

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

**MÓDULO INTRODUCTORIO**



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

**MÓDULO INTRODUCTORIO**



ORGANIZACIÓN DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA ALIMENTACIÓN Y LA AGRICULTURA  
ROMA, 2013

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

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

© FAO 2013

# Tabla de Contenidos

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

Herramienta 7 – Lista de verificación de las diferencias entre los productos arbóreos y forestales y los productos agrícolas .....	41
Herramienta 8 – El papel del facilitador .....	42
Herramienta 9 – Creación de alianzas estratégicas.....	44
Herramienta 10 – La importancia de la información en el proceso de AyDM .....	45
Herramienta 11 – Las diferencias entre venta y mercadeo .....	46
Herramienta 12 – Adición de valor .....	48
Herramienta 13 – Cuadros y listados a preparar antes de que inicie la capacitación en campo .....	49
Herramienta 14 – Descripción de recursos y productos potenciales en el área del proyecto .....	51
Herramienta 15 – Definir el área de intervención .....	53
Herramienta 16 – Resumen de las principales actividades preparatorias principales que el facilitador necesita cumplir antes de comenzar la Fase 1 del proceso de AyDM .....	54
Herramienta 17 – Listado de verificación para garantizar que el proceso de AyDM pueda ser implementado exitosamente .....	55
Herramienta 18 – Recordatorio de las actividades preliminares clave que deberían ser completadas antes de que el proyecto inicie .....	56
Herramienta 19 – Preparación para la implementación exitosa del proceso de AyDM .....	57
Herramienta 20 – Tareas del facilitador a lo largo del proceso de AyDM .....	58
<b>El glosario AyDM .....</b>	<b>60</b>

## Utilizando las Directrices del Facilitador de Campo

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

Introducción: El contexto

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

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

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

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

### El paquete AyDM

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



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



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



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

### Audiencia para las Directrices del Facilitador de Campo

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

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

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

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

## Implementación de las directrices

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

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

## La estructura de las directrices

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

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

## Símbolos usados en las DFC:



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



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



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



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



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.





Referencia al manual de AyDM.



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



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



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



Actividad para promover el equilibrio de género.

## Convertirse en un facilitador efectivo

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

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

## Abreviaturas utilizadas en las DFC

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

## PARTE 1: El contexto

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

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

### Objetivos y curso del proceso de AyDM

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

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

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

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

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

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

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

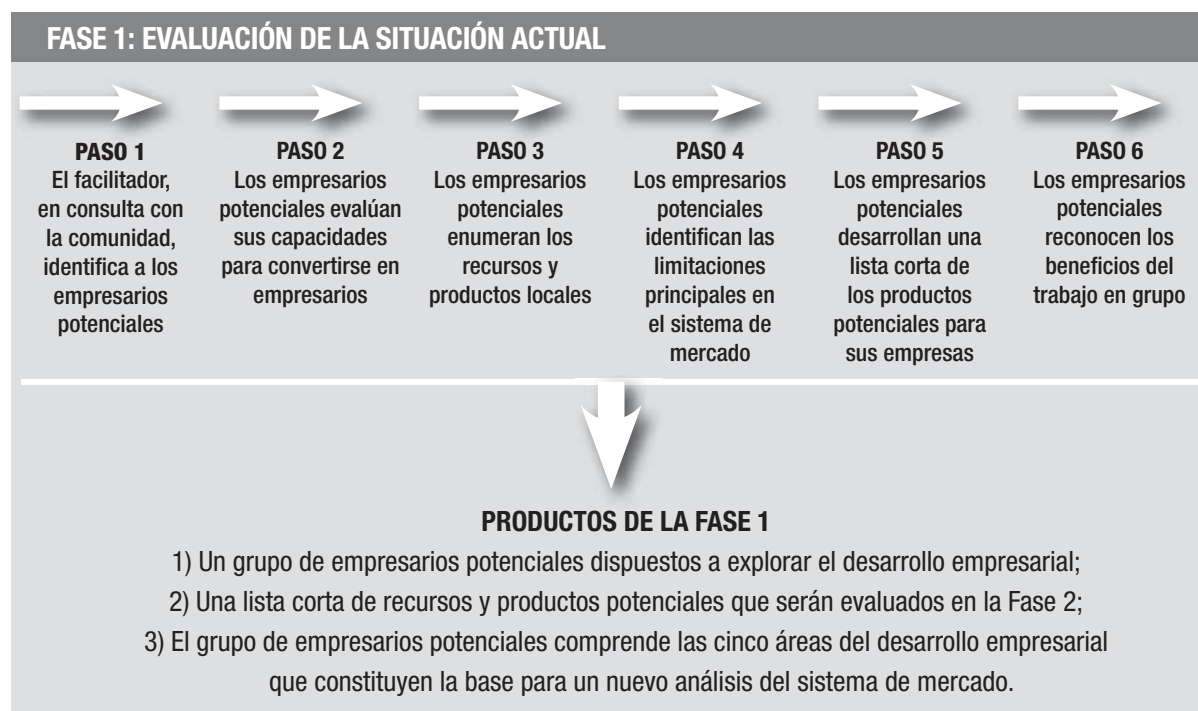
El AyDM es un marco de planificación para las empresas de productos arbóreos y forestales. La fase preliminar, tal vez pueda ser útil pensarla como la 'Fase 0', es el momento para llevar a cabo cualquier investigación de antecedentes y actividades de planificación que deberían ser realizadas antes de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

