

# Empresas comunitarias de productos arbóreos y forestales: Análisis y Desarrollo de Mercados

## MANUAL



# Empresas comunitarias de productos arbóreos y forestales: Análisis y Desarrollo de Mercados

---

## MANUAL

---



Isabelle Lecup,  
Consultora FAO, experta en pequeñas empresas  
basadas en recursos naturales

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

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

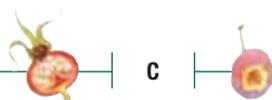
Todos los derechos reservados. La reproducción y divulgación del material de este producto informativo con propósitos educativos u otros no comerciales están autorizadas sin ningún permiso por escrito previo de los titulares de los derechos de autor siempre y cuando la fuente sea reconocida por lo menos.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

© FAO 2013

---

# Índice

Prólogo .....	i
Agradecimientos .....	iii
Acrónimos .....	v
Los símbolos utilizados en el manual .....	vi
Clave para el manual .....	vii
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>SECCIÓN A</b>	
<b>¿QUÉ ES EL ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MERCADOS? .....</b>	<b>7</b>
A1. Descripción de la metodología de AyDM .....	7
A2. Características y principios de la metodología AyDM .....	13
<b>SECCIÓN B</b>	
<b>PREPARACIÓN PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MERCADOS .....</b>	<b>23</b>
B1. Condiciones mínimas necesarias antes de comenzar el apoyo para el desarrollo empresarial .....	23
B2. Planificación preliminar de las actividades de AyDM .....	28
B3. Recursos necesarios para implementar el proceso de AyDM .....	34
<b>SECCIÓN C</b>	
<b>IMPLEMENTACIÓN DEL PROCESO DE ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MERCADOS .....</b>	<b>39</b>
C1. Facilitar el proceso de AyDM en campo .....	39
C2. Supervisión y evaluación .....	40
C3. Pistas sobre medidas y soluciones correctivas .....	42
<b>ANEXOS</b>	
<b>ANEXO 1</b>	
Ejemplos de sitios donde se ha utilizado exitosamente la metodología AyDM .....	51
<b>ANEXO 2</b>	
Notas adicionales sobre los principios medulares de AyDM .....	53



ANEXO 3	
Visión general de la demanda de mercado a nivel nacional .....	55
ANEXO 4	
Consejos sobre la adaptación y traducción del Mapa de Proceso y las Directrices del Facilitador de Campo .....	57
ANEXO 5	
Listado de verificación de la información necesaria para estudiar la región (provincia/distrito) donde el proyecto está ubicado .....	59
ANEXO 6	
Listado de verificación de información necesaria para identificar los sitios del proyecto .....	63
ANEXO 7	
Facilitadores y especialista de desarrollo empresarial (papeles y responsabilidades) .....	67
ANEXO 8	
Opciones para capacitar al personal del proyecto y sus facilitadores .....	69
ANEXO 9	
Descripción detallada de los recursos necesarios para la implementación de AyDM .....	73
ANEXO 10	
Listado de resultados, indicadores y fuentes de verificación para supervisar el desarrollo de capacidades y la implementación del AyDM .....	85
ANEXO 11	
Ejemplo de una herramienta de evaluación de impacto para medir los cambios de percepción y capacidad de los empresarios que participan en el proyecto de desarrollo empresarial .....	97
<b>El Glosario AyDM</b> .....	99



---

# Prólogo

A través de su Programa de Desarrollo de Empresas Comunitarias (CBED por sus siglas en inglés), el Departamento Forestal de la FAO apoya el desarrollo de capacidades para crear empresas de pequeña escala de productos forestales y arbóreos. Tales empresas rurales proporcionan a las comunidades locales mejores oportunidades para beneficiarse de los recursos forestales, creando también mayores incentivos para gestionar y proteger estos recursos de manera sostenible. El programa busca apoyar el desarrollo de capacidad empresarial a través de la capacitación en el uso de la metodología del Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM).

El AyDM se adecúa, especialmente, para las empresas basadas en productos de recursos naturales que necesitan protegerse o conservarse, porque vincula la gestión participativa de los recursos naturales y las actividades de conservación con oportunidades generadoras de ingresos. Además de la sostenibilidad ambiental, la metodología también toma en consideración aspectos sociales, tecnológicos, legales y comerciales, lo que proporciona un mayor alcance para entender los sistemas de mercado relevantes y, así, evitar el fracaso de la empresa. Como la metodología estimula la planificación y el desarrollo de estrategias empresariales, también contribuye con el estado de preparación de la inversión de las comunidades locales, facilitándoles el acceso a capital e inversiones externas, tal como la relacionada con los Fondos de Carbono.

Desde la publicación original del kit de capacitación del AyDM en el año 2000, gestores de programas y proyectos, capacitadores y facilitadores en muchos países y contextos han utilizado la metodología del AyDM. Estos se reunieron y analizaron cuidadosamente las lecciones aprendidas y las experiencias de estas aplicaciones, las que se reflejan en la actual publicación. Uno de los impactos más importantes que se ha observado durante el desarrollo de capacidad del AyDM es que las comunidades han adquirido gran sentido de propiedad y protección hacia sus recursos forestales. Siempre que las agencias forestales forman parte del desarrollo de capacidad del AyDM, su papel con respecto a las comunidades también cambia. Las agencias pasan de un papel de vigilancia que previene el abuso y la sobreexplotación de los recursos forestales a un papel de apoyo más técnico, proporcionando asesoría y orientación sobre las actividades de gestión forestal comunitarias que contribuyen a los ingresos de la población rural.

---

Para las agencias forestales y los departamentos de recursos naturales en los países en vías de desarrollo, es cada vez más evidente que la gestión comunitaria de recursos naturales, vinculada con el desarrollo de empresas comunitarias, es una opción segura para la gestión forestal sostenible y la reducción de la pobreza. Las agencias de desarrollo y gobiernos que se prepararon para la Cumbre de la Tierra Río+20 (2012), resaltaron esta tendencia, reconociendo la necesidad de propuestas que integren el desarrollo de medios de vida y la conservación ambiental para alcanzar la sostenibilidad holística a largo plazo. Creemos que la disponibilidad y el amplio uso de la propuesta del AyDM contribuirán a esos objetivos de largo plazo, proporcionando un enfoque concreto para evaluar las oportunidades de desarrollo de empresas que se esfuerzan por mantener el equilibrio de las necesidades de sostenibilidad sociales, económicas y de los recursos naturales.

**Eva Muller**

Directora de la División de Economía, Políticas y Productos Forestales



---

# Agradecimientos

Muchas personas proporcionaron contribuciones valiosas a lo largo de la revisión del paquete de capacitación de AyDM. Este proceso, que comenzó a principios de 2010, implicó una cantidad sustancial de consultas, redacción y revisión.

La coordinación total del proceso del Manual de AyDM y la revisión de las Directrices para los Facilitadores de campo estuvo bajo la responsabilidad de Sophie Grouwels, Oficial Forestal y Coordinadora del Programa de Desarrollo Empresarial Comunitario (DEC) en la FAO. Samoa Perucca jugó un papel decisivo en la coordinación de la revisión del contenido de los Materiales de AyDM; Laura Schweitzer Meins y Kata Wagner fueron clave en la consolidación de la revisión del contenido y la coordinación de la edición, diseño y traducción del paquete de AyDM revisado.

Isabelle Lecup, experta en el AyDM, capacitadora senior y principal autora del material de capacitación de AyDM anteriormente publicado, jugó un papel crucial en la revisión del contenido. Se le dedica un reconocimiento especial por su compromiso en capturar la retroalimentación a nivel de campo y garantizar que se incluyeran estas perspectivas valiosas en el material revisado de AyDM. Se agradece a Florence Beraud, Especialista de Aprendizaje Independiente, por su trabajo adaptando la publicación para satisfacer mejor las necesidades del usuario y hacer el material más fácil de utilizar.

Se agradece especialmente a los profesionales y capacitadores que utilizaron la metodología AyDM y que participaron en el taller de trabajo internacional en Turín, Italia, para proporcionar insumos en la revisión del AyDM. Su deseo de compartir sus experiencias nacionales/regionales en la aplicación del AyDM proporcionó insumos esenciales para mejorar el documento. Estas personas incluyen a: Jeanne Marie Abanda (RDC), Kanimang Camara (Gambia), Ludovic Conditamdé (Burkina Faso), José Andrés Díaz Merchán (Colombia), Clifford Mkanthama (Malawi), Souvanhpheng Phommasane (RDP Lao), Damas Poda (Burkina Faso) y Alexis Seibou Bouba (Camerún).

El Equipo DELTA del Centro Internacional de Capacitación de la OIT y, en particular, Tom Wambeke, proporcionaron un apoyo importante para la preparación y organización de los talleres de revisión de la FAO y contribuyeron mucho en su facilitación.

Muchas gracias a todos los miembros del comité de lectura, conformado por los participantes del taller de trabajo, así como también por: María Teresa Becerra, Julius Chupezi, Martin Gasser, Martin Greijmans, Sophie Grouwels, Toni Hill, Jacques Lecup, Thibault Ledecq, Ken Nicholson, Samoa Perucca y Marcel Useni.



---

Muchas gracias a los miembros del personal de la FAO que compartieron sus ideas, comentaron varios borradores del material, facilitaron la conclusión y publicación del material. Estas personas incluyen a: Sally Berman, Sophie Grouwels, Gabriele Marcelli, Rao Matta, Jeremie Mbairamadji, Samoa Perucca, Pilar Santacoloma, Laura Schweitzer Meins y Kata Wagner. Se agradece a Ruth Raymond por su trabajo de edición y a Claudia Tonini por su diagramación y trabajo de diseño.

Agradecimientos a Alejandra Hernández, Ogden Rodas y Ericka Morales por su apoyo en la traducción, adaptación y revisión de los materiales de capacitación AyDM para que pudiesen ser publicados en español.

Finalmente, inmensa gratitud al Mecanismo para los Programa Forestal Nacional (NFP Facility) por su generosa contribución financiera, la que hizo posible un proceso de revisión en profundidad, y a la División de Economía, Política y Productos Forestales de la FAO por su apoyo continuo al programa DEC.



---

# Acrónimos

---

<b>SDN</b>	Servicios para el Desarrollo de Negocios
<b>PDE</b>	Plan de Desarrollo Empresarial
<b>EDE</b>	Equipo de Desarrollo Empresarial
<b>FAO</b>	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
<b>GUF</b>	Grupo de Usuarios Forestales
<b>PFGA</b>	Proyecto Forestal de Gambia/Alemania
<b>ONGI</b>	Organización No Gubernamental Internacional
<b>AyDM</b>	Análisis y Desarrollo de Mercados
<b>SyE</b>	Supervisión y Evaluación
<b>CONA</b>	Consultoría Nacional sobre Servicios Forestales de Extensión y Capacitación
<b>ONG</b>	Organización No Gubernamental
<b>PFNM</b>	Producto Forestal No Maderable
<b>DRP</b>	Diagnóstico Rural Participativo
<b>DRR</b>	Diagnóstico Rural Rápido

---



---

# Símbolos utilizados en el manual



Este ícono destaca ejemplos de proyectos de AyDM



Este ícono indica una referencia del manual de AyDM



Este ícono indica una referencia a las Directrices del Facilitador de Campo



Este ícono indica una referencia a un anexo en el manual de AyDM

---



---

# Clave para el manual

## Introducción

### SECCIÓN A:

¿Qué es el Análisis y Desarrollo de Mercados?

---

#### A1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA AyDM

El objetivo de esta sección es proporcionar una descripción integral de la metodología Análisis y Desarrollo de Mercados, que permita a los lectores adquirir una visión global y detallada del AyDM, y comprender si puede ser adaptada a sus situaciones y proyectos. También se les presentará a los lectores las cuatro fases de la metodología AyDM.

#### A2. CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA AyDM

Esta sección explica cómo la metodología AyDM puede adaptarse a una variedad de contextos y propósitos. También se habla del cambio que representa el AyDM con respecto al apoyo tradicional para el desarrollo empresarial, como una metodología basada en principios participativos más que en una intervención directa.

