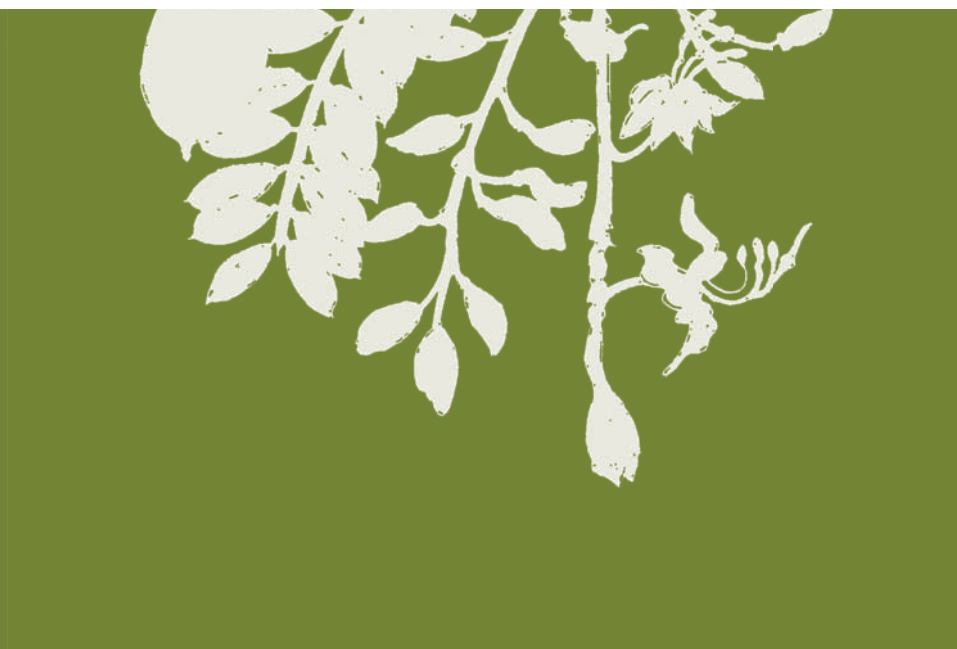


Directrices del Facilitador de Campo: Apoyar la puesta en marcha de las empresas

MÓDULO 4



Directrices del Facilitador de Campo:
Apoyar la puesta en marcha
de las empresas

MÓDULO 4



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 utilizados en las DFC	iii
FASE 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS	1
PASO 1:	
Los empresarios obtienen los recursos financieros como se contempló en sus PDEs	3
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Obtener los recursos financieros como se contempló en los PDEs”	4
PASO 2:	
Los empresarios reciben la capacitación necesaria para poner en marcha sus empresas	7
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recibir la capacitación necesaria para poner en marcha las empresas”	8
PASO 3:	
Los empresarios comienzan sus actividades a nivel piloto	10
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Comenzar actividades a nivel piloto”	11
PASO 4:	
Los empresarios aprenden a supervisar sus actividades empresariales y a evaluar sus resultados	13
ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Aprender a supervisar las actividades empresariales y a evaluar los resultados”	14
HERRAMIENTAS PARA FACILITAR LAS SESIONES DE CAPACITACIÓN	17
Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones	18
Herramienta 2 – Administrar un fondo rotativo	22
Herramienta 3 – Administrar cuentas de ahorros en un banco	24
Herramienta 4 – Identificar a los proveedores de capacitaciones	25
Herramienta 5 – Ejemplo de listado de proveedores de capacitación	26
Herramienta 6 – Negociar la provisión de servicios de capacitación	27
Herramienta 7 – Introducción de la facilitación del período de prueba	28
Herramienta 8 – Cronograma sugerido para planificar el período piloto	29

Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período piloto y las medidas correctivas correspondientes 30

Herramienta 10 – Apoyar las producciones iniciales 31

Herramienta 11 – Apoyar la entrada inicial al mercado 32

Herramienta 12 – Estimular a los empresarios a crear grupos orientados al negocio. 34

Herramienta 13 – Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo 36

Herramienta 14 – Reglas de negocios y comportamiento idóneo. 39

Herramienta 15 – Establecer contratos 41

Herramienta 16 – Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios 43

Herramienta 17 – Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas 46

Herramienta 18 – Análisis FODA 50

Herramienta 19 – Analizar cambios y preparar los próximos pasos 51

Herramienta 20 – Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha 53

Herramienta 21 – Formularios de seguimiento usados en Mali 57

Herramienta 22 – Formularios de seguimiento durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones 58

Símbolos utilizados 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 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS

Introducción

Hasta ahora, se identificaron algunos empresarios o grupos de empresarios y se aceptaron sus PDEs. El equipo de gestión del proyecto y los empresarios comprenden las necesidades de capacitación y asistencia, lo que generalmente incluye:

- El inicio del contacto con proveedores financieros;
- El inicio de la preparación técnica;
- La vinculación con los proveedores de servicios;
- El desarrollo de las capacidades para supervisar el desempeño de las empresas.

El objetivo de Fase 4

El objetivo de la Fase 4 es ayudar al facilitador a identificar formas para apoyar a los empresarios durante la fase de la puesta en marcha de sus empresas.

La Fase 4 se enfocará en ayudar a las nuevas empresas a ir hacia adelante, proporcionando el apoyo para abordar limitaciones tales como:

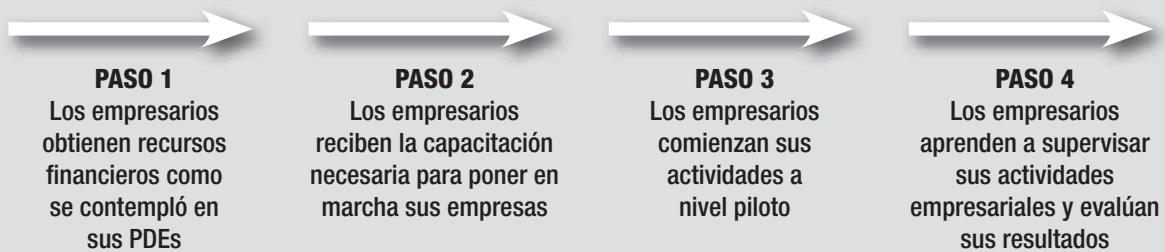
- La falta de interés por parte de las instituciones financieras en las microempresas.
- La escasez de capacidades técnicas.
- La insuficiente información de mercado.
- El poco conocimiento sobre los servicios de apoyo disponibles.



Mientras apoye a los empresarios (y/o grupos de empresarios), el equipo de gestión del proyecto y el facilitador continuarán actuando de forma neutral, **facilitando el proceso más que implementándolo en nombre de los empresarios**. Los empresarios siguen siendo los tomadores de las decisiones y los actores principales en sus empresas, mientras que el facilitador y el equipo del proyecto proporcionan una guía y un apoyo para permitir a los empresarios que conviertan en realidad sus PDEs satisfactoriamente.

Este papel es tan importante que se aconseja contratar a proveedores de servicio externos si el facilitador y el equipo del proyecto no tienen las capacidades para proporcionar el apoyo necesario.

FASE 4 - APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS



PRODUCTOS DE LA FASE 4

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

PASO 1 - Los empresarios obtienen recursos financieros como se contempló en sus PDEs



Mientras llevaban a cabo el reconocimiento, durante la Fase 2, los empresarios recopilaban información sobre posibles fuentes de financiamiento para sus empresas (DFC 2, Herramienta 6). También, aprendieron sobre la importancia del crédito y se dieron cuenta de las opciones disponibles para financiar sus empresas después de participar de la actividad “Administrando dinero, manejando grupos” (DFC 3, Herramienta 6).

Durante la Fase 3, los empresarios evaluaron la potencial rentabilidad de sus empresas e indicaron en sus PDEs cuánto dinero necesitarían para lanzar sus negocios y lograr las necesidades financieras de corto plazo y cómo obtendrían estos fondos.

Como facilitador, también debe estar consciente de los empresarios (o grupos de empresarios) que están:

- Aplicando a subsidios.
- Invirtiendo sus fondos propios en las empresas.
- Creando grupos de ahorro y crédito.
- Aplicando a préstamos de corto plazo.
- Aplicando a préstamos de largo plazo.

Debería conocer cuánto dinero necesitan los empresarios para cada tipo de actividad y cuándo necesitarán los fondos.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Obtener los recursos financieros como se contempló en los PDEs”

	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de ayudar a los empresarios a obtener los recursos financieros puede durar desde una semana hasta un mes (o más), según el tipo de crédito y el número de empresarios involucrados. • Una vez que las empresas estén operando, las actividades de seguimiento necesitarán del apoyo regular durante el primer año. Probablemente necesiten unos cuantos días adicionales de trabajo.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar las actividades necesarias para apoyar a los empresarios en la obtención de los recursos financieros requeridos para la puesta en marcha de las operaciones empresariales.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • Resultados de la Fase 3 enumerados en un papel de rotafolio. • Los resultados principales del análisis del PDE.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones. • Herramienta 2 - Administrar un fondo rotativo. • Herramienta 3 - Administrar cuentas de ahorro en un banco.

Facilitando la sesión

A nivel del proyecto

Repase la política financiera del proyecto para comunicar expectativas realistas a los empresarios. Necesita entender la medida en la que la institución principal está dispuesta a apoyar a los empresarios. ¿La institución está dispuesta a contribuir realizando un crédito sobre el inventario (una parte de la cosecha se utiliza como garantía) o comprometiéndose a fondos pre-definidos en la cuenta de ahorros obligatoria necesaria con el fin de acceder a préstamos?

Haga un resumen de los resultados del análisis de las necesidades financieras en los PDEs:

- Enumere las empresas/grupos empresariales que necesitan apoyo financiero;
- Enumere las diferentes situaciones legales y el número de empresas para cada tipo de situación legal.
- Cuente el número de empresas por producto.
- Haga un resumen del volumen total de ventas e ingresos proyectados para la primera temporada, mes y año.
- Enumere los principales segmentos del mercado y sus ubicaciones geográficas.

Con los proveedores de servicios financieros

Contacte a los potenciales proveedores de servicios financieros para:

- Informarse sobre los servicios financieros disponibles, sus condiciones y criterios para elegibilidad.
- Presentar a los empresarios y sus necesidades financieras. Usted enfatizará que los empresarios ya han pasado por un proceso detallado de planificación y que el equipo del proyecto continuará apoyando a los empresarios durante la fase inicial de sus empresas.

Continúa en la siguiente página

- Negociar condiciones beneficiosas para los grupos de empresarios, ya que, a menudo, ellos pueden representar un mercado más grande que los empresarios individuales.
- Convencerlos de visitar a algunos de los empresarios.

Contacte a otros potenciales proveedores financieros, tales como proyectos/programas, donantes que ofrezcan préstamos blandos o subsidios y proporcióneles la misma información.

Con los grupos de empresarios

Cuando esté listo, convoque a una reunión con los representantes de los grupos de empresarios. Durante esta reunión, usted:

- Presentará los objetivos, los pasos y los resultados de la Fase 4.
- Compartirá los resultados del análisis de los PDEs;
- Explicará los principales componentes de la estrategia de asistencia, tales como:
 - La vinculación de los empresarios con los servicios financieros.
 - La organización de los cursos de capacitación técnicos o gerenciales.
 - La vinculación con los proveedores de servicios.
- Describirá los principios y medios para proveer el apoyo:
 - El equipo del proyecto proporcionará únicamente apoyo directo limitado pero ayudará a vincular a los empresarios con los servicios que necesiten para poner en marcha sus empresas.
- Aclarará cualquier duda o pregunta para evitar expectativas inapropiadas.
- Explicará que trabajará con cada grupo empresarial para planificar las actividades de capacitación y asistencia, empezando por los servicios financieros.

Tome nota que en la Fase 3, usted podrá decidir organizar talleres de trabajo individuales para cada grupo de empresarios que tratan con el mismo producto o formar pequeños grupos de personas trabajando con el mismo producto, en un único taller de trabajo.

Prepare cada grupo para acceder a servicios financieros según sus situaciones y necesidades

A menudo, los facilitadores ponen demasiado énfasis en la importancia de las fuentes de crédito externas, las cuales pueden retrasar las actividades empresariales. Con frecuencia, los empresarios esperan fondos antes de empezar sus actividades. Obtener recursos financieros puede tomar mucho tiempo y los empresarios podrían haber olvidado muchas de las capacitaciones del AyDM cuando los fondos estén disponibles. En lugares donde el crédito externo es difícil de obtener, usted debería enfatizar alternativas tales como los Grupos de Ahorro y Préstamos (GAP).



Durante la preparación de los PDEs (Fase 3), se explicó que los empresarios podían comenzar sus actividades con capital limitado, invirtiendo sus ganancias progresivamente para incrementar la capacidad empresarial. Por ejemplo, en lugar de construir inmediatamente una despensa o un salón de procesamiento, pueden optar inicialmente por alquilar estos inmuebles.

