes tropicales para comercializadores al mercado internacional</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Algas marinas secas</li></ul>

En la Vereda Patios Altos se seleccionó la lana hilada como una ruta para aumentar progresivamente la calidad de los procesos y el acceso en el futuro a mercados más exigentes y de mayor rentabilidad.

El caso de las plantas medicinales fue el de mayor complejidad debido a la diversidad de especies y multiplicidad de escenarios de mercado. Por esta razón la selección se orientó al desarrollo de procesos más sencillos y al alcance de las comunidades. Las especies de plantas medicinales para la entrada a los mercados no fueron seleccionadas en esta fase por ser necesaria mayor información de contactos comerciales y sus preferencias de compra.

Las flores y follajes fueron seleccionados como un producto alternativo que promueve la diversificación de cafetales, que es reconocido a nivel local y que cuenta con posibilidades de integración a redes de comercialización regionales. El mercado local de estos productos fue elegido como una oportunidad para aumentar experiencia y aumentar sus ingresos en un mediano plazo.

En el caso de La Guajira, las comunidades seleccionaron directamente a las algas marinas por su viabilidad económica, por ser un producto nuevo que diversificaría sus sistemas productivos, por permitir la utilización de las figuras jurídicas locales existentes (comités de pescadores) y por facilitar el acceso a la mayoría de actores (hombres y mujeres). Los productos a base de pescado fueron eliminados por requerir procesos de valor agregado (remoción de escamas, congelado, enhielado, almacenamiento) que requieren mayor mano de obra e infraestructura no disponible.

La selección de escenarios más modestos, fue vista como una oportunidad para entrar a mercados locales o limitados e ir ganando experiencia en la producción y comercialización de los productos.

Dado que la mayoría de las comunidades seleccionó productos nuevos, fue necesario apoyar la toma de la decisión mediante actividades de capacitación adicionales que permitieran un conocimiento más amplio de los productos y de sus sistemas productivos.

#### **Otras actividades para apoyar la toma de decisiones**

- Visitas de intercambio de los grupos a otros lugares donde se trabajaban productos similares a los seleccionados. Como resultado los grupos se familiarizaron más con el producto seleccionado y conocieron la cadena de valor en su totalidad, lo que permitió darles más herramientas para la toma de decisiones
- A manera de interfase entre la fase 2 y la fase 3, fue necesario el desarrollo de capacitaciones en técnicas de producción a las comunidades que seleccionaron algas, plantas medicinales y heliconias como producto.

## Las lecciones aprendidas

### *Planeación de la investigación: productos nuevos y. productos conocidos*

- Es importante contar con términos de referencia para la búsqueda de información necesaria por producto durante la fase 2. En este caso fue necesario hacer una búsqueda intensiva dado que en la mayoría de los casos se estaba trabajando con productos nuevos de los cuales no había experiencia en la comunidad. Para el caso de pescado o lana, fue más fácil ahondar en la información dado que la comunidad tenía alguna experiencia y se tenía más información acerca de la oferta disponible para dimensionar el mercado potencial de acuerdo a la misma.
- El trabajo con productos nuevos hace necesario invertir en la capacitación de la comunidad a fin de que esta produzca y maneje los productos elegidos. Si no existe una experiencia específica o si la comunidad no está familiarizada con el producto, es difícil analizar las matrices y finalmente seleccionar un producto.

### *Discusión de escenarios con las comunidades*

- Es necesario definir escenarios de análisis para cada tipo de producto. La información generada por los estudios de factibilidad generaron información valiosa para la toma de decisiones, pero fue necesario entrar a analizar escenario por escenario para definir las posibilidades de la comunidad en el desarrollo de un producto u otro. En este proceso requirió del desarrollo de escenarios financieros para los productos, los cuales tienen un peso importante en la selección, dado que ofrecen la oportunidad de analizar lo que es posible para las comunidades en términos de capacidad de infraestructura e inversión.
- Análisis de oportunidades y debilidades de los productos.

### *Variables que influyen en la selección del producto*

Con base en la experiencia se pueden identificar variables que requieren mayor análisis por parte de las comunidades y mayor importancia en la selección del producto. Dado que al final de esta fase las comunidades deben ser conscientes de asumir el riesgo de iniciar procesos productivos nuevos o mejorados, es importante ofrecer oportunidades de discusión de aspectos como:

- **Mercado:** Posibles compradores en el corto plazo, mecanismos para ponerse en contacto con los compradores, calidades requeridas por estos.
- **Oferta:** Capacidad de producción de la comunidad.
- **Costos del producto:** Cuáles son las actividades relacionadas con el producto en diferentes escenarios y cuál es la posible utilidad teniendo en cuenta los costos asociados.
- **Disponibilidad de recursos económicos:** Posibilidad de inversión de los miembros de la comunidad en el producto seleccionado.
- **Disponibilidad de área para responder a las necesidades del mercado.**
- **Tiempo que ocupa el desarrollo de una nueva actividad:** Tiempo necesario de los miembros de la comunidad.
- **Análisis de los riesgos:** Riesgos existentes y medidas para afrontarlos.

## Fase 3. Planificar empresas sostenibles

En la fase 3 se prepara la estrategia de la empresa y el plan de negocios. Los futuros empresarios son guiados en la organización e implementación de sus empresas siendo capaces de adaptarse cuando los cambios lo hacen necesario.

### Resultados esperados

Formulación de una estrategia empresarial para los productos seleccionados.

Desarrollo de un plan de acción.

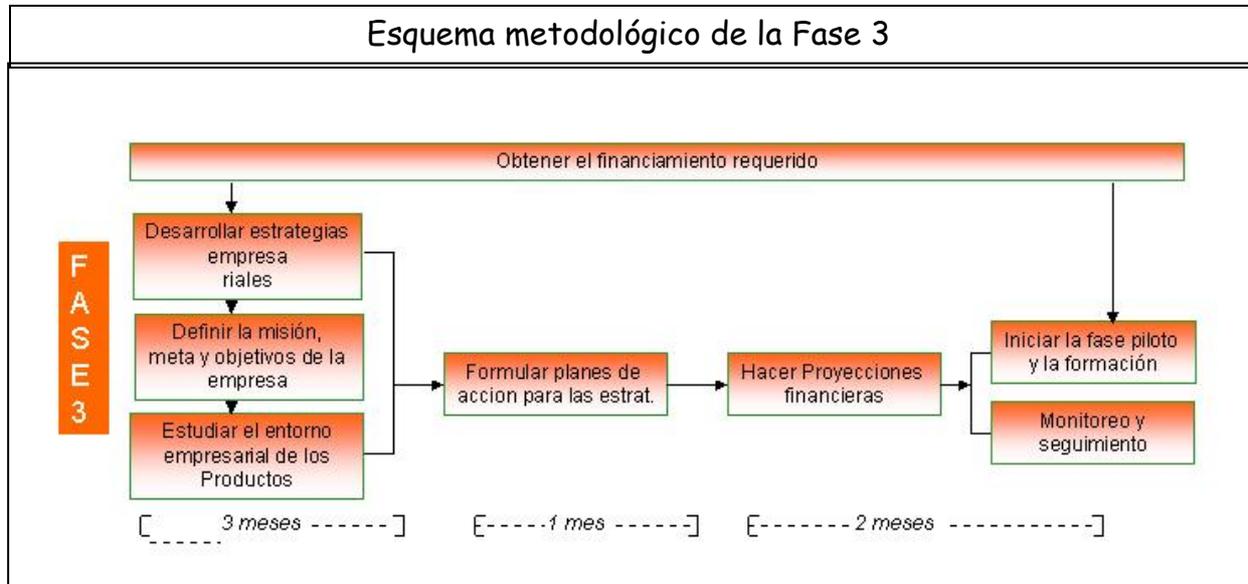
Financiación en caso de que sea necesario.