### SECCIÓN B:

Prepararse para implementar el proceso de Análisis y Desarrollo de Mercados

---

#### B1. LAS CONDICIONES MÍNIMAS NECESARIAS ANTES DE COMENZAR EL APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL

Esta sección busca ayudar a los planificadores y tomadores de decisiones a evaluar si existen las condiciones mínimas en su proyecto; tanto a nivel local como de país, para que el apoyo al desarrollo empresarial de productos arbóreos y forestales sea proporcionado de manera exitosa.

#### B2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR/PREPARATORIA DE ACTIVIDADES DE AyDM

Esta sección describe las actividades preliminares de planificación que deberían llevarse a cabo antes de dar apoyo para el desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales. En gran medida, durante la fase preliminar, los iniciadores de proyectos deberían esforzarse por garantizar el apoyo de los socios clave y

---

certificar que todos los elementos y servicios esenciales para el apoyo de los empresarios estén listos en el lugar. Los lectores aprenderán sobre las dificultades que los facilitadores pueden enfrentar más adelante si no se aplica la metodología adecuadamente.

## **B3. RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE AyDM**

Esta sección se enfoca en los recursos necesarios para integrar un componente de desarrollo en los proyectos de pequeñas empresas. Se proporciona información sobre el proceso de identificación de las actividades que deben emprenderse, el tiempo y los recursos humanos que serán necesarios.

### **SECCIÓN C:**

## **Implementar el proceso de Análisis y Desarrollo de Mercados**

---

### **C1. LA FACILITACIÓN DEL PROCESO DE AyDM EN EL CAMPO**

Esta sección proporciona un diagrama que ilustra los pasos que deben emprenderse durante cada fase del proceso de AyDM.

### **C2. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN**

Esta sección trata de la información de base que debe establecerse previo al inicio del proceso de AyDM. También repasa la propuesta de supervisión y evaluación participativa (SyE) que será utilizada a lo largo del proceso de AyDM para poder evaluar el impacto del proyecto.

### **C3. PISTAS SOBRE MEDIDAS Y SOLUCIONES CORRECTIVAS**

Esta sección reúne las experiencias de los usuarios de AyDM y propone algunas soluciones a los problemas más comunes encontrados durante la implementación de AyDM.

## **Anexos**



---

# Introducción

## LA METODOLOGÍA DE ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MERCADOS

El objetivo de la metodología Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM) es apoyar a individuos que viven en comunidades rurales para desarrollar empresas que generen y mejoren sus ingresos mientras se asegura el manejo sostenible de los recursos forestales. El proceso de AyDM toma en consideración asuntos sociales y ambientales así como aspectos tecnológicos, comerciales y financieros del desarrollo de pequeñas empresas. Incrementar la demanda de productos forestales a menudo conlleva a la sobreexplotación de los recursos y al abuso por parte de los cosechadores. Esto conduce, a su vez, a la degradación de los recursos y a la disminución en las condiciones económicas para las comunidades locales. Las empresas de productos arbóreos y forestales necesitan ser viables económica, ambiental y socialmente sostenibles.

La metodología AyDM puede empoderar a productores, fabricantes y comerciantes para planificar y desarrollar empresas de productos arbóreos y forestales que sean equitativas, sostenibles, ecológicamente apropiadas, socialmente beneficiosas y financieramente viables. Las comunidades locales son los actores primarios del proceso, desde la identificación y planificación de las empresas forestales hasta el manejo sostenible de su medio ambiente local.

Antes de adoptar la metodología AyDM, es fundamental estudiarla cuidadosamente y llevar a cabo una evaluación realista de los productos esperados. La metodología AyDM puede ser utilizada ya sea por empresarios individuales o por grupos de empresarios. Esa decisión depende principalmente del tipo de empresa y de los objetivos del proyecto.

Este manual de AyDM debería proporcionar a los administradores de proyectos la información y las herramientas que van a necesitar para decidir si aplican la metodología AyDM a sus proyectos de desarrollo empresarial.

*Las Directrices del Facilitador de Campo* acompañan a este manual de AyDM y deberían ser usadas conjuntamente con él. Estas directrices proporcionan orientación práctica y acciones a ser tomadas en cuenta por los facilitadores a lo largo de la implementación del proceso de AyDM.

## CAMBIOS INCORPORADOS AL MANUAL DE AYDM REVISADO EN 2011

El material que contiene este manual ha sido desarrollado y evaluado durante varios años con la colaboración de socios en Asia, África y América Latina. El manual actual es una revisión del material de capacitación anterior. Incorpora lo último de la evaluación en campo de AyDM, desde su publicación anterior, e incorpora una variedad de cambios, en particular los siguientes:

- ✓ Un libro ha reemplazado a los cinco folletos anteriores, como respuesta a las demandas de los usuarios de una versión simplificada.
- ✓ Las metodologías y herramientas usadas en la fase de implementación se han trasladado a las Directrices del Facilitador de Campo.
- ✓ El proceso de AyDM está dividido en cuatro fases, en lugar de tres, con el cambio correspondiente en los nombres de los pasos y las fases.
- ✓ Se ha actualizado el mapa del proceso.

## EL PAQUETE DE AYDM

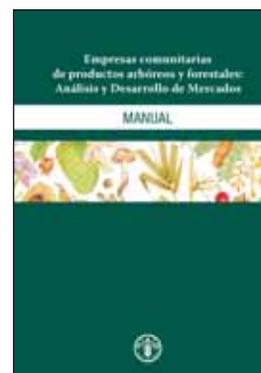
La FAO, en colaboración con sus socios, ha desarrollado un paquete de materiales para apoyar la implementación de la metodología AyDM.



El *Folleto* presenta una descripción corta del AyDM y sus beneficios.



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



El *Manual* ayuda al equipo de gestión de proyectos a planificar el desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales usando la metodología AyDM.

## PÚBLICO PARA EL MANUAL

El manual está pensado para los miembros del equipo de gestión del proyecto de agencias de desarrollo gubernamentales y no gubernamentales, responsables de la planificación del desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales.

El estudio del manual proporcionará a los lectores:

- ✓ Una descripción del proceso de AyDM, incluyendo los objetivos y los productos anticipados en cada fase de la metodología;
- ✓ Una introducción a los principios rectores de la metodología AyDM; y
- ✓ Una comprensión de las condiciones mínimas necesarias para apoyar el desarrollo empresarial.

## TERMINOLOGÍA DE AYDM UTILIZADA EN EL MANUAL

La terminología utilizada en el AyDM ha sido cuidadosamente seleccionada para ser coherente con la filosofía de las metodologías participativas. Los miembros del personal del proyecto y los facilitadores deberían abstenerse de utilizar términos convencionales, aun si resultan más familiares, ya que pueden tener connotaciones incorrectas. Se recomienda el uso de la terminología de AyDM, acompañada de una explicación de los significados. Un glosario de términos está disponible al final del manual en la página 99.



# SECCIÓN A

¿Qué es el Análisis y  
Desarrollo de Mercados?

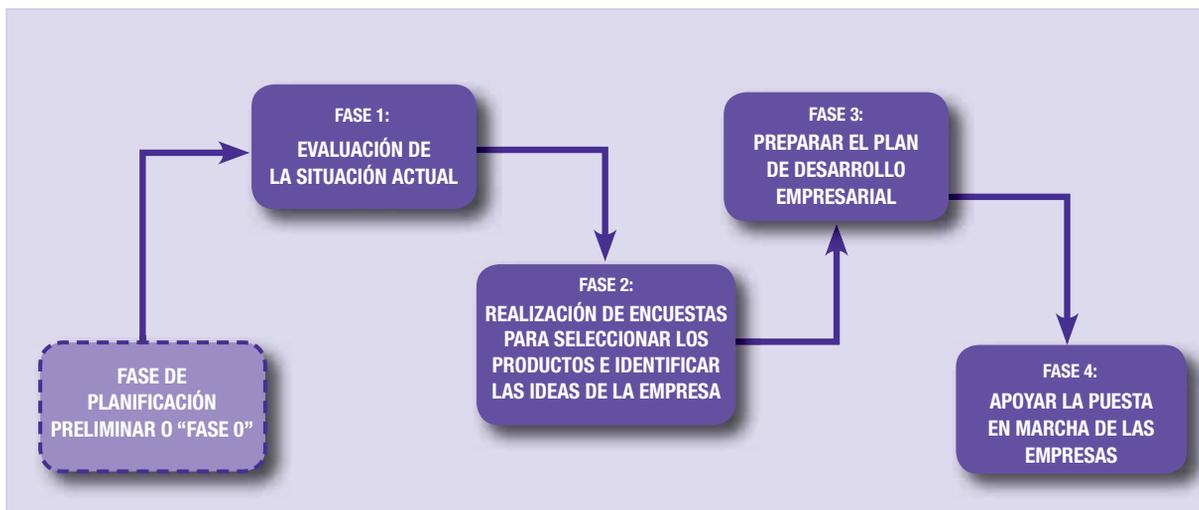
---

## SECCIÓN A

# ¿Qué es el Análisis y Desarrollo de Mercados?

## A1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA DE AyDM

### LAS CUATRO FASES DE AyDM

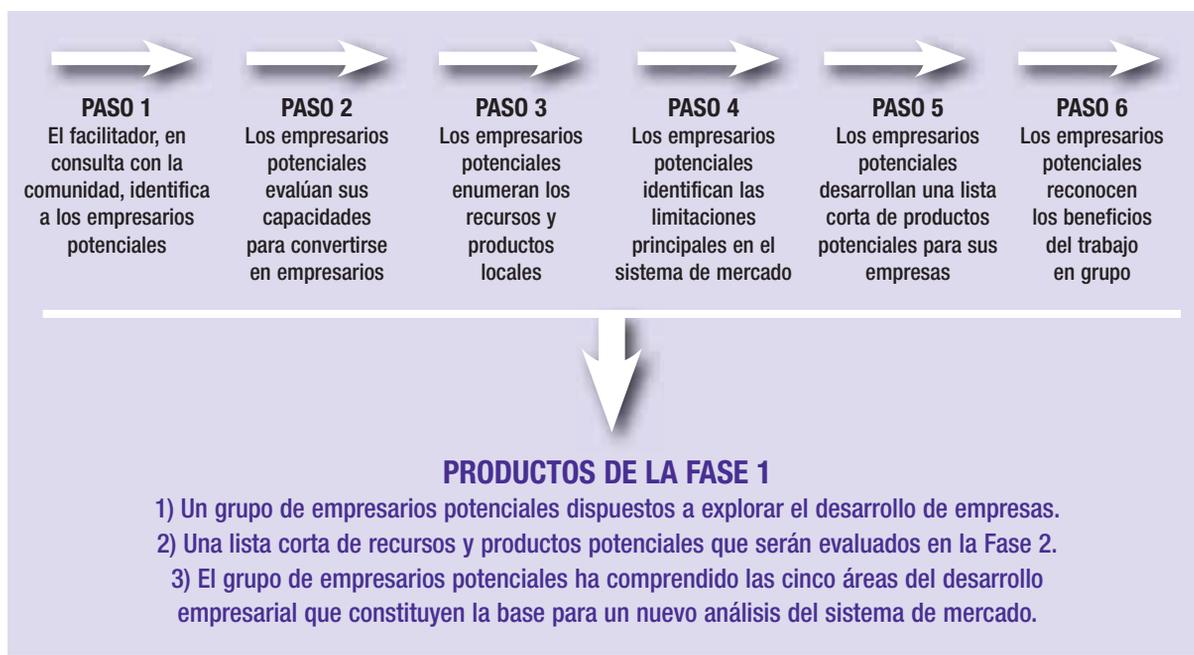


El AyDM es un marco para planificar empresas de productos arbóreos y forestales. Consiste en una fase de planificación preliminar seguida de cuatro fases que guían a los empresarios a través de un proceso participativo simple y claro, para planificar y desarrollar sus empresas. Los empresarios seguirán una secuencia de pasos sistemáticos para garantizar que todos los elementos críticos hayan sido incluidos con el fin de minimizar cualquier riesgo relacionado con el establecimiento de sus empresas.

La fase preliminar, tal vez sea útil pensarla como "Fase 0", es el momento para llevar a cabo cualquier actividad de investigación y planificación que debería ser efectuada antes de dar cualquier apoyo al desarrollo de empresas arbóreas y forestales, como ocurre en las Fases 1 a 4. Las Fases 1 y 2 sirven como un proceso de diagnóstico y ayudan a identificar oportunidades y a motivar a los participantes. La Fase 3 apoya la preparación del plan de desarrollo empresarial y la Fase 4, la puesta en marcha de las empresas.



## FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL



La Fase 1 es exploratoria y busca investigar una situación actual. Durante esta Fase, los facilitadores estudian las estrategias de medios de vida de las comunidades locales e identifican un grupo de empresarios potenciales dentro de la comunidad.

El grupo de empresarios potenciales:

- ✓ Obtiene una descripción de los recursos arbóreos y forestales y de los productos potenciales.
- ✓ Identifica las limitaciones y oportunidades de esos recursos y productos.
- ✓ Desarrolla una lista corta de una gama de productos.
- ✓ Llega a comprender que trabajar en grupo puede permitir una posición de mercado más fuerte.

La Fase 1 proporciona alguna indicación de prospectos de empresas realistas, tomando en consideración los recursos, las condiciones sociales, financieras, de demanda de mercado y los inversionistas potenciales disponibles.

El objetivo de la Fase 1 es ayudar a los pobladores a descubrir los productos que son los más adecuados para sus situaciones económicas mientras se garantiza que los recursos son usados de forma sostenible. Para garantizar empresas factibles y reducir los riesgos, los empresarios potenciales aprenden a seleccionar ideas de empresas que tomen en cuenta los factores sociales, ambientales, institucionales y tecnológicos.

La metodología AyDM comienza considerando los productos que ya son comercializados y que ya proveen ingreso a los empresarios potenciales. También se evalúan las oportunidades de introducir tecnologías que añadan valor o nuevos productos.

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



En la Fase 2, los empresarios potenciales recopilan la información necesaria para permitirles evaluar la factibilidad de los productos de la lista corta y decidir sobre los tipos de empresas más sostenibles y apropiados.

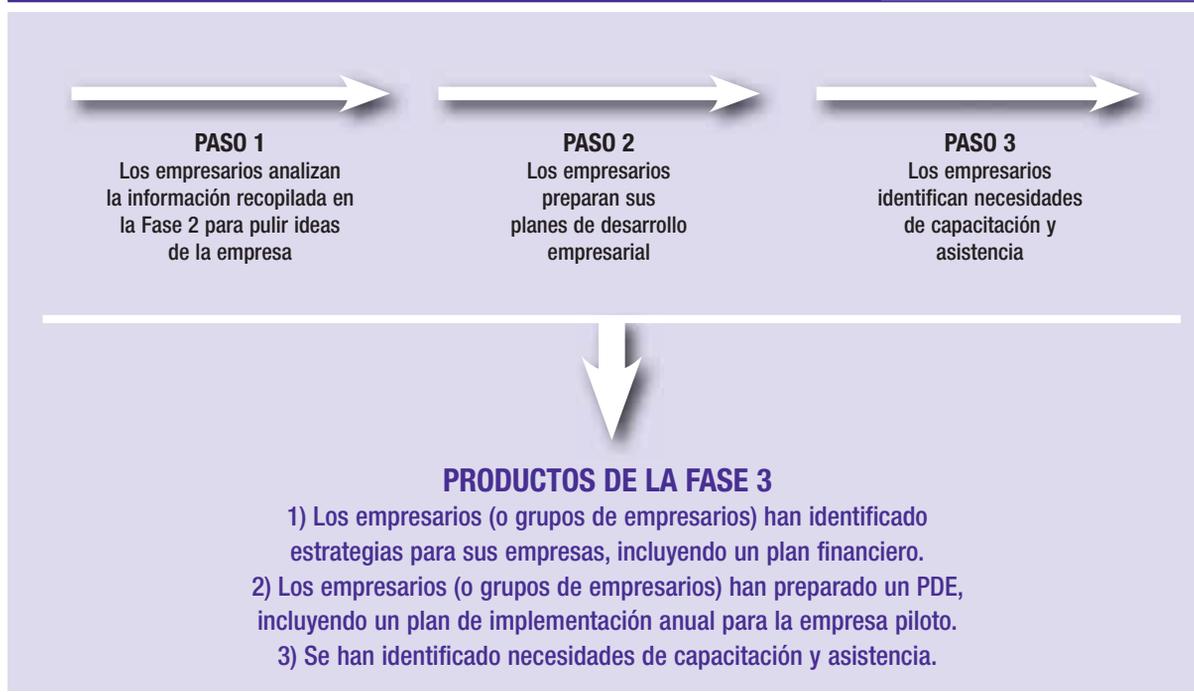
Los productos de la lista corta elaborada durante la Fase 1 son sujetos de estudio de prefactibilidad profundo para identificar mercados potenciales y evaluar su escala, tendencias y limitaciones relacionadas al acceso. Finalmente, se compararán los productos de la lista corta elaborada durante la Fase 1 con los productos identificados en la Fase 2 para pulir la selección.

La experiencia ha demostrado que un sinnúmero de problemas puede ocurrir cuando se desarrolla una empresa sin pasar por los pasos de la Fase 2:

- No sostenibilidad del recurso o mercado.
- Dependencia económica de un producto o tipo de producto.
- Suministro nada confiable.
- Producto de baja calidad.
- Insuficiente ingreso generado por el producto.
- Falta de capital, ya sea para inversiones iniciales o para costos generales.
- No cumplimiento de reglas y regulaciones.
- Ignorancia sobre fuentes potenciales de asistencia (tales como crédito o experiencia técnica).
- Destrucción del medio ambiente.



### FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



El objetivo de la Fase 3 es formular un PDE que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de las nuevas empresas. Se analizan los PDEs para evaluar qué asistencia necesitarán los empresarios para comenzar eficientemente sus empresas.



## FASE 4: APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS



En la Fase 4, se guía a los empresarios a través del proceso de movilización de recursos financieros y de recepción de capacitación de acuerdo a las necesidades expresadas en sus PDEs. Se les apoya en la fase de la puesta en marcha de sus empresas y aprenden a supervisar las actividades empresariales.

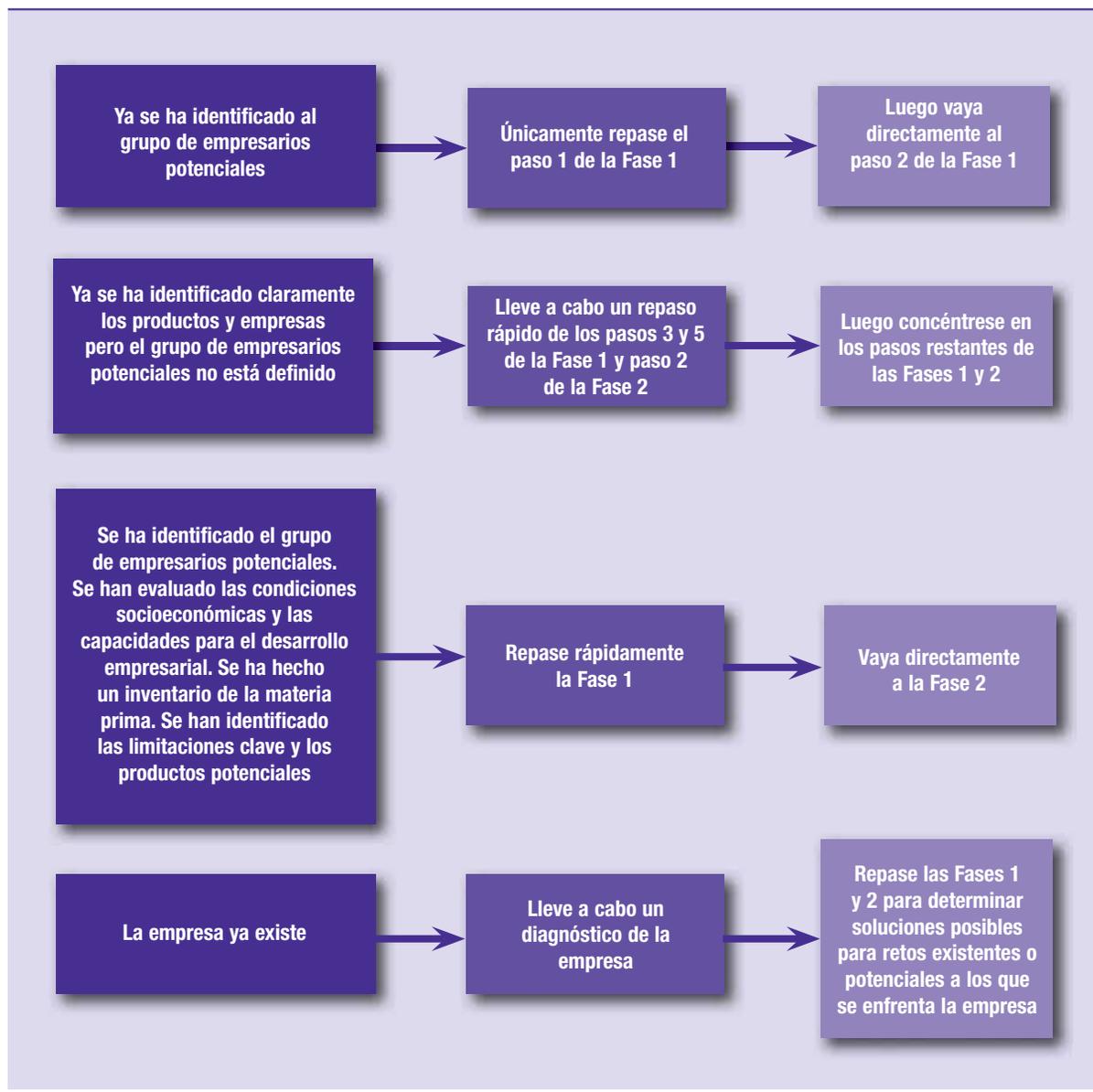
Durante una fase piloto, los empresarios pueden evaluar sus capacidades para establecer vínculos entre proveedores de servicios de negocios y para mejorar los mecanismos operativos y organizativos. Finalmente, se capacita a los empresarios para fortalecer sus aptitudes en mercadeo y manejo de los recursos naturales.

### PUNTOS DE ENTRADA AL PROCESO DE AyDM

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

Las situaciones más comunes son las siguientes:





## ADAPTAR LAS FASES 3 Y 4 A LAS NECESIDADES DEL PROYECTO

Aunque este manual no podrá tratar las necesidades específicas de todos los proyectos, los métodos y herramientas propuestas por la metodología AyDM pueden adaptarse a una gran gama de proyectos. Al completar las Fases 1 y 2, el personal del proyecto debería poder ajustar los métodos y las herramientas de la Fase 3 y 4 a sus propios contextos específicos, incluyendo:

- ✓ **La escala de las empresas y su nivel de complejidad.** Esto dictará el nivel de complejidad necesario al momento de aplicar las herramientas. Por ejemplo, las microempresas requerirán menos proyecciones financieras que las pequeñas empresas y sus PDEs serán más simples.
- ✓ **La cantidad de información disponible** después de completar las Fases 1 y 2. Si falta información, puede que los facilitadores tengan que planificar giras de estudio adicionales al principio de la Fase 3. Las necesidades de información también están relacionadas a la escala de las empresas. Por ejemplo, una microempresa que busque vender bienes en el mercado local no requiere hacer investigación sobre cómo exportar, mientras que una que vea mercados en el extranjero necesitaría tal información.
- ✓ **Nuevos beneficiarios se unen al proceso en una etapa posterior.** El personal del proyecto/facilitadores necesitarán diagnosticar la situación de los empresarios que entren al proceso de AyDM en una etapa posterior para determinar si van a necesitar trabajar algún asunto relacionado con la Fase 2.
- ✓ Otros factores, tales como la **disponibilidad de capital de trabajo o la disponibilidad limitada de facilitadores.**

## A2. CARACTERÍSTICAS Y PRINCIPIOS DE LA METODOLOGÍA AyDM

### ADAPTABILIDAD DE LA METODOLOGÍA AyDM

El AyDM proporciona un marco que puede ajustarse a diferentes contextos y ser usado para diferentes propósitos. Inicialmente, la metodología AyDM fue desarrollada para el uso con empresas de productos arbóreos y forestales. Sin embargo, la metodología se ha aplicado exitosamente en proyectos relacionados con turismo comunitario, productos agrícolas, iniciativas de ganadería y pesquerías costeras. Esta experiencia muestra que los empresarios rurales que implementan la metodología AyDM, ya sea individualmente o en grupos, pueden adaptarse para otros tipos de empresas.