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

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

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

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

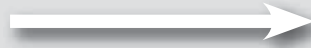


## FASE 2: REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SELECCIONAR LOS PRODUCTOS E IDENTIFICAR LAS IDEAS DE LA EMPRESA



### PASO 1

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



### PASO 2

Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores



### PASO 3

Los empresarios potenciales reflexionan sobre las formas de comercialización más apropiadas



### PRODUCTOS DE LA FASE 2

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

## FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



### PASO 1

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



### PASO 2

Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial



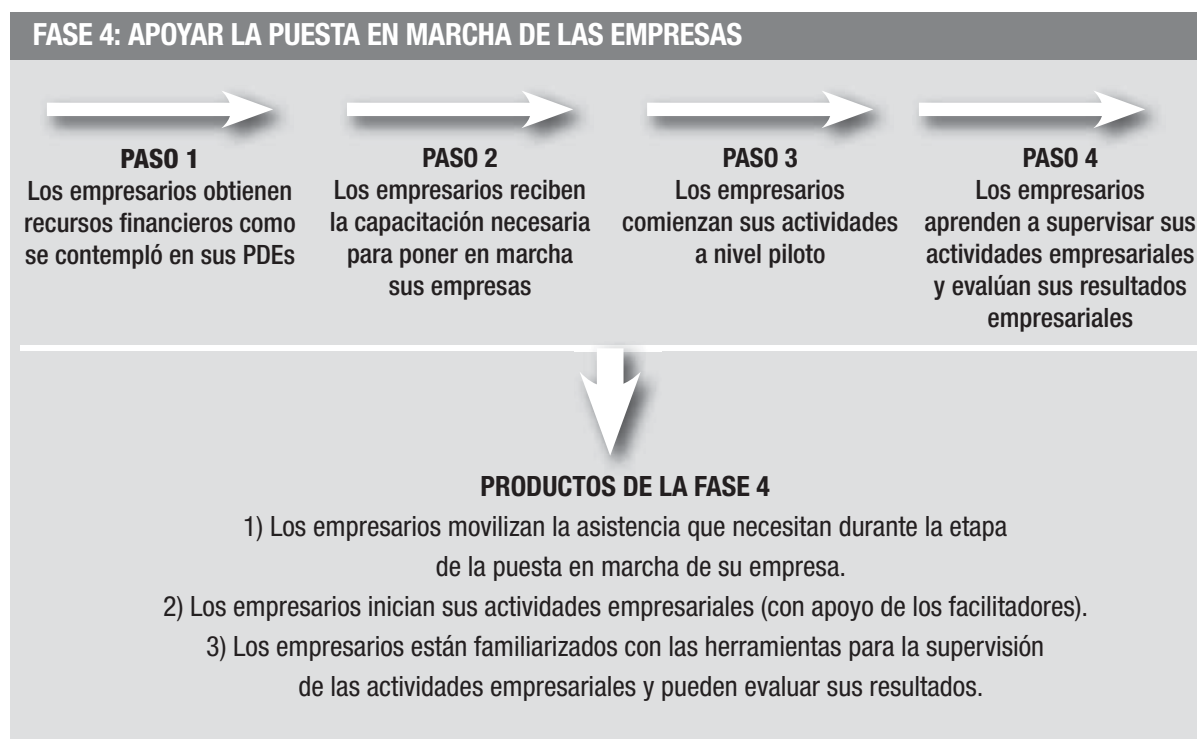
### PASO 3

Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia



### PRODUCTOS DE LA FASE 3

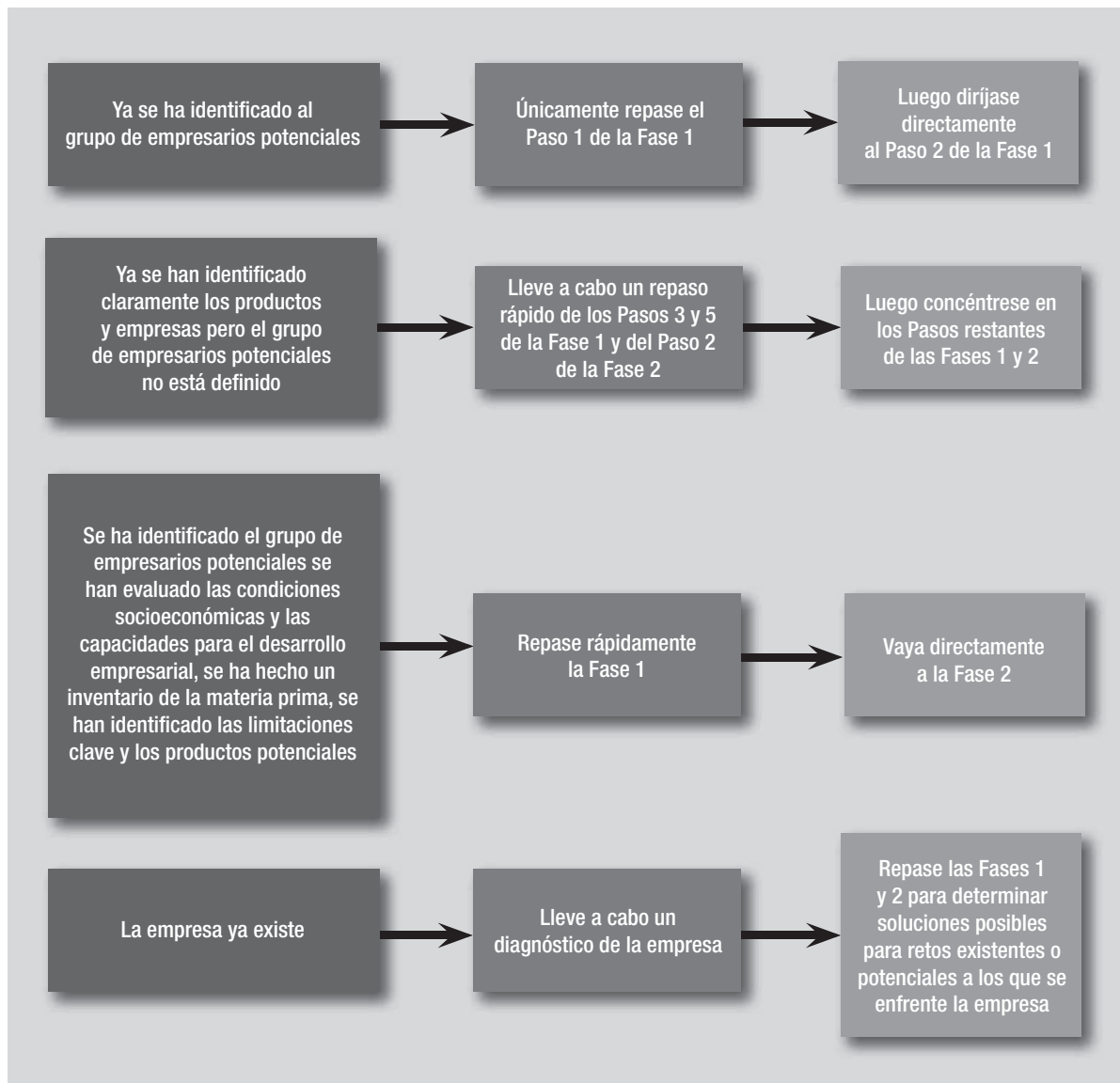
- 1) Los empresarios (o grupos de empresarios) han identificado estrategias para sus empresas, incluyendo un plan financiero.
- 2) Los empresarios (o grupos de empresarios) han preparado un PDE, incluyendo un plan de implementación anual para la empresa piloto.
- 3) Se han identificado necesidades de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