Puesta en marcha de las empresas.

Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación.

## El proceso

### Diagrama de la Fase 3:



La fase 3 se desarrolló en un período de 5 a 6 meses, durante los cuales se realizaron los pasos sugeridos por la metodología con algunas actividades adicionales necesarias para el empalme adecuado entre la fase 2 y 3.

Al inicio de la fase 3, se realizaron reuniones con las contrapartes para el análisis de los resultados de la fase 2 y la planeación de las actividades de la fase 3. Como resultado de este análisis se definieron unos términos de referencia para la contratación de un grupo de consultores expertos en desarrollo empresarial, quienes fueron capacitados en la metodología AyDM básica para que realizaran los diferentes talleres planeados.

La fase 3 fue intensiva en talleres, se realizaron 12 talleres por comunidad en los cuales se definieron tareas y conceptos empresariales en las áreas de índole comercial productiva, organizativa, ambiental, social y financiera. Se formaron grupos de trabajo de la comunidad por área de empresa con un jefe encargado. En estos talleres las comunidades definieron sus papeles en la conformación de la empresa a través de un plan operativo de trabajo.

La producción es el componente de mayor énfasis en esta etapa, por lo cual varios talleres apuntaron a la capacitación de la comunidad en el manejo del recurso, las

herramientas utilizadas fueron intercambios con personas con experiencias productivas similares (en el marco de las capacitaciones de desarrollo empresarial) y la metodología del plan de utilización y aprovechamiento de recursos naturales propuesta por la línea de investigación de Biocomercio Sostenible del IAvH.

### **Transición de Fase 2 a Fase 3**

En la interfase entre la fase 2 y 3 fue necesario retomar con la comunidad la información para el análisis de los productos priorizados. Hasta este punto las comunidades reconocían grupos de productos pero no las especies como tal. Fue necesario, en los tres casos, definir las especies que se utilizarían dentro de los grupos, para abordar los detalles técnicos de producción y financieros del plan de negocios. En esta interfase los consultores contratados participaron activamente retomando los resultados de la fase 2, específicamente los estudios de mercado y análisis de costos.

En la interfase señalada el grupo de consultores retomó el paso 3 de la Fase 2: Crear grupos de interés para los grupos seleccionados, formando grupos por áreas de la empresa. Se realizó un taller para identificar los vacíos de información empresarial y la metodología adecuada para la construcción del plan de negocios. Los resultados obtenidos fueron un insumo para la construcción del material didáctico de recolección de información.

#### **Paso 1. Examinar el ambiente de negocios de los productos seleccionados**

Las comunidades se dividieron en 6 grupos de interés, por áreas de la empresa, el trabajo hipotético era una empresa legalmente constituida:

- Área Jurídica y Tributaria
- Área de Mercado producto
- Área Financiera
- Área Estratégica y Organizativa
- Área Ambiental y Social
- Área de Producción y Tecnología

Los componentes fueron analizados a través de la aplicación de los formatos propuestos y retomando la información de los estudios de la fase 1 y 2. Una vez recolectada la información la comunidad realizó un análisis DOFA por área.

## Paso 2. Definición de la misión, metas y objetivos

Los consultores desarrollaron formatos para el área estratégica y organizacional. Los formatos indagaron a través de preguntas sencillas la estructura organizativa ideal a la luz de la experiencia de la comunidad y la mejor manera de volverla operativa.

De este paso resultó la planeación estratégica de las empresas. Se construyó la misión, visión, objetivos de la empresa y se desarrolló un plan operativo de trabajo inicial con actividades globales para poner en marcha la empresa.

<b>Misión, visión, metas y objetivos de las asociaciones de Santander</b>	
<b>APROVER: Asociación de productores verdes de El Encino Santander</b>	<b>HPAES: Hilandería Patios Altos de EL Encino Santander</b>
<p><b>LA MISIÓN</b></p> <p>Consolidar una Empresa de comunidades campesinas dedicadas a la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales frescas, secas y molidas de manera compatible con las necesidades del medio ambiente; que contribuya a la generación de empleo y beneficios económicos y sociales para las familias de la zona.</p> <p><b>LA VISIÓN</b></p> <p>Ser una empresa reconocida sostenible a través de la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales, con una planta física completa, sedes de ventas en las principales ciudades del país, que logre la generación de empleo e ingresos que conduzca a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.</p> <p><b>LOS OBJETIVOS</b>  <u>Objetivo general:</u>                      Consolidar una empresa en la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales frescas, secas y molidas que permitan mejorar los ingresos de las familias de la zona, en un período de 2 años.</p> <p><u>Objetivos específicos:</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Recibir capacitación sobre establecimiento de cultivos y procesos de producción para así poder obtener un buen producto.</li> <li>2. Establecer cultivos bien manejados en cada una de las fincas de los socios.</li> <li>3. Conseguir los elementos necesarios para el proceso de transformación del producto.</li> <li>4. Manejar de manera sostenible los recursos naturales.</li> </ol>	<p><b>LA MISIÓN</b></p> <p>Comercializar lana hilada y teñida con tintes naturales de buena calidad producida de manera amigable con el medio ambiente, que genere beneficios económicos y sociales a través de un buen precio del producto a todos los miembros de la comunidad.</p> <p><b>LA VISIÓN</b></p> <p>La empresa venderá lana hilada y teñida con tintes naturales en ovillo o madejas empezando en el primer año con 300 kilos vendidos, el segundo año 400 kilos y durante los años siguientes producir objetos terminados usando la técnica tradicional de la comunidad, en un período de 6 meses.</p> <p><b>LOS OBJETIVOS</b>  <u>Objetivo General</u>                      Conformar una empresa comercializadora de lana virgen hilada y teñida con tintes naturales en el Municipio de El Encino que genere ingresos adicionales para las familias de la comunidad, en un período de 6 meses.</p> <p><u>Objetivos específicos</u></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar la asociación de comercializadores de lana hilada y teñida con tintes naturales.</li> <li>2. Gestionar capacitación en el manejo de tintes, ingresos, egresos de dinero y administración de empresas rurales.</li> <li>3. Sensibilizar a la comunidad en el manejo y uso de recursos.</li> <li>4. Gestionar recursos para la compra y construcción de la sede de la asociación.</li> <li>5. Formar una empresa que haga un uso sostenible de los productos de la biodiversidad existentes en la zona.</li> </ol>

### **Paso 3. Desarrollo de estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial**

Las comunidades propusieron estrategias para cada una de las áreas definidas: Área jurídica y tributaria, de mercado y producto, financiera, estratégica y organizativa, ambiental y social, producción y tecnología.