La información específica sobre algunas de las diferencias entre productos arbóreos, forestales y agrícolas se presenta en el Anexo 2.



Los individuos o grupos con empresas existentes pueden utilizar también la metodología AyDM para:

- ✓ Identificar clientes nuevos.
- ✓ Ajustarse a las necesidades de clientes nuevos.
- ✓ Adoptar tecnologías nuevas y mejorar habilidades.
- ✓ Aprender cómo añadir valor a los productos.
- ✓ Obtener apoyo financiero de instituciones locales.
- ✓ Preservar los recursos locales.



Se ha demostrado la adaptabilidad de la metodología en varios ejemplos presentados en el Anexo 1 en la página 51, y en: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>

## EL AYDM: UN CAMBIO EN EL APOYO AL DESARROLLO EMPRESARIAL

---

El AyDM representa **un alejamiento del apoyo tradicional de intervención directa** para el desarrollo empresarial, el cual ha tenido alcance y sostenibilidad limitados. Por el contrario, el AyDM utiliza un enfoque facilitador para ayudar a los empresarios a que ellos mismos identifiquen sus necesidades de servicios, que ayuden a los proveedores de servicios a desarrollar sus capacidades y conectarlos en el desarrollo empresarial.

Los planificadores y los facilitadores deberían adoptar el enfoque facilitador ya que puede influir en las decisiones de los empresarios potenciales, así como en la sostenibilidad de sus actividades. Cuando esto se comprende y se apoya por todos los miembros de las estructuras de apoyo de la empresa (planificadores, facilitadores y socios locales) y por los mismos empresarios potenciales, la metodología AyDM cambiará la mentalidad de una asistencia dirigida hacia un proceso que es propiedad de los empresarios empoderados.

## PRINCIPIOS MEDULARES DE LA METODOLOGÍA AYDM

---

### Utilizar métodos y herramientas participativas

La metodología AyDM es participativa, involucrando una amplia variedad de herramientas flexibles. Los facilitadores deberían seleccionar sus herramientas de acuerdo a las necesidades de los participantes, al contexto local y a los recursos disponibles. Inicialmente diseñadas para su uso con productos arbóreos y forestales, estas herramientas son el resultado de extensivas pruebas en campo. Varias herramientas utilizadas en la metodología AyDM pueden ser familiares para los facilitadores ya que muchas han sido adaptadas de las guías de diagnóstico rural participativo o manuales de desarrollo empresarial. Sin embargo, el AyDM evoluciona siempre, permitiendo a los facilitadores buscar, de forma continua, maneras para adaptar o mejorar las herramientas para ajustarse a las necesidades de sus comunidades.



La implementación exitosa de la metodología AyDM depende en gran parte de un uso apropiado de sus herramientas y métodos. Las Directrices del Facilitador de Campo las describen con mucho detalle.

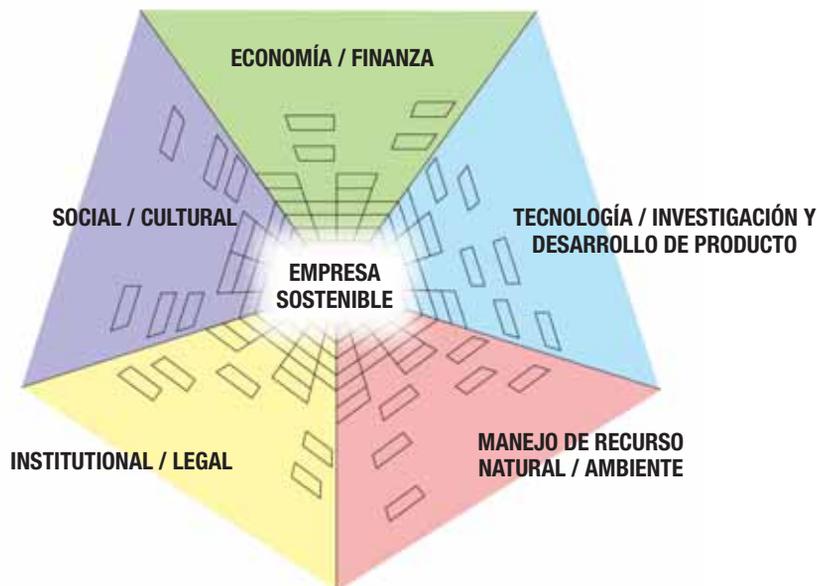
### Exploración de las cinco áreas del desarrollo empresarial

El proceso de AyDM toma en cuenta factores ambientales, sociales, institucionales y técnicos, así como los aspectos comerciales y financieros de un producto. Concentrarse en asuntos sociales y ambientales significa que los beneficios para las comunidades estarán protegidos con un desarrollo a largo plazo de una empresa.

La metodología utilizada para reunir y analizar datos se llama *exploración de las cinco áreas del desarrollo empresarial* (vea Figura 1). Las cinco áreas incluyen:

- ✓ Mercado/economía, incluyendo aspectos financieros.
- ✓ Manejo del recurso natural/ambiente.
- ✓ Social/cultural.
- ✓ Institucional/legal.
- ✓ Tecnología, investigación y desarrollo de producto.

**FIGURA 1: LAS CINCO ÁREAS DEL DESARROLLO EMPRESARIAL**



## Sostenibilidad

La sostenibilidad es un componente clave de la metodología AyDM. Se refiere a procesos que incrementan los beneficios económicos y mejoran el sustento, sin causar impactos sociales o ambientales negativos. También supone que las empresas tendrán la capacidad de reaccionar a los mercados cambiantes cuando los procesos sean sostenibles.



**En Gambia**, los incendios de arbustos son una gran amenaza para áreas forestales y han sido plaga de las comunidades por años. Grupos de Forestería Comunitaria involucrados en el desarrollo empresarial, usando la metodología AyDM, han desarrollado estrategias efectivas para la prevención del fuego ubicando barreras cortafuegos en áreas objetivo alrededor de bosques o llevando a cabo quemas controladas en tierras de la aldea. La reducción de incendios resultante hace posible la derivación de ingresos de actividades como el uso de árboles muertos para la apicultura.



Los diferentes tipos de sostenibilidad subyacentes a la metodología AyDM, se detallan en el Anexo 2.

## Sensibilidad de género

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

Las Directrices del Facilitador de Campo de AyDM proponen métodos y herramientas para garantizar que las prioridades de las mujeres no se vean comprometidas ante las prioridades de los hombres.



En Ghana, la mayoría de mujeres resaltó que un beneficio importante de los proyectos de AyDM ha sido el desarrollo de mejores dinámicas de grupo y una cohesión más fuerte. Las mujeres se sentían empoderadas para discutir de asuntos con los hombres. Es más, previo al inicio del proyecto, los miembros de la comunidad tenían reuniones rara vez, mientras que ahora sostienen reuniones efectivas sobre una gama de asuntos locales.



## La participación de los empresarios a lo largo del proceso de AyDM

La metodología AyDM recalca la responsabilidad de los empresarios potenciales en el desarrollo de su empresa y coloca límites claros sobre el papel del facilitador. Se necesita el apoyo del facilitador a lo largo del proceso, pero es fundamental que los empresarios adquieran las habilidades para tomar sus propias decisiones y formulen sus propios planes. Así, los empresarios deben participar en cada fase del proceso para un desarrollo empresarial exitoso. Es importante que los empresarios potenciales comprendan, desde un inicio, cómo pueden beneficiarse utilizando la metodología AyDM. Hacia el final, será importante adaptar los materiales de AyDM a las condiciones específicas del país y reforzar las capacidades de los participantes a través de cursos de capacitación.



Estos aspectos se explican con mayor detalle en el Anexo 8.

## La importancia de las alianzas estratégicas

El AyDM acentúa la importancia de formar alianzas estratégicas entre los empresarios y los proveedores de servicios, y de desarrollar vínculos de mercado.

El apoyo a empresas de productos arbóreos y forestales no puede ser realizado por un único proveedor de servicios ya que se necesitarán varios tipos de conocimientos, algunos relacionados a la producción o manejo forestal, algunos al mercadeo y manejo empresarial, y otros asociados con tecnología o incluso con asuntos de política.

La cadena de valor comienza con el productor y termina con el consumidor. A lo largo de la cadena, hay dos tipos de actores. Los actores directos son las personas en la cadena de mercado a través de las cuales se mueven los productos (cosechadores, comerciantes, fabricantes y consumidores). Los actores indirectos son las personas que influyen en el mercadeo del producto (diseñadores de políticas, investigadores técnicos y grupos ambientalistas). Ambas categorías de actores incluyen compañías y agencias del sector público y privado. Estos actores realizan alianzas, las cuales son críticas porque, de existir un elemento en la cadena de mercado que sea débil, la operación completa podría resultar afectada y estar en riesgo de colapsar. Los facilitadores pueden ayudar a los empresarios a identificar socios estratégicos que pueden contribuir sosteniblemente al desarrollo de una empresa.



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





Se presentan detalles sobre la creación de alianzas estratégicas en el Anexo 2.

### Fortalecer la capacidad institucional

El proceso de AyDM ayuda a aumentar la capacidad de instituciones gubernamentales y organizaciones no gubernamentales para utilizar los recursos naturales de manera más sostenible, manejar los recursos en una forma participativa y tratar asuntos organizativos.

Los proyectos de AyDM mejoran las relaciones, realzan la confianza y promueven la colaboración entre personal de gobierno y las comunidades locales. Ayudan a reducir el nivel de cinismo de los potenciales beneficios financieros del manejo forestal participativo, y alientan a las personas a adoptar el manejo forestal comunitario.



Nómadas y residentes de poblados en las áreas forestales de Mongolia usan recursos forestales, tales como leña, bayas, nueces de pino y plantas medicinales. Existe poca información de mercado documentada sobre los productos forestales y los gobiernos locales dan pocos permisos para cosechar estos productos. En Bugat Sum, las autoridades locales asistieron a una capacitación de AyDM que los ayudó a darse cuenta de que una vez que los miembros del Grupo de Usuarios Forestales (GUF) estén conscientes de los riesgos asociados con las prácticas de aprovechamiento no sostenibles, ellos comenzarían a mejorar sus prácticas con seguridad. Un resultado de una mayor conciencia es que ahora la oficina del gobernador apoya el inicio de empresas rurales pequeñas a través de los subsidios y apoyo a los guardabosques de los GUF.

### Tratar las limitaciones de política

Una condición previa para proyectos de AyDM exitosos es la de garantizar la **tenencia de la tierra**. Los pobladores deberían tener control legal sobre la tierra que utilizan y el derecho de cosechar y vender sus productos. El control local sin derechos del usuario significa que las empresas beneficiadas no tendrían garantías y esto podría desanimar a las comunidades en cuanto a la protección de los recursos forestales.

Otro requerimiento clave para desarrollar pequeñas empresas es que las comunidades tengan **acceso a los productos forestales**. A menudo, los proyectos de AyDM revelan limitaciones relacionadas al acceso y estimulan a las instituciones gubernamentales a proponer soluciones de política relevantes.





Ahora, en Gambia y Burkina Faso, varias comunidades toman medidas activas para proteger sus bosques, a través de la creación de patrullas para detener la tala ilegal. En el pasado, los árboles eran cortados por forasteros, con o sin permisos, y los pobladores locales nunca intentaban detenerlos ya que sentían que no tenían control sobre tales acciones.

Ahora que las comunidades locales ya tomaron responsabilidad por sus bosques, la tala ilegal ha disminuido drásticamente. Adicionalmente, el gobierno ya no puede emitir licencias de usuarios a forasteros en el bosque comunitario y los parques forestales bajo coadministración.

### Diversificación y consolidación de estructuras locales

La colaboración con los gobiernos y las ONGs, así como la creación o fortalecimiento de grupos empresariales, puede mejorar el desempeño de mercado, social y de manejo del recurso.

Se estimula la formación de grupos empresariales para reunir poder y fuerza colectiva. Estos grupos pueden movilizar, coordinar a sus miembros y realizar más actividades empresariales beneficiosas gracias a los reducidos costos de producción, precios estandarizados, sistemas de escalas comunes, mejor uso de los bosques y creación de vínculos con instituciones de apoyo.