1. Para grupos que necesitan fuentes de crédito internas:

- Repase la posibilidad de establecer GAPs para adquirir experiencia en la gestión financiera al inicio de las empresas. Las instituciones financieras están más dispuestas a proporcionar créditos a grupos que tienen algo de experiencia con la administración de créditos.

Continúa en la siguiente página

- Con frecuencia, el GAP es la mejor solución para las microempresas que trabajan en situaciones donde es difícil el acceso a servicios financieros formales.
- Por lo general, se crea el GAP donde hay una necesidad de administrar dinero de forma colectiva para sacar partido del capital existente.

Nota: Generalmente, las organizaciones no gubernamentales que ya tienen red y personal de proyecto, proveen intervenciones y asistencia microfinancieras. Cuando están disponibles tales servicios, se recomienda colaborar con ellos, más que establecer nuevos grupos. Como facilitador, usted necesitará algún conocimiento anticipado sobre los principios básicos para establecer un GAP. Para esto, vea la Herramienta 1, Principios para establecer GAPs, reglas y regulaciones. Las directrices detalladas sobre cómo establecer un grupo que se autogestiona para reunir ahorros y otorgar préstamos están disponibles en una publicación separada de la FAO (Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales.) Visite <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/> para mayor información.

2. Para grupos que reciben fondos rotativos:

- Garantice que los empresarios que se benefician de los fondos rotativos reciban la capacitación adecuada para usarlos.
- Para mayores detalles, vea la Herramienta 2, *Administrar un fondo rotativo*.

3. Para grupos que buscan crédito externo de las instituciones financieras:

- Describa con detalle los criterios que los empresarios deberán cumplir para obtener crédito de las instituciones financieras.
- Según estos criterios, usted ayudará a los empresarios a:
 - Ajustar sus PDEs para garantizar que toda la información necesaria sea incluida.
 - Formular sus solicitudes de préstamos y completar la documentación necesaria.
- Explique los puntos básicos de administrar depósitos bancarios utilizando la *Herramienta 3, Administrar cuentas de ahorro en un banco*.

4. Para grupos que han identificado donantes que están dispuestos a proporcionarles un préstamo blando o subsidio:

- Repase con detalle el proceso que los empresarios deberán iniciar para aplicar al subsidio y ayúdelos a completar los formularios de solicitud y a ajustar sus PDEs a las especificaciones del donante.

5. Para todos los grupos y sin importar el tipo de crédito escogido:

- Haga énfasis en que todos los fondos deben administrarse correctamente.
- Proporcione capacitación sobre la gestión financiera básica, incluyendo contabilidad y relaciones con instituciones financieras.

Proporcione apoyo durante las operaciones iniciales de las empresas

Sucede algunas veces que cuando los empresarios reciben su primer ingreso, olvidan guardar dinero para gastos de mantenimiento o reembolso de préstamos y se lo gastan inmediatamente. Aunque este comportamiento es completamente normal, una falta de fondos para cubrir gastos de mantenimiento puede llevar al fracaso de los negocios y, por esta razón, es importante no separarse de los empresarios durante la fase inicial de sus operaciones.

Esté presente cuando realicen su primera venta y recomíéndeles que aparten los fondos necesarios para operar sus negocios y pagar sus deudas.

PASO 2 - Los empresarios reciben la capacitación necesaria para poner en marcha sus empresas



En este momento, los empresarios habrán comprado el equipo y la materia prima que necesitan para comenzar a operar sus empresas. Aún si algunos empresarios no tienen todavía todos los fondos que necesitan para esas compras, vaya al Paso 2 para que puedan proseguir con sus actividades.

Mientras desarrollaban sus PDEs, algunos empresarios pueden haber reconocido ciertos vacíos en su conocimiento y capacidades. Es fundamental proporcionar capacitación para abordar estos vacíos antes de que ellos comiencen sus empresas. El Paso 2 busca ayudar a los empresarios a adquirir estos conocimientos y las capacidades necesarias.

Nota: A veces, es difícil diferenciar entre las actividades de capacitación de los Pasos 2 y 3. Las actividades de capacitación presentadas en el Paso 2 son esenciales para los empresarios antes de establecer sus empresas. Las actividades presentadas en el Paso 3 pueden desarrollarse después y luego de que la empresa esté en pie y trabajando.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Recibir la capacitación necesaria para poner en marcha las empresas”

	<ul style="list-style-type: none"> • El proceso de guiar a los empresarios para adquirir las capacidades que necesitan con el fin de poner en marcha sus empresas puede tomar desde una semana a un mes (o más), según las necesidades de capacitación, el número de empresarios, la logística y los recursos financieros disponibles para la asistencia.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, el facilitador podrá:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Enumerar las actividades que deben llevar a cabo, para ayudar a los empresarios a conseguir la capacitación necesaria para establecer sus operaciones.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • Resultados de la Fase 3 en un papel de rotafolio. • Principales resultados del análisis del PDE. • Cuadro que enumere los servicios de proveedores locales, regionales y nacionales por tema, como se determinó durante la Fase 2.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 4 - Identificar a los proveedores de capacitaciones. • Herramienta 5 - Ejemplo de un listado de proveedores de capacitaciones. • Herramienta 6 - Negociar el aprovisionamiento de los servicios de capacitación.

Facilitando la sesión

A nivel del proyecto

- Haga un resumen de los resultados del análisis del PDE relacionado a la asistencia en capacitación:
 - Enumere los temas para los que se identificaron necesidades de capacitación.
 - Calcule el número de empresarios o grupos empresariales que necesitan capacitación.
 - Evalúe el número de empresarios que puedan tener necesidades de capacitación parecidas, a pesar de que ellos no las hayan mencionado en sus PDEs.
- Examine posibles proveedores de capacitaciones utilizando la Herramienta 4, *Identificar a los proveedores de capacitaciones*
- Remítase al cuadro de proveedores de servicios locales, regionales y nacionales, por tema de capacitación, como se determinó en la Fase 2. (DFC 2, vea Listado de verificación 4, Herramienta 13 y en Listado de verificación 6, Herramienta 16).
- Complete el cuadro utilizando la Herramienta 5 - Ejemplo de un listado de proveedores de capacitaciones

Continúa en la siguiente página

Con los grupos empresariales

Prepare a cada grupo para recibir la capacitación según sus necesidades:

- Examine y actualice el listado de necesidades de capacitación identificadas en los PDEs.
- Trate los asuntos prácticos relacionados a la organización de los cursos de capacitación con los empresarios para determinar:
 - Disponibilidad de los participantes.
 - Número de participantes por curso.
 - Cualquier limitación, tal como idioma, materiales de capacitación, etc.

Con los proveedores de capacitaciones

1. Considere las opciones para capacitar en cada una de las cinco áreas del desarrollo empresarial:

- **Mercadeo:** La capacitación puede incluir temas tales como, el vocabulario relacionado a la empresa, presupuesto, contabilidad, administración de cooperativas y fondos de ahorros, control del inventario y de la reserva, enlace con el cliente, desarrollo del producto, control de calidad, gestión de producción o identificación de oportunidades de mercado.
- **Gestión del recurso:** La capacitación puede incluir temas tales como, el aprovechamiento, cultivo, mecanismos comunitarios de control de recursos, gestión de recursos de propiedad comunal, derechos de propiedad intelectual en recursos locales y planificación de gestión de recursos o productos.
- **Desarrollo social:** La capacitación puede incluir temas tales como, la formación, consolidación y facilitación de grupos.
- **Institucional:** La capacitación puede incluir temas tales como, la resolución de conflictos para la gestión de recursos o apoyo en políticas, leyes y regulaciones relacionadas a los productos arbóreos y forestales.
- **Tecnología:** La capacitación puede incluir temas tales como, la tecnología del procesamiento y almacenamiento relacionado con los productos de la empresa.

Se pueden usar varios métodos para construir capacidades entre los empresarios. Se presenta un repaso de estos métodos en la Herramienta 6, *Diferentes tipos de proveedores de capacitaciones*.

2. Contacte a expertos que puedan proporcionar capacitación a su proyecto para:

- Adquirir una visión general de los programas de capacitación y sus condiciones.
- Explicar las necesidades de capacitación de su proyecto y el tipo de capacitación necesaria (Se proporciona un listado de verificación de los puntos a considerar mientras se negocia con los proveedores de capacitaciones en la Herramienta 6 – *Negociar el aprovisionamiento de los servicios de capacitación*).
- Negociar condiciones beneficiosas para capacitar a los grupos empresariales.
- Convencerlos de visitar a los grupos empresariales para evaluar las necesidades de capacitación.

**Consejos para la
facilitación**

- La evaluación de las necesidades de capacitación se realiza antes de que los empresarios establezcan sus empresas y debería repetirse cuando sus capacidades se consideren insuficientes para operar las empresas con éxito. Por ejemplo, la capacitación técnica es necesaria cuando se adopta un nuevo proceso de producción y debería repetirse cuando una nueva tecnología aparece. La capacitación técnica y la capacitación en contabilidad o gestión adicionales pueden desarrollarse antes o después del período inicial (Paso 3 de la Fase 3).



- El acceso a la capacitación es un tema importante para las mujeres. Garantice que las mujeres puedan asistir a los cursos de capacitación, por ejemplo, llevándolos a cabo cerca de sus hogares y en horarios en los que puedan participar. También se podría proporcionar cuidado infantil.

PASO 3 - Los empresarios comienzan sus actividades a nivel piloto



Los empresarios ya han asegurado los recursos financieros y han recibido capacitación. Ya están listos para comenzar sus actividades. Sin embargo, será mejor para ellos comenzar su producción y esfuerzos de mercadeo a pequeña escala durante un *período piloto* inicial antes de producir y vender a mayor escala.

Como facilitador, su papel durante el período piloto será ayudar a los empresarios a evaluar las estrategias previamente desarrolladas. Esto también le permitirá identificar a los empresarios que son realmente serios y comprometidos. Además, usted alentará a los empresarios a formar redes y conformar grupos con fines comerciales. Como facilitador, su papel será fortalecer a estos grupos proporcionándoles consejos sobre el desarrollo comercial y vinculándolos con los proveedores de servicios adecuados.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN sobre “Comenzar actividades a nivel piloto”

	<ul style="list-style-type: none"> • Durante el período piloto o inicial, el facilitador visitará regularmente a los grupos de empresarios. Este paso puede durar de 3 a 9 meses, dependiendo de los calendarios de producción y ventas de las empresas.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los empresarios habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Evaluado su producción y sus estrategias gerenciales y de mercado, con el apoyo del facilitador. • Formado redes o grupos empresariales. • Entendido cómo fortalecerse en los mercados
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • PDEs y planes de trabajo para el período piloto.
<p>Herramientas de capacitación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 7 - Presentar la facilitación del período de prueba. • Herramienta 8 - Cronograma sugerido para planificar el período piloto. • Herramienta 9 - Posibles errores y obstáculos y medidas correctivas correspondientes. • Herramienta 10 - Apoyar las producciones iniciales. • Herramienta 11 - Apoyar la entrada inicial en el mercado. • Herramienta 12 - Estimular a los empresarios a establecer grupos orientados a los negocios. • Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. • Herramienta 14 - Reglas del negocio y comportamiento idóneo. • Herramienta 15 - Establecer contratos. • Herramienta 16 - Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios.
<p>Facilitando la sesión</p> <p>Período de prueba</p> <p>Durante las etapas iniciales del desarrollo empresarial, los empresarios no sabrán si las metas que se trazaron son realistas y darán los resultados esperados. Por lo tanto, es muy importante que trabaje cerca de ellos y, de ser posible, organice talleres de trabajo cortos con frecuencia.</p> <p>Durante este período, su papel será:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Repasar y corregir el proceso de producción tanto como sea necesario para producir un primer lote de productos para la evaluación de mercado. • Garantizar que el lote de la primera producción se venda en el mercado para verificar la calidad del producto y obtener retroalimentación de los clientes. 	

Continúa en la siguiente página

- Integrar la retroalimentación de la evaluación del mercado en el desarrollo empresarial (ajustar la calidad del producto, obtener contratos, repasar la estrategia de precios, diseñar métodos de publicidad, etc.).
- Identificar estudios y capacitación adicional necesaria antes de pasar a una producción de mayor escala.

Organice un taller de trabajo con los empresarios para definir los procedimientos durante este período piloto, así como las modalidades de su asistencia. Este taller de trabajo se describe en la Herramienta 7 - Presentar la facilitación del período de prueba.

Durante el período de prueba

1. Defina la asistencia necesaria

Su asistencia puede ser necesaria en las cinco áreas del desarrollo empresarial. En el caso de que satisfacer las necesidades de los empresarios vaya más allá de su capacidad, su papel será vincular a los empresarios con los proveedores de servicios de desarrollo de negocios comerciales (SDN) tales: como empresarios experimentados, proveedores de equipo, ONGs o agencias facilitadoras, etc.

2. Producción.

Vea la Herramienta 10 - Apoyar las producciones iniciales.

3. Lleve el producto al mercado

Su papel consistirá en vincular a los empresarios con socios comerciales y clientes. Vea la Herramienta 11 - Apoyar la entrada inicial al mercado.