<b>Estrategias por áreas IVIHAO: Incrementadores de vida, agua y Oxígeno Salento - Quindío</b>
<p><b><i>Área jurídica y tributaria</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Realizar la inscripción y trámites pertinentes para la creación de la asociación una vez se tengan establecidos los niveles de producción propios acorde con los mercados contactados. Esto con el fin de evitar el pago de impuestos y trámites antes de comenzar la comercialización.</li></ul>
<p><b><i>Área de mercadeo y producto</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Diseñar e imprimir un portafolio de productos, que incluya un perfil de la asociación acorde con su misión y el mercado objetivo.</li><li>❖ Realizar visitas a diversas empresas con el fin de ir captando a los posibles compradores que puedan adquirir el producto.</li><li>❖ Realizar un aviso en las páginas amarillas ofreciendo el servicio de ventas de flores y follajes a empresas.</li><li>❖ Diseñar e imprimir tarjetas de Presentación para las visitas</li><li>❖ Preparar muestras comerciales con respectiva etiqueta.</li></ul>
<p><b><i>Área financiera</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Implementar herramientas contables y de planeación financiera como presupuestos y flujos de caja proyectados. El objetivo principal es retroalimentar adecuadamente sobre la gestión de la compañía en forma oportuna, con el fin de iniciar la gestión orientada al mejoramiento continuo de la asociación. Presentando unos buenos estados financieros será más fácil acceder a créditos para poder aumentar la producción y mejorar las condiciones actuales de la asociación. Con una información financiera actualizada y oportuna la empresa podrá acceder a nuevas fuentes de financiación, pues contaría con un apoyo para medir su solvencia económica. La planeación financiera es referente incondicional para la planeación estratégica de la asociación en todos sus niveles.</li><li>❖ Realizar gestiones que permitan conseguir mayores recursos lo cual optimice el funcionamiento de la asociación.</li></ul>
<p><b><i>Área estratégica y organizacional</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>❖ Continuar el proceso participativo de planeación, en donde se evalúen continuamente las estrategias comerciales y organizativas, esto con el fin de garantizar una orientación clara que pueda desplegarse por toda la asociación, en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta el tamaño de la asociación y el nivel de avance que se tiene en este momento no se espera que posea una estructura estratégica formal pero si es de gran importancia que se incorporen los conceptos desarrollados por la comunidad, para garantizar la participación y un crecimiento ordenado y planificado.</li></ul>

### ***Área Ambiental y social***

- ❖ monitorear el proceso de utilización de las Fuentes hídricas adyacentes a los lugares en donde se van a llevar a cabo las actividades de producción: Manejo del agua como recurso utilizado para llevar a cabo el riego de los cultivos.
- ❖ Monitorear el manejo de corte de rastrojos de los lugares en donde están establecidos los cultivos.
- ❖ Implementar y controlar las técnicas de siembra en terrenos pendientes, utilización de curvas de nivel que eviten la erosión de la tierra
- ❖ Diseñar e implementar un código de ética en el que se definan las políticas sociales y ambientales de la asociación.

### ***Área de producción y tecnología***

- ❖ Iniciar un programa de ampliación de la capacidad operativa por medio de la capacitación de nuevo personal, con el fin de satisfacer adecuadamente la demanda potencial en cada uno de los mercados objetivos. Actualmente las instalaciones en planta no tienen la suficiente capacidad para soportar un aumento drástico en la producción. Adecuando las instalaciones y con la consecución de nueva tecnología la asociación podrá aumentar paulatinamente su capacidad productiva preparándose para el ingreso a mercados y para ampliar su cobertura en los mercados objetivos y potenciales.
- ❖ Involucrar actividades dirigidas a garantizar la calidad. Alcanzar los niveles de calidad que hagan competitiva a la asociación en los diferentes mercados que se esperan alcanzar, mejorando la estandarización de los productos, el cumplimiento en las entregas y garantizando la completa satisfacción de los clientes. El logro de los estándares de calidad mínimos que se requieren en los mercados es un referente tenido en cuenta tanto para los clientes como para los consumidores y la competencia. Es necesario hacer especial énfasis en este aspecto pues esto se convertirá en una muy buena herramienta para entrar y mantenerse dentro de los mercados.
- ❖ Evaluar y controlar la utilización de abonos orgánicos y de fertilizantes sin químicos.

En este punto se utilizaron elementos de las consultorías de mercados presentados desde la fase 2.

## **Paso 4. Formulación de planes de acción para la implementación de estrategias**

Las estrategias se dividieron en corto, mediano y largo plazo en un plan operativo de trabajo.

Se le pidió a la comunidad plantear actividades más específicas recogiendo las estrategias definidas. En los cronogramas de acción la comunidad definió la actividad por cada área analizada, la fecha de ejecución y el responsable.

Las estrategias de corto plazo comenzaron a ejecutarse desde este momento.

## **Paso 5. Calcular las proyecciones financieras por empresa**

Para cumplir el propósito de este paso, los miembros de los grupos de interés las comunidades y facilitadores guiados por los consultores desagregaron los costos

de mano de obra, materiales e insumos necesarios para poner en marcha el negocio y las inversiones iniciales prioritarias. Con este insumo se alimentó el modelo que permitió construir las proyecciones financieras.