### 1.3 Los puntos de entrada al proceso de AyDM

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

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



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

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

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



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

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



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

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

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

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

5. Presente el proceso de AyDM:

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

6. Comience por el principio.

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

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

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

**Consejos para la  
facilitación**



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

## PARTE 2: Principios rectores de la metodología AyDM



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

### 2.1 Sostenibilidad y selección de las cinco áreas de desarrollo empresarial

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

#### A. Sostenibilidad del recurso

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

#### B. Sostenibilidad social

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

#### C. Sostenibilidad del mercado

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

#### D. Sostenibilidad legal e institucional

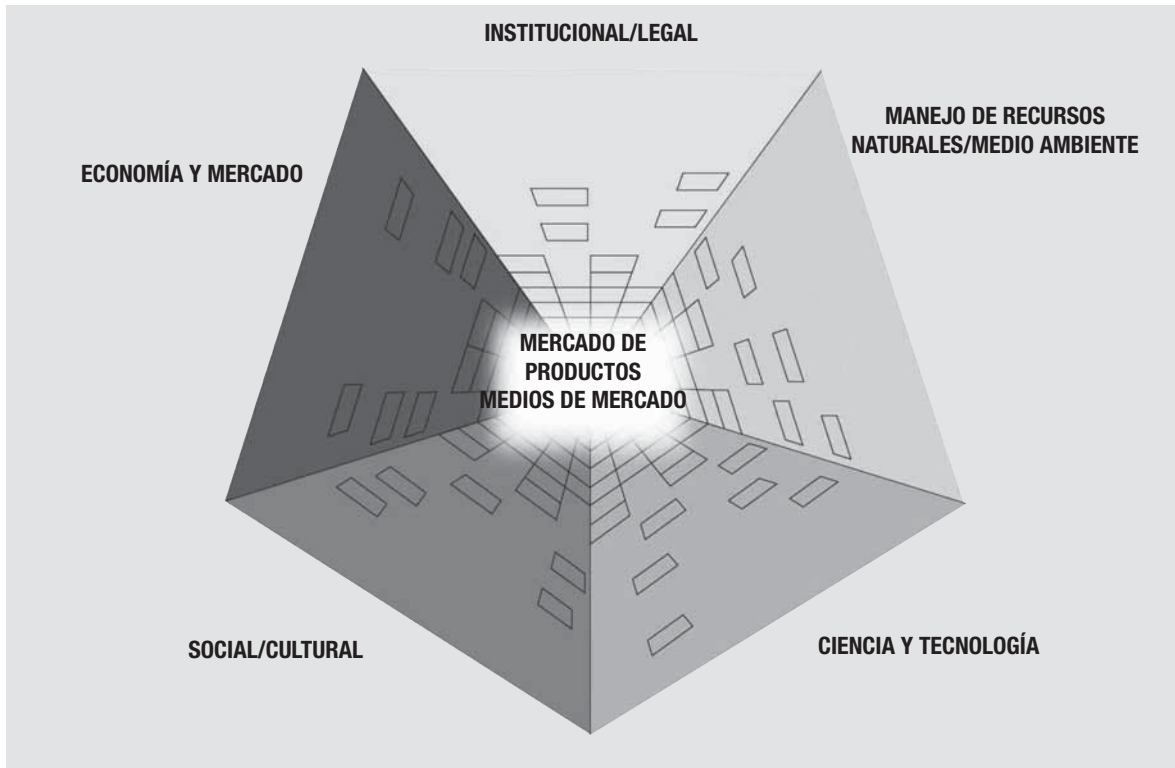
Cualquier idea empresarial que no sea capaz de adaptarse a las realidades legales e institucionales será descartada. El AyDM garantiza que los empresarios se mantengan al día con el cambio de políticas que influyen en la cosecha, el procesamiento, el transporte o la distribución de sus productos. Los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

#### E. Sostenibilidad tecnológica

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

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

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



Las cinco áreas son:

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

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

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



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

## 2.2 Relación con las empresas basadas en los recursos naturales

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

## 2.3 Sensibilidad de género



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

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

## 2.4 El papel medular de los empresarios

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

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

## 2.5 Formando alianzas estratégicas

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

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

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

### Fortalecimiento de estructuras de implementación local

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



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



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

	<p>1.5 - 2 horas</p>
<p><b>Objetivos de aprendizaje</b></p>	<p>Al final de la sesión, los participantes serán:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Capaces de citar ejemplos, basados en sus propias experiencias, relacionados a los principios del AyDM (en especial a las cinco características de la sostenibilidad);</li> <li>• Capaces de explicar qué pasará si se omite una de las características de sostenibilidad.</li> </ul>
<p><b>Materiales de aprendizaje</b></p>	<p>Prepare los siguientes materiales de aprendizaje, garantizando que todos ellos estén traducidos a idiomas locales:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Un diagrama de las cinco características de sostenibilidad en un papel de rotafolio (vea la Herramienta 6).</li> <li>• Una lista de definiciones y ejemplos de las cinco características (vea la Herramienta 6).</li> <li>• Ejemplos de la metodología AyDM siendo utilizados para otros productos además de los productos forestales.</li> <li>• Un rotafolio y folletos que muestren las diferencias potenciales entre un negocio basado en productos agrícolas y uno basado en productos forestales (vea la Herramienta 7).</li> <li>• Ejemplos de empresas que hayan fracasado debido a influencias externas en la selección de la producción o la estrategia empresarial.</li> <li>• Ejemplos de proyectos que han fracasado porque se basaron en un producto débil.</li> <li>• Un rotafolio y folletos que enumeren proveedores de servicios o socios comerciales potenciales.</li> </ul>
<p><b>Herramientas de capacitación</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Herramienta 6 – Las cinco características de sostenibilidad: definiciones, ejemplos y ejercicios.</li> <li>• Herramienta 7 – Lista de verificación de las diferencias entre recursos naturales y productos agrícolas.</li> </ul>

### Facilitando la sesión

1. Haga un resumen de lo que se discutió en la sesión previa de capacitación sobre los objetivos y el proceso de la metodología AyDM y presente los principios rectores de AyDM.
2. Los participantes reflexionan sobre los principios de la metodología AyDM:
  - Separe a los participantes en pequeños grupos (4-5 personas por grupo).
  - Cuente una historia sobre una aplicación exitosa de AyDM de la región. Pida a los participantes hablar sobre negocios o empresas exitosas de sus propios pueblos o distritos.
  - Escriba las siguientes tareas en un papel de rotafolio para que se discutan en los pequeños grupos:
    - a. Proporcione un ejemplo de un negocio o empresa exitoso y un ejemplo de negocio o empresa fallido.
    - b. Si puede, explique las razones de su éxito o fracaso.

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

Continúa

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

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

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

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

**Consejo para la  
facilitación**



Aliente a los participantes a hablar sobre sus experiencias propias.