4. Ejemplos del apoyo de negocios para asistir a los empresarios durante la etapa de la puesta en marcha de sus empresas

Existen numerosas actividades de apoyo a los negocios capaces de apoyar a los empresarios durante la fase piloto. Las que se presentan en estas directrices son particularmente relevantes para pequeños empresarios de productos forestales y arbóreos, e incluyen:

- Estimular a los empresarios a crear grupos orientados en los negocios (Vea la Herramienta 12).
- Estimular a los grupos de empresarios a:
 - Desarrollar un SIM participativo simple (Herramienta 13).
 - Definir y respetar las reglas de los negocios (Herramienta 14).
 - Negociar contratos con proveedores y/o vendedores (Herramienta 15).
 - Fortalecer sus posiciones en el mercado (Herramienta 16).

Consejos para la facilitación



- Visite frecuentemente a los empresarios para evaluar su progreso y evitar que cometan errores irreversibles.
- Los empresarios pueden encontrar dificultad en la toma de decisiones por sí solos y necesitarán de su apoyo para continuar.

PASO 4 - Los empresarios aprenden a supervisar sus actividades empresariales y a evaluar sus resultados



Para lograr la independencia del personal del proyecto y que se empodere para actuar por sí solo, los empresarios necesitarán poder controlar sus empresas y reaccionar a los cambios que, inevitablemente, afectarán el ambiente del mercado.

En este paso, su papel será asistir a los empresarios para establecer un sistema de supervisión simple para sus empresas.



ORGANICE SU SESIÓN DE CAPACITACIÓN “Aprender a supervisar las actividades empresariales y a evaluar los resultados”

	<ul style="list-style-type: none"> • El facilitador visitará regularmente a los empresarios durante sus períodos iniciales o piloto. Esto puede durar de 3 a 9 meses, dependiendo de los calendarios de producción y ventas de las empresas.
<p>Objetivos de aprendizaje</p>	<p>Al final de la sesión, los empresarios habrán:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Seleccionado las herramientas y los métodos para supervisar y evaluar sus actividades.
<p>Materiales de aprendizaje</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Mapa del proceso de AyDM. • PDEs y planes de trabajo para el período piloto. • Libros de operaciones y contabilidad de las empresas.
<p>Herramientas útiles para la sesión</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. • Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas. • Herramienta 18 - Análisis FODA. • Herramienta 19 - Analizar cambios y preparar los próximos pasos. • Herramienta 20 - Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha. • Herramienta 21 - Formularios de seguimiento usados en Mali. • Herramienta 22 - Seguimiento que las empresas utilizaron durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones.

Facilitando la sesión

1. Organice un taller de trabajo con los empresarios o representantes de los grupos de empresarios para definir un sistema de supervisión:

- Explique que la supervisión de la empresa incluye los siguientes aspectos:
 - Los desempeños de una empresa deberían ser evaluados por lo menos una vez al año para formular objetivos realistas y tratar problemas potenciales para el año siguiente.

2. Evalúe los desempeños

Los empresarios necesitan revisar el último año de operaciones. De esto, ellos aprenderán qué resultó cómo se planificó y qué no. Como facilitador, su papel será ayudarlos a entender:

- ¿Qué necesita ser evaluado?
- ¿Qué preguntas deberían hacerse?
- ¿Dónde y cómo debería registrarse la información resultante?

Se debería llevar a cabo esta evaluación al menos una vez al año, pero es mejor realizarlo cada semestre ya que permite a los empresarios tomar decisiones más informadas.

Continúa en la siguiente página

Remítase a la Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas, para facilitar esta sesión. Después de un breve análisis del desempeño de sus empresas, los empresarios pueden darse cuenta de que no son capaces de cumplir algunas de sus metas o de que se enfrentan a obstáculos debido a cambios en el ambiente de mercado. Como resultado, pueden concluir que no pueden definir planes realistas si no evalúan el ambiente de mercado regularmente.

3. Evaluar el ambiente de negocios para identificar los problemas y ocuparse de los cambios

Los empresarios necesitan supervisar el ambiente de mercado porque necesitan saber acerca de los cambios y cómo esos cambios pueden impactar a sus empresas. Se tratará este tema en la segunda sesión del taller de trabajo.

Conjuntamente con los empresarios, usted:

- Repasará la información básica sobre el ambiente de negocios utilizada en la Fase 3 para preparar los PDE's.
- Desarrollará un sistema para reunir información regular o periódica sobre el ambiente de negocios.
- Repasará cómo analizar esa información, al menos anualmente, para detectar cualquier cambio que podría impactar las empresas.
- Definirá objetivos realistas para el plan empresarial del próximo ciclo.

El ambiente de negocios de una empresa no se compone solamente del mercado. También incluye todas las áreas del desarrollo empresarial. Para tener éxito, las empresas necesitan adaptarse a los cambios de productos, de nueva legislación, sociales, ecológicos o técnicos.

Para aumentar la conciencia de los empresarios, usted:

- Organice un estudio de campo sobre el ambiente de negocios actual (como en la Fase 2, pero con menor profundidad). La información recopilada será parecida a la que se reunió cuando se prepararon los planes de mercadeo para los PDE's (vea los Pasos 1 y 2 de la Fase 3).
- Facilite una discusión sobre los resultados del estudio. Organice un análisis FODA (vea la *Herramienta 18*).
- Hable de los medios posibles para coleccionar información. Explique que establecer un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo es uno de los métodos más útiles. Remítase a la Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo.
- Hable de cómo analizar cualquier información nueva regularmente usando la Herramienta 19 – Analizar los cambios y preparar el próximo plan de acuerdo a ello.

4. Dar seguimiento a las empresas

Usted podrá requerir usar diferentes herramientas para hacer un resumen de la información relacionada al progreso de las empresas a intervalos regulares. Los ejemplos de las herramientas desarrolladas por algunos proyectos se presentan en las Herramientas 20 a 22.

Plan de acción

10. DETAILED WORK-PLAN FOR MISUKU TIMBER BUSINESS GROUP

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	FINANCIAL SUPPORT NEEDED	INPUTS REQUIRED (RESOURCES)	EXTERNAL SUPPORT AGENCIES	TIME FRAME (PERIOD)	INDICATOR (OUTPUT)
1. Holding meeting with other interest group members.	-Trained members and front line staff	-Needed for community materials	-Exercise books -Flip charts -Masking tape -Pens	-Hall hire	13/03/08	-More members joining the group
2. Filling of forms for registration	-Chairperson GUYA, BRO and BC.	-	-Registration forms	-Transport to and from	From 20/02/08 to 30/02/08	-Registration of the group
3. Organisation of equipments	-Group members and forestry staff (BFO)	-For the purchasing of resources	-Fit Saws, Cross-cut Saws, Planas, Hoes, Axes, Bow Saws, Files, Ropes and Hand saws	-Transport for the resources	From 01/03/08 to 10/03/08	-Listed resource purchase
4. Sawing of logs	-Piece workers of producers	-Payment of piece workers	-	-	10/03/08 to 30/04/08	-Availability of sawn planks
5. Selling of planks	-Mr. T. Mwanjichama	-	-	-	01/05/08 to 31/05/08	-Cash realised
6. Holding meeting with group members	-Chair person, members and forestry staff	-For community materials	-Exercise books, Pens	-	05/06/08	-Problems and successes outlined

Herramientas para facilitar las sesiones de capacitación¹

“Gateando, un niño aprende a pararse”. Proverbio africano

1. Las herramientas deberían adaptarse siempre al contexto local y a las necesidades del proyecto.



Herramienta 1 – Principios básicos para crear Grupos de Ahorros y Préstamos (GAP), reglas y regulaciones

Los principios fundamentales detrás de un GAP

- Un GAP es un grupo autoseleccionado de individuos que deciden reunir sus ahorros y mantenerlos en un lugar seguro por un tiempo acordado específico (“ciclo”) para realizar préstamos a sus miembros.
- El grupo fija sus propias reglas de una manera democrática y cooperativista.
- El grupo se reúne regularmente para reunir ahorros y manejar las actividades de préstamos.
- El grupo tiene la capacidad de ahorrar y la necesidad de acceder a préstamos.
- Al final del ciclo, los fondos son redistribuidos o se establece otro ciclo.
- El valor del fondo de ahorros aumenta conforme pasa el tiempo gracias a las tarifas de servicio que se pagan por los préstamos.
- Cada miembro tiene el mismo derecho de voto independiente del monto de su contribución.
- Los miembros del grupo pueden utilizar los fondos para emergencias y/o para financiar actividades comunitarias a través del Fondo Social de Emergencia.
- Hasta que el capital sea redistribuido, los fondos son propiedad del grupo en forma colectiva.
- Cada ciclo tiene su propio comité de manejo elegido por todos los miembros del grupo.

Se crean los GAPs para aumentar el capital de trabajo para las empresas

Generalmente, se crean los grupos de ahorros y préstamos para manejar dinero colectivamente y para optimizar el capital disponible. Estos grupos enseñarán a sus miembros buenas prácticas de ahorro y manejo y, a largo plazo, mejorarán su acceso a préstamos. Cuando los GAPs se establecen para apoyar la creación de empresas, su meta es reunir capital de trabajo.

Esto significa que:

- Los miembros del grupo que ya estén ahorrando con otros propósitos, ahora ahorrarán para actividades de desarrollo empresarial y, posiblemente, no estén dispuestos a tomar los riesgos asociados con los préstamos.
- Puede ser que los miembros del grupo quieran definir las reglas fijando límites en los ahorros y los servicios de préstamos para los individuos, ya que el propósito primario es servir al grupo empresarial.
- Posiblemente los miembros del grupo quieran incluir responsabilidades y obligaciones de ahorros y préstamos para sus miembros como parte de las reglas que gobiernan el grupo empresarial.

Los GAPs también pueden ser usados para la gestión de riesgo

La gestión de riesgo puede ser la razón más convincente para establecer grupos de ahorros y préstamos y, si éste es el caso, este propósito debiese ser explicado claramente en la Constitución (vea pistas sobre los ahorros y los préstamos y las actividades de ahorro para su explicación posterior).

Regulaciones sobre ahorros y préstamos

El grupo necesita capital de trabajo

Los siguientes factores deben tomarse en consideración cuando se establece un GAP:

- El costo por unidad de producción, tomando en cuenta aspectos como el tiempo anterior a la obtención de los rendimientos financieros, volúmenes de flujo de caja, estacionalidad, fuentes de los recursos para elaborar el producto y los períodos de tiempo de procesamiento.
- El tipo de actividad llevada a cabo y el producto elaborado como resultado.
- Las necesidades financieras de las pequeñas empresas forestales dedicadas a los productos arbóreos y maderables son, principalmente, las inversiones de capital fijo en los primeros años y la inversión de capital de trabajo a largo plazo, debido al período largo de tiempo entre cosechas.
- Las necesidades financieras de las pequeñas empresas forestales dedicadas a los productos no maderables usualmente son inversiones de capital fijo bajo (principalmente para el procesamiento) e inversión de capital de trabajo a corto plazo.

Actividades aptas para préstamos

Debido a que la diversificación de las fuentes de ingreso es una ventaja, limitar el tipo de actividades que son aptas para préstamos puede ser un error. Además, las actividades productivas y del hogar son actividades altamente interdependientes, en la mayor parte de las empresas a pequeña escala, así que limitar las actividades que son aptas para préstamos podría no ser realista. Basado en esto, los empresarios deberían fijar sus propias reglas para acceder a préstamos.

Tarifas de servicio

Los empresarios deberían considerar dos criterios principales para definir las tarifas de servicios: la tasa de interés del mercado y el ingreso proyectado de las actividades.

Cantidades de ahorros obligatorias

Los ahorros obligatorios deberían decidirse de acuerdo al monto que, en realidad, cada miembro del grupo puede ahorrar (incluyendo durante períodos de bajos ingresos).

El grupo necesita una herramienta de gestión de riesgo

El cuadro de abajo resume los diversos factores que deben tomarse en consideración cuando se crea un GAP, con el propósito de manejar el riesgo de la empresa.