## Ejemplo de análisis financieros. Asociación Paraíso Tropical de Canaán.

PARAISO TROPICAL DE  
CANAAN

FLUJO DE CAJA

MES	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
<b>SALDO INICIAL</b>	0	-912.635	-136.907	-147.800	-155.680	2.530.782	10.320.575	15.498.692	20.938.435	26.725.975
<b>INGRESOS</b>										
<b>VENTAS</b>										
HELICONIAS	0	0	2.031.620	2.133.201	2.239.861	2.351.854	2.469.447	2.592.919	2.722.565	1.134.402
CINTA LILIGRAS	0	4.615.834	4.846.625	5.088.957	5.343.404	5.610.575	5.891.103	6.185.658	6.494.941	2.706.226
HELECHO CUERO	0	2.645.395	2.777.665	2.916.548	3.062.376	3.215.494	3.376.269	3.545.083	3.722.337	1.550.974
CINTA LINO	0	4.064.256	4.267.469	4.480.842	4.704.884	4.940.129	5.187.135	5.446.492	5.718.816	2.382.840
<b>CREDITO</b>	<b>16.809.777</b>	<b>4.557.000</b>	<b>5.643.395</b>	<b>6.110.916</b>	<b>3.980.644</b>	<b>3.824.964</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>RECURSOS PROPIOS</b>										
ARRIENDO MENSUAL DE TIERRAS	494.400	519.120	545.076	572.330	600.946	630.994	662.543	695.670	730.454	319.574
EFFECTIVO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SEMILLA, ABONO, INSUMOS	248.400	0	0	0	0	0	0	0	0	0
MANO DE OBRA - JORNALES	10.980.000	11.529.000	12.105.450	12.710.723	13.346.259	14.013.572	14.714.250	15.449.963	16.222.461	7.097.327
HERRAMIENTAS	1.345.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTE MENSUAL	480.000	504.000	529.200	555.660	583.443	612.615	643.246	675.408	709.179	310.266
MATERIAL VEGETAL, BIOPRODUCTOS	139.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
OTROS ARTICULOS	371.200	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>30.868.077</b>	<b>28.434.605</b>	<b>32.746.500</b>	<b>34.569.176</b>	<b>33.861.817</b>	<b>35.200.196</b>	<b>32.943.994</b>	<b>34.591.193</b>	<b>36.320.753</b>	<b>15.501.607</b>
<b>EGRESOS</b>										
SEMILLAS	3.159.352	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HELICONIAS	853.120	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CINTA LILIGRAS	721.224	0	0	0	0	0	0	0	0	0
HELECHO CUERO	576.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CINTA LINO	1.009.008	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>INSUMOS</b>										
BIOFERTILIZANTES	184.526	189.861	193.748	193.584	193.584	196.499	196.499	196.499	199.171	84.126
JORNALES APORTADOS	10.980.000	11.529.000	12.105.450	12.710.723	13.346.259	14.013.572	14.714.250	15.449.963	16.222.461	7.097.327
JORNALES CULTIVO	820.548	3.530.641	4.215.205	4.424.576	4.645.805	4.878.095	5.122.000	5.418.624	5.654.318	2.423.949
ARRENDAMIENTOS	494.400	519.120	545.076	572.330	600.946	630.994	662.543	695.670	730.454	319.574
ARRIENDO TIERRA	494.400	519.120	545.076	572.330	600.946	630.994	662.543	695.670	730.454	319.574
ARRENDAMIENTO BODEGA - OFICINA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SUELDOS	0	0	2.685.000	2.819.250	2.960.213	3.108.223	3.263.634	3.426.816	3.598.157	3.778.065
PRESTACIONES	0	0	1.396.200	1.466.010	1.539.311	1.616.276	1.697.090	1.781.944	1.871.042	1.964.594
ASISTENCIA TECNICA	94.164	28.249	29.662	31.145	32.702	34.337	36.054	37.857	39.749	0
ANALISIS DE SUELOS	179.360	188.328	197.744	197.745	207.633	0	0	0	0	0
TELEFONO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUOTAS DE CREDITO	5.966.015	10.752.612	9.656.429	10.342.170	5.738.405	925.525	0	0	0	0
HERRAMIENTAS, DOTACION Y MATERIALES	471.300	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TRANSPORTES	446.606	676.609	1.001.319	1.051.385	1.103.954	1.160.010	1.184.590	1.210.400	1.237.500	527.481
EMPAQUES	0	97.226	550.557	578.084	606.989	637.338	669.205	702.665	737.798	322.787
EQUIPOS	8.484.440	0	0	0	0	0	0	0	0	0
COMISION DE VENTAS	0	113.255	139.234	146.195	153.505	161.181	169.240	177.702	186.587	77.744
GASTOS JURIDICOS	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS INDUSTRIA Y COMERCIO	0	33.976	41.770	43.859	46.052	48.354	50.772	53.310	55.976	23.323
PAPELERIA	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
DESCUENTOS DE VENTAS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CONSTRUCCIONES ESPECIALES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>31.780.711</b>	<b>27.658.877</b>	<b>32.757.394</b>	<b>34.577.055</b>	<b>31.175.356</b>	<b>27.410.403</b>	<b>27.765.877</b>	<b>29.151.450</b>	<b>30.533.213</b>	<b>16.618.969</b>
<b>SALDO FINAL</b>	<b>-912.635</b>	<b>-136.907</b>	<b>-147.800</b>	<b>-155.680</b>	<b>2.530.782</b>	<b>10.320.575</b>	<b>15.498.692</b>	<b>20.938.435</b>	<b>26.725.975</b>	<b>25.608.613</b>

Las comunidades se capacitaron en los conceptos básicos financieros tales como, punto de equilibrio, estados financieros obligatorios y algunos indicadores. El diseño de un modelo financiero fue indispensable para este paso. Los consultores construyeron un prototipo de análisis flexible, ofreciendo a la comunidad la posibilidad de variar condiciones básicas para analizar los posibles cambios en la rentabilidad de la empresa.

En el caso de las comunidades indígenas este proceso fue simplificado, dadas las condiciones y la imposibilidad de llevar un modelo complejo automático a la zona. Por este motivo el análisis se centró en indicar el ingreso adicional posible a partir de la implementación del sistema productivo.

### **Paso 6. Elaboración del plan de negocios para cada empresa**

Se propone este paso como una herramienta para ordenar toda la información recopilada hasta este momento. En la metodología original este paso se desarrolla en el paso 3 y 4.

Con los formatos diligenciados por la comunidad, los consultores y facilitadores dieron forma al plan de negocios de cada asociación. Siguiendo el orden lógico expuesto, las comunidades entendieron la utilidad de la herramienta del plan de negocios, apropiando el conocimiento generado en las tres fases.

Ver Anexo No 1. Resumen ejecutivo del plan de negocios de HPAES.

### **Paso 7. Obtención de financiamiento de acuerdo con las necesidades de capital**

En este punto y desde mediados de la fase 2 se desarrolló un proyecto específico dirigido a la FAO para la gestión de capital semilla, encaminado al desarrollo de la fase piloto o puesta en marcha de la empresa.

El ejercicio financiero permitió a las comunidades conocer las prioridades de financiación. El capital requerido por las asociaciones quedó consignado en el plan de negocios el cual fue utilizado como herramienta para la gestión de recursos.

Las contrapartes apoyaron a las comunidades con la búsqueda de capital para la puesta en marcha de las empresas a través de entidades regionales y departamentales como las alcaldías, las gobernaciones y las corporaciones autónomas regionales.

## Inversiones prioritarias de la asociación Paraíso Tropical de Canaán

### Plan de inversión para el primer año de operación:

ACTIVIDADES	VALORES EN PESOS	VALORES EN US\$	Meses														
			0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
Zarán	2,100,000	903															
Materia Orgánica	36,000	15															
Insumos biofertilizantes	184,526	79															
Cascarilla de arroz	400,000	172															
Alambre de galvanizado cal. 12	57,600	25															
Alambre galvanizado cal. 14	22,800	10															
<b>SUBTOTAL</b>	<b>2,800,926</b>	<b>1,205</b>															
COSTOS DE IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL ESTABLECIMIENTOS DE LOS	5,378,956	2,314															
transporte	200,000	86															
<b>TOTAL</b>	<b>8,379,882</b>	<b>3,604</b>															

TRM: 2.325 a 10 de Marzo

En los costos de implementación necesarios para el primer año se incluyen las semillas de heliconias, cinta Liligras, helecho Cuero, cinta Lino, insumos biofertilizantes, jornales de cultivo, asistencia técnica, análisis de suelos, arriendo de tierra y transporte.

Para el caso de la Asociación Paraíso Tropical de Canaán no hay activos fijos priorizados.

