

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

MÓDULO 2



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

MÓDULO 2:



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

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

© FAO 2013

Índice

Símbolos usados en las DFC iii

FASE 2: REALIZACIÓN DE ENCUESTAS PARA SELECCIONAR LOS PRODUCTOS E

IDENTIFICAR LAS IDEAS DE LA EMPRESA1

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

PASO 1:

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

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

PASO 2:

Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores13

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

PASO 3:

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

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

CONCLUIR EL TALLER DE TRABAJO DE LA FASE 221

Herramienta 1 – Revisión de los resultados de la Fase 124

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

Herramienta 3 – Identificar los criterios para la selección del producto26

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

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

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

Herramienta 7 – Recopilar información sobre el financiamiento de una empresa34

Herramienta 8 – Opciones para recaudar capital de inversión36

Herramienta 9 – Recopilar información sobre recursos locales37

Herramienta 10 – Mapeo participativo de los recursos forestales39

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

Símbolos usados en las DFC:



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



Instrucciones detalladas sobre cómo organizar una sesión de capacitación.



Objetivos de aprendizaje del taller de trabajo.



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



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



Consejos para la facilitación.



Información útil o consejos.



Referencia a las Directrices del Facilitador de Campo.



Referencia al manual de AyDM.



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



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



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



Actividad para promover el equilibrio de género.

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

Introducción

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

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



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



1. Los objetivos principales de la Fase 2

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

En la Fase 2, los participantes:

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

2. Vincular las fases 1 y 2

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

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



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

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

Facilitando la sesión

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

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

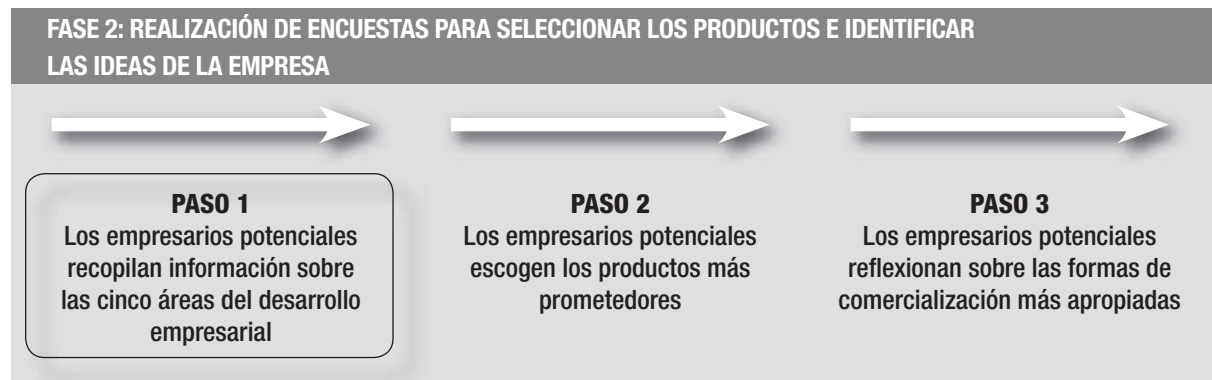
**Consejos para la
facilitación**



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

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

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



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

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

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

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



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

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

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

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

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

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



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

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

Continúa en la siguiente página

Herramientas de capacitación



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

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

Los pasos principales incluyen:

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


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

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

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

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

Continúa en la siguiente página

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

Continúa en la siguiente página

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

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

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



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

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

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

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

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

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

Continúa en la siguiente página

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

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

4. Planificar el programa:

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

5. La complejidad de recopilar información de fuentes directas:

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

Continúa en la siguiente página

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

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



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

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

**Consejos para la
facilitación**



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

PASO 2: Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores



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

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



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Escoger los mejores productos”

	<p>½-1 día,</p> <ul style="list-style-type: none"> • De acuerdo al tamaño del grupo de empresarios potenciales y el número de productos.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los encuestadores compartieron los resultados de las encuestas que llevaron a cabo para evaluar las cadenas de valor. • Los empresarios potenciales identificaron oportunidades y limitaciones, clasificaron productos y escogieron los más prometedores.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro. • Lista corta de los productos de la Fase 1. • Herramienta 30 – Cuadro de los posibles criterios, reproducidos en un papel de rotafolio. • Herramienta 31 – Cuadro que compara los puntajes de los productos, reproducido en un papel de rotafolio. • La información recopilada de los estudios en papeles de rotafolio y en folletos. • La lista de los criterios de selección del producto utilizada en el Paso 1.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 19 – Compilar y exponer los resultados del estudio en el Paso 1 de la Fase 2. • Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla. • Herramienta 21 – Información de mercado (1 cuadro por producto). • Herramienta 22 – Cálculo aproximado del tamaño del producto (en volumen y valor). • Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas. • Herramienta 24 – Ejemplo de un proceso de producción. • Herramienta 29 – Tabla de Evaluación de Productos. • Herramienta 30 – Lista de verificación de los criterios de selección del producto y puntaje relacionado. • Herramienta 31 – Comparación de puntajes del producto.