TÉRMINO DE LOS CICLOS	
Los GAPs no son bancos	<p>Los GAPs pueden considerarse como un paso en el proceso de evolución financiera del grupo empresarial. Con el tiempo, deberían permitir a los grupos acceder a instituciones financieras formales.</p> <p>Los GAPs no deberían convertirse en instituciones bancarias permanentes.</p> <p>Los GAPs no deberían establecerse donde existen instituciones financieras formales dispuestas a servirle a este segmento de la población.</p>

Continúa en la siguiente página

TÉRMINO DE LOS CICLOS	
Experiencias comunes con los ciclos	<p>Generalmente, la mayoría de los pequeños empresarios no puede ahorrar grandes cantidades de dinero. Se sugiere fijar el primer ciclo entre los 9 y 12 meses para generar suficiente actividad de ahorros y préstamos para aumentar el capital del grupo y, al mismo tiempo, evitar los problemas de lucha de poder y gobernanza que pueden surgir durante ciclos más largos.</p> <p>Es deseable fijar el período del ciclo de tal forma que finalice durante un período del año cuando los miembros del grupo generalmente necesitan efectivo, tales como festividades, celebraciones, etc.</p> <p>La duración de los ciclos también debería determinarse dependiendo de la actividad productiva del grupo empresarial. Por ejemplo, sería aconsejable hacer coincidir el proceso de redistribución con el período de baja liquidez de las empresas.</p>
GOBERNANZA	
Importancia	Debido a que manejar capital es un tema tan fundamental cuando se establece una empresa, existen implicaciones serias con la gobernanza cuando se organizan los grupos de ahorros y préstamos y los grupos empresariales.
Oficinas y responsabilidades	El grupo empresarial y el grupo de ahorros y préstamos coincidirán en la mayoría de casos, así que las oficinas y responsabilidades deberían estar bien distribuidas para evitar la lucha de poder. Los miembros del comité de gestión, dentro de los grupos de ahorro y préstamo, no deberían tener cargos dentro del grupo empresarial. Evite la duplicidad de trabajo, p.ej. que el tesorero del grupo empresarial pueda ser también el tesorero del grupo de ahorro y préstamos del grupo empresarial.
Métodos democráticos y participativos	Ambos GAPs y grupos empresariales deberían manejarse de forma democrática y participativa, para que cada miembro esté consciente de las reglas y participe en las decisiones concernientes a las actividades comunes.
Tiempo y carga de trabajo	Es fundamental distribuir la carga de trabajo de los GAPs y los grupos empresariales entre todos los miembros del grupo equitativamente para evitar conflictos y omisiones.
MEMBRESÍA	
Miembros: ¿de la empresa, externos a la empresa?	<p>El grupo empresarial y el grupo de ahorros y préstamos coincidirán en términos de la membresía en muchos casos, por lo tanto las reglas de la membresía no deberían ser muy complicadas.</p> <p>Sin embargo, dar acceso al GAP a individuos que no pertenecen al mismo grupo empresarial, podría ser parte de una estrategia de gestión de riesgo. Por ejemplo, tener a miembros del grupo que están dedicados a una multiplicidad de actividades productivas puede crear complementariedades en términos de temporadas, préstamos, ganancias y emergencias.</p> <p>Al mismo tiempo, es prudente evitar tener grupos que sean muy heterogéneos, especialmente en términos de antecedentes económicos y sociales, porque tales diferencias pueden amenazar los lazos de confianza que necesitan establecerse para que el grupo trabaje bien. Si entran nuevos miembros al grupo, se debe poner atención a las dinámicas y a la integración del grupo.</p> <p>Al final del primer ciclo, las reglas de la membresía pueden ser modificadas.</p> <p>Es aconsejable evitar tener miembros de la familia en el mismo grupo, incluso si muchas de las pequeñas empresas se basan en el hogar.</p>

Continúa en la siguiente página

MEMBRESÍA	
Equilibrio de género	Porque existen desequilibrios de género en el acceso a los servicios financieros, es común para los grupos de ahorros y préstamos estar divididos por género, p.ej. todos los grupos de hombres o todos los grupos de mujeres. En este caso, debido a que los grupos empresariales pueden ser mixtos, en términos de participación de género, los grupos de ahorros y préstamos deben respetar cuidadosamente los equilibrios de género. El comité de gestión debería incluir por lo menos a una mujer.

Las directrices detalladas sobre los aspectos legales relacionados a los GAPs (elecciones, asamblea general, comité de gestión y reglas principales y constitución) y sobre cómo montar un grupo autogestionado para obtener ahorros y otorgar préstamos está disponible en una publicación aparte de la FAO llamada *Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales*. Visite <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25498/en/> para más información.



Herramienta 2 – Administrar un fondo rotativo

Características de un fondo rotativo

- Una institución decide asignar fondos como un subsidio a un grupo de empresarios.
- El grupo de empresarios decide utilizar estos fondos para otorgar préstamos a sus miembros individuales.
- La institución fija los criterios para seleccionar el grupo empresarial a financiar pero no necesariamente las regulaciones para manejar el fondo rotativo.
- La institución puede decidir proporcionar un facilitador para mantener la relación con el grupo o tener un miembro del grupo representando a este frente a la institución.

Propósitos del establecimiento de un fondo rotativo

- Garantizar el acceso a capital para pequeñas empresas manejadas por personas que no tendrían acceso a instituciones financieras formales, para apoyar sus actividades generadoras de ingresos.
- Garantizar que los fondos se utilicen sabiamente.
- Crear una base de capital para los futuros esfuerzos de las pequeñas empresas.

¿Cómo funcionan los fondos rotativos?

- Cuando el grupo de empresarios paga los préstamos, el fondo rotativo crece y puede ser utilizado para otros préstamos o como capital de inversión para las pequeñas empresas.
- Los grupos deberían ser capaces de manejar este dinero sabiamente siguiendo reglas estrictas sobre actividades que definen los préstamos.

¿Cómo puede adaptarse el modelo GAP a los fondos rotativos?

Un fondo rotativo puede ser manejado como un depósito existente en la caja chica del grupo empresarial. El grupo debe pensar cómo otorgar los préstamos y, posiblemente, cómo contribuir con fondos adicionales de los miembros individuales.

Para manejar adecuadamente un fondo rotativo, el grupo debería pensar en el dinero existente como propio, y no como un “regalo” de parte de alguien. El sentido de la propiedad es fundamental para asegurar un buen pago de las cuotas.

Después de un primer ciclo, cuando todos en el grupo hayan tenido acceso y hayan pagado el préstamo, el grupo debería decidir qué hacer con el fondo, de acuerdo a: a) las reglas del subsidio y b) las decisiones del grupo tomadas de forma democrática.



Los fondos rotativos de préstamos, cuyo capital es provisto enteramente por una fuente externa, han demostrado ser mecanismos financieros de riesgo que pueden impedir el éxito del grupo empresarial debido a procesos internos de gestión deficientes.

Considerando la alta tasa de fracaso de los fondos rotativos, podría ser útil agregar un componente de ahorros al fondo, para evitar actitudes insostenibles en términos de gestión financiera (baja tasa de pago de las cuotas, falta de gestión profesional de los fondos, etc.).

El facilitador encontrará que añadir ahorros del grupo a los fondos rotativos ayuda en parte a hacerlos más exitosos y, por lo tanto, pueden ser más confiables como fuentes financieras. De hecho, hacer participar a empresarios en el “riesgo” del fondo de préstamos con sus propios ahorros puede mejorar el compromiso hacia este. Sin embargo, también es verdad que pedir a los empresarios incurrir en deudas al inicio de su actividad empresarial es una operación riesgosa, especialmente si ellos no están acostumbrados a los préstamos y no pueden disponer de un monto significativo de ahorros.



Herramienta 3 – Administrar cuentas de ahorros en un banco

Los beneficios de las cuentas de ahorros

- Seguridad de los fondos.
- Establece una relación estable que puede conducir a un mejor acceso a otros servicios en el futuro.
- Incrementa la dignidad de crédito del grupo (construcción del historial crediticio).
- Posibilidad para acceder a más operaciones bancarias (préstamos, servicios de pago, etc.).
- Posibilidad para usar regulaciones de ahorros y préstamos como reglas internas del grupo.
- Procedimientos relativamente sencillos.
- Tres miembros involucrados en el manejo de la relación (bajo rotación), lo que significa menos trabajo para cada miembro individual del grupo.

¿Cómo se relacionan los depósitos bancarios con los GAPs?

- Para manejar adecuadamente una cuenta de ahorros, un grupo debería pasar por un proceso de capacitación
- Examinar los requisitos específicos de las instituciones financieras formales.
- Abrir una cuenta en una institución financiera formal conlleva costos, así que asegúrese de que todos los miembros del grupo están conscientes de esos gastos.

Esta opción puede interesar a los GAPs maduros que quieran depositar sus fondos en una institución financiera formal, más que guardarlos en sus propias cajas. En este caso, no hay necesidad de pasar por ninguna capacitación porque el grupo ya es capaz de manejar sus propios fondos.

De acuerdo a la experiencia de algunos de los grupos de ahorros y préstamos más exitosos (p.ej. grupos de autoayuda en India), existen casos donde las necesidades del grupo no pueden satisfacerse solamente con la actividad interna de préstamos y ahorros del grupo. Los miembros del grupo, por ejemplo, pueden expresar la necesidad de préstamos mayores y creer que las instituciones financieras formales tales como sindicatos, bancos, instituciones microfinancieras, etc. pueden ofrecer mayor apoyo.

Sin embargo, mientras que ha habido casos exitosos de grupos de autoayuda en India que los vinculan a cooperativas y otras instituciones financieras, esto podría ser problemático en otros países. No obstante, vale la pena investigar la opción de instituciones financieras locales interesadas en apoyar a los GAPs, principalmente porque significa una gama potencialmente más amplia de servicios financieros, un alivio del trabajo para los miembros del grupo y una seguridad creciente de los fondos.

Uno no debe olvidar que los grupos de ahorros y préstamos requieren actividades intensivas en cuanto al trabajo, y que productos y servicios más sofisticados pueden ser otorgados únicamente por instituciones financieras formales (servicios de pagos, transferencias, remesas, alquiler, etc.).

¿Cómo puede adaptarse el modelo GAP a los depósitos bancarios?

- La cuenta del grupo será manejada por un comité de gestión elegido por el grupo.
- Los procedimientos para recopilar ahorros serán los mismos, como en los GAP descritos en la Herramienta 1, excepto que los fondos se depositan en la cuenta de ahorros en lugar de en la caja chica.



Herramienta 4 – Identificar a los proveedores de capacitaciones

El objetivo de este ejercicio es establecer un listado de verificación comprensivo de proveedores de capacitaciones y herramientas disponibles para apoyar a los empresarios.

El contexto:

- El análisis de PDEs recalcó que los empresarios necesitaban capacitación en diferentes áreas.
- Los vacíos de conocimiento y capacidades se discutieron con los empresarios y las sesiones de capacitación deben organizarse de acuerdo a ello.
- El proyecto está buscando la mejor forma de proveer experiencia de mercadeo a un costo razonable.

Repase las opciones siguientes:

- Pida a los empresarios exitosos (del grupo o externos al grupo) que expliquen sus estrategias de mercadeo a los nuevos empresarios.
- Invite a un representante de un centro local de desarrollo de negocios para explicar los servicios que pueden proporcionar.
- Invite a un cliente (potencial) para los productos de la empresa a explicar sus requisitos acerca del producto, en términos de calidad, cantidad, horario de entrega, empaque, precio, confiabilidad, etc..
- Invite a un conferencista de un instituto de investigación y desarrollo o un proveedor de maquinaria para explicar nuevos desarrollos en la tecnología de producción.
- Envíe a representantes de los grupos empresariales a giras de estudio a institutos, compañías o proveedores de equipo para aprender sobre nuevas tecnologías.
- Envíe a representantes de los grupos empresariales a un curso de mercadeo en el entendido que compartirán las capacidades que adquieran con los otros empresarios.
- Invite a un experto o envíe a representantes de los empresarios a visitar una agencia de promoción de exportación, cámara de comercio o federación de empleadores para ayudarles a explorar nuevos mercados.
- Contrate a una asociación, un instituto de gobierno o una agencia proveedora de servicios para negocios, con el fin de proporcionar capacitación y seguimiento.
- Vincúlese con organizaciones de capacitación privadas o gubernamentales, así como con diversos programas de apoyo establecidos por proyectos donantes y ONGs que pueden proporcionar capacitación técnica. Por ejemplo, la Organización Internacional del Trabajo proporciona, a menudo, servicios subsidiados para mejorar las capacidades en negocios.
- Los servicios proporcionados por compradores pueden ser una forma para desarrollar las capacidades de los empresarios. Usualmente, los compradores no harán cargos por estos servicios ya que les posibilita comprar productos de mejor calidad. Por ejemplo, una fábrica que procesa muebles de ratán puede proporcionar capacitación sobre la producción de calidad de postes de ratán o partes de ratán tejidas.



Herramienta 5 - Ejemplo de listado de proveedores de capacitación

Tipo de capacitación		Institución u organización	Persona de contacto	Dirección, teléfono, correo electrónico	Breve descripción
Gestión financiera y empresarial básica	Contabilidad				
	Cálculos básicos				
	Organización del GAP				
Capacitación técnica	Producción de jabón de manteca de Karité				
	Apicultura				
	Producción de jalea de bayas				
	Métodos de almacenamiento de PFM				
	Métodos de preservación de alimentos				
Capacitación de mercadeo	Negociación del contrato				
	Sistema de información de mercado				
	Plan de negocios				
Creación y gestión del grupo					
Manejo del recurso	Planificación del manejo del recurso				
	Vivero o plantación forestal o de un PFM específico				
	Técnicas apropiadas de aprovechamiento				



Herramienta 6 – Negociar la provisión de servicios de capacitación

Cuando intente negociar la provisión de un curso de capacitación con una institución, organización o persona individual, debería considerar lo siguiente:

Metodología de capacitación	Teoría versus formación profesional
Lugar	En el sitio del proyecto o en un centro de capacitación
Duración	<ul style="list-style-type: none"> • Un medio día, algunos días seguidos o una secuencia de sesiones • Una capacitación única versus capacitación inicial más seguimiento
Número de participantes	Número máximo/mínimo de participantes por curso de capacitación
Materiales de capacitación	<ul style="list-style-type: none"> • Proporcione herramientas técnicas básicas, si es necesario, y/o materiales escritos básicos en el idioma apropiado
Idioma	Capacitadores/participantes pueden ajustarse a diferentes idiomas locales
Costos de la capacitación	<p>Paquete de capacitación completo o costos del programa de capacitación “a la carta” basados en:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Número de aprendices. • Duración de la capacitación diaria. • Honorarios diarios de capacitación. • Viáticos diarios para la permanencia en el lugar. • Costos de transporte. • Costos de giras de estudio.