### Explicación valores plan de inversión corto plazo

#### Concepto

#### SEMILLAS

SEMILLAS HELECHO CUERO	700	8,220	5,754,000	2,475
------------------------	-----	-------	-----------	-------

#### Subtotal

5,754,000      2,475

#### OTROS

ANALISIS DE SUELOS			179,360	77
ARRIENDO TIERRA			494,400	213

#### Subtotal

673,760      290

#### MATERIALES

ZARÁN	10,500	200	2,100,000	903
MATERIA ORGÁNICA	3,000	12	36,000	15
INSUMOS BIOFERTILIZANTES			-	-
CASCARILLA DE ARROZ	1,000	400	400,000	172
ALAMBRE GALVANIZADO CAL 12	3,200	18	57,600	25
ALAMBRE GALVANIZADO CAL 14	3,800	6	22,800	10

#### Subtotal

2,616,400      1,125

#### MANO DE OBRA

Jornales cultivo			820,548	353
Asistencia Técnica			94,164	41

#### Subtotal

914,712      393

#### Transporte

Viajes	100,000	2	200,000	86
--------	---------	---	---------	----

#### TOTAL

10,158,872      4,369

### PRIORIZACIÓN DE LA INVERSION DE LA ASOCIACIÓN PARAISO TROPICAL DE CANAAN

CONCEPTO	VALOR EN PESOS	VALOR EN DOLARES
SEMILLAS	5,754,000	2,475
MATERIALES	2,616,400	1,125
TRANSPORTE	200,000	86
OTROS	673,760	290
<b>TOTAL</b>	<b>9,244,160</b>	<b>3,976</b>
GASTOS ADMINISTRATIVOS IAvH POR ASOCIACIÓN	54,756	24
<b>TOTAL MAS GASTOS ADMINISTRATIVOS</b>	<b>9,298,916</b>	<b>4,000</b>

## Paso 8. Iniciar la fase piloto y la capacitación

La fase piloto se desarrolló de manera paralela a la construcción del plan de negocios. Para proyectar la rentabilidad del negocio y diseñar estrategias de mercado fue necesario conocer en detalle el sistema productivo, sus estacionalidades, su respuesta a las condiciones climáticas, entre otras. Para responder a las preguntas planteadas, se definió como estrategia de corto plazo realizar capacitaciones por parte de técnicos de empresas consolidadas con experiencia en la producción y comercialización de los productos priorizados.

## Paso 9. Hacer un seguimiento del progreso y adaptación a los cambios

El plan operativo de trabajo se constituyó en una herramienta de planeación y monitoreo para las áreas comercial / económica, social / institucional científica y tecnológica. Su propósito era permitir a las comunidades verificar los objetivos y metas establecidos y analizar los impactos generados. El plan de uso y aprovechamiento cumplió el mismo objetivo para el área de manejo de recursos/ Medio ambiente.

El plan operativo se diseñó con la comunidad y se realizó una revisión 4 meses después para ajuste y seguimiento.

### Actividades adicionales

Como una herramienta de monitoreo y seguimiento al área de manejo de recursos/medio ambiente se realizó un plan de uso y aprovechamiento de recursos naturales para las tres comunidades.

El plan de uso y aprovechamiento de recursos naturales es un sistema de monitoreo de las especies utilizadas, mediante el cual es posible determinar la sostenibilidad de los métodos de aprovechamiento, hacer seguimiento a los problemas enfrentados y plantear estrategias oportunas para responder a los impactos ambientales positivos y negativos.

Objetivo	Acompañar a las comunidades y la contraparte local en la elaboración de una propuesta de plan de uso y aprovechamiento adaptada a las condiciones específicas de cada una de las granjas comunitarias en formación y de las condiciones ecológicas particulares, proponiendo lineamientos para mejorar la calidad de los sistemas productivos que están implementando; con base en el plan de negocios ya existente.
Consultores	Marta Lucía Palacios y Enrique Peña
Métodos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Revisión bibliográfica</li><li>• Visitas de campo y reconocimiento del área</li><li>• Ubicación de granjas en el mapa de zonificación de Corpoguajira y elaboración de cartografía</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro fotográfico</li> <li>• Toma de muestras, conservación en campo, herborización de ejemplares. Medición de cobertura algal por granja y productividad.</li> <li>• Análisis de características morfológicas y reconocimiento de estructuras reproductivas</li> <li>• Talleres grupales, revisión de metodología del plan de uso.</li> <li>• Elaboración de diagrama de flujo por etapas de producción, análisis de costos, revisión de canales de distribución y comercialización</li> <li>• Aplicación de la metodología EIA para análisis y evaluación de impactos de la actividad productiva, construcción de matrices.</li> <li>• Elaboración de las buenas practicas de producción.</li> <li>• Revisión de la legislación ambiental</li> <li>• Diseño del sistema de monitoreo ambiental</li> </ul>
Resultados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Caracterización biofísica, climática y ambiental del área de estudio.</li> <li>• Mapa del área de influencia de las empresas con la zonificación según uso.</li> <li>• Inventario florístico y determinación taxonómica de algas en granjas y área de influencia.</li> <li>• Plan de trabajo propuesto con la asociación.</li> <li>• Lineamientos para la implementación de un plan de uso y aprovechamiento de la asociación.</li> </ul>

Este plan permitió definir buenas prácticas agrícolas, de conservación y de recolección. La comunidad profundizó y entendió la importancia del componente ambiental como un elemento diferenciador del producto y como estrategia para mantener el recurso en el tiempo.

## Los resultados

Al final de la Fase 3 se constituyeron legalmente cinco asociaciones.

Departamento	Razón social de la empresa	Producto	Socios
Quindío	Asociación Paraíso Tropical de Cannán Salento - Quindío	Flores y follajes tropicales: Calathea lutea, Calathea crotolofera, Musa coccinea, rostrata, Ortotricha pintoescas, Cinta Lili grass, Helecho cuero, Cinta lino	7 socios
	IVIHAO - Asociación Incrementadores de vida, agua y oxígeno Salento - Quindío	Flores y follajes tropicales: Calathea lutea, Calathea crotolofera, Musa coccinea, rostrata, Ortotricha pintoescas, Cinta Lili grass, Helecho cuero, Cinta lino	6 socios
Santander	HPAES Hilanderías Patios Altos Encino - Santander	Lana virgen teñida con tintes vegetales	8 socias
	APROVER Asociación de productores verdes Encino - Santander	Plantas medicinales: Berenjena y Valeriana	14 socios
Guajira	ACUAMAGUA Asociación de cultivadores de algas marina de la Guajira	Algas marinas - <i>Eucheuma cottonii</i>	12 grupos familiares

Cada asociación tiene un plan de negocios (construido participativamente), una herramienta de monitoreo para la producción y un plan operativo de trabajo en el que se definen actividades, responsables y fechas de ejecución de las estrategias de corto, mediano y largo plazo.

Los miembros de las asociaciones recibieron capacitación extensiva y ejecutaron fases piloto de producción de la empresa. Las capacitaciones permitieron mejorar los procesos productivos y facilitaron la inclusión de nuevos socios.

El grupo de artesanas de lana aprendió nuevas técnicas de hilado y teñido de la lana con la asesoría de Artesanías de Colombia.

El Laboratorio Labfarve<sup>9</sup> asesoró a Aprover en las buenas prácticas agrícolas necesarias para ser su proveedor. En este caso el laboratorio Labfarve fue fundamental en la definición de los productos priorizados.

En Quindío las comunidades recibieron capacitación sobre buenas prácticas agrícolas por parte de la Asociación Flora Tropical.

El montaje piloto en Guajira se realizó desde la Fase 2 cuando se eligieron algas marinas como producto priorizado. Tener un espacio físico y un producto tangible facilitó la apropiación del proyecto por parte la comunidad desde antes de la Fase 3.