## PARTE 3. Principales métodos y herramientas

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

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

### 3.1 Utilización de métodos y herramientas participativas

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

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

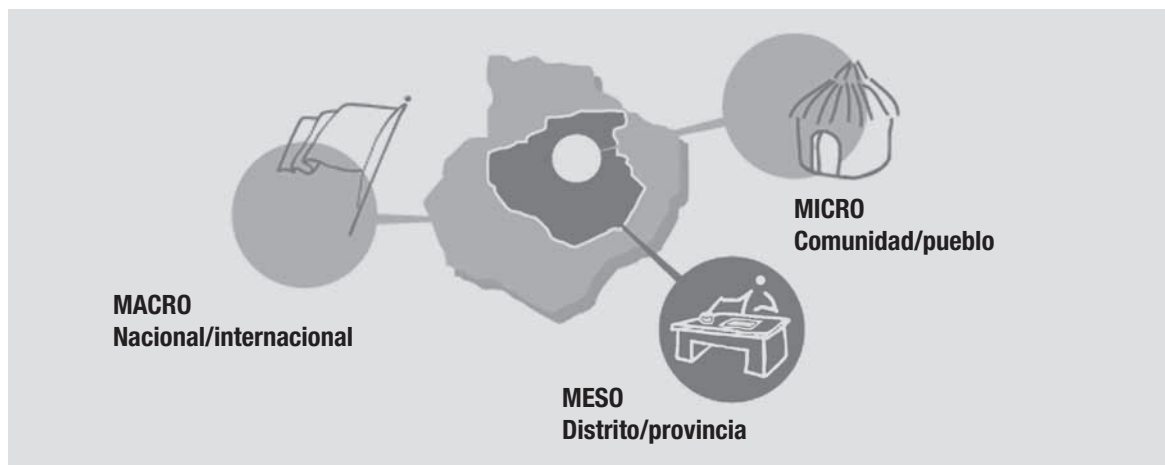
La Herramienta 8, resalta las actividades en las que se espera que el facilitador juegue un papel clave durante el curso del proyecto que utiliza la metodología AyDM.

### 3.2 Niveles de recopilación de información en el AyDM

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

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

## Niveles de recopilación de la información en el AyDM



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

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

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

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

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

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

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

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

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

### 4.1 Terminología específica de AyDM

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

#### 4.1.1 Las diferencias entre venta y mercadeo

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

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

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

#### 4.1.2 El ambiente de mercado o de negocios

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

#### 4.1.3 El empresario

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

#### 4.1.4 El sistema de mercado

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

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

#### 4.1.5 Actores: directos e indirectos

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

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

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

#### 4.1.6 La cadena de valor

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



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

#### 4.1.7 Adición de valor

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

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

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

#### 4.1.8 Las diferencias entre un recurso y un producto

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

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

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

#### 4.1.9 El Plan de desarrollo empresarial

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



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



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

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

### 3. Haga comprender las diferencias entre venta y mercadeo:

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

### 4. Opcional:

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

### 5. Haga comprender la adición de valor:

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

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

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

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

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

**Consejos para la  
facilitación**



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



## PARTE 5: Preparación para la implementación de AyDM

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

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

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

Para determinar esto, se deben considerar dos preguntas principales:

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

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



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

### ¿El proyecto está listo para la implementación en campo?

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

## ¿Está listo para usar estas directrices?

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

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

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

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

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

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

## PARTE 6: Para empezar

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

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

#### Comprenda el contexto local

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

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

Para obtener esta información, usted necesitará:

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

#### Prepare las herramientas para el trabajo en campo

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

Para obtener esta información, deberá:

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

## 6.2 Aclarar límites sobre el apoyo de desarrollo empresarial al proyecto

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

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

## 6.3 Preparar el plan de trabajo para implementar la Fase 1

### Defina su área de intervención dentro del sitio asignado

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Una ilustración del diagrama de filtro en Gambia



## Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación<sup>1</sup>

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

*Sun Tze. Antiguo Filósofo chino*

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



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

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

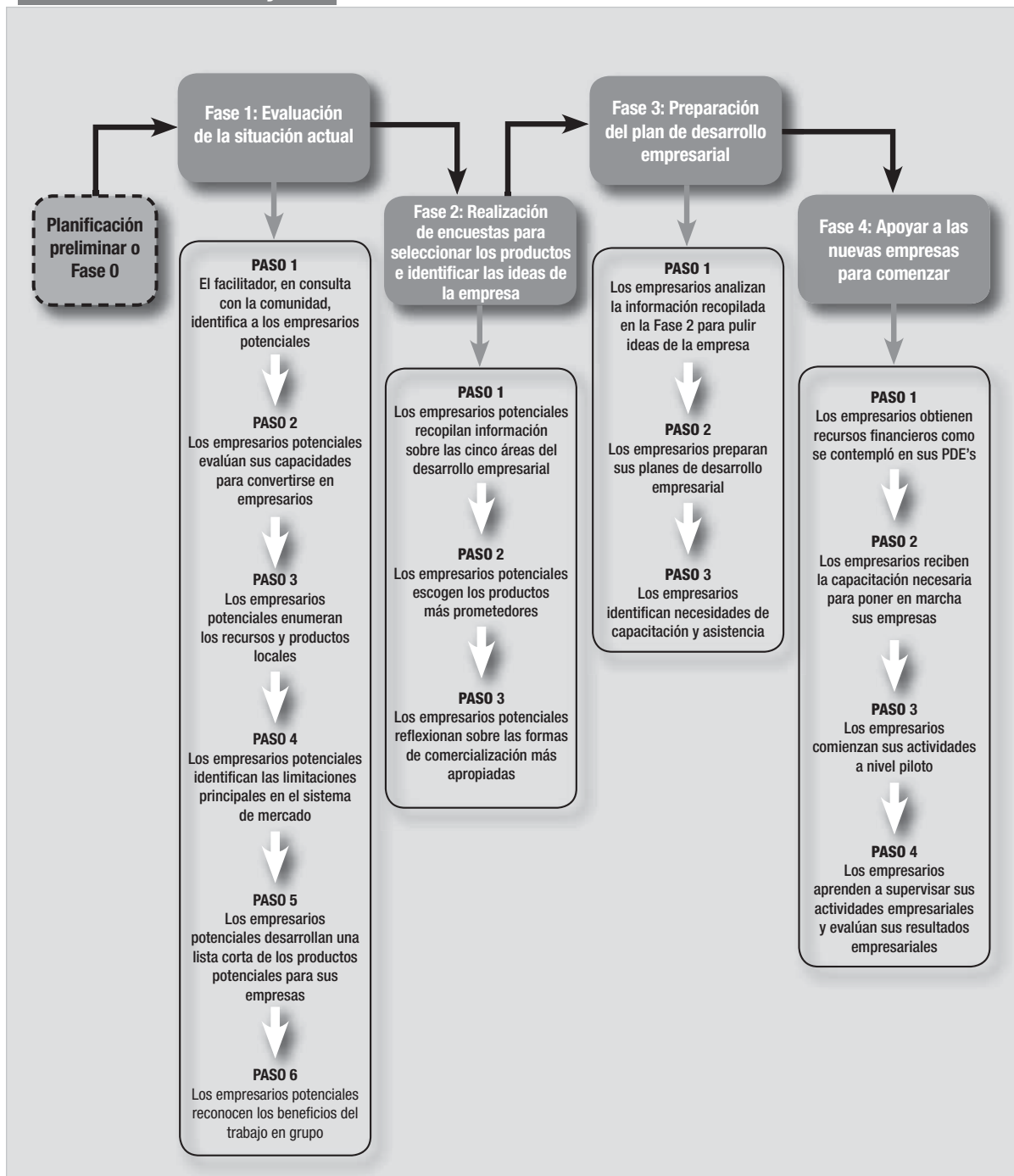
CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA TRADICIONAL DE DESARROLLO DE MEDIOS DE VIDA	CARACTERÍSTICAS DE LA METODOLOGÍA DE DESARROLLO EMPRESARIAL
Los empresarios no preparan planes detallados para sus empresas.	Los empresarios preparan un PDE como una hoja de ruta y como un medio de apoyo a cualquier demanda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