Los programas de capacitación con las siguientes características son más adecuados para la metodología AyDM:

- Diseñados específicamente para el proyecto y que tratarán las necesidades específicas de los empresarios, más que programas preparados de capacitación.
- Formación profesional con aspectos teóricos limitados.
- Capacitación realizada en el lugar del proyecto (contexto y realidad propios).
- Varias sesiones secuenciales de capacitación.
- Número apropiado de participantes (no tantos como para que los individuos no puedan participar, ni muy pocos para reducir los costos).
- Capacitadores que puedan hablar los idiomas locales.
- Disponibilidad de materiales de capacitación en idiomas locales.



Herramienta 7 – Introducción de la facilitación del período de prueba

Probar las estrategias y preparar al grupo empresarial

Organice un taller de trabajo con los empresarios para definir los procedimientos del período de prueba o piloto y las modalidades de asistencia proporcionadas por el proyecto.

Durante este taller de trabajo, los empresarios:

- Hablarán de los beneficios de un período de prueba o piloto durante el cual la empresa sólo producirá cantidades limitadas. También considere los riesgos de no pasar por un período de prueba.
- Actualizarán los planes de trabajo iniciales que hicieron al final de la fase de formulación del PDE, utilizando la Herramienta 8 - Cronograma sugerido para planificar el período de prueba.

En este punto, todos los empresarios deberían haber terminado un plan de trabajo detallado antes de proceder.

El resultado de este ejercicio de repaso es una programación con un listado de actividades (vea la Herramienta 8).

- Piense sobre los posibles errores u obstáculos que pueden ocurrir durante el período de prueba:
 - En grupos pequeños, considere medidas posibles para impedir los errores y superar los obstáculos.
 - Use la Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período de prueba o piloto y las correspondientes medidas correctivas.

Su papel como facilitador será:

- Explicar que los participantes necesitan registrar lo que pasa durante la producción inicial, campañas de procesamiento y mercadeo (cantidades, valores de mercado, retroalimentación del cliente, etc.).
- Organizar un taller de trabajo al final del período piloto para repasar los resultados y preparar el plan de trabajo para el primer año de producción de capacidad total.
- Proporcionar servicios de asesoría sencillos, dependiendo de su propia capacidad. Para servicios más complejos, su papel será vincular a los empresarios con los proveedores comerciales SDN (tales como empresarios experimentados, proveedores de equipo, ONGs o agencias facilitadoras, etc).
- Explicar que el contacto con las autoridades locales (para obtener permisos, licencias etc), instituciones financieras u otros proveedores de servicios, debería ser asumido por los mismos empresarios, aunque usted pueda acompañarlos.



Herramienta 8 – Cronograma sugerido para planificar el período piloto

Este cronograma debería indicar cuándo la presencia del facilitador es necesaria (por ejemplo, primera entrega de productos al comprador, formulación del contrato de negocios, etc.)

Actividades	Persona responsable	Capacidad y conocimiento necesarios	Socio a involucrar	Fecha y duración	Necesidad de asistencia del facilitador



Herramienta 9 – Posibles errores y obstáculos que pueden surgir durante el período piloto y las medidas correctivas correspondientes

ERRORES Y OBSTÁCULOS POSIBLES	ACCIONES POSIBLES O MEDIDAS CORRECTIVAS
El equipo para la producción no está totalmente instalado.	Verifique si es posible alquilar equipo similar de otros empresarios durante el período piloto de producción.
No se ha obtenido todavía la autorización de la oficina de higiene y sanidad.	Verifique si es posible obtener un permiso temporal para producir una cantidad limitada durante el período piloto.
La materia prima no está disponible en cantidades suficientes.	Verifique si es posible comprar materia prima adicional de otros proveedores, aunque sea más cara.
Los trabajadores de la producción no están completamente capacitados en el uso de nueva tecnología.	Verifique si empresarios más experimentados pueden apoyarlos en la producción de artículos de prueba.
Los artículos producidos por la empresa no tienen una alta demanda en el mercado.	La empresa debería cambiar los planes, aún si eso significa retrasar el comienzo.
Los materiales de empaque no están listos todavía.	Verifique si es posible prestar/comprar de otras empresas o proveedores (aunque sea más caro).
Los productos solo estarán listos después de que haya finalizado la temporada de alta demanda.	Espere por la próxima temporada; de lo contrario la retroalimentación del mercado no será realista.
Los productos no pueden ser entregados a tiempo.	Verifique si es posible entregar con retraso (con costos adicionales). Verifique si los productos pueden comprarse de otros empresarios (a precios altos).



Herramienta 10 – Apoyar las producciones iniciales

Los empresarios necesitan producir un primer lote de productos con una calidad satisfactoria para probar su mercado y verificar si los clientes comprarán y apreciarán sus productos.

Durante esta fase, su papel como facilitador será:

- Visitar a los empresarios que estén listos para comenzar la producción con el fin de repasar posibles problemas y hablar de las potenciales soluciones o medidas correctivas.
- Visitar los empresarios menos experimentados poco tiempo después de haber comenzado la producción para identificar los posibles problemas. Hable de las potenciales soluciones o medidas correctivas adoptadas por los empresarios experimentados y sugiera visitas a esos empresarios más experimentados, si es necesario.

Como facilitador, no se espera que sea un experto técnico en todos los diferentes tipos de empresas que necesite apoyar. Sin embargo, la mayoría de las empresas rurales usan métodos de procesamiento y equipo sencillos y una visita a un empresario experimentado puede proporcionarle una comprensión del proceso. En otros casos, usted tendrá que disponer de los servicios de un experto técnico.



Herramienta 11 – Apoyar la entrada inicial al mercado

En la metodología AyDM, las intervenciones no se concentran únicamente en los empresarios sino también involucran a los actores directos (p.ej. socios comerciales) con quienes los empresarios estarán vinculados.

Su papel como facilitador incluye las funciones siguientes:

Al nivel de cliente

Visite los clientes potenciales para ayudar a los empresarios a encontrar mercados para sus productos y preparar la primera entrega. Durante estas visitas, usted hablará de las cantidades de producto a ser vendidas, los requisitos de calidad, la programación de entrega y el potencial desarrollo de ventas. Usted también debería explorar las posibilidades de contratos comerciales si los clientes están satisfechos después de la producción de prueba.

Al nivel del empresario

Antes de las ventas

- Repase el plan de mercadeo de los empresarios para garantizar que seleccionaron los segmentos de mercado más fáciles y más rentables para llevar a cabo sus pruebas de mercado.
- Trabaje con los empresarios para garantizar que ellos sepan acerca de los requisitos de calidad, el tiempo de entrega y la cantidad de productos necesarios.

Comúnmente los empresarios fallan porque no respetan los requerimientos de sus clientes, les falta disciplina u olvidan reglas básicas de negocios (falta de honestidad sobre la calidad o cantidad, falta de respeto del tiempo de entrega, etc.).

Durante las ventas

- Esté presente antes y durante la primera entrega para garantizar que los requisitos del cliente sean respetados. Regrese regularmente para garantizar que los empresarios respetan los términos y las condiciones de sus contratos.

Después de las ventas

Organice una reunión con los empresarios para:

- Evaluar los resultados de la prueba de mercado:
 - Los resultados de las primeras ventas, en términos de tiempo, calidad, cantidad, etc.
 - Las reacciones de los clientes a los productos y proceso de entrega.
 - La retroalimentación de los clientes sobre los productos y los métodos de ventas, comparados con aquellos de sus competidores.

- Piense cómo los productos y los métodos de ventas pueden necesitar adaptarse para ser más fuertes en el mercado.
- Repase la rentabilidad de las primeras ventas, calculando los ingresos, gastos y beneficios a la fecha.

El principal propósito de la prueba de mercado es capacitar a los empresarios para respetar las reglas de negocios y verificar la reacción de los clientes a los productos, no para obtener una gran ganancia. Los empresarios pueden incluso perder dinero debido al bajo volumen de producción.

- Revise las estrategias de los empresarios (revise precios, capte nuevos clientes o más grandes, envíe a más personal de ventas durante las entregas, coloque más publicidad, etc.) y ayúdelos a ajustar su plan de trabajo para la primera temporada o año de las empresas.



Herramienta 12 – Estimular a los empresarios a crear grupos orientados al negocio

Los empresarios pueden estar ubicados en sitios lejanos de sus clientes potenciales y, como consecuencia, no conocerlos o comprender sus necesidades.

La metodología AyDM fomenta la conexión de redes entre empresarios individuales o grupos de empresarios. Juntándolos, los empresarios más pequeños pueden satisfacer mejor las necesidades básicas de su familia, mientras controlan el acceso a los recursos y aseguran su manejo sostenible.

Facilitar la conexión de redes entre empresarios

La experiencia muestra que las pequeñas asociaciones empresariales fallan a menudo debido a la falta de información legal y de mercado, al pobre manejo, al conflicto social o cuando se usan para servir intereses personales.

La facilitación cuidadosa es necesaria para establecer redes exitosas. Las redes pueden tener naturaleza diferente: asociaciones de productores, asociaciones de comerciantes, organizaciones de fabricantes, etc. y pueden adoptar varias formas legales de acuerdo al contexto, los objetivos y las preferencias de los empresarios mismos (vea DFC 2, Paso 3).

Inicialmente, los empresarios rurales tienden a favorecer a grupos voluntarios que conforman ellos mismos alrededor de recursos o productos específicos y que están basados en las afinidades de los miembros. Esto, generalmente, demuestra ser un buen punto de partida ya que fomenta las dinámicas de grupo y la cohesión social (ambas son mencionadas constantemente como beneficios clave por utilizar la metodología AyDM).

Sin embargo, la meta final de los empresarios es ser exitosos en el mercado y para ello necesitan conformar redes con otros grupos para alcanzar mayores niveles de producción, obtener mejores precios para sus productos, o negociar mejores precios y condiciones con los proveedores. Las asociaciones/federaciones deberían ser lo suficientemente grandes para garantizar suficientes capacidades de producción.

La creación y facilitación de grupos y asociaciones no son el centro de estas directrices. Para más información, usted puede consultar documentación existente tal como:

- OIT, Manejando pequeñas asociaciones de negocios, Manual del Capacitador, Ginebra, Oficina Internacional del Trabajo, 2006
- FAO, Gestión en grupo de las finanzas, Manual para las micro y pequeñas empresas de productos arbóreos y forestales

Aumentar las capacidades de los grupos empresariales para acceder a información de mercado

Los empresarios aprendieron las técnicas para recopilar información durante la segunda fase del AyDM y necesitarán seguir colectando información para mantenerse al tanto de los cambios de mercado y ajustarse a ellos. Su papel como facilitador será estimularlos a recopilar información de mercado adicional, particularmente a nivel nacional.

Para este fin, usted debería estimular a los empresarios a desarrollar un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo sencillo. Vea más explicaciones en la Herramienta 13 - Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo. La información adicional está disponible en publicaciones de la FAO tales como:

(http://www.fao.org/fileadmin/templates/nr/images/comdev/PDFs_projects/RKNFlyers_04_hires_nomarks_5.pdf)

(<http://www.ifad.org/rural/firstmile/index.htm>)



Herramienta 13 – Crear un Sistema de Información de Mercado (SIM) participativo

Esta herramienta explica cómo crear un SIM pero no es suficiente para facilitar en verdad la creación de un SIM.

Como se explicó previamente, el desarrollo de vínculos de mercado y la comunicación mejorada entre productores y actores del mercado es clave para el éxito de la metodología AyDM. Un paso hacia adelante es establecer un sistema de información de mercado participativo.

SIM es un procedimiento organizado para recopilar, analizar y distribuir tipos predeterminados de información de mercadeo (cuadro 1) para una toma de decisiones informada y poder de negociación incrementado.

Existe una amplia variedad de sistemas o servicios de información de mercado, incluyendo desde el SIM local participativo hasta sistemas a nivel nacional. Varios proyectos han demostrado el impacto que la información por internet puede tener. La introducción de quioscos de Internet o cafés que proporcionan información sobre los precios al por mayor han mejorado el funcionamiento de los mercados rurales, incrementando la competitividad de los comerciantes locales. Los estudios han demostrado también el impacto de los teléfonos celulares en la reducción de las variaciones de precios en los mercados.