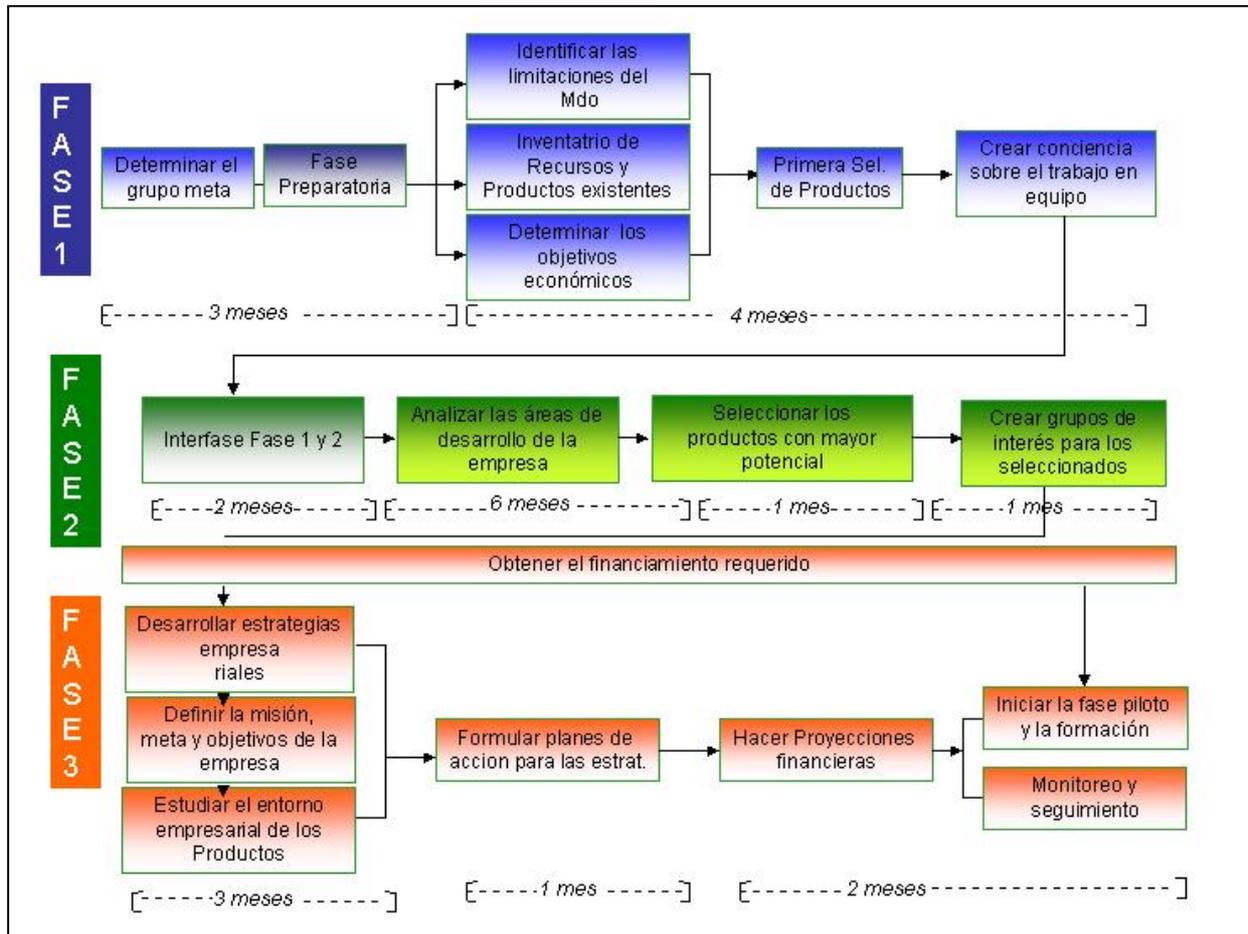
Los procesos técnicos quedaron documentados en cartillas disponibles para la comunidad y los facilitadores, entre ellas figuran: la "Guía para el cultivo y producción de algas marinas", la cartilla de "Transferencia tecnológica en los procesos de hilado y tinturado de lana virgen con tintes naturales" y cartillas en el área contable, planeación estratégica, esquemas asociativos, mercadeo y comercialización.

---

<sup>9</sup> Laboratorio de productos naturales de la ciudad de Bogotá

## TIEMPO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE AyDM

La implementación de la metodología requirió aproximadamente 23 meses.



## Lecciones aprendidas

### *Análisis financiero para comunidades*

- Las herramientas que acompañan la construcción del plan de negocios deben estar al alcance de las comunidades. El análisis financiero de las asociaciones creadas fue realizado a partir de una hoja de cálculo financiera, sin embargo la comunidad enfrentó dificultades para comprender las proyecciones.

### *Gestión de recursos: inicio de las empresas piloto*

- La gestión de los recursos se hizo necesaria desde la fase dos para la realización de la fase piloto. Es importante hacer transversal este proceso durante las tres fases de la metodología para contar con los recursos y establecer pilotos paralelos a los análisis teóricos.

En este caso las comunidades iniciaron con sus propios recursos, un hecho que limita el desarrollo de actividades y la consolidación de la empresa. En esta parte del proceso la presencia de las contrapartes es fundamental pues permite orientar la conformación de la empresa e identificar las necesidades de inversión que pueden ser gestionadas.

### *Plan de uso y aprovechamiento de los recursos naturales*

- El plan de uso es un elemento novedoso para la metodología y es fundamental para garantizar la sostenibilidad del recurso. La construcción de este plan permitió a la comunidad conocer mejor el sistema productivo o de aprovechamiento y plantear estrategias de mitigación que garanticen la disminución de los impactos ambientales.

## Lecciones generales

### *Ajuste de la metodología AyDM*

Las organizaciones de contraparte, los facilitadores de campo, las comunidades y los consultores involucrados en el proyecto fueron capacitados y aportaron insumos específicos para el ajuste de la metodología. Actualmente estos actores tienen la habilidad de realizar capacitaciones sobre el proceso de aplicación de la metodología, así como de realizar réplicas del proyecto coordinadas desde sus instituciones y comunidades.

### *Fortalecimiento de la línea de investigación de Biocomercio Sostenible*

Biocomercio Sostenible, basado en gran parte en la Metodología de AyDM, diseñó una "Propuesta para la identificación de productos de la biodiversidad con potencial comercial" que está siendo validada en los departamentos de Caldas, Valle del Cauca, Antioquia y Santander.

La metodología se constituye en un gran aporte a las actividades de Biocomercio enfocadas al apoyo de empresas sostenibles.

### *Las responsabilidades de las contrapartes*

La definición de responsabilidades entre cada uno de los socios iniciales y la identificación de roles para actores futuros es una necesidad en el desarrollo de la fase preparativa de un proyecto de AyDM. Si las responsabilidades no son claras y los actores no están de acuerdo, existe el riesgo de que muchas responsabilidades sean asumidas por pocos socios que luego no pueden moverse eficientemente en el desarrollo de sus propias responsabilidades.

### *El trabajo interinstitucional*

El desarrollo de redes de trabajo a nivel nacional y local es de gran importancia para garantizar la sostenibilidad de los proyectos comunitarios una vez finaliza el proceso de implementación. Es importante que las contrapartes que actúan como coordinadores a nivel local sean muy activas en la identificación de socios locales que podrían apoyar a las iniciativas en el futuro.

### ***Involucrar otros actores***

La coordinación nacional tiene el papel vital de integrar a todos los actores involucrados en el proceso y de garantizar el intercambio de experiencias entre todos ellos.

### ***Entrenamiento de contrapartes***

Es importante garantizar que los socios tengan un entendimiento común de la aplicación de la metodología y de las variaciones necesarias según los casos particulares. Para el caso de Colombia, el desarrollo de talleres con contrapartes fueron espacios de gran importancia para la coordinación de actividades y el análisis de casos específicos según las particularidades de cada área de trabajo.