Facilitando la sesión

1. Comience la sesión mostrando el mapa de filtro del AyDM y presente el propósito del Paso 2. Enfatique que su papel en este taller de trabajo será ayudarlos a clasificar los productos, no hacerlo por ellos. Explique que al final de la Fase 2, el objetivo es tener una lista de los productos más prometedores.
2. Compartir los resultados del estudio del ambiente de mercado:
 - Pida a los encuestadores presentar una compilación de los resultados de sus encuestas (los resultados deben ser compilados antes del taller de trabajo usando las herramientas presentadas durante el taller de trabajo anterior).
 - Pídale que utilicen los formatos de compilación de información (vea las Herramientas de la 19 a la 24).
 - Presente los resultados principales de los estudios nacionales (o internacionales). Puede hacerlo usted mismo o pedirle a un miembro del equipo de encuestas que lo haga.

Continúa en la siguiente página

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

Continúa en la siguiente página

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

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

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

**Consejos para la
facilitación**



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

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



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



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

	<p>2-3 horas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Una vez que el ejercicio de clasificación de selección del producto se haya cumplido (generalmente se lleva a cabo durante el mismo taller de trabajo del Paso 2 – Fase 2, sin embargo puede suceder en otro tiempo, si es necesario).
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión los participantes:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Comprenderán los beneficios de la colaboración. • Comprenderán las características de los diferentes tipos de empresas y grupos empresariales disponibles en su país. • Serán capaces de decidir si el registro de la empresa es necesario. • Comprenderán las características de un grupo empresarial saludable.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso del AyDM. • Diagrama de filtro. • Resultados de las Herramientas 18 y 19 del Módulo 1 (Fase 1 - Paso 6). • Información sobre los productos seleccionados recopilada durante los estudios, en papeles de rotafolio y folletos. • Información sobre posibles situaciones de empresa recopilada durante los estudios, en papeles de rotafolio y folletos.
<p>Herramientas útiles para la sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 14 – Recopilar información en el área de tecnología. • Herramienta 32 – Escoger el tipo de empresa a adoptar. • Herramienta 33 – Escoger la estructura legal más apropiada para la empresa. • Herramienta 34 – Lista de verificación de preguntas clave para ayudar a los empresarios a decidir si registran la empresa. • Herramienta 35 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible.

Facilitando la sesión

Al final del ejercicio de clasificación del producto en la Fase 2, los participantes entienden cuáles productos tienen el mejor potencial para el desarrollo empresarial. De ahora en adelante, los participantes se van a concentrar solamente en los productos seleccionados y pensarán sobre el tipo de empresas que quieren desarrollar para estos productos.

1. Formar los grupos:

- Pida a los participantes formar pequeños grupos basados en el tipo de producto que escogieron para desarrollar.

2. Reflexionar sobre los beneficios de la colaboración:

- Cada grupo debería revisar la información recopilada en el Paso 1 de la Fase 2 sobre sus productos en particular así como los productos del ejercicio sobre los beneficios de la colaboración (Herramienta 14, Directrices del Facilitador de Campo Fase 1), utilizando el papel de rotafolio correspondiente.

Continúa en la siguiente página

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

Continúa en la siguiente página

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

**Consejos para la
facilitación**



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

CONCLUIR EL TALLER DE TRABAJO DE LA FASE 2

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

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

Consejos para la facilitación



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

Capacitación de AyDM – Mongolia



Herramientas útiles para facilitar las sesiones de capacitación¹

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

Confucio

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



Herramienta 1 – Revisión de los resultados de la Fase 1

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



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

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



Herramienta 3 – Identificar los criterios para la selección del producto

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

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



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

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

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



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

1. Razones para llevar a cabo un estudio de mercado

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

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

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

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

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

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

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

3. ¿Cómo seguir una cadena de mercado?