En general, un SIM recopilará información relacionada a:

- Los precios de los productos (diferencias entre precios de minorista, mayorista o a la producción).
- La explicación de los cambios en el precio o la demanda.
- Los nombres y ubicaciones de los comerciantes.
- Los requisitos de volumen, calidad y empaque de los diversos mercados y comerciantes para diferentes productos;
- Las variaciones de precio para los productos por mercado.
- Las ventas alternativas y los canales alternativos de mercadeo (ventas directas, intermediarios, cooperativas, mayoristas, minoristas, juntas directivas de mercadeo).
- Los diversos canales de distribución disponibles (alternativas de transporte, instalaciones de almacenamiento).
- Las oportunidades de promoción (demostraciones de productos, anuncios, incentivos, empaque).
- Las alternativas de pago (trueque, crédito, efectivo, trabajo).

El procedimiento para desarrollar un SIM participativo incluye:

- El diseño del SIM describe:
 - Las metas y objetivos del SIM.
 - Los beneficiarios de la información.
 - Los tipos de datos recopilados.
 - Las fuentes de información.

- Los grupos interesados que analizan la información.
- El proceso para compartir la información.
- Las necesidades de capacitación de los empresarios afectados.

Garantizar la participación de los empresarios en el diseño del SIM asegurará que la información reunida y los métodos de colección son apropiados para las circunstancias del proyecto. Esto también aumentará la propiedad del SIM y el compromiso de su sostenida utilización.

- La implementación del SIM consiste en:
 - Organizar la recopilación y el análisis de los datos.
 - Establecer el proceso de monitoreo y evaluación.
 - Diseñar capacitación para permitir a los usuarios analizar y utilizar el SIM.
- El seguimiento del SIM consiste en:
 - Una reunión regular con los empresarios para evaluar el SIM, medir su impacto sobre las prácticas de negocios, y evaluar la confianza de los usuarios de ser capaces de manejarlo de forma autónoma.

Se pueden esperar los siguientes cambios de un SIM

- Los empresarios han mejorado su capacidad y disposición para trabajar en conjunto.
- Las discusiones del SIM proporcionan oportunidades para hablar de empresas, y destacar los beneficios de la colaboración en la compra de materia prima o venta de bienes. Estas discusiones, generalmente, refuerzan la decisión de los empresarios de crear grupos o asociaciones.
- Mayor capacidad de respuesta a los intereses de los consumidores:
 - Los empresarios entienden las necesidades de los clientes y, consecuentemente, pueden adaptar sus productos.
 - Los empresarios se sienten más cómodos preguntándoles a los clientes qué otros productos, colores, formas y tamaños de los productos les gustaría.
 - Los empresarios observan cómo sus productos son utilizados y son capaces de ajustarlos como corresponde.
 - Los empresarios pueden calcular mejor los niveles de producción.
- Creciente capacidad para captar segmentos de mercado:
 - Los empresarios pueden captar clientes con mayor poder de compra.
- Base para fijar precios:
 - Los empresarios tienen acceso a más información para decidir sus precios.

Manejando un SIM

La experiencia ha demostrado que los grupos empresariales rurales, usualmente, son capaces de organizar la recopilación de información y la divulgación entre ellos mismos.

Sin embargo, les resulta bastante difícil ajustarse al SIM por ellos mismos.

En consecuencia, para garantizar que un grupo de empresarios es capaz de usar y manejar el SIM independientemente, las siguientes acciones deberían realizarse durante el proyecto:

- Apoyar a los grupos para evaluar regularmente su SIM. Esto les dará la confianza que ellos pueden ajustarlo por ellos mismos.
- Vincular los grupos con otras organizaciones que pueden ayudar a facilitar el SIM en colaboración con los empresarios.
- Considere cómo el SIM puede ser económicamente sostenible.



Herramienta 14 - Reglas de negocios y comportamiento idóneo

Existen reglas, regulaciones y estándares generales que los actores de mercado deben obedecer para participar en la cadena de mercado. En las áreas rurales, usualmente, tales reglas toman la forma de acuerdos entre compradores y proveedores. Sin embargo, los estándares y reglas de negocios más sofisticados (tales como estándares para productos de exportación) tienden a impedir a los empresarios rurales el acceso a mercados más desarrollados. Aunque algunas reglas de negocios puedan ser informales, es importante escribirlas y asegurarse de que los empresarios y sus trabajadores las comprendan.

En los mercados locales, las reglas y los estándares relacionados con la calidad, la clasificación y las prácticas de negocios del producto son aplicadas sin excesivo rigor. A menudo, los comerciantes proporcionan información limitada a los productores como una forma de obtener el suministro a bajos costos. Los productores rurales no comprenden a menudo las reglas relacionadas con la calidad o las características del producto u otros requisitos comerciales.

Las reglas de negocios pueden servir como herramientas de buen manejo para ayudar a la empresa a alcanzar sus metas, evitar perder clientes, reducir errores costosos, mejorar la comunicación, cumplir con requisitos jurídicos e incrementar la lealtad del cliente. Sin las reglas de negocios básicas, no se puede mantener ninguna relación de mercado consistente a largo plazo.

Organice una sesión sobre los beneficios de las reglas de negocios.

	1.5 horas
Objetivos de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Aumentar la conciencia sobre los beneficios de respetar las reglas de negocios y adoptar un comportamiento apropiado. • Proporcionar a los empresarios la comprensión de algunas reglas importantes de negocios para respetar y comportamiento idóneo para adoptar. • Desarrollar unas tablas de reglas que pueden usarse en sus empresas.
Facilitando la sesión: <p>Antes de la primera entrega de productos a clientes, reúna a los empresarios para discutir las siguientes preguntas:</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Alguno de los empresarios tiene conocimiento o experiencia de un negocio fracasado? • ¿Pueden explicar las razones del fracaso? • Pida a uno de los participantes registrar las razones que están relacionadas con la falta de respeto o ignorancia de las reglas de negocios en la columna izquierda del cuadro en un papel de rotafolio. • Pida a todos los participantes completar esa columna (vea el cuadro de abajo para información adicional). 	

Continúa en la siguiente página

- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídale que esbocen reglas propuestas para superar las razones del fracaso de un negocio.
- Comparta los resultados en la plenaria y facilite una discusión sobre las reglas propuestas y de los posibles resultados cuando se ignoren esas reglas.
- Pida a cada grupo identificar cuáles reglas son relevantes a sus propias situaciones y explique que existen varios tipos de reglas de negocios:
 - Reglas adoptadas por un grupo para permitirles que funcionen mejor como empresarios. Estas reglas usualmente involucran acuerdos entre compradores y proveedores dentro de la cadena de mercado.
 - Las reglas que se deciden fuera de la cadena de valor (p.ej. estándares de calidad para un producto específico). En general, los estándares impuestos a los productores que están dispuestos a exportar son mucho más complejos que las reglas que gobiernan los mercados local y nacional.
- Los empresarios deberían enfocarse primero en entender y respetar sus propias reglas y reglas comerciales locales. Sólo después de que ellos hayan probado ser capaces de respetar estas reglas locales, deberían pensar en expandirse a los mercados de exportación.

RAZONES COMUNES EN EL FRACASO DEL NEGOCIO	REGLAS DE NEGOCIOS CORRESPONDIENTES
La entrega tardía de bienes	Fijar horarios de entregas claros con el cliente y respételes.
La entrega tardía de bienes por retrasos en los suministros de materia prima	Establecer contratos con proveedores de materia prima (vea la Herramienta 15).
Insuficiente cantidad entregada	Entregar la cantidad solicitada, aún si eso significa que debe adquirir artículos perdidos de otros productores.
La calidad más baja de lo especificado en la orden	Fijar <i>estándares de calidad</i> claros para cada artículo. Escribirlos y respetarlos bajo cualquier circunstancia (vea la Herramienta 16).
La calidad inconstante	Garantizar que los estándares de calidad sean respetados.
Los clientes no están informados sobre la entrega tardía o los cambios en el paquete	Ponerse de acuerdo sobre cómo comunicarse con los clientes antes, durante y después de las transacciones.
Los bienes contaminados con hongos	Establecer un contrato <i>con una agencia externa</i> (oficina sanitaria) y mostrar el certificado al cliente.
Los costos de transporte agregados sin informar a los clientes o Los precios son más altos de lo que se acordó	Siempre respetar las condiciones acordadas con los clientes. Es mejor perder dinero en un envío que perder a un cliente para siempre.
El empaque pobre conlleva a daños o roturas durante el transporte.	Tener suministro para reemplazo o compra de una póliza de seguros.

Fallar en acatar las reglas de negocios generalmente conduce a la pérdida de clientes y a una reputación dañada.



Herramienta 15 - Establecer contratos

Establecer relaciones de confianza con los distribuidores y los proveedores es fundamental para el éxito de la empresa y establecer contratos es muy útil para alcanzar esta meta.

Los contratos con los proveedores de materia prima permiten a los procesadores tener mayor control sobre las cantidades entregadas y la calidad, el tiempo de entrega y los precios de sus materias primas.

Los contratos con los procesadores enumeran los requisitos de calidad, garantizando que el manejo post-cosecha y el almacenamiento se hagan correctamente.

Sin embargo, los acuerdos contractuales funcionan solamente cuando las partes los respetan, lo que requiere un alto nivel de confianza y comprensión.

Organice una sesión sobre el establecimiento de contratos.

	1.5 horas
Objetivos de aprendizaje 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar la conciencia sobre los beneficios de establecer contratos como una forma de mejorar relaciones con otros actores del negocio. • Proporcionar directrices sobre la negociación de contratos a los empresarios. • Estimular a los empresarios a diseñar sus propios contratos.
Facilitando la sesión <p>Antes de la primera entrega de productos a los clientes, reúna a los empresarios con el objetivo de ayudarlos a desarrollar contratos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Remítase a los resultados de los ejercicios realizados sobre las reglas de negocios (Herramienta 14) y presente la sesión haciendo hincapié en que un número de problemas encontrados por las empresas pueden resolverse estableciendo contratos. • Identifique entre los participantes: <ul style="list-style-type: none"> – Un empresario experimentado que tenga experiencia estableciendo contratos con los proveedores o clientes. Si ninguno tiene esa experiencia, invite a un empresario de otro sitio. – Un empresario que tiene experiencia en el suministro de materias primas a los clientes sin un contrato. • Pida a ambos describir la relación de negocios que tienen con sus clientes: <ul style="list-style-type: none"> – ¿Cuánto duró? – ¿Cuándo y cómo se fijaban los precios? – ¿Habían controles o procedimientos de inspección? – ¿Había algún contrato por escrito o un acuerdo oral? – ¿Por qué entraron (o no) en una relación contractual? <p>Pida a los participantes enumerar los principales puntos en un papel de rotafolio.</p>	

Continúa en la siguiente página

- En otro papel de rotafolio, prepare un cuadro con una columna con el título: “Implicaciones de tener un contrato” y otra columna con el título “Consecuencias de no tener un contrato”. Discuta y llene la columna.
- Facilite una discusión sobre la importancia de los contratos, para desarrollar confianza con los proveedores y los clientes, posiblemente conduciéndolos a relaciones de negocios de largo plazo y a su reputación como proveedores confiables.
- Repase los términos usuales de un contrato:
 - Se debería preparar una solicitud para un contrato por el comprador y enviarla al proveedor. Especificaría:
 - * Los productos a producir con los estándares de calidad detallados.
 - * La cantidad.
 - * El modo de entrega (medios de transporte, localización).
 - * La frecuencia/horario de entrega.
 - Términos adicionales pueden ser agregados:
 - * Demanda mínima garantizada por el comprador.
 - * Compensación pagada al proveedor cuando la demanda mínima no es comprada por el comprador.
 - * Compensación pagada al comprador cuando el mínimo de demanda no puede ser entregada.
 - Una vez que se acuerden los términos del contrato, el comprador somete una propuesta preliminar al proveedor quien tiene el derecho de añadir, eliminar o cambiar cualquiera de las cláusulas.
 - Los contratos a largo plazo que regulan las relaciones entre proveedores y distribuidores deberían incluir los siguientes elementos:
 - * La identidad de las partes con su dirección e información de contacto.
 - * Sus metas y propósitos.
 - * Descripción detallada de los bienes.
 - * Derechos y obligaciones del comprador.
 - * Obligaciones del vendedor.
 - * Testimonio (fecha, lugar y firmas).



Herramienta 16 – Desarrollar las capacidades de negociación de los empresarios

Mientras recopilaban y analizaron información de mercado en la Fase 2 del AyDM (DFC 2, Paso 1) o utilicen un SIM, los empresarios desarrollaron sus capacidades y voluntad de trabajar juntos.

Ahora ya comprenden los beneficios de la colaboración, tales como menores costos de producción o precios más altos.