La interacción directa de facilitadores, comunidades y expertos ofrece una oportunidad de capacitación que fortalece a la comunidad en la comprensión de temas básicos para el desarrollo de las empresas (mercados, producción, costeo, etc.) y facilita a los expertos el entendimiento de los procesos locales y la identificación de soluciones según las necesidades que existan a este nivel.

La capacitación de facilitadores es de gran relevancia para la generación de capacidad local. Los facilitadores capacitados, a su vez, transmiten conocimientos a sus comunidades. En el proceso se puede observar cómo aumenta la riqueza de las discusiones relacionadas con el desarrollo de la empresa y la habilidad que estos actores adquieren para identificar vacíos de información y analizar las opciones para resolverlos.

El entendimiento y adaptación de la metodología por parte de expertos o instituciones involucradas es necesario para garantizar el logro de resultados en cada fase.

El intercambio entre expertos y comunidades ofrece a estas últimas oportunidades de acceso a información y entrenamiento en diferentes temas que apoyan el conocimiento de las metodologías, así como las fuentes de información relacionadas con su producto. Esto es un tema importante si se tiene en cuenta la relevancia de generar capacidad a nivel local para la replica.

### ***Apropiación de conceptos por parte de las comunidades***

Para una mayor apropiación de los conceptos de desarrollo empresarial, los talleres dirigidos a la comunidad deben partir de ejemplos reales, tales como ir a la cámara de comercio y realizar un registro de la empresa, clínicas de ventas,

día de producción, entre otros. En ocasiones la comunidad sintió que los talleres eran muy teóricos y sólo hasta el final entendieron la relación que existe entre los conceptos y la práctica, mientras esto sucedió existió cierta resistencia por parte de las comunidades.

### **Puesta en marcha de la fase piloto**

El desarrollo de proyectos piloto a lo largo de la fase 3 facilita la práctica de aprender-haciendo. La comunidad se involucra de una mejor manera a través de la capacitación en desarrollo empresarial, la aplicación de lo aprendido en la puesta en marcha de la empresa y el acompañamiento de expertos.

### **Validación de las especies utilizadas**

En caso de seleccionar productos nuevos, es importante que las especies trabajadas cumplan con los criterios de precaución de Biocomercio Sostenible, es decir que no estén incluidas en los apéndices I, II, y III de CITES y que en caso de ser especies introducidas cumplan con un proceso de naturalización.

Esta validación debe ser realizada desde el momento de selección del producto con el propósito de evitar la introducción de especies foráneas e invasoras.

### **Implementación de sistemas de seguimiento**

- La definición de indicadores de impacto de las actividades desde el inicio del proyecto permite tener un real conocimiento de los beneficios generados a favor de las comunidades en términos de aprendizaje de los conocimientos y de pertenencia a la iniciativa empresarial creada.

# Recomendaciones y conclusiones

## Recomendaciones

### Recomendaciones para la Fase preparatoria

- Es necesario incluir una fase anterior a la Fase 1 que podría ser llamada FASE PREPARATORIA, en la cual es necesario tener en cuenta los siguientes puntos:
  - Una definición clara de los objetivos del proyecto.
  - Una definición de criterios para la selección de los lugares y la validación de éstos con las entidades contraparte.
  - Dejar en claro el tipo de apoyo que puede preverse para cada empresa y la cantidad de productos que el proyecto puede sostener.
  - Hacer un plan de capacitación para los recolectores de información que comience a ejecutarse desde la fase preparatoria. Una capacitación adecuada en esta fase es determinante también para permitir a los recolectores seguir reuniendo información una vez que las entidades acompañantes se hayan retirado, de manera que puedan administrar sus empresas sin tropiezos.
  - Preparar el plan de trabajo y el calendario de las actividades necesarias y estimar los recursos humanos que hacen falta para llevar a cabo la Fase 1.

### Recomendaciones para la Fase 1

- Para la selección de facilitadores se deben tener en cuenta los siguientes criterios:
  - Liderazgo - activo en la comunidad en este momento.
  - Capacidad de toma de iniciativas para el desarrollo de actividades con la comunidad.
  - Ser reconocido por los habitantes de la zona
  - Estudios de bachillerato y si es posible otra educación.
  - Habilidad para moverse en la zona.
  - Ser paciente y abierto al trabajo con otros miembros de la comunidad.
  - No tener conflictos en la comunidad.
  - Caracterizarse por ser reconciliador: ágil en buscar soluciones para conflictos/problemas.
  - Organizado.

- Para la selección de comunidades:
  - Experiencia en procesos organizativos y productivos.
  - Apoyo, al menos, de una entidad local.
  - Uso complementario del bosque respecto a las actividades agropecuarias.
  - Experiencia en el mercado de productos derivados de recursos naturales silvestres.
  - Comunidades con experiencia en trabajo comunitario.
  - Comunidades con experiencia en producción/extracción y comercialización de productos derivados de recursos naturales.
  - Conexión de los productos comercializados con medios de mercado existentes a nivel local o regional.
  - Conocimiento de recursos naturales y su aprovechamiento.
  - Inserción en cadenas de valor locales.
  - Disponibilidad de tiempo para el desarrollo de una nueva actividad económica.
  - Disponibilidad de inversión en el desarrollo de un nuevo producto.
  
- Para la selección de contrapartes locales:
  - Experiencia en procesos participativos, manejo de recursos naturales. organización comunitaria en procesos productivos y comerciales. preferiblemente con la ayuda de un promotor de tiempo completo.
  - Responsabilidades y alcances claros y definidos.
  - Posibilidad de permanecer a largo plazo en la localidad.
  - Agilidad y autonomía administrativa.
  
- Restringir criterios para la selección y eliminación de productos: Como se definió en los resultados, el trabajo con listas extensas de productos dificulta la selección y requiere de un proceso más intensivo de búsqueda de información. Lo cual puede ser más sencillo si se definen criterios más específicos para la selección basados en los objetivos previstos para el proyecto.
  
- Definir actividades para la interfase 1 y 2, en la cual las comunidades obtienen la información necesaria para la selección del producto y evalúan sus capacidades de seguir adelante con el desarrollo de un producto (conocimiento del producto, disponibilidad de tierra, disponibilidad de tiempo, necesidades de capacitación para el desarrollo el producto, etc.).

## Recomendaciones para la Fase 2

Para el trabajo con la comunidad

- Definir con mayor precisión y en el ámbito de la metodología, las necesidades de información para la toma de decisiones. En algunos casos es necesario la búsqueda de información adicional o hacer énfasis en aspectos más determinantes para el futuro del producto (contactos comerciales, costos asociados a cada escenario de mercadeo, etc). Estos aspectos pueden ser analizados al inicio con información existente de la fase preparatoria y la fase 1 para enfocar más las investigaciones de la fase 2. Igualmente es importante tener en cuenta que cuando se trata de productos nuevos, hay mayores necesidades de investigación y capacitación a las comunidades.
- Los escenarios económicos permiten tener mejor información para la toma de decisiones. Estos deberían ser definidos como resultado de la Fase 2 y analizados desde las áreas de mercadeo y financiera.
- Analizar con las comunidades las capacidades de inversión en el corto y mediano plazo para desarrollar el nuevo producto.
- Discutir con la comunidad la capacidad local existente para el desarrollo del producto.