### La contribución del desarrollo empresarial para incrementar fondos para instituciones forestales gubernamentales

Aunque a menudo los gobiernos expresen su compromiso hacia la protección ambiental y el manejo sostenible de los recursos naturales, generalmente carecen de medios económicos para alcanzar esas metas. Frecuentemente, no se considera a la forestería como una prioridad de desarrollo nacional y, rara vez, recibe apoyo a largo plazo de donantes de organizaciones multilaterales. Las iniciativas piloto de AyDM pueden ayudar a incrementar las asignaciones de fondos para el sector forestal, porque pueden mostrar el valor potencial de los productos arbóreos y forestales para el desarrollo en general.



El gobierno de Gambia ha institucionalizado un esquema de ahorros obligatorio para productos generados de los recursos forestales. 85 por ciento de todos los beneficios extraídos de los bosques comunitarios son depositados en un fondo local y el 15 por ciento restante es pagado como un impuesto al Fondo Forestal Nacional (FFN).

En años recientes, el dinero pagado al fondo local y al FFN se ha incrementado sustancialmente, gracias al desarrollo empresarial exitoso. Además, los ingresos y el empleo han mejorado en los poblados rurales. Estos factores han atraído la atención del gobierno, elevando el manejo sostenible de los recursos forestales del país más arriba en la agenda nacional.



# SECCIÓN B

Preparación para  
implementar el proceso de  
Análisis y Desarrollo de Mercados

---

## SECCIÓN B

# Preparación para implementar el proceso de Análisis y Desarrollo de Mercados

### **B1. CONDICIONES MÍNIMAS NECESARIAS ANTES DE COMENZAR EL APOYO PARA EL DESARROLLO EMPRESARIAL**

Para garantizar el éxito de los proyectos de AyDM, es esencial verificar primero que se cumplan ciertas condiciones, que son necesarias para el desarrollo empresarial.

La existencia de estas condiciones no es esencial. Sin embargo, el planificador del proyecto/programa debería evaluar en qué medida se han cumplido y tomar los resultados en consideración cuando se diseñe el proyecto y se evalúen los riesgos.

#### **EVALUAR EL NIVEL DE APOYO DE LAS AUTORIDADES NACIONALES, TANTO ADMINISTRATIVAS COMO POLÍTICAS**

Cuando el apoyo a las empresas de productos arbóreos y forestales es una prioridad nacional, los empresarios encuentran, a menudo, que pueden beneficiarse de apoyos como las exenciones de impuestos disponibles durante la fase de la puesta en marcha de sus empresas. Tal apoyo puede abarcar desde el acceso simplificado a instituciones financieras o programas gubernamentales de financiamiento para facilitar formalidades de registro hasta el acceso a la infraestructura para mover, almacenar y comercializar sus productos.

Un repaso del contexto legal revelará si las reglas y regulaciones existentes son favorables para el desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales. Si se encontrara que el contexto legal es favorable, el próximo paso sería desarrollar un breve concepto de proyecto para determinar si el proyecto sería aceptado por las entidades administrativas y políticas relevantes.



## **EVALUAR EL NIVEL DE APOYO DE LAS ADMINISTRACIONES DE PROVINCIA, DISTRITOS Y DE LAS AUTORIDADES POLÍTICAS LOCALES**

---

Diferentes regiones tendrán un nivel de apoyo distinto para las iniciativas de proyecto, por lo que será beneficioso verificar la posible aceptación del proyecto frente a las autoridades de la provincia y del distrito antes de su inicio. Aunque un gobierno nacional pueda favorecer las empresas de productos arbóreos y forestales, las autoridades de la provincia y del distrito enfrentarán dificultades para encontrar apoyo local. Llevar a cabo tal evaluación puede ayudar a garantizar que los sitios del proyecto sean seleccionados en lugares con un entorno permisivo.

## **LLEGAR A UN CONSENSO ENTRE EL EQUIPO DEL PROYECTO Y LOS SOCIOS**

---

Con frecuencia, las instituciones que tienen experiencia limitada en enfoques participativos quieren integrar o añadir la planificación de desarrollo empresarial a proyectos ya existentes. Para hacer esto de forma exitosa, el personal del proyecto y los socios necesitan comprender claramente el desarrollo empresarial y las implicaciones de la metodología AyDM.

Todas las partes interesadas e involucradas en el proceso necesitan comprender y estar de acuerdo con las características participativas de la metodología AyDM. A menudo, las decisiones que emergen de un proceso participativo se rechazan por parte de la agencia organizativa por no adecuarse con su agenda. Esto puede evitarse fácilmente consultando de forma anticipada al personal del proyecto y a los socios para evaluar su interés en adoptar la metodología AyDM.

## **EVALUAR LA DISPONIBILIDAD Y LIMITACIONES LEGALES PARA LA ACCESIBILIDAD DE LOS PRODUCTOS FORESTALES Y ARBÓREOS**

---

Los proyectos pueden enfrentar dificultades durante la fase de implementación debido a limitaciones legales que impidan el acceso a los recursos forestales y arbóreos. Identificar fuentes para los productos forestales y arbóreos, y la accesibilidad de recursos necesarios para estos antes de comprometerse con el desarrollo empresarial, puede ayudar a evitar este tipo de problema.

## **EVALUAR LOS CONOCIMIENTOS Y LAS NECESIDADES DEL DESARROLLO DE CAPACIDADES**

---

El apoyo a las empresas de productos arbóreos y forestales será mayor si los individuos involucrados tienen algún conocimiento sobre los recursos y productos afectados, así como algunas capacidades de desarrollo empresarial básicas. Evaluar estas capacidades servirá para identificar las necesidades de desarrollo de capacidad requeridas antes de iniciar la implementación de la metodología AyDM. El equipo de planificación debería determinar cuidadosamente si capacitar a personal sin capacidades sería costo-efectivo. Los recursos humanos capacitados son un elemento importante para el desarrollo empresarial exitoso.

## EVALUAR ACTITUDES LOCALES SOBRE EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES

---

Las comunidades que se benefician de proyectos de ayuda, a menudo, desarrollan una actitud de “espera por la asistencia”. En contraste, en el escenario de AyDM, se espera que los empresarios estén comprometidos completamente en sus proyectos, incluyendo la toma de responsabilidad por riesgos afines. Los factores culturales pueden jugar un papel en las actitudes de las poblaciones locales con respecto a tomar riesgos y la orientación de la empresa, lo contrario a tener una actitud pasiva hacia el desarrollo.

No se puede imponer la empresarialidad, así que la predisposición, la preparación y la voluntad de la comunidad para embarcarse en el desarrollo empresarial basado en productos arbóreos y forestales deberían ser evaluadas y se debería realizar una comprensión de los beneficios. A menudo las comunidades están más interesadas en empresas basadas en productos agrícolas o animales, que en los recursos forestales. Puede que se tenga que mejorar la conciencia del valor comercial potencial de los productos forestales para despertar el interés de las poblaciones locales y autoridades gubernamentales.



Laos, una ONG internacional, había estado apoyando a las comunidades más pobres del distrito de Vieng Xai para mejorar su producción de artesanías de bambú. Después de 2 años, el consejero de la ONG internacional recibió una visita de un hombre de Hmong, quien había escuchado de los esfuerzos de desarrollo de capacidades y los logros alcanzados de mayor número de productos, mejores y más atractivos que podrían ser vendidos fácilmente a comerciantes locales. El visitante mencionó que estaba interesado en unirse a proyectos similares e incluso estaba dispuesto a pagar para ir. El consejero estuvo gratamente sorprendido por esta oferta, pero respondió que no había necesidad de pagar y que el visitante sería bienvenido en la próxima capacitación.

## GARANTIZAR EL EQUILIBRIO DE GÉNERO

---

Las mujeres tienen una mejor contribución en el proceso del desarrollo empresarial, ya que son actores clave en los sistemas económicos comunitarios. Por esta razón, los planificadores deberían involucrar a las mujeres en el equipo de apoyo del desarrollo empresarial del proyecto tanto como sea posible e incluir la obligación de usar metodologías en campo sensibles a asuntos de género en los términos de referencia de los facilitadores.

Las mujeres deberían ser participantes plenas en el proceso de AyDM. Sin embargo, su participación no es siempre directa ya que pueden estar menos educadas que los hombres, tener fuertes cargas de trabajo en el hogar o estar limitadas por normas sociales de formar parte de otras actividades.

Por lo menos, el desarrollo empresarial no debería tener un impacto negativo sobre las mujeres, ni incrementar las desigualdades entre los géneros.



## EVALUAR LA DISPOSICIÓN Y CAPACIDADES DE LAS INSTITUCIONES DE APOYO

---

El planificador debería enumerar las principales instituciones gubernamentales y ONGs capaces de apoyar las iniciativas de desarrollo empresarial forestal. Este listado incluye generalmente el departamento forestal nacional y el ministerio de economía e industria (o cualquier administración directamente afectada por el tema), instituciones de investigación y desarrollo, instituciones financieras (incluidas potenciales organizaciones donantes), ONGs que trabajen en el campo del pequeño apoyo empresarial (por ejemplo, contabilidad, microfinanzas y grupos enfocados al manejo de tierra) así como actores privados que obtienen su materia prima en áreas rurales. Una vez se compile este listado, el planificador debería informar a todas las potenciales partes interesadas sobre el proyecto propuesto y evaluar sus posibles contribuciones.

## COMPILAR UNA DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN

---

Antes de iniciar un proyecto de AyDM, los planificadores necesitan entender la situación del desarrollo empresarial del país. Específicamente, esto incluiría reunir información sobre la demanda de mercado para productos a nivel nacional o internacional, los canales comerciales relevantes existentes, las potenciales partes clave interesadas y las organizaciones de entrega de servicios en el sector empresarial.



Para mayor información sobre “Compilar una descripción de la situación”, remítase al Anexo 3.

## GARANTIZAR APORTES PRESUPUESTARIOS PARA EL APOYO DURANTE LA FASE DE LA PUESTA EN MARCHA

---

Los empresarios necesitan apoyo y asistencia durante la fase de la puesta en marcha de sus empresas. Desafortunadamente, la importancia de este factor es subestimado con frecuencia. Para evitar este error común, se debería planificar el apoyo durante la fase de la puesta en marcha desde el principio. Esto puede cumplirse garantizando que el proyecto:

1. Tenga recursos suficientes para cubrir los servicios necesarios durante la fase de la puesta en marcha.
2. Tenga la capacidad financiera para crear un fondo de desarrollo empresarial que proporcione capital semilla para las empresas nuevas.
3. Pueda facilitar la creación de grupos empresariales de ahorros y créditos o apoyar de otra forma el vínculo entre empresarios e instituciones financieras.

## DEFINIR UNA ESTRATEGIA FINANCIERA PARA APOYAR LAS NECESIDADES INICIALES DE CAPITAL

---

Existen diferentes opciones para financiar las necesidades de capital de las empresas. Estas incluyen la creación de grupos de ahorros y crédito para microempresas, el uso de fondos existentes del poblado, acceso a instituciones microfinancieras y bancos tradicionales.



El AyDM alienta a los empresarios a usar fondos propios en sus empresas y establecer vínculos (o asociaciones a través del proyecto) para proveedores de servicios (por ejemplo: instituciones microfinancieras) que puedan apoyar las necesidades de capital de la empresa. El objetivo es que la empresa opere independientemente después de que el proyecto termine. En algunos casos, el equipo de gestión puede decidir dejar de lado fondos como capital semilla para empresas nuevas, o proporcionar equipo básico a los empresarios nuevos. Esta opción, que es más típica en la mentalidad dirigida por el apoyo tradicional, no debería estimularse y debería ser considerada únicamente cuando el empresario no tiene suficiente capital. Cualquier estrategia financiera que se escoja debería ser discutida entre todos los participantes al inicio del proyecto.

### ADQUIRIR UNA COMPRENSIÓN BÁSICA DE LA METODOLOGÍA AyDM

---

El planificador necesitará comprender el tiempo, los recursos técnicos y financieros necesarios para la implementación de las actividades de AyDM con el fin de decidir, si el proyecto tiene los recursos necesarios para iniciar un proceso de desarrollo empresarial.



Estos elementos se presentan con mayor detalle en la Sección B3.

### GARANTIZAR QUE EL FACILITADOR CONOZCA LO SUFICIENTE DEL AyDM

---

A menudo los facilitadores carecen de conocimiento y recursos suficientes para alcanzar sus objetivos. Por lo tanto, es importante ayudarlos a adquirir la información que necesitan para apoyar a los empresarios. Muchos facilitadores admiten estar avergonzados por saber menos que los empresarios con quienes trabajan. Por esta razón, a los facilitadores se les debería proveer con:

- ✓ Una visión general de la demanda de mercado a nivel nacional o internacional, así como los temas legales e institucionales relacionados con el subsector del recurso natural afectado y con el establecimiento empresarial.
- ✓ Una descripción de la metodología de la empresa frente a la metodología del proyecto.
- ✓ Una explicación acerca de las opciones para que las empresas alcancen una situación legal, las implicaciones legales de tales opciones, así como sus principales ventajas y desventajas.
- ✓ Información sobre la disposición legal que regula el acceso a los recursos forestales, la producción, el transporte, el procesamiento y la comercialización del tipo de productos promovidos por el proyecto.
- ✓ Una explicación de las posibles metodologías financieras, incluyendo el acceso formal e informal al capital, modalidades y condiciones, así como las principales ventajas y desventajas de cada metodología.



## B2. PLANIFICACIÓN PRELIMINAR DE LAS ACTIVIDADES DE AyDM

Durante la fase preliminar, los planificadores del proyecto deberían hacer todo lo posible por fomentar el apoyo de las partes interesadas clave y por garantizar que todos los elementos y servicios para apoyar a los empresarios estén disponibles. De no llevarse a cabo alguna de las actividades preliminares, los facilitadores pueden encontrarse después en situaciones incómodas o ser incapaces de continuar adecuadamente con el proceso de AyDM.

Existe un sinnúmero de formas para llevar a cabo estas actividades preliminares de planificación dependiendo de la institución, los objetivos del proyecto, la estrategia y el contexto nacional. El listado de abajo no proporciona una secuencia de actividades escritas en piedra, sino que ofrece una colección de actividades que los usuarios pueden tomar en cuenta para alcanzar sus objetivos específicos. Dependiendo del contexto, el equipo del proyecto puede encontrar mejor el orden en el cual las actividades se implementan o saltarse algunas si no se adecúan a su situación particular.

<b>Actividades preliminares a ser completadas antes de que los facilitadores comiencen a trabajar con los grupos objetivos</b>	Defina objetivos realistas.
	Adapte los materiales de AyDM al contexto local, incluyendo la traducción de los materiales a un idioma de habla local.
	Estudie la región (provincia/distrito) en la cual está ubicado el proyecto y establezca contacto con otras organizaciones/instituciones que trabajen en la misma área.
	Seleccione sitios para el proyecto.
	Seleccione facilitadores de campo y establezca el equipo de proyecto.
	Organice talleres de trabajo de sensibilización de AyDM.
	Esboce el marco para la supervisión participativa y la evaluación.
	Formule la estrategia de desarrollo de capacidades de AyDM.

Las actividades anteriores se describen con mayor detalle en la siguiente sección.

## DEFINA OBJETIVOS REALISTAS

---

El planificador del proyecto necesita preparar un plan de trabajo y cronograma para garantizar que todos los participantes (tal como el gestor, los miembros del personal del proyecto y los consultores) y socios potenciales (incluyendo agricultores, grupos de interés, donantes y autoridades locales) entiendan las metas y el período de tiempo del proyecto.

El planificador debería hacer las siguientes preguntas para definir las metas de la iniciativa:

- ✓ ¿Cuál es la meta del componente de desarrollo empresarial del proyecto?
- ✓ ¿Qué servicios proporcionará la institución/proyecto?
- ✓ ¿Quién se incluirá en el grupo de empresarios potenciales?
- ✓ ¿Cuáles son las necesidades específicas de los empresarios potenciales?
- ✓ ¿Qué principios formarán la base para la implementación de actividades del proyecto?

Estas preguntas deben realizarse en una fase temprana ya que sus respuestas influirán en la selección de métodos y la adaptación de las herramientas a lo largo del resto del proceso de AyDM.

## TRADUZCA Y ADAPTE LOS MATERIALES DE AyDM AL CONTEXTO LOCAL

---

Los facilitadores deberían garantizar que el mapa de AyDM y las Directrices del Facilitador de Campo se tradujeran en el idioma local. Esto es particularmente importante porque aunque los facilitadores estarán capacitados para implementar el proceso de AyDM, ellos, frecuentemente, necesitarán revisar los documentos para conceptos, definiciones y herramientas necesarias para el proceso.

Además, puede que sea útil preparar una serie de herramientas sencillas para uso de las comunidades con un nivel básico de alfabetismo.

Cuando se muevan a través del proceso de AyDM, los participantes pueden reconocer vacíos en sus capacidades, tal como el conocimiento de cómo procesar un recurso o cómo llevar la contabilidad. Los Materiales de apoyo de AyDM, hablando estrictamente, no cubren tales elementos técnicos. Siendo este el caso, el facilitador puede decidir usar recursos de capacitación adicionales ya disponibles en el idioma local. Por ejemplo, las directrices para el aprovechamiento sostenible y el manejo forestal o manuales sobre contabilidad financiera y registro de datos, pueden estar incluidos como materiales de capacitación suplementarios. **Es fundamental** que los planificadores del proyecto reconozcan la importancia de traducir y adaptar las Directrices del Facilitador de Campo y el mapa del proceso antes de la implementación del proyecto.





En Gambia, el personal del Departamento Forestal y de la ONG nacional NACO jugaron un papel crucial en el proceso de adaptación:

- Interpretando y simplificando los materiales.
- Probando en campo los materiales para calcular qué tan adaptados estaban a las comunidades locales.
- Modificando los materiales después de la prueba en el campo.
- Traduciendo los PDEs a un idioma local.



Para mayores detalles sobre la adaptación y la traducción de los materiales de AyDM, remítase al Anexo 4.

### **ESTUDIE LA REGIÓN (PROVINCIA/DISTRITO) EN LA CUAL EL PROYECTO SE UBICARÁ Y ESTABLEZCA CONTACTO CON OTROS GRUPOS QUE TRABAJEN EN LA MISMA ÁREA**

El objetivo de un estudio regional, llevado a cabo por el personal del proyecto, es compilar una breve visión general de las oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial en la región y obtener un amplio conocimiento de los recursos y productos potenciales.

Los resultados del estudio servirán como antecedentes para informar decisiones más tarde en el proceso, por ejemplo, sobre cómo financiar las necesidades iniciales de capital de las empresas.

El establecimiento de contactos en el área del proyecto puede revelar si otras organizaciones habían desarrollado estudios sobre temas relevantes al proceso de AyDM (por ejemplo, sobre productos o mercados específicos) y si otras actividades de desarrollo empresarial habían sido implementadas o estaban en curso.



Para mayor información sobre el estudio regional, vea el Anexo 5.



## SELECCIÓN DE SITIOS

Seleccionar un sitio es un paso opcional. Algunas veces un proceso de desarrollo empresarial se inserta en un proyecto existente. En otros, las instituciones pueden querer iniciar actividades de AyDM en un sitio nuevo, aunque existan sitios de proyecto existentes establecidos con otros propósitos de desarrollo. Finalmente, algunas organizaciones iniciarán un proyecto específicamente con el propósito de desarrollar empresas, y utilizarán la metodología AyDM para ello. Por consiguiente, en algunos casos, los sitios ya habrán sido seleccionados y este paso será innecesario.



En el proyecto de AyDM de la FAO en el Monte Emei, Patrimonio de la Humanidad, en Sichuan, China, se encontró que 16 poblados estaban ejerciendo presión sobre los recursos naturales del área. Con recursos limitados, solamente cuatro de esos poblados pudieron ser seleccionados como áreas piloto en los primeros dos años del proyecto. Se organizó un taller de trabajo con las partes interesadas y con representantes de los cuatro poblados. Los ejercicios de clasificación se llevaron a cabo utilizando los criterios siguientes:

- Se priorizaron los poblados más pobres dentro del parque.
- El uso tradicional y la importancia económica de los PFM para los pobladores fue un punto focal, así como lo fue su participación previa en actividades vinculadas con el uso de recursos forestales (por eje. conversión de tierras agrícolas en tierras forestales, elaboración de artesanías y turismo).
- Existía interés por parte de los pobladores en el programa.
- Los líderes locales eran capaces y respetados entre los pobladores.
- Se estudió el acceso de caminos.

Si el proyecto fuese a entrar en una segunda fase, se hubiesen podido incluir poblados adicionales y también podría haberse extendido el proyecto hacia poblados fuera del parque que también estuvieran ejerciendo presión sobre los recursos.



Para mayores detalles de la selección del sitio, ver Anexo 6.



## SELECCIONE A LOS FACILITADORES DE CAMPO Y ESTABLEZCA EL EQUIPO DE PROYECTO

El equipo de proyecto puede ser establecido por los directores de las agencias forestales nacionales, conjuntamente con los directores de ONGs. Se recomienda mucho designar a un equipo de proyecto compuesto por un oficial de proyecto que coordine y dé seguimiento a las actividades, facilitadores que implementen las actividades de campo y un especialista de desarrollo empresarial del proyecto (EDEP) que tenga algo de experiencia en el desarrollo empresarial.

Inicialmente, los facilitadores pueden ser personal de extensión de agencias gubernamentales socias o de ONGs. Sin embargo, a partir de la Fase 2 del proceso y hasta el final, es mejor incluir a individuos con mentalidad empresarial altamente motivados de la comunidad. Capacitar a estos individuos como facilitadores puede ser muy útil por su interés personal en realizar el trabajo del proceso (ya que son empresarios), porque conocen el contexto, los recursos naturales, los patrones y actores locales mejor que cualquier persona externa lo haría. Más tarde, pueden ser importantes en la divulgación de la metodología AyDM hacia otros empresarios potenciales.

Seleccionar buenos facilitadores de campo es un factor de éxito fundamental para el proceso del desarrollo empresarial. Los posibles criterios de selección para esta selección incluyen:

- ✓ Experiencia viajando a ubicaciones de campo, buena disposición de quedarse y trabajar allí.
- ✓ Los medios necesarios, transporte y tiempo para ir y quedarse con los pobladores para actividades de AyDM.
- ✓ Algunas habilidades de facilitación mínimas como informar de vuelta sobre sus actividades en el poblado.
- ✓ Conocimiento de idiomas locales.
- ✓ Experiencia facilitando procesos participativos, tal como el Diagnóstico Rural Rápido (DRR) o el Diagnóstico Rural Participativo (DRP) (este criterio es un aspecto deseable mas no un requisito).
- ✓ Habilidades para el negocio, tal como conocimiento de presupuesto básico o experiencia realizando reportes financieros (este criterio es un aspecto deseable mas no un requisito).
- ✓ Preferiblemente originarios de los sitios seleccionados.



Los papeles y tareas principales de los facilitadores y del especialista de desarrollo empresarial se detallan en el Anexo 7.



## ORGANICE TALLERES DE TRABAJO DE SENSIBILIZACIÓN DE AyDM

---

### Para personal del proyecto

Generalmente, los miembros del personal de proyectos de manejo forestal participativos, de proyectos de manejo de recursos o de proyectos de reducción de la pobreza no saben mucho acerca del desarrollo empresarial. Con frecuencia, les falta el conocimiento básico que les permitirá comprender cómo se puede planificar y coordinar el apoyo participativo.

Por esta razón, se debería organizar un taller de trabajo corto (1-3 días) para orientar al personal técnico, núcleo del proyecto. Durante este taller de trabajo, los miembros del personal serán capacitados en desarrollo empresarial forestal y recibirán consejos sobre cómo pulir sus planes de trabajo para incluir actividades de desarrollo empresarial relevantes.

### Para socios que implementan

Una vez que se seleccionan los sitios del proyecto, el personal presentará el proyecto a los socios locales y pedirá su apoyo. Tener socios confiables a nivel local es útil durante la fase de implementación. Generalmente, organizar un taller de trabajo es el modo más eficiente de informar a socios potenciales sobre el proceso de AyDM, incluyendo recursos humanos y financieros necesarios.

### Para líderes locales y miembros de la comunidad

Será útil organizar una reunión con los líderes comunitarios locales para:

- ✓ Presentar el proyecto y la metodología AyDM.
- ✓ Invitar a su participación en varias actividades AyDM.
- ✓ Pedir su apoyo, especialmente para identificar partes interesadas locales e informantes clave.
- ✓ Obtener información sobre la situación general a nivel local.

Una vez que los líderes locales hayan acordado formar parte del proyecto, los facilitadores pueden comenzar su intervención. Una de las primeras tareas será informar a la comunidad local sobre los beneficios de desarrollo empresarial y la importancia de proteger los recursos naturales.

## ESBOCE EL MARCO PARA LA SUPERVISIÓN PARTICIPATIVA Y LA EVALUACIÓN

---

Los planificadores necesitan definir un marco para desarrollar una supervisión participativa y un sistema de evaluación. Los proyectos de desarrollo empresarial deberían concentrarse en supervisar el desempeño de empresas individuales, grupos de empresas y proveedores comunitarios de servicios. Los esfuerzos de desarrollo de capacidades deberían concentrarse en velar por el desempeño de individuos que hayan sido capacitados para entender la evolución de su serie de capacidades y comprender qué capacidades y qué conocimiento deberían adquirir a través de capacitación adicional. Además, los proyectos de desarrollo empresarial necesitan medir regularmente el desempeño del proyecto.





Se habla de varias opciones para desarrollar mecanismos de supervisión y evaluación con más detalle en la Sección C2.

### FORMULE UNA ESTRATEGIA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES

Como se mencionó con anterioridad, cada proyecto tendrá diferentes necesidades de desarrollo de capacidades, y por lo tanto, requerirá una estrategia construida con un propósito y basada en sus objetivos, contexto y recursos. Sin embargo, todos los proyectos necesitarán capacitar facilitadores y comunidades locales sobre cómo implementar la metodología AyDM. El programa de desarrollo de capacidades debería ser diseñado por el personal del proyecto. En este punto, los facilitadores pueden ser consultados pero no deberían involucrarse en el diseño de la capacitación, ya que ellos aún no estarían capacitados en la metodología AyDM.



Para mayores detalles sobre el programa de desarrollo de capacidades, la selección y el papel de los facilitadores, vea el Anexo 8.

### B3. RECURSOS NECESARIOS PARA IMPLEMENTAR EL PROCESO DE AyDM

A menudo los proyectos entablados en el desarrollo empresarial fracasan al calcular los recursos necesarios, especialmente cuando ellos no incluyen un componente de AyDM desde el inicio. Los recursos limitados conducen a resultados limitados y los planificadores deberían estar seguros de que tienen una visión clara de los recursos necesarios, antes de integrar un componente sobre desarrollo empresarial de pequeñas empresas dentro de sus proyectos.

Tres elementos principales deben ser tomados en consideración cuando se evalúan los recursos necesarios:

- ✓ Las actividades preliminares que el equipo del proyecto debería llevar a cabo antes de que los facilitadores comiencen a trabajar con los grupos de empresarios potenciales.
- ✓ Las actividades que necesitarán ser llevadas a cabo para apoyar a empresarios en el desarrollo de sus empresas (Fases 1 a 4 de AyDM).
- ✓ Las actividades que los empresarios deberán llevar a cabo para desarrollar sus empresas.



Los cuadros en el Anexo 10, presentan cómo planificar el apoyo para los empresarios y detallan las actividades necesarias, los cálculos de tiempo correspondientes, las posibles ubicaciones, así como los recursos humanos necesarios para implementar las actividades preliminares y las cuatro fases de la metodología AyDM.



Es importante notar que los tiempos de transporte pueden variar mucho según la ubicación del proyecto. La duración calculada de las actividades enumeradas en el Anexo 10 solamente refleja el tiempo necesario para llevar a cabo las actividades en sí, excluyen el tiempo de viaje. Los lectores deberían estar conscientes de que los cálculos deberían ajustarse a los objetivos y contexto del proyecto. Además, las actividades que se presentan son solamente sugerencias y deberían adaptarse como fuera necesario.

## CALCULE EL TIEMPO

---

La experiencia ha mostrado que el progreso realizado por empresarios depende en gran medida de un número suficiente de visitas realizadas por el facilitador. Por consiguiente, es importante definir las áreas de intervención de los facilitadores de forma que permitan visitas frecuentes. También significa que los empresarios potenciales deberían ser accesibles por los medios de transporte disponibles, o que se debería proporcionar el transporte cuando fuera necesario.

El proceso va más rápido cuando los facilitadores son seleccionados de entre los mismos actores directos, en lugar de que sean seleccionados por organizaciones intermediarias cuyos mandatos y habilidades no están directamente relacionados con el desarrollo empresarial. Ser del sitio y tener experiencia en el negocio o procesamiento de productos arbóreos y forestales, hace que tales facilitadores tengan mayor probabilidad de que los empresarios potenciales les tengan confianza. La disponibilidad de los facilitadores también es un factor clave.

## SELECCIONE LOS RECURSOS HUMANOS

---

Un proyecto en el cual ninguno tenga conocimiento o experiencia en el desarrollo empresarial o el AyDM, requerirá mucho más tiempo y esfuerzo que un proyecto en el cual los individuos ya tengan algunos conocimientos.

## CAPACITE A LOS FACILITADORES

---

La metodología AyDM puede enseñarse utilizando una variedad de actividades de capacitación. Los diferentes grupos de participantes, bajo distintas circunstancias, necesitarán diferentes tipos de capacitación. La experiencia muestra que la opción de prolongar la capacitación en tres o cuatro talleres de trabajo permite a los facilitadores incrementar sus capacidades de forma gradual y, generalmente, este es el enfoque más efectivo. Se guía a los facilitadores a través de la implementación del proceso de AyDM en una secuencia de talleres de trabajo, cada uno cubriendo una sola Fase, y cada uno seguido de sesiones de aplicación en el trabajo. Se les da la oportunidad a los participantes de regresar a casa y practicar el AyDM entre los talleres de trabajo. Usualmente este es un escenario razonable ya que el desarrollo de capacidades en el AyDM necesita una mezcla de capacitación formal, práctica en campo y aplicación en el trabajo.



La tarjeta en el Anexo 8 presenta diferentes opciones de capacitación.



## MÁS ORIENTACIÓN SOBRE PLANIFICACIÓN

---

El AyDM sigue una secuencia lógica en la cual cada paso y cada fase se basan en los resultados de los pasos y fases anteriores. Algunas veces los proyectos han aprendido de forma dolorosa que olvidar algunas actividades importantes puede tener impactos negativos en el proceso y puede, incluso, comprometer los resultados.

Mientras que se les debería prestar la atención debida a todas las actividades, algunas tienen una importancia particular y se les debería adjudicar el tiempo y fondos necesarios.



Se presenta más orientación sobre planificación en el Anexo 9.



# SECCIÓN C

Implementación del  
proceso de *Análisis y*  
Desarrollo de Mercados

---

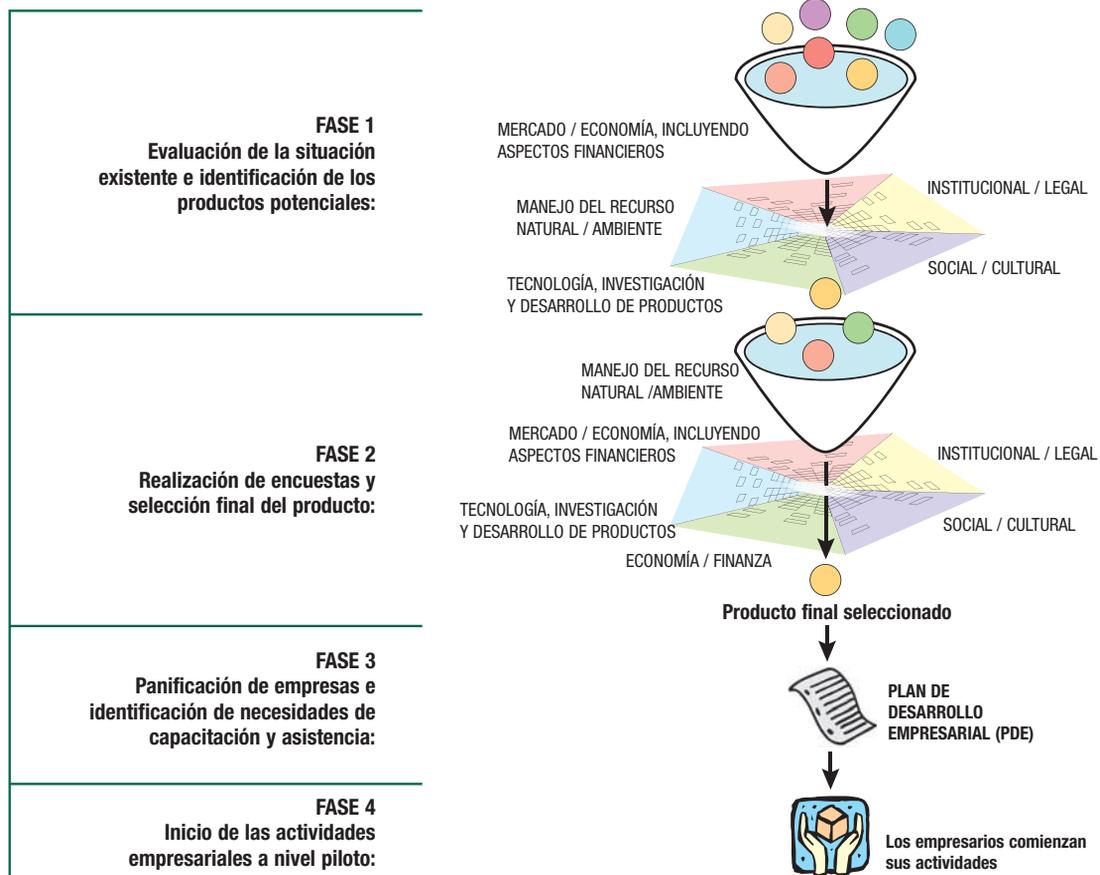
# SECCIÓN C

## Implementación del proceso de Análisis y Desarrollo de Mercados

### C1. FACILITAR EL PROCESO DE AyDM EN CAMPO



El siguiente diagrama ofrece una visión global del flujo general del proceso de implementación<sup>1</sup> Por favor remitirse a las Directrices del Facilitador de Campo del AyDM para información adicional sobre las herramientas prácticas utilizadas por los facilitadores de campo y los empresarios durante la implementación de diversos pasos del proceso.



1. Uno de los principales principios de AyDM es la sostenibilidad. Para apoyar el desarrollo de empresas sostenibles 5 áreas de desarrollo comercial son protegidas durante el proceso de AyDM -el significado: los datos de estas áreas son recogidos y analizados. Las cinco áreas incluyen: mercado/economía, dirección/entorno de recurso natural, social/cultural, institucional/legal, y desarrollo de investigación/producto de tecnología.



## C2. SUPERVISIÓN Y EVALUACIÓN

El AyDM toma un enfoque participativo para la supervisión y evaluación. El personal del proyecto, los facilitadores y los empresarios tienen un papel activo en el proceso de SyE. Todos los participantes mantienen registros concierentes a sus actividades, analizan el progreso y utilizan la información para tomar decisiones sobre las necesidades de desarrollo de capacidades y la implementación del proyecto. La información compilada bajo los propósitos de SyE debería compartirse con todos para que se tomen decisiones bien informadas.



Los cuadros en el Anexo 11, se enfocan en la supervisión de los procesos de desarrollo empresarial y presentan ejemplos detallados de resultados, indicadores y fuentes de verificación que los proyectos pueden usar para supervisar el desarrollo de capacidades y la implementación del AyDM para el apoyo al desarrollo empresarial.

El lector debe estar consciente que estos ejemplos deberían ajustarse para garantizar coherencia con los objetivos y actividades de cada proyecto.

### INFORME AL EQUIPO DE GESTIÓN DEL PROYECTO

Se analiza la información recopilada para actualizar al equipo de gestión del proyecto y para hacer los cambios necesarios. La supervisión indica si las actividades del proyecto se están desarrollando como está programado, si algunos facilitadores están aplicando el proceso mejor que otros o si algunos empresarios están progresando más lento que otros. La supervisión también permite tomar decisiones según se necesite modificar algunos objetivos, actividades e indicadores correspondientes. La información puede revelar que algunas de las actividades planificadas no son realistas y deberían cambiarse. Conforme el proyecto progresa y la situación cambia, se recomienda verificar si los indicadores todavía tienen sentido.

Las decisiones sobre cambios deben realizarse por el grupo de empresarios, el personal del proyecto y los socios del proyecto. Las modificaciones que resulten pueden entonces convertirse en la base de un nuevo plan. El equipo de supervisión debe analizar y tratar la información regularmente. Si la cantidad de información que se colecta y analiza es grande, el equipo de supervisión puede dividirse en subgrupos. La información se consolidará y analizará después en reuniones de grupo de supervisión más grandes.

Cuando un proyecto engloba varios sitios, la información será añadida, usualmente mes a mes.

### EVALÚE EL IMPACTO

Se deberían desarrollar los indicadores cualitativos y se debería llevar a cabo un estudio de base para permitir la medición de cualquier cambio en las percepciones y capacidades de los empresarios con respecto al desarrollo empresarial, así como cambios en las condiciones ambientales y sociales que puedan surgir del proyecto. Este estudio debería llevarse a cabo con los empresarios potenciales durante las etapas tempranas del proyecto y realizar un seguimiento posterior con un estudio similar al final del proyecto.



Se proporciona un ejemplo en el Anexo 11, de una herramienta de evaluación de impacto para medir cambios en la percepción y la capacidad de los empresarios que están participando en las actividades de un proyecto de desarrollo empresarial.

## INFORMACIÓN DE REFERENCIA

Se miden los datos de referencia a través de un estudio realizado antes de que comience un proyecto. El estudio proporciona una fotografía de la situación en un momento dado. Esta información es importante, en particular para la supervisión y la evaluación, ya que permite medir el impacto del proyecto.

El estudio de referencia puede ser realizado antes de que inicie el diseño del componente de desarrollo empresarial del proyecto, o en combinación con la primera fase del proceso de AyDM. La segunda opción es mejor para proyectos con tiempo y recursos limitados. Se describirá esta opción en esta sección.

Un análisis de medios de vida puede ser utilizado para tener una fotografía inicial de las capacidades, activos y actividades que les permiten a las personas satisfacer sus necesidades básicas. Esto incluye la relación con su contexto ambiental, económico, político y cultural. El análisis implica recopilar información y evaluar la situación actual de la economía del hogar así como el contexto social y ambiental para medir cambios futuros. Es fácil insertar un análisis de medios de vida dentro de la implementación de la Fase 1 ya que todos los componentes necesarios para un estudio de línea base están en su lugar. Los miembros de los grupos de empresarios potenciales que están capacitados en la recopilación de la información, durante el análisis de medios de vida, pueden fácilmente coleccionar información adicional como parte de la fase preliminar del AyDM. Tener una posición confiable es esencial para la recopilación de la información sobre los medios de vida de las personas y, generalmente, se requiere de recursos significativos. Sin embargo, en este caso, puede que sea más fácil ya que el facilitador de AyDM está en contacto regular con la comunidad y está en posición de construir una relación a largo plazo con ellos.

### Información que puede obtenerse combinando la recopilación de información en la Fase 1 con un análisis de medios de vida



Para agregar una evaluación de los aspectos relativos a los medios de vida comunitarios, el facilitador necesitará aprender acerca de las herramientas específicas para el análisis de medios de vida y aplicarlas a una muestra de los miembros de la comunidad identificada como resultado del Paso Uno de la Fase 1 (vea información disponible existente en la página web tal como la que maneja Eldis: <http://www.eldis.org/go/topics/dossiers/livelihoods-connect/what-are-livelihoods-approaches/capacitación-and-learning-materials>).

### C3. PISTAS SOBRE MEDIDAS Y SOLUCIONES CORRECTIVAS

Este manual busca proporcionar una guía general aplicable a una amplia gama de proyectos y contextos; sin embargo, no puede captar todos los posibles problemas ni proporcionar todas las soluciones posibles. No obstante, a menudo, los usuarios de AyDM enfrentan retos similares y han ideado algunas medidas efectivas para tratarlos.

Un problema se refiere a todo aquello que impide el logro de los resultados esperados del proyecto, incluyendo cualquier cosa que impida a los empresarios y aquellos que los apoyen en varios niveles (facilitadores, personal del proyecto, ONGs, instituciones gubernamentales locales, organizaciones privadas y otros) a desarrollar su capacidad para planificar, implementar y repetir el proceso. Las causas podrían ser defectos en el diseño del proyecto, la planificación, la implementación de actividades u otros factores impredecibles. Estas causas pueden ser detectadas en diferentes etapas del proyecto:

- ✓ Por el facilitador y otros miembros de campo del equipo durante la implementación.
- ✓ En la supervisión llevada a cabo durante el proyecto.
- ✓ A través de la fase de evaluación llevada a cabo al cierre del proyecto.

En cuanto más temprano se detecten los problemas, mayor es el tiempo en el que se pueden aplicar medidas correctivas antes de que los problemas empeoren o sean irreversibles.

Lo siguiente es un breve catálogo que refleja algunas de las pistas que se han adquirido con el paso de los años al implementar el AyDM.

### Problema: El tiempo para el proyecto no es oportuno

**Pista:**

**Retrase el inicio del proyecto y trabaje para crear las condiciones mínimas si:**

Los subsectores seleccionados para el proyecto, por ejemplo los PENMs no son de alta prioridad para las instituciones administrativas nacionales o las autoridades políticas. Como consecuencia, las formalidades legales son prolongadas, los permisos son difíciles de obtener o el grupo objetivo no puede beneficiarse de los incentivos financieros.

El proyecto ha adoptado un enfoque participativo en colaboración con ONGs locales, pero no ha involucrado a las instituciones administrativas de provincia o de distrito, quienes se sienten excluidas del proceso de toma de decisiones. Como resultado, tienden a interrumpir el proyecto.

Los socios del proyecto tienen diferentes perspectivas sobre el enfoque que se debería adoptar. La falta de consenso puede llevar a malos entendidos o conflictos que desaceleren o incluso comprometan los objetivos del proyecto.

El personal de gestión del proyecto no comprende la situación de desarrollo empresarial en el país. Como resultado, los facilitadores no son apoyados adecuadamente y las estrategias se definen sobre una base dispareja.

Las organizaciones o instituciones involucradas en el proyecto no cuentan con recursos humanos adecuados disponibles o el personal no tiene la experiencia básica necesaria en desarrollo empresarial.

### Al proyecto le falta un especialista de AyDM o de desarrollo empresarial

**Pista:**

**Contrate a un especialista de desarrollo empresarial o de AyDM si:**

Los productos seleccionados para apoyo por el proyecto están basados en una baja reserva de recursos naturales o únicamente el grupo objetivo tiene acceso limitado a ellos.

La comunidad no ha estado expuesta al desarrollo empresarial o no reconoce los beneficios que podrían recibir de la comercialización de recursos forestales y arbóreos.

La organización social ha permitido a los pobladores desarrollar productos para los cuales no han evaluado la demanda de mercado de forma completa.

El presupuesto del proyecto cubre el apoyo técnico para desarrollar pequeñas empresas pero no ha identificado todavía o no ha recaudado fondos para que los empresarios comiencen con sus operaciones, lo que quiere decir que la responsabilidad de recaudación de fondos o de comprometerse a fondos de inversión de capital por parte de los empresarios potenciales deben aún ser asumida.

El proyecto no incluye una estrategia para financiar las necesidades iniciales de capital de las empresas.

El proyecto ha sobreestimado los retornos comparado a los recursos disponibles.



### El gestor del proyecto carece de la experiencia y redes necesarias

<b>Pista:</b> <b>Entable una</b> <b>colaboración con</b> <b>socios que tengan</b> <b>los conocimientos,</b> <b>redes y experiencia</b> <b>necesarios si:</b>	El proyecto priva a la comunidad de un recurso necesario para la subsistencia, dejándoles productos de mercado basados en este recurso.
	Las comunidades locales tienen conflictos sobre los recursos limitados.
	El proyecto puede privar a los empresarios rurales de mayores ingresos alentándolos a la domesticación de un recurso forestal con un valor comercial menor que el recurso manejado en el bosque.
	El proyecto apoya la producción de bienes para mercados de exportación para los cuales no son competitivos.
	Los empresarios quieren usar un recurso comunitario de forma privada, reduciendo el ingreso y control de la comunidad sobre el recurso.

### VACÍOS EN LA PLANIFICACIÓN Y EVENTOS INESPERADOS QUE AFECTAN LA IMPLEMENTACIÓN

Un sinnúmero de problemas o de resultados no deseados puede surgir de una planificación inadecuada.

Abajo encontrará problemas frecuentes junto con sus posibles soluciones.

PROBLEMA	POSIBLE SOLUCIÓN
El personal y socios del proyecto no están involucrados en el proceso de diseño del proyecto, lo que resulta en un plan de acción poco práctico o poco realista.	El personal del proyecto y los socios necesitan estar involucrados a lo largo de todo el proceso de AyDM.
El proyecto ha identificado facilitadores de campo pero no ha nombrado a un especialista técnico en desarrollo empresarial o en AyDM para coordinar este componente del proyecto.	Nombre a uno o más miembros del personal del proyecto con algún conocimiento sobre el tema para capacitarlos intensivamente.
Al personal del proyecto le falta el conocimiento básico para planificar y coordinar el apoyo participativo para el desarrollo empresarial de productos arbóreos y forestales.	Organice un taller de trabajo corto para orientar al personal técnico principal del proyecto sobre desarrollo empresarial forestal.
Las actividades del proyecto paran cuando termina porque los facilitadores y el personal que implementaron el proyecto fueron contratados externamente y se van.	Se deberían escoger los socios del proyecto (ONG, gobierno, organizaciones de productores y comerciante), en base a su interés y amplio mandato en forestería o en desarrollo empresarial y ellos deberían capacitar a su propio personal como facilitadores.
Cuando se inicia con la implementación en campo, los facilitadores no conocen los límites de su sitio de trabajo, ni el grupo de empresarios potenciales que el proyecto busca atender.	Se deberían identificar claramente los sitios piloto o de campo antes de que la capacitación comience para que los participantes puedan planificar sus actividades en relación a los sitios de trabajo.

Continúa en la siguiente página



PROBLEMA	POSIBLE SOLUCIÓN
El acceso por parte de la población local a los recursos forestales y arbóreos está restringido en el sitio seleccionado o la cantidad de recursos disponibles para aprovechar es limitada.	Se debería revisar y redefinir la selección del sitio.
Los facilitadores que han sido capacitados en AyDM han sido reemplazados por personas que no tienen capacitación en AyDM.	Se deberían hacer esfuerzos para reducir la rotación de personal durante el proyecto.
Los facilitadores y los empresarios potenciales no tienen acceso a los materiales de AyDM porque no están disponibles en el idioma local.	Se necesitan incluir los fondos para la adaptación y traducción de los materiales de capacitación en el presupuesto.
El gobierno local y otros socios en la región no apoyan las actividades del proyecto porque su personal no ha recibido apoyo del proyecto.	Organice talleres de trabajo para sensibilizar a los socios del gobierno local e involucrarlos en el desarrollo y la implementación de las actividades del proyecto. Asegúrese de incluir apoyo para esto en el presupuesto.
Los líderes tradicionales, administrativos o políticos y comunitarios no están completamente informados sobre el proyecto y puede que no lo apoyen completamente.	Tome el tiempo necesario para explicar el proyecto a los líderes locales, invítelos a participar y pida su apoyo.
Un estudio de base no se ha llevado a cabo antes de iniciar las actividades de AyDM, o un estudio de línea base se llevó a cabo pero le falta información suficiente para ser útil para el personal del proyecto, comparando las actividades del desarrollo empresarial al estudio de base.	Lleve a cabo un análisis de medios de vida durante la Fase 1 del proceso de AyDM.
La comunidad no acepta o tiene poca confianza en los facilitadores porque no se comunican fácilmente con ellos o les faltan las capacidades de facilitación adecuadas.	Los facilitadores con pocas capacidades pueden tener un impacto devastador en los resultados del proyecto. Se debería seleccionar a los facilitadores cuidadosamente. Capacite a cualquier facilitador involucrado en la metodología AyDM sobre capacidades de