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



## Herramienta 2 – El mapa de AyDM

### Las cuatro fases de AyDM



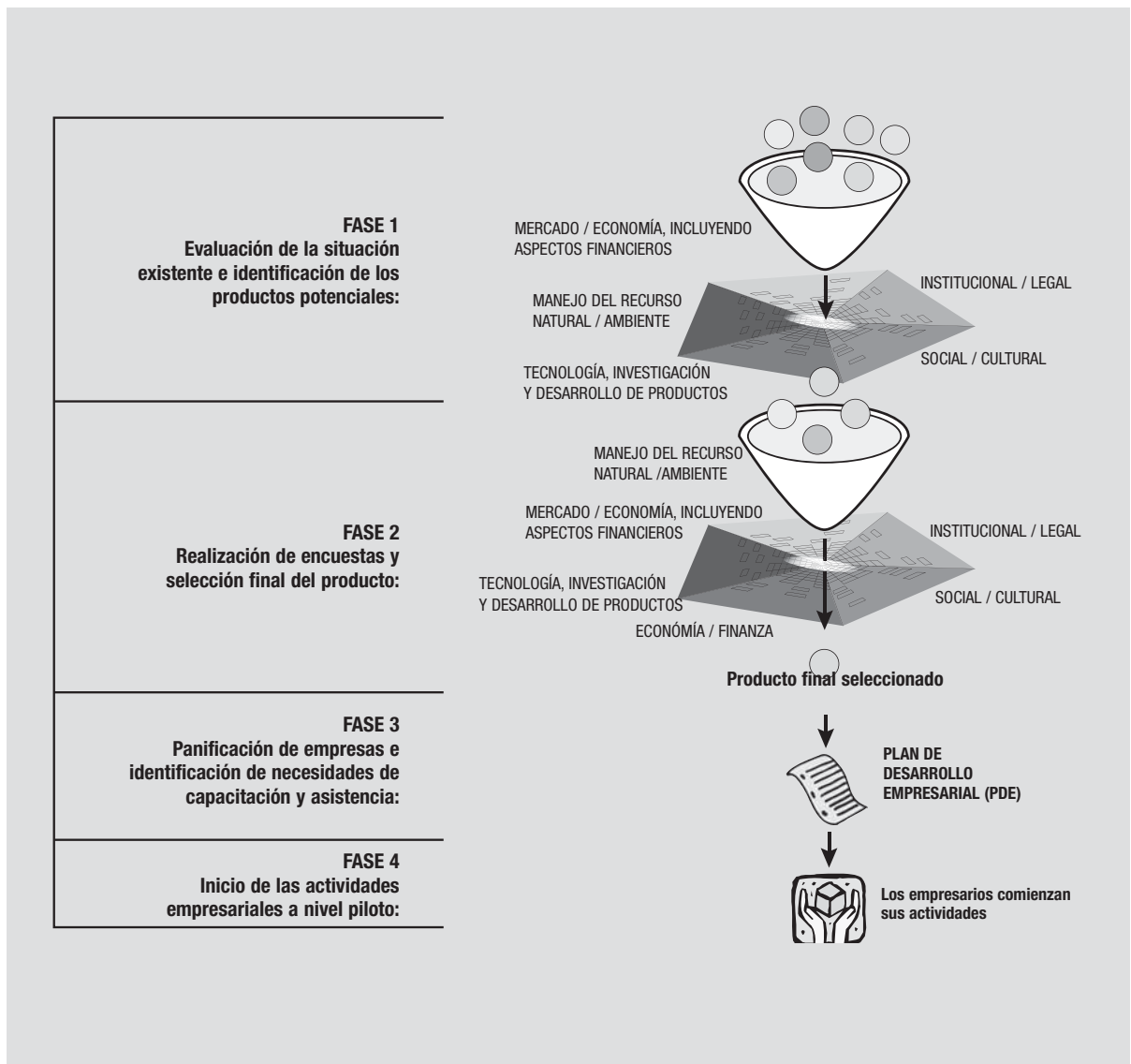




## Herramienta 3 - El diagrama de filtro

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

Sugerencia de gráfica diseñada para ser discutida con la FAO.