Para el trabajo con contrapartes:

- Trabajar más en el desarrollo de alianzas locales que favorezcan la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo
- Trabajar en el desarrollo de vínculos con entidades que aseguren la puesta en marcha y el éxito de las empresas.
- Analizar las implicaciones del acompañamiento a las comunidades en la fase 3 del proyecto así como posteriormente, mientras la empresa formada funciona por sí sola.

## Recomendaciones para la Fase 3

La Fase 3 debería hacer mayor énfasis en los siguientes puntos:

- Poner en marcha la empresa para producir productos nuevos, requiere de una intensiva capacitación en el tema de producción. Por lo tanto esta capacitación debería ser realizada desde el momento en que el grupo establece la prioridad de los productos. Es por ello que la metodología AyDM debería adecuar el orden de los pasos a seguir cuando el producto

elegido es novedoso para la comunidad. En tal caso la fase piloto de puesta en marcha de la empresa debería iniciarse ya durante la Fase 2 y no durante la Fase 3, para que sirva de actividad experimental para comprobar la conveniencia de los productos establecidos como prioritarios y evaluar los costos y beneficios mediante un ejercicio práctico y tangible.

- Tener un producto tangible obtenido a partir de la implementación de una fase piloto adelantada permite establecer contactos comerciales más certeros. Si los potenciales clientes conocen el producto, se les puede proporcionar una muestra en el momento del contacto, analizar las condiciones de calidad y establecer convenios de compra con volúmenes y fechas de entrega definidos.
- Puede ser importante diferenciar aspectos como el análisis jurídico y tributario, que si bien pueden ser abordados en las 4 áreas de desarrollo empresarial, en esta fase deben ser más detallados ya que estos determinan las características legales de la empresa y sus obligaciones tributarias referidas a los marcos legales de cada región o país.
- El plan de uso y aprovechamiento permite profundizar en el análisis de los problemas y oportunidades frente al sistema productivo, y al mismo tiempo enfatizar la importancia de implementar buenas prácticas agrícolas de recolección y conservación para la sostenibilidad de la empresa en el curso del tiempo. Este punto podría plantearse como un paso adicional en la Fase 3.
- El desarrollo de la Fase 3 requiere una mínima duración de seis meses en la que además del plan de negocios se realice el seguimiento a la empresa piloto.
- La metodología debería contemplar una Fase 4 en la que se implementen los planes de negocios, se establezcan nuevos acuerdos con las contrapartes, así como contactos comerciales para su implementación en el largo plazo. En esta fase se establecen las primeras inversiones por parte de los asociados.
- Incluir en la metodología AyDM a otros actores de la cadena, permite establecer acuerdos de confianza entre los eslabones y mejorar las condiciones del producto al acercar la oferta, la demanda y los servicios de apoyo.

## Conclusiones

- El AyDM es una secuencia lógica y coherente de pasos que le permite ser replicada para el análisis de mercados de otros productos de interés para la comunidad.
- El análisis de información relevante en diferentes áreas del desarrollo empresarial es una herramienta para la identificación de productos de la biodiversidad que sean potencialmente comerciales y/o mejorar los productos tradicionales.
- Las discusiones alrededor de los productos permiten abrir espacios de diálogo y crecimiento grupal. El proceso participativo es un mecanismo para la generación de confianza en los procesos desarrollados conjuntamente por los miembros de la comunidad.
- Las capacitaciones en el uso de herramientas para analizar información de mercados y los intercambios de experiencias ofrecieron oportunidades a las comunidades para obtener información básica acerca de los mercados de productos de su interés. Estos ejercicios representaron una novedad y permitieron el desarrollo de discusiones más fructíferas, dada la información que la comunidad tiene de un producto.
- La búsqueda de información y el intercambio de experiencias igualmente obliga a la búsqueda de ayuda y mecanismos para desarrollar alianzas que permitan el desarrollo de la idea de negocio.
- Para el Biocomercio Sostenible, este es un ejercicio nuevo que facilitó el entendimiento de las actividades necesarias para el acompañamiento de iniciativas empresariales desde su inicio, así como su papel en el trabajo interinstitucional con aquellas entidades encargadas de estimular a nivel local el desarrollo de dichas iniciativas.
- La metodología ofreció una oportunidad de validar herramientas de Biocomercio Sostenible ya existentes y de complementarlas particularmente en lo que se refiere a aspectos relacionados con el apoyo a comunidades y la selección de productos de biocomercio con potencial comercial.

- A su vez, AyDM se enriquece con la experiencia y los desarrollos metodológicos de Biocomercio Sostenible, validándola para condiciones específicas para Colombia y para América Latina, en general.
- Mediante el ejercicio de validación y adaptación de la Metodología, se logró la conformación de 5 asociaciones de comunidades rurales, que buscan la consolidación de su tejido social mediante la generación de empleo, el aumento de los ingresos económicos de los socios, el uso sostenible de productos de la biodiversidad, la implementación de prácticas para gestión de calidad y la conservación del ambiente, la agregación de valor a sus productos, así como la sostenibilidad financiera.
- Las comunidades rurales obtuvieron una nueva visión de sus desarrollos productivos, históricamente analizados desde la oferta del recurso. Mientras que con la implementación de la metodología se considera el mercado como una variable de gran peso en la valoración de las transacciones y la generación de beneficios.
- Se logró incluir a miembros de las comunidades que estaban al margen de las actividades productivas, tales como las mujeres. Al incluirlos en dichas actividades, éstas adquirieron importancia frente a sus grupos familiares debido a que se convirtieron en generadoras de ingresos adicionales.
- Se generó capacidad en las entidades locales a través del entrenamiento de sus técnicos y del mismo proceso de formación de empresas con criterios de sostenibilidad.
- Se generó una capacidad emprendedora en los socios que hoy son empresarios en formación, pero muy especialmente en los facilitadores de campo locales, que fueron el eje del proyecto.
- Dada la importancia de fortalecer cadenas de valor de productos de la biodiversidad y con ello, de las comunidades locales proveedoras de estos productos, la metodología ofrece oportunidades para ser adaptada a las condiciones de Latinoamérica y acompañar y fortalecer entidades encargadas del trabajo comunitario en el desarrollo de empresas de la biodiversidad.
- La metodología ofrece oportunidades de aplicación a productos de biocomercio, pero es necesario desarrollar la capacidad institucional en otros actores que puedan hacer acompañamiento a nivel local de iniciativas comunitarias.

- Esta metodología es un insumo para el fortalecimiento de cadenas de valor de productos de biocomercio, dado que ofrece opciones para el trabajo con los eslabones primarios de las cadenas.
- Para la FAO la colaboración con el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt en Colombia ha sido muy fructífera, ya que el Instituto, a través de la línea de investigación en Biocomercio, tenía la clara misión de buscar nuevas herramientas para el uso sostenible de los productos de la Biodiversidad en las comunidades rurales, lo que es también parte del objetivo del programa FONP de la FAO: asistir a comunidades locales en el desarrollo de empresas generadoras de ingresos, al tiempo que conservan los recursos naturales. La complementariedad de ambos programas ha generado sinergias interesantes, por un lado, la línea de Biocomercio orientando su acción a la incorporación de prácticas para la conservación y el uso sostenible, el desarrollo empresarial y de mercados; y por otro, la FAO enfocándose en la creación de capacidades locales e institucionales también para el desarrollo empresarial y de mercados.