Su papel como facilitador será ayudar a los empresarios a contener sus costos de producción y a mejorar sus posiciones de negociación:

Organizando a los empresarios para que ellos puedan comprar materia prima o suministros de materiales de empaque en grandes cantidades

Reúna a los empresarios que están trabajando producto(s) similares y pídale que:

- Enumeren toda la materia prima y/o materiales de empaque que necesiten (volúmenes, horario).
- Enumeren a sus proveedores, las modalidades de suministro (precios, condiciones especiales, modo de transporte, lugar de entrega, etc.) y el suministro máximo que un proveedor puede proporcionar.
- Comparen a los proveedores e identifiquen aquellos que sean capaces de suministrar grandes cantidades de materiales.
- Identifiquen uno o dos empresarios para visitar a los proveedores seleccionados, con el fin de discutir las condiciones favorables para la entrega en grandes cantidades.

Nota: Las condiciones favorables no significan solamente precios más bajos, sino también mejores condiciones de pago.

Su papel será facilitar las negociaciones del contrato entre el grupo de empresarios y los proveedores seleccionados.

Fijando precios comunes

Frecuentemente, los empresarios individuales perturban las decisiones del grupo sobre los precios vendiendo sus propios bienes a menores precios. Para reducir este riesgo, usted:

- Preguntará a los participantes si han experimentado situaciones en las cuales se fijaron los precios pero el acuerdo se quebró después por algunos individuos.
- Discutirá las posibles consecuencias de tal comportamiento (p.ej. el grupo pierde un mercado, se crea desconfianza en el grupo, se crea una competencia injusta entre los miembros del grupo, etc.).
- Discutirá qué puede hacerse para evitar este tipo de comportamiento, haciendo hincapié en que:
 - Es fundamental reforzar la fortaleza y las capacidades de gobernanza del grupo. Si los miembros del grupo se organizan lo suficiente para decidir compras en grupo, deberían ser lo suficientemente fuertes para establecer precios comunes y respetarlos.

- Estimular a los empresarios a fijar un rango de precio para sus productos y a definir reglas internas para garantizar su aplicación.
- La fijación de precios puede ser gobernada por las reglas de negocios adoptadas por el grupo. La fijación apropiada de precios se relaciona con la calidad del producto como se definió y aceptó por todos los miembros del grupo.

Estimulando la venta en grupo

La venta en grupo ha demostrado ser una poderosa forma de incrementar el ingreso de los empresarios rurales.

Es beneficioso para los productores, así como para los compradores quienes obtienen mayores volúmenes en una determinada localización, reduciendo sus costos de transporte.

Para apoyar al grupo empresarial a organizar la venta en grupo, usted:

- Identificará compradores que sean capaces de comprar grandes cantidades (información disponible de los PDE's o de los estudios de mercado local y nacional llevados a cabo en la Fase 2).
- Invitará a dos o tres representantes del grupo empresarial a visitar compradores potenciales con el fin de encontrar información sobre:
 - Requisitos de cantidad y calidad.
 - Precio y condiciones (transporte garantizado, modo de pago).
 - Ubicación preferida para recoger los bienes.
 - Esquema anual del suministro.
 - La posibilidad de contratos a largo plazo.
 - Posibles visitas por los compradores a las localidades de los empresarios.
- Organizará una reunión con todos los empresarios para comunicar las conclusiones de la visita.
- Estará presente en el sitio del proyecto cuando se lleve a cabo la primera entrega.

Fomentar la certificación del producto

En el mundo entero existe una demanda creciente por productos con etiquetas de calidad específicas garantizando la protección ambiental y el respeto social, abriendo nuevos mercados a pequeños grupos empresariales. Tales certificaciones tienen beneficios pero también tienen costos (tal como el requisito de inspección por un agente de certificación independiente) y limitantes que los empresarios necesitarán comprender.

Los proyectos AyDM usualmente se concentran en las empresas vinculadas a lugares geográficos específicos y que pueden desarrollar una reputación por una Indicación Geográfica (IG) evidenciando la combinación singular de recursos naturales locales (clima, suelos, razas locales y variedades de plantas, equipo tradicional, etc.) y especificidades culturales (tradiciones, conocimiento ancestral y capacidades). Estos productos pueden satisfacer una demanda específica y valiosa.

Si los empresarios tratan de captar estos mercados, deberían saber que se necesita establecer un sistema de certificación con las siguientes características:

- Acordar reglas comunes para mantener las especificidades del producto, evitar el mal uso y fomentar la confianza del consumidor.
- Acordar un Código de Prácticas (CoP) para definir el producto en relación a su origen geográfico.
- Reconocimiento de la Indicación Geográfica del producto por autoridades públicas. Los productores pueden decidir aplicar a un registro de IG, de acuerdo al marco jurídico e institucional de su país y/o tener el producto protegido por derechos de propiedad intelectual, como los proporcionados por el Acuerdo de Aspectos relacionados con el comercio de los Derechos de Propiedad Intelectual (CDPI's) de la Organización de Comercio Mundial.
- Cuidadoso mercadeo del producto IG, trazabilidad a lo largo de la cadena de suministros, un alto nivel de responsabilidad de los productores y procesadores y, generalmente, un número de innovaciones técnicas o de manejo.

Obtener un IG puede lograrse a través del esfuerzo colectivo ya que requiere mucho trabajo.

Para mayores detalles sobre cómo desarrollar una certificación de calidad basada en el origen, referirse a:

VINCULANDO PERSONAS, LUGARES Y PRODUCTOS

Una guía para promover la calidad vinculada al origen geográfico y las indicaciones geográficas sostenibles

Esta guía ha sido producida de forma conjunta por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO) y SINER-GI

FAO 2009

Página web: www.foodcalidad-origin.org



Herramienta 17 - Facilitar la evaluación del desempeño de las empresas

Objetivo

Apoyar a los empresarios a evaluar el desempeño de sus empresas para que sean capaces de reajustar sus estrategias y metas y formular objetivos realistas para el próximo PDE.

Método

Después de la primera temporada o año, los empresarios necesitarán:

- Repasar las actividades y resultados pasados y verificarlos con los planes iniciales.
- Analizar esta información para reajustar las estrategias, metas y fijar objetivos realistas para la próxima temporada o año de operaciones.

Como facilitador, su papel será organizar un taller de trabajo para ayudar a los empresarios a entender:

1. Los beneficios de la supervisión.
2. Cuáles elementos del desempeño deberían ser evaluados y cuáles preguntas deberían hacerse.
3. Dónde y cómo la información puede encontrarse, registrarse y almacenarse.

1. Los beneficios de la supervisión

- Pregunte a los participantes por qué es importante supervisar las actividades de la empresa.
- Enumere sus respuestas en un papel de rotafolio, en dos columnas diferentes, basándose en si están relacionadas al desempeño empresarial o al ambiente de la empresa.
- Respuestas comunes son como las que aparecen a continuación:

DESEMPEÑO EMPRESARIAL	AMBIENTE EMPRESARIAL
<ul style="list-style-type: none"> • Formular objetivos realistas para el PDE del próximo año 	<ul style="list-style-type: none"> • Ayudar a la empresa a permanecer competitiva en un mercado cambiante
<ul style="list-style-type: none"> • Medir el progreso de la empresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar los problemas que surjan
<ul style="list-style-type: none"> • Garantizar que la empresa pueda juzgar su desempeño anualmente de acuerdo al progreso realizado para alcanzar los objetivos establecidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollar nuevas estrategias para corregir o superar estos problemas • Garantizar que la empresa tenga la capacidad de prever eventos inesperados y a estar preparada para tratar con ellos.

2. Elementos a ser evaluados y preguntas por hacer

- Explique que cuando evalúan el desempeño de sus empresas, los empresarios deberían:
 - Remitirse a sus PDEs y objetivos iniciales del plan de trabajo.
 - Observar las verdaderas actividades y resultados de la empresa.
- Divida a los participantes en grupos pequeños y pídeles que enumeren los indicadores y la información que necesitan para supervisar las actividades de su empresa.
- Compile los insumos utilizando los listados de verificación siguientes:

RESULTADOS DE PRODUCCIÓN Y VENTAS	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles fueron los objetivos de producción y estimación de ingreso por ventas? • ¿Cuánto se produjo realmente? • ¿Cuánto se vendió? • ¿Cuánto ingreso se obtuvo de las ventas? 	
Si los objetivos de producción y ventas se cumplieron	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué funcionó bien? • ¿Podría haber sido posible producir bienes? Explique.
Si los objetivos de producción y ventas no se cumplieron	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Se subestimó la capacidad del equipo? • ¿Se instaló el equipo tardíamente? • ¿Hubo problema con el empaque? • ¿La calidad fue insuficiente? y si fue así, ¿por qué? • ¿Algunos compradores cancelaron órdenes? y si fue así, ¿por qué? • ¿Algunos compradores se rehusaron a pagar el precio? y si fue así, ¿por qué? • ¿La entrega fue tardía? • ¿Los clientes cambiaron sus preferencias? y si así fue, ¿por qué?
MANEJO	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Qué estructura legal se escogió? • ¿Se registró la estructura legal como se planificó? • ¿Cuál era la estructura del equipo de gestión esperada? • ¿Quién forma parte del equipo de gestión real? 	
Si el equipo de gestión trabajó bien	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique qué tuvo éxito.
Si el equipo de gestión no trabajó bien	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique los problemas de manejo. • Enumere sus impactos en las operaciones de la empresa.

Continúa en la siguiente página

MANEJO DEL RECURSO	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles eran los planes para el manejo del recurso? • ¿Se cumplió el objetivo del manejo del recurso? 	
Si sí	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría haber sido posible hacer más en términos del manejo del recurso? Explique.
Si no	<ul style="list-style-type: none"> • Explique por qué no.
DESARROLLO SOCIAL	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles eran los planes para el desarrollo social? • ¿Se alcanzó el objetivo del desarrollo social? 	
<i>Si sí</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Podría haber sido posible hacer más en términos del desarrollo social? Explique.
<i>Si no</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Explique por qué no.
MANEJO DE RIESGOS	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿La empresa enfrentó problemas inesperados? • ¿Estaba lista para superar estos problemas? ¿Cómo? 	
RENTABILIDAD	
<ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuál fue la ganancia esperada al final de la primera temporada/primer año? • ¿Cómo se compara con las proyecciones de ganancias y pérdidas en el PDE? • ¿Tuvo beneficios la empresa? 	
<i>Si la empresa no obtuvo beneficios</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Hubo costos fijos inesperados? ¿Por que cantidad? • ¿Hubo costos variables inesperados? ¿Por que cantidad?
MANEJO DEL FLUJO DE CAJA	
<i>¿Su flujo de caja siguió la proyección inicial?</i>	
Si la empresa se quedó sin dinero en efectivo fue por	<ul style="list-style-type: none"> • ¿Disponibilidad tardía del préstamo? • ¿Pago del capital retrasado por algunos miembros del grupo? • ¿Pagos retrasados de clientes?

3. Dónde y cómo puede encontrarse, registrarse y almacenarse la información

La mayor parte de la información sobre el desempeño de la empresa estará disponible en el PDE y operaciones de la temporada pasada. En el caso de que algunos empresarios tengan dificultades en encontrar información sobre la temporada pasada, repase los diferentes tipos de libros que fueron usados y explique dónde encontrar la información necesaria.

El libro de dinero en efectivo	El libro del dinero en efectivo es un registro descriptivo y cronológico de las transacciones financieras día a día: todo el dinero recibido de ventas, todo el dinero pagado para las compras, notas de crédito de ventas y compras, salarios, costos de mantenimiento, etc.
El libro de contabilidad	El libro de contabilidad tiene en cuenta cada transacción del libro de dinero en efectivo y sirve como una herramienta para registrar todas las transacciones bajo el tipo de cuenta correcto.
Para los empresarios que tienen cuentas bancarias	
Un libro de transacciones de cuenta bancaria	Este libro registra todas las transacciones bancarias.
Un libro de caja chica	El libro de caja chica registra todas las transacciones realizadas en efectivo.

- Facilite una discusión sobre la información necesaria para evaluar el progreso sobre el manejo del recurso. En general, para empresas de productos forestales, un plan de manejo del recurso se desarrolla en paralelo con el PDE para garantizar la supervisión adecuada de la reserva del recurso. El plan de manejo debería incluir los indicadores y las modalidades de supervisión específicas para cada caso.
- Facilite un breve análisis sobre el desempeño de la empresa para ayudar a los empresarios a darse cuenta de que no alcanzaron algunos de sus objetivos por cambios en el ambiente del mercado. Como consecuencia, seguramente concluirán que no pueden fijar un plan realista sin un sistema para evaluar regularmente su ambiente de mercado.



Herramienta 18 – Análisis FODA

Objetivo

Llevar a cabo un análisis FODA para ayudar a los empresarios a evaluar el desempeño de sus empresas después de su operación inicial (temporada o año) y para afinar el ejercicio de planificación para la siguiente fase.