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

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



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



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

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

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



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

### Sostenibilidad del recurso

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

#### Ejemplos

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

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

### Sostenibilidad social

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

#### Ejemplos

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

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

### Sostenibilidad legal

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

### **Ejemplos**

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

## **Sostenibilidad del mercado**

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

### **Ejemplos**

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

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

## **La sostenibilidad tecnológica**

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

### **Ejemplos**

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

## Los cinco tipos de sostenibilidad: ejercicios

### Instrucciones

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

### Estudio de caso

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

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

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

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

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

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

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

### Preguntas

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



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

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

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

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



## Herramienta 8 – El papel del facilitador

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

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

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

### **A. Respete la duración del proceso de AyDM**

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

### **B. Involucre a los empresarios desde el inicio del proceso**

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

### **C. Indique claramente los beneficios de usar el AyDM**

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

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

### **D. Seleccione herramientas y materiales de enseñanza adecuados**

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



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

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



## Herramienta 9 – Creación de alianzas estratégicas

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

### Ejemplo de la Herramienta 9:

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



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

**El AyDM busca simplificar requerimientos de información complejos.**

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

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

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

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

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

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

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

**Se proporcionan herramientas sencillas para ahorrar tiempo y dinero.**

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

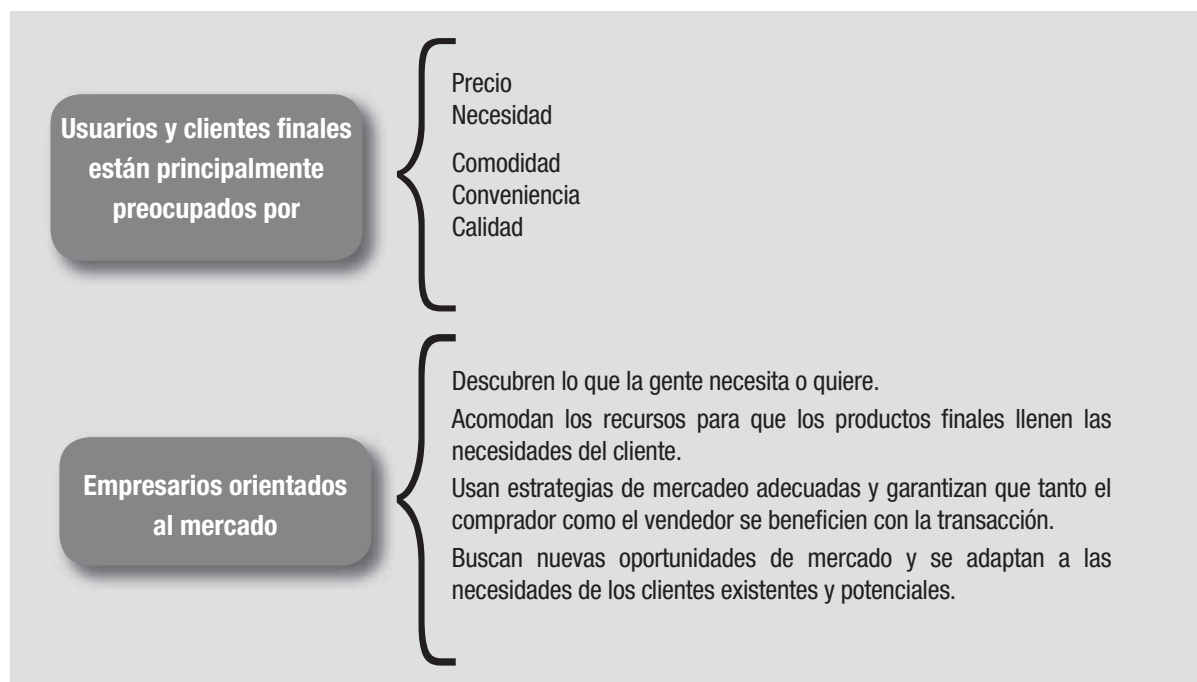
**Los empresarios se agrupan y capacitan para recopilar la información.**

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



## Herramienta 11 – Las diferencias entre venta y mercadeo

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



## Ejercicio 1

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

Realice las siguientes preguntas a los participantes:

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

## Ejercicio 2

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

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



## Herramienta 12 – Adición de valor

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

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

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





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

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

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

<b>Fuentes externas de capital</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Fuentes internas de capital</b>		

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

	<b>Reglas y regulaciones</b>
<b>Acceso a los recursos</b>	
<b>Producción</b>	
<b>Procesamiento</b>	
<b>Transporte</b>	
<b>Comercio</b>	

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

<b>Situación legal potencial</b>	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>

Para preparar los cuadros, usted necesitará:

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





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

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

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

---

**Descripción de recursos y productos en el área del proyecto**

---

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



## Herramienta 15 – Definir el área de intervención

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

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

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

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

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

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

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



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

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



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

Considere estas dos preguntas:

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

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

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



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

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



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

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

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



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

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



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

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

## El glosario AyDM

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

### **Actores: actores directos e indirectos**

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

### **Adición de valor o valor agregado**

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

### **Ahorros**

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

### **Ambiente de negocios o mercado**

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

### **Análisis de la cadena de valor**

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

### **Aprovisionamiento**

Compra a proveedores.

### **Cadena de mercado**

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

### **Cadena de valor**

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

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

### **Canal de distribución**

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

### **Cinco áreas de desarrollo empresarial**

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

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

### **Cliente**

Una persona, compañía o institución que compra un producto.

### **Comerciantes**

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

### **Competidor**

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

### **Consumidor**

Una persona que es el comprador final de un producto.

### **Contrato**

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

### **Costos fijos**

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

### **Costos variables**

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

### **Demanda**

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

### **Depreciación**

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

## **Desarrollo del producto**

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

## **Diversificación**

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

## **Empresario**

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

## **Equidad**

El dinero invertido en un negocio por sus propios dueños.

## **Estudio de factibilidad**

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

## **Estudio de línea base**

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

## **Estudio/investigación de mercado**

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

## **Evaluación**

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

### **Experto del AyDM**

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

### **Facilitador**

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

### **Flujo efectivo**

Registro detallado del dinero recibido y pagado por la empresa.

### **Ingreso**

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

### **Instituciones de gobierno local y el AyDM**

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

### **Inversión**

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

### **Libro de contabilidad**

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

### **Mercadeo**

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

## **Mercado**

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

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

## **Mercado (lugar)**

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

## **Mezcla de mercadeo / 5Ps**

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

## **Personal de instituciones de gobierno central y el AyDM**

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

## **Personal de ONG y AyDM**

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

## **Plan de desarrollo empresarial (PDE)**

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

## **Planificación de producción**

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

## **Préstamo**

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

## **Producto**

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

## **Productos arbóreos y forestales**

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

## **Productos forestales no maderables (PFNMs)**

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

## **Productos maderables**

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

## **Promoción**

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

## **Proveedor de servicios**

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

## **Proveedor de servicios financieros**

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

### **Punto de equilibrio**

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

### **Recursos**

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

### **Rentabilidad**

Los ingresos de la empresa excluyendo los gastos.

### **Sistema de mercado**

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

### **Subsidio**

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

### **Supervisión**

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

### **Tamaño de mercado**

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

### **Venta**

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



**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:**

**Sophie Grouwels**

Oficial Forestal (Apoyo a la pequeña empresa)

División de Economía Forestal, Política y Productos

Departamento Forestal

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

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

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

Correo Electrónico: [Sophie.Grouwels@fao.org](mailto:Sophie.Grouwels@fao.org)

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

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