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

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



Productos maderables. Estudio de mercado - Mongolia

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Se consideran dos niveles de estudios en la Fase 2:

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

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

6. Conclusión:

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

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

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

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

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



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

Market Data Table

Products	Informants	buying Price/birr	Selling Price/birr	buying/buying/month	Prod ⁿ Cost/birr	Tax	Store/years cost	Asst cost
- Bed	1	495	1200	30 Lb.	1726 1221	2% (24)	—	25
	2	605	1300	25 Lb.	465 3070	2% (24)	66	50
Kenya-TOP-bar-(bee-hive)	1	150	400	160 Lb.	257 407	2% (3)	11	2

Cuadro de información de mercado – Malawi

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

Continúa en la siguiente página

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



Herramienta 7 – Recopilar información sobre el financiamiento de una empresa

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

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

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

1. Recursos para financiar los diferentes tipos de capital

Las principales fuentes de capital son:

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

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

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

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

2. Identificar las fuentes de capital

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

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

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

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



Herramienta 8 – Opciones para recaudar capital de inversión

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

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



Herramienta 9 – Recopilar información sobre recursos locales

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

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

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

Metodología participativa

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

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

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

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

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

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



Herramienta 10 – Mapeo participativo de los recursos forestales

Propósito

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

Procedimiento

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



Herramienta 10A – Caminata del transecto forestal

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

Una caminata de transecto puede utilizarse para:

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

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

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

Los Pasos principales incluyen:

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

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

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

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

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

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

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



Herramienta 11 - Recopilar información en las áreas social y cultural

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

Propósito

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

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

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

Procedimiento

Los encuestadores:

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

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

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

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

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

Se debería llenar la lista de verificación para cada producto.

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



Herramienta 12 – Calendario de actividades

Propósito

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

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

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

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

Procedimiento

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

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

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

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

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

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



Herramienta 13 – Recopilar información en el área legal/institucional

Propósito

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

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

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

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

Los objetivos de un análisis legal/institucional son:

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

Procedimiento

Los encuestadores necesitan:

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

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

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

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

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

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

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

Se debe completar la lista de verificación para cada producto.

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



Herramienta 14 - Recopilar información en el área de tecnología

Propósito

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

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

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

Procedimiento

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

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

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

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

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

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

Se debe completar la lista de verificación para cada producto.

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



Herramienta 15 - Recopilar información a nivel nacional e internacional

Lista de verificación 6: La investigación nacional /internacional

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

Continúa en la siguiente página

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



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

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

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



Herramienta 17 – Recopilación de información en el AyDM

1. Revisar materiales impresos

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

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

2. Entrevistar

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

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

Llevar a cabo una entrevista

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

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

Técnicas de entrevista

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

Entrevista semi-estructurada

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

Entrevista del informante clave

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

Algunas herramientas útiles para entrevistar

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

Técnicas para validar la información

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

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

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

Las opiniones o los rumores deben ser verificados.

3. Observar

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

Por ejemplo caminar a través de:

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

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

Por ejemplo:

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

4. Preparar un plan de estudio de campo

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

Para desarrollar el plan de estudio de campo:

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

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

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



Herramienta 18 – Discusión de escaparate

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

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

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



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

Organizar una conversación de escaparate

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

Hay dos tipos de escaparates:

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

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

El papel del moderador es:

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



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

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

La información se basará en las siguientes herramientas:

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

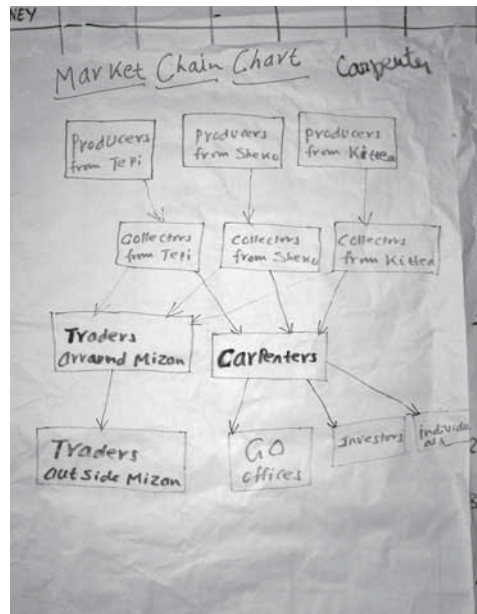
Recuerde integrar los datos del estudio a nivel nacional:



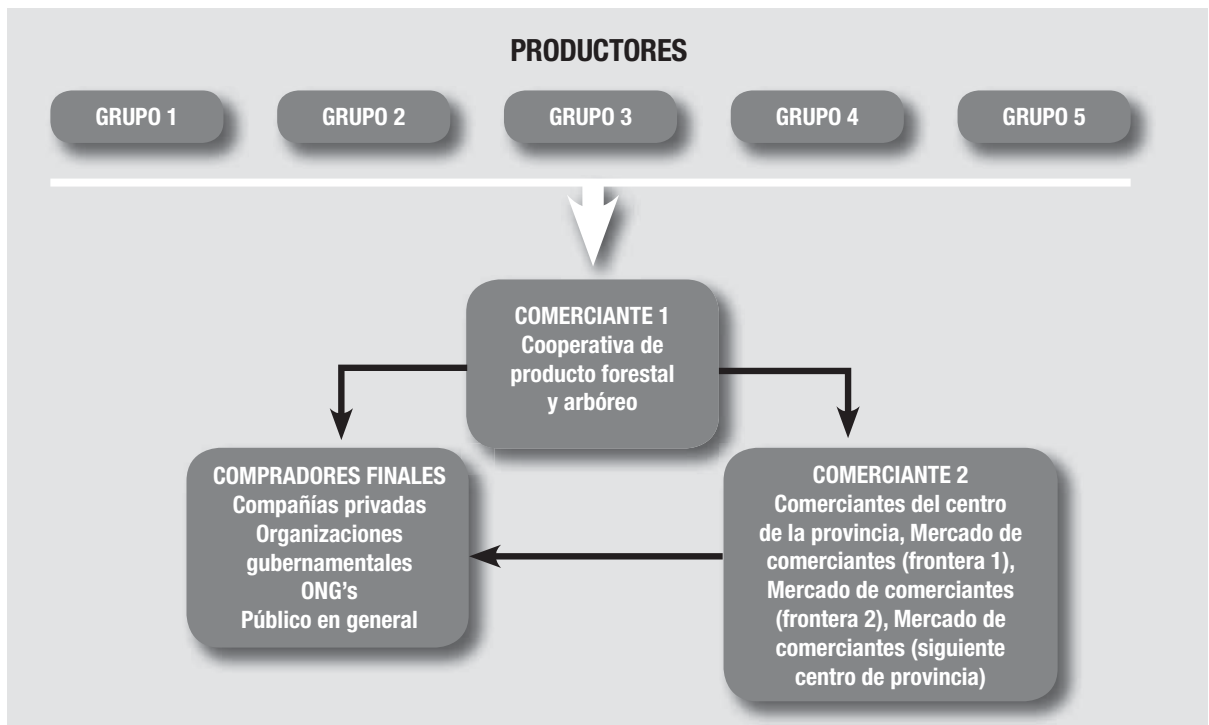
- Si existe contradicción en la información o si la información sigue faltando, será necesario completar el estudio con entrevistas adicionales.
- Como en la Fase 1, no compile información usted solo, deje que los empresarios potenciales lo hagan con su ayuda, aun si eso requiere más tiempo. Esto servirá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



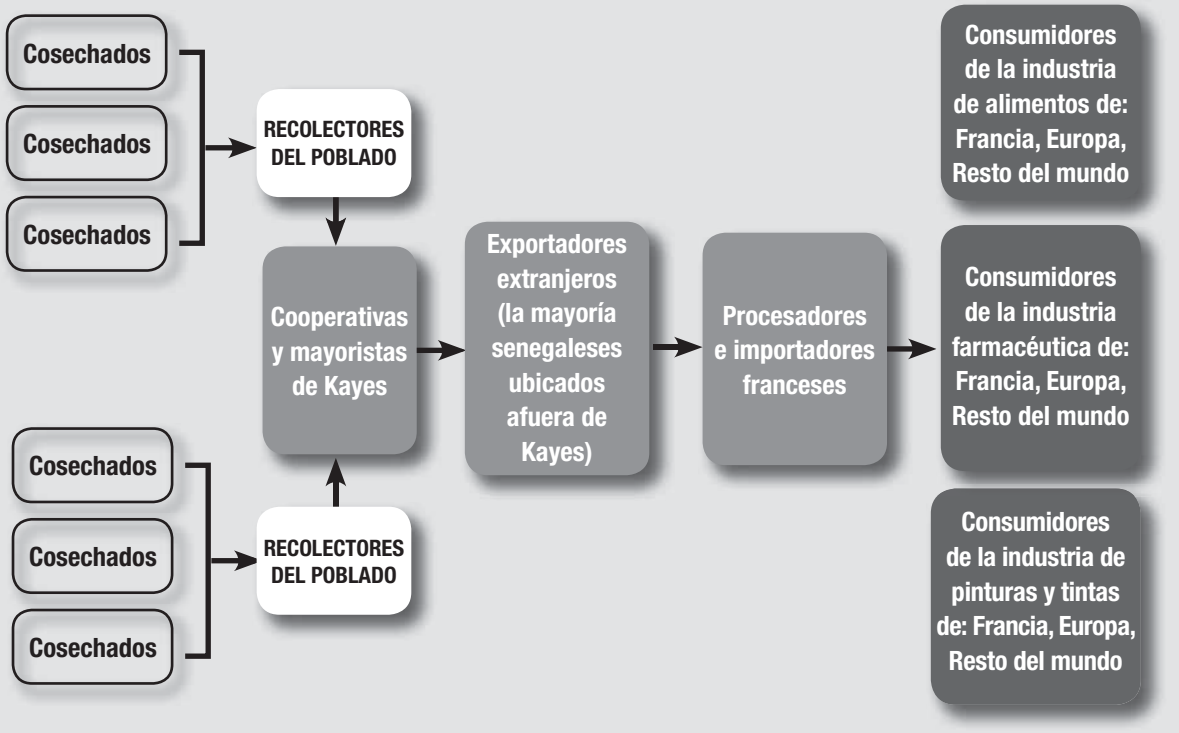
Herramienta 20 – Ejemplo de un mapa de una cadena de mercado sencilla



Cadena de mercado - Mongolia



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





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

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

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

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



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

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

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



Herramienta 23 – Calendarios de producción y ventas



Calendarios de producción y ventas - Mongolia

Alto	_____

Medio-alto	_____

Medio-bajo	_____

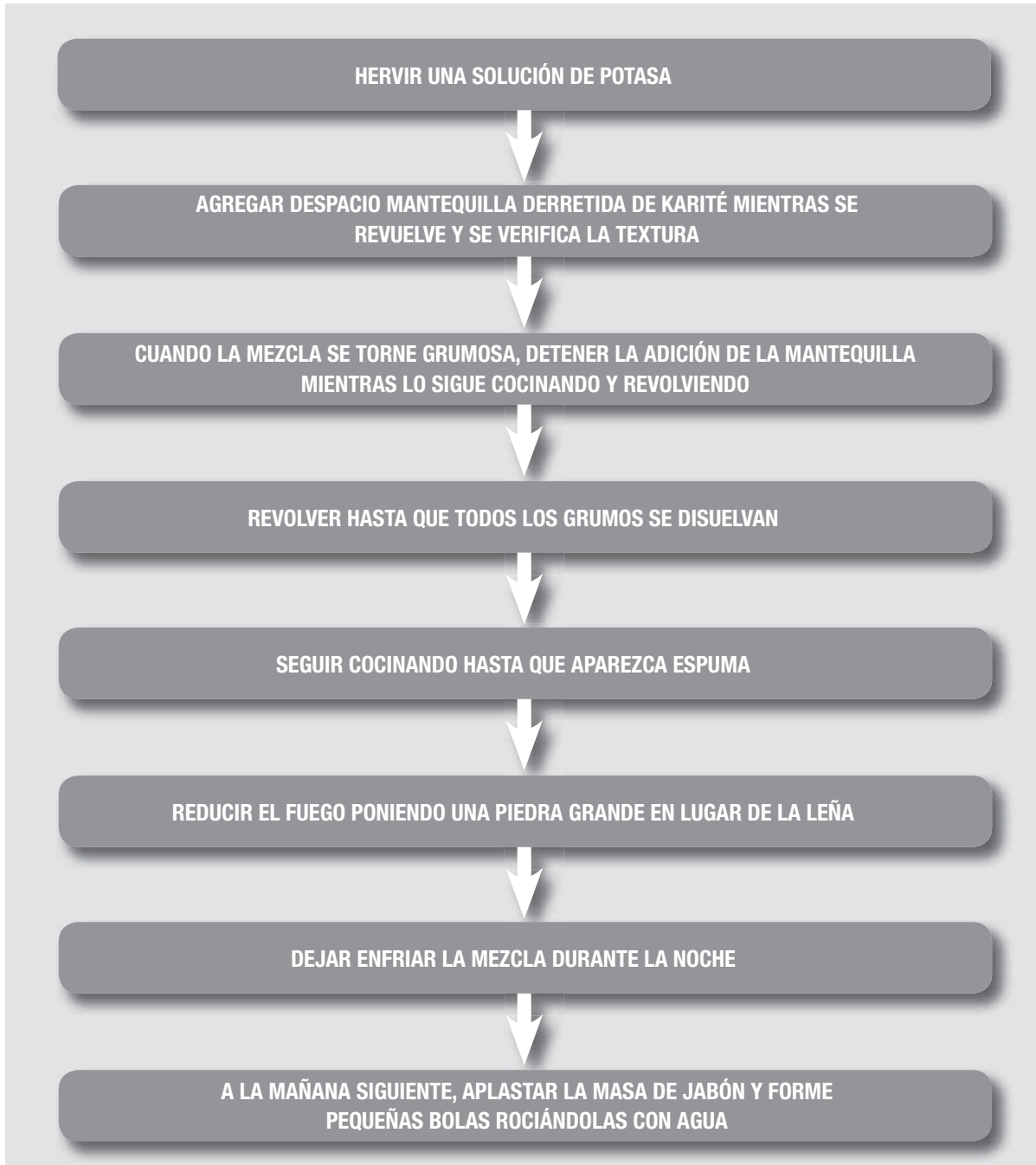
Bajo	_____

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

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



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



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



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

Procedimiento

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



Herramienta 26 – Preparar el plan del estudio

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

Propósito

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

Procedimiento

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

Consejos para la facilitación



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



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

ACTIVIDADES	QUIÉN	CUÁNDO	APOYO	COSTOS

SITUACIÓN ACTUAL:



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

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

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



Herramienta 29 – Cuadro de Evaluación del Producto (CEP)

Fecha: Poblado:

Facilitador(es): Distrito:

Producto:

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



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

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

Continúa en la siguiente página

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

Continúa en la siguiente página

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

Continúa en la siguiente página

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

Nota:

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



Herramienta 31 – Comparación de puntajes del producto

Fecha: Poblado:

Facilitador(es): Distrito:

Pobladores:

Informe los puntajes obtenidos para cada producto de los formularios de selección del producto.

CRITERIOS	PRODUCTOS							
Mercado/economía								
Suministro de materia prima								
Demanda de mercado								
Competencia (por nicho de mercado)								
Limitaciones para entrar al negocio								
Márgenes/rentabilidad								
Necesidades de inversión de capital								
Subtotal								
Manejo del recurso natural/ ambiente								
Disponibilidad (en tiempo)								
Disponibilidad (en espacio)								
<i>Sólo para productos de granja:</i> Tiempo desde la plantación hasta la cosecha								
<i>Sólo para productos forestales</i> Potencial regenerativo								
Impacto del aprovechamiento en la supervivencia de las especies								
Impacto de la producción en el medio ambiente								
Subtotal								
Social/cultural								
Beneficios indirectos para la comunidad								
Experiencia con el producto								
Potencial para la creación de empleos								
Impacto en cuestión de género								
Subtotal								

Continúa en la siguiente página

CRITERIOS	PRODUCTOS							
Institucional/Legal								
Control de política (permiso, licencia, cuota, etc.)								
Costos legales (cuotas, impuestos, regalías, etc.)								
Apoyo de la(s) institución local / nacional								
Subtotal								
Tecnología, investigación y desarrollo de producto								
Idoneidad de los empresarios rurales: ubicaciones del procesamiento								
Idoneidad para los empresarios rurales: tecnología de procesamiento necesaria								
Recursos humanos (número)								
Recursos humanos (capacidades y experiencia)								
Situación de la infraestructura								
Subtotal								
Total								



Herramienta 32 – Escoger el tipo de empresa a adoptar

Como facilitador, su papel será ayudar a los empresarios a identificar el tipo de empresas o grupos empresariales más apropiados. Su punto de partida será la situación actual de los empresarios potenciales, en el momento presente. Para aquellos empresarios que ya están involucrados con una organización, usted les ayudará a determinar si su situación actual es apropiada para la empresa que quieren establecer.

La selección del tipo organizativo será dictada por las necesidades financieras, los requisitos de mercadeo y asistencia técnica serán determinados a través de un proceso de toma de decisión participativo. Las capacidades de los empresarios y la comunidad local también deberán ser consideradas en el diseño de las estructuras organizativas.

Vea las preguntas más frecuentemente realizadas:

¿Debería trabajar de forma individual o en un grupo?

Establecer una pequeña empresa privada individual es una opción. Sin embargo, los empresarios privados exitosos tienen, por lo general, cierto nivel de experiencia del negocio, lo que supone acceso actual al capital e información de mercado y apoyo de las partes interesadas locales y del gobierno. Además, estas empresas son aptas para el apoyo del gobierno. Una combinación de todos estos factores es bastante rara y, generalmente, no se aplica a la mayoría de los micro-empresarios que trabajan con productos naturales.

En muchos países, la pérdida de las actividades tradicionales de sustentación de la vida y la amenaza de la pobreza han empujado a las personas a comenzar micro-negocios. La mayoría de estos negocios operan informalmente y no pueden depender del apoyo gubernamental. En muchos casos, deben luchar por mantenerse competitivos y carecen del tiempo y las finanzas necesarias para invertir en la investigación de oportunidades de nuevos mercados.

“Grupos de interés” o “grupos de autoayuda”

Generalmente, los empresarios potenciales se dan cuenta que es muy difícil ser competitivos por sí solos. Juntarse con otros los hará más fuertes. Como consecuencia, la mayoría de empresarios establecerán alguna forma de mecanismo cooperativo para perseguir intereses comunes.

Estas redes de empresarios se conocen como “grupos de interés” o “grupos de autoayuda”. El principal propósito de estos grupos es mejorar las condiciones económicas de sus miembros en un ambiente social positivo. Toman diferentes formas y tienen diferentes estatus, tales como asociaciones de productores o de negocios, clubes, cooperativas, etc.

Los gobiernos, las ONGs y las agencias de desarrollo están reconociendo cada vez más el valor de esos grupos de empresarios porque tienen un mejor costo-beneficio trabajar con ellos que con personas individuales.

¿Cómo conformo un grupo empresarial?

Grupos nuevos

La motivación es una fuerza impulsora detrás del inicio de cualquier grupo empresarial. Tales grupos se formarán de acuerdo al producto(s) que los empresarios desean desarrollar y se basan en sus afinidades con los otros miembros. Las mejoras económicas son un objetivo muy importante en la conformación del grupo. Como consecuencia, el nivel de producción, la calidad de los productos y el mercadeo deberían definir su tamaño y composición. Sin embargo, las preocupaciones sociales deberían también reflejarse dentro de los grupos.

Cada empresario potencial:

- Puede escoger unirse a un grupo involucrado con productos similares a los que ellos escogieron desarrollar. El grupo debería ser lo suficientemente grande para tomar una parte suficiente y sostenible del mercado y proveer la cantidad y calidad de productos necesarios por los compradores, pero lo suficientemente homogéneos para garantizar la comprensión mutua y una gobernanza tranquila.
- Puede escoger unirse a más de un grupo, si siente que tienen la capacidad, el tiempo, la capacidad de inversión y el deseo de obtener más ingresos a través de una gama de actividades.

Grupos existentes

Si ya existe un grupo empresarial, se recomienda construir sobre la estructura actual, siempre y cuando su propósito esté alineado con el principio de AyDM de mejora económica en un contexto social positivo. En este caso, el objetivo del Paso 3 será fortalecer las acciones colectivas existentes. Su papel será ayudar a los empresarios a evaluar si su organización actual cumple con los requisitos de un grupo empresarial y si tiene buenas prácticas de gestión. (Vea Herramienta 34).

¿Debería registrarse oficialmente al grupo?

Los grupos empresariales pasan por diferentes etapas hasta alcanzar la madurez. Cada uno es único y se desarrollará a su propio ritmo. Además, la situación de un grupo empresarial puede evolucionar conforme cambian sus actividades.

Los empresarios a menudo reconocen los beneficios de establecer una asociación, y puede ser útil para incrementar su conciencia así como los beneficios de poseer un estatus legal (tal como una cooperativa) cuando la producción alcanza un nivel significativo. En algunos casos, puede que se tenga que registrar anticipadamente una unidad de procesamiento de varios empresarios para ser capaces de recibir apoyo financiero inicial de un banco, o simplemente para obtener permisos de venta de bienes.



Cada situación requerirá de un procedimiento diferente. Sin embargo, los elementos clave de los grupos empresariales exitosos son siempre buena gobernanza, miembros serios y actores del negocio eficientes.

Usted debería desalentar el establecimiento de grupos por individuos que quieren alcanzar ambiciones privadas a través de un grupo empresarial o quien no respete las preocupaciones de los otros miembros. En ese caso, el grupo puede no ser sostenible.



Herramienta 33 – Escoger la estructura legal más apropiada para la empresa

En general, la estructura legal de una empresa tomará en cuenta los papeles y las responsabilidades de los socios, cuándo y cuánto financiamiento deberán proporcionar para iniciar la empresa y cuántas ganancias serán compartidas.

Criterios de posibles formas de empresas	Grupo de autoayuda	Cooperativa	Industria artesanal	EMFS	Etc.
Número mínimo/máximo de miembros o socios					
Capital inicial mínimo					
Cantidad de cuotas de registro					
Tipo y cantidad de impuestos a pagar					
Responsabilidad legal del propietario/ miembros/director, etc.					
Tipo/frecuencia de control gubernamental					
Incentivos del gobierno <ul style="list-style-type: none"> • Reglas laborales • Seguro médico • Información de mercado • Acceso preferencial al capital • Exenciones de impuestos 					

NOTA: Usted puede añadir criterios adicionales que podrán ser útiles para los empresarios potenciales.



Abajo encontrará un resumen de las ventajas y desventajas de varios tipos de estructuras organizativas.

PROPIEDAD EXCLUSIVA

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• El propietario del negocio es totalmente responsable de todas las transacciones del negocio.• El propietario del negocio tiene control total de y responsabilidad sobre la empresa y tiene los derechos a todas las ganancias.• La toma de decisiones es sencilla.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• No se comparte el expertise.• El financiamiento viene de una única fuente.• La garantía del préstamo consiste en los activos de un único individuo.• La empresa termina en el momento de la muerte o discapacidad del único propietario.• El propietario es personalmente responsable de cualquier transacción adversa del negocio que exponga al individuo y sus activos personales a un gran riesgo.

SOCIEDADES
(dos o más individuos reunidos para llevar a cabo negocios y compartir de forma proporcionada las responsabilidades, riesgos y ganancias y pérdidas en las que incurren)

VENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Las competencias de diferentes socios.• El capital adicional.• La empresa no termina en caso de muerte o incapacidad de un solo miembro.
DESVENTAJAS	<ul style="list-style-type: none">• Las sociedades extienden el control.• Pueden surgir desacuerdos.

Continúa en la siguiente página

Nota: Un socio limitado es un inversionista en una sociedad que tiene responsabilidad limitada así como un papel limitado en el manejo de la empresa. Este tipo de sociedad permite la obtención de capital sin perder el control primario sobre un negocio. Las empresas conjuntas son ejemplos de sociedades limitadas, en las que la tecnología puede compartirse, conjuntamente con ciertas áreas de financiamiento e intereses estratégicos, tales como las redes de distribución.

Cooperativa

Los individuos que utilizan los servicios son dueños de la cooperativa y comparten los costos y beneficios

VENTAJAS

- Los beneficios son proporcionales al uso de la cooperativa por el miembro, más que a la cantidad de la inversión.
- La gestión es democrática, cada miembro tiene un voto sin importar la cantidad de acciones que posea o el volumen del negocio realizado.
- Se proporcionan los servicios a los usuarios-propietarios al costo.
- Existen retornos limitados sobre capital equitativo, y propiedad limitada de las acciones para desalentar la toma de decisiones orientada por el inversionista.

DESVENTAJAS

- La gestión es compleja
- Las cooperativas son vistas a menudo como conductos para el apoyo del gobierno y no se alienta a los miembros a ser autosuficientes.
- Existen altos costos de gastos generales en relación al valor de los servicios.



Herramienta 34 – Lista de verificación de preguntas clave para ayudar a los empresarios a decidir si registran la empresa

Pida a los empresarios potenciales considerar las siguientes preguntas:

	SÍ	NO
¿Necesito un sello oficial, acuerdos y nombre de marca para vender mis productos destinados a mis compradores?		
¿Necesito una fuente de energía que solo las empresas pueden obtener (Ejemplo: Electricidad en 3 fases)		
¿Mi volumen/cantidad de productos excede el nivel para el cual el gobierno impone el registro oficial?		
¿Puedo mover/transportar mis productos sin autorización oficial?		
¿Puedo acceder a financiamiento sin registro oficial?		
¿Puedo acceder al recurso (y manejarlo) sin registro oficial?		

Nota: Añada cualquier pregunta relevante a las necesidades de los empresarios.



Herramienta 35 – Aspectos a considerar en la creación de un grupo empresarial sostenible

1. Un grupo empresarial necesita al menos

- Un directivo
- Un secretario
- Un tesorero
- Miembros

Hombres y mujeres deberían estar representados.

2. Reglas que gobiernan el manejo de la actividad del grupo empresarial

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

3. Frecuencia de las reuniones del grupo empresarial

El grupo empresarial se reúne de acuerdo a un cronograma regular y a sus necesidades.

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

El grupo necesita poder tomar decisiones. Puede que necesite autorización de algún funcionario oficial o permiso de organizaciones que se encuentren en el área para implementar una decisión, pero también debería contar con el apoyo de la comunidad.



5. Garantizar que las mujeres sean estimuladas a participar en la toma de decisiones del grupo empresarial.

Las mujeres deberían ser miembros activos del equipo de gestión. Deberían asistir a las reuniones y ser parte del proceso de toma de decisiones.

6. Los miembros del grupo empresarial contribuyen a los fondos para garantizar la sostenibilidad

La contribución puede ser la misma para todos o calculada en base a la participación y posibilidad de pago.

7. Contribución para el fondo de desarrollo de la comunidad

Las ordenanzas municipales del grupo deberían describir la contribución regular de los miembros al fondo.

8. Registros financieros

Los registros financieros deben describir los flujos de caja (dinero que entra y sale) y la información debería ser de dominio público.

9. El proceso de toma de decisiones

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

10. El sistema de participación

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

Nota: Esta herramienta solo puede ser utilizada con grupos empresariales existentes como un medio para llevar a cabo una evaluación de grupo.

PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:

Sophie Grouwels

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

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

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

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

Correo Electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

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