Método

- Prepare un cuadro FODA en un papel de rotafolio
- Los participantes tienen 20 minutos para escribir las respuestas a las siguientes preguntas escritas en las tarjetas (solamente una idea por tarjeta, el texto debería estar escrito lo suficientemente grande para ser legible):

<p>FORTALEZAS</p> <p>¿Cuáles son las fortalezas internas de sus empresas y cómo estas fortalezas influyeron en sus resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿El personal tenía las capacidades adecuadas? • ¿Los trabajadores estaban motivados y eran eficientes? • ¿Los apoyó la red o las alianzas? • ¿Fue adecuado el equipo? • ¿Funcionó apropiadamente el equipo? • ¿Fue adecuado el financiamiento? • Otras. 	<p>DEBILIDADES</p> <p>¿Cuáles son las debilidades internas de sus empresas y cómo estas debilidades influyeron en sus resultados?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Cuáles capacidades faltaron? • ¿Fue correcto su juicio sobre el mercado? • ¿Calcularon el suministro de materia prima en las cantidades correctas? • ¿Enfrentaron problemas de manejo? • ¿Se quedaron sin dinero en efectivo? • Otras.
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>¿Cuáles son las oportunidades para sus empresas como se identificó en los estudios recientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Identificaron apoyo adicional del gobierno local o de ONG's a los que puedan acceder? • ¿Identificaron otros grupos de empresarios con los cuales pudieran colaborar para obtener mejores precios de venta o mejores condiciones de suministro? • ¿Algunas de las políticas cambiaron a su favor (p.ej. disminución de impuestos, etc.)? • Otras. 	<p>AMENAZAS</p> <p>¿Cuáles son las amenazas para sus empresas como se identificó en los estudios recientes?</p> <ul style="list-style-type: none"> • ¿Existen comerciantes poderosos que no quieran que sus grupos empresariales se organicen (por temor a perder el control sobre los precios, etc.)? • ¿Existen inversionistas que estén tratando de restringir su acceso a los recursos? • ¿Existen posibles conflictos comunitarios sobre los recursos? • ¿Siente la comunidad que existe un prejuicio en contra de sus productos? • ¿Está disminuyendo el precio de su producto debido a un exceso en la oferta? • Otras.

- Después de 20 minutos (o más si se requiere), los participantes deberían pararse y ubicar sus tarjetas en la celda correspondiente del cuadro.
- Repase el cuadro y discuta el insumo.
- Discuta posibles acciones y recomendaciones para tratar las debilidades y amenazas.



Herramienta 19 – Analizar cambios y preparar los próximos pasos

10. DETAILED WORK-PLAN FOR MISUKU TIMBER BUSINESS

ACTIVITY	WHO'S RESPONSIBLE	FINANCIAL SUPPORT REQUIRED	INPUTS/RESOURCES (EQUIPMENT)	EXTERNAL SUPPORT NEEDED	TIME FRAME (DURATION)	INDICATOR (CONTENT)
1. Holding meeting with other interest group members.	-Trained members and front line staff	-Muted for community minerals	-Service books -Flip charts -Markers -Masking tape -Pens	-Hall hire	13/03/08	-Most members joining the group
2. Filing of forms for registration	-Chairperson GUM, T4, BFO and DC.		-Registration forms	-Transport to and from	From 20/02/08 to 30/02/08	-Registration of the group
3. Organisation of equipments	-Group members -For the and capacity Purchasing Staff (BFO)	-For the of resources	-Fit Sawing Cross-cut Saws, Planing Irons Axes, Bow Saw, File Ropes and Hand saw	-Transport for the resources	From 01/02/08 to 10/02/08	-Listed accounts Purchase
4. Sawing of logs	-Place workers of Producer	-Payment of the piece works			10/02/08 to 30/04/08	-Availability of Sawn Planks
5. Selling of Planks	-Mr. T. Mwanjechanga				01/05/08 to 31/05/08	-Cash utilised
6. Holding meeting with group members	-Chair person, members and Forestry Staff	-For Community Minerals	-Service books		05/06/08	-Problems and Successes outlined

Plan de acción

Los empresarios analizarán la información recopilada durante el estudio (vea la Herramienta 17) para reajustar sus estrategias y objetivos para la próxima temporada o año de operación.

El objetivo de esta actividad es identificar qué cambió en el ambiente de mercado en este período (las cinco áreas del desarrollo empresarial) y comprender por qué la empresa puede no haber entregado los resultados esperados. Los planes para la próxima temporada/año se ajustarán para ser más realistas.

Garantizar la participación de los empresarios en este proceso los ayudará a comprender mejor la mecánica de sus empresas y contribuirá a objetivos más realistas.

ANÁLISIS DE MERCADO/FINANZAS

Una de las funciones de las proyecciones financieras (o presupuestos) incluidas en el PDE es servir como base para medir el desempeño contra los objetivos fijados. Utilizando esta información, el progreso puede ser evaluado de acuerdo a los gastos reportados, los componentes del mercadeo, supuestos de la planificación, pronóstico de ventas, fijación de precios y otros aspectos similares.

Pida a los empresarios:

- Discutir el presupuesto anterior y ver cómo podría ser más exacto para el próximo año o temporada.
- Comparar las ventas previstas, ganancias brutas y gastos con las ventas reales. ¿Existen diferencias importantes? Se utilizará la información real para compilar el próximo plan de operaciones.
- Identificar los errores de juicio que condujeron a resultados pobres, y úselos como experiencias de aprendizaje para actualizar el próximo plan operativo.
- Preparar las declaraciones para el próximo plan operativo.

Continúa en la siguiente página

ANÁLISIS DEL MANEJO DEL RECURSO

La supervisión debe medir si una empresa tiene un impacto negativo sobre las reservas del recurso y sobre el ambiente ecológico. Una evaluación rápida inicial de la base del recurso fue realizada antes de comenzar la operación de la empresa y debería repetirse regularmente para detectar cualquier cambio.

Pida a los empresarios:

- Analizar cualquier cambio entre el estudio inicial y el último estudio (después de iniciar operaciones) para determinar si el recurso es sostenible.
- Calcular el impacto del aprovechamiento.
- Discutir las posibles medidas correctivas.
- Planificar la implementación de las medidas correctivas y calcular los costos correspondientes.
- Evaluar la relación con el oficial de desarrollo forestal local para garantizar su apoyo en la supervisión del recurso forestal, emisión de permisos y para negociar en caso de una resolución poco clara.
- Identificar cómo mejorar la relación con los proveedores de servicios del manejo del recurso incluyendo la oficina forestal.

ANÁLISIS SOCIAL/CULTURAL

Pida a los empresarios:

- Evaluar el impacto social de sus empresas contra una serie de indicadores utilizados para reunir información para la preparación de los PDE's, incluyendo:
 - El papel de las mujeres en la toma de decisiones sobre la selección de los productos, la fijación de precios y la distribución de ingresos.
 - El impacto de las actividades de la empresa sobre grupos marginados.
 - Otros.
- Evaluar las capacidades de los miembros del personal de la empresa.
- Evaluar la relación de la empresa con las autoridades locales, ONGs y otros grupos sociales.
- Sugerir cómo mejorar la relación con las autoridades locales, ONGs y otros grupos sociales.

ANÁLISIS INSTITUCIONAL Y POLÍTICAS, REGLAS Y REGULACIONES

Pida a los empresarios:

- Evaluar si han dado seguimiento a la política nacional e internacional y están conscientes de todos los cambios en las políticas desde que sus empresas comenzaron.
- Discutir cómo obtener información constante sobre la política nacional e internacional.
- Evaluar si han mantenido una relación estrecha con el oficial forestal local, bancos, oficina de impuestos y otros cuerpos oficiales para estar informados sobre los cambios en las políticas y para negociar en caso de una resolución poco clara.
- Discutir sobre cómo mejorar las relaciones con las partes antes mencionadas e influenciar las políticas en su favor.
- Discutir cómo responder rápidamente a las nuevas reglas nacionales o internacionales que podrían afectar a sus empresas.

ANÁLISIS DE TECNOLOGÍA

Pida a los empresarios:

- Evaluar si están informados sobre nuevas tecnologías que les permitirán mantenerse competitivos.
- Discutir cómo ellos pueden mantenerse informados sobre estas nuevas tecnologías e identificar enlaces potenciales con otras organizaciones.
- Hablar sobre cómo pueden cabildear para una mejor infraestructura en la comunidad (líneas telefónicas adicionales, extensiones de caminos, etc.).



Herramienta 20 – Formularios de seguimiento para la fase de la puesta en marcha

Para la fase de la puesta en marcha (dos semanas después de obtener los recursos financieros)

I. INVERSIONES REALIZADAS

A. Uso del crédito (si los recursos financieros consisten en crédito)

Fecha del crédito: ____/____/____

Reembolso inicial (mes):

Final del período de reembolso (mes):

Periodicidad del reembolso:

Gastos	Costo real	Costo previsto en el PDE*
Total		

B. Otros recursos financieros

Gastos	Gastos reales	Gastos previstos en el PDE*
Total		

* Llene con "0" si el gasto no fue planificado.

Continúa en la siguiente página

C. Evolución de las inversiones previstas:

.....

II. LOGRO DE LOS OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

	Cantidad total (kg)	Producción	Colección	Compra
Previstos en el PDE				
Alcanzados				

III. DIFICULTAD EXPERIMENTADA POR EL GRUPO

.....

.....

.....

IV. COMENTARIOS ADICIONALES

.....

.....

.....

V. ACCIONES A REALIZAR

Por el grupo	
Por el facilitador u otros socios	
Por el equipo del proyecto	

Para seguimiento regular

I. REEMBOLSO DEL CRÉDITO

Última cantidad a ser reembolsada		
Última cantidad real reembolsada		
Cantidad restante para ser reembolsada		

Explicación en caso de que el empresario tenga dificultades con el reembolso de su crédito:

.....

II. OBJETIVOS DE PRODUCCIÓN

	Cantidad total (kg)	Producción	Colección	Compra
Previstos en el PDE				
Alcanzados en el momento de la visita de seguimiento previa				
Alcanzados a la fecha				

Explicación de los vacíos:

.....

.....

III. OBJETIVOS DE VENTAS

	Precio promedio por unidad	Cantidad total (kg)	Total de ingreso por ventas
Previstos en el PDE			
Alcanzados a la fecha			

Explicación de los vacíos:

.....

.....

IV. DESARROLLO DE CAPACIDAD

Sesiones de capacitación seguidas hasta ahora	
Sesiones de capacitación como planificado	
Necesidades de capacitación adicionales	

V. DINÁMICA DE GRUPO

Los miembros del grupo que abandonaron o se unieron:

.....

Número de reuniones sostenidas en el mes anterior:

.....

Contribución de los miembros:

.....

Respeto de reglas internas:

.....

Conflictos experimentados por el grupo:

.....

.....

.....

VI. INICIATIVAS DE GRUPO

.....

.....

VII. ACCIONES A TOMAR

Por el grupo	
Por el facilitador u otros socios	
Por el equipo del proyecto	

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso



Herramienta 21 – Formularios de seguimiento usados en Mali

Sitio	Poblados	Producto	Nombre de la empresa	Movimiento (en CFA)	Número de miembros		
					H	M	Total
FARAKUNNA	Pakan Bobo	Nueces de Karité	GNOUBOIRISSIN	136 500	0	13	13
		Miel	PARISSIN	1 120 000	8	0	8
		Tamarindo	MOUGNOUSSI	216 000	0	9	9
	Sub-total	3	3	1 472 500	8	22	30
	Tiéblénikuy	Nueces de Karité	PARISSIN	156 800	0	14	14
		Miel	PARISE	980 000	7	0	7
	Sub-total	2	2	1 136 800	7	14	21
	Bambara	Nueces de Karité	PARISE	168 800	2	13	15
		Miel	WE HAN HIRO	980 000	13	0	13
	Sub-total	2	2	1148800	15	13	28
	Fifini	Nueces de Karité	SENIWE	352 800	0	18	18
		Miel	PARISE	1 400 000	10	0	10
		Aguamiel	PARI TCHIMI- TCHAMA	393 750	0	5	5
	Sub-total	3	3	2 146 550	10	5	33
	Siradié	Hydromel	BENKADI	392 000	0	9	9
		Miel	DJEKAFO	700 000	5	0	5
Sub-total	2	2	1 092 000	5	9	14	
Pakan Kado	Hydromel	BENKADI	224 000	2	18	20	
	Miel	KAFASSOBONOGOLA	350 000	6	4	10	
Sub-total	2	2	574 000	8	22	30	
GRAN TOTAL FARAKUNNA	14	14	7 570 650	53	85	156	

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso



Herramienta 22 – Formularios de seguimiento durante la fase de la puesta en marcha y las operaciones

Sitio:

Actualizado el:

Grupo	Poblado	Producto	Miembros del personal actual	Fecha de inicio	Recursos financieros para comenzar			Problemas con créditos	Coleción prevista	Coleción real	Producción prevista	Producción real	Facturación prevista	Facturación real	Precio previsto	Precio real
					Crédito	Autofinanciamiento	Otros									

Capacitación

Dinámicas de grupo	Seguimiento de PDEs	Gestión de crédito / ahorros	Mercadeo	Contabilidad	Suministro	Planificación	Técnica

Fuente: Ludovic Conditamde, Burkina Faso,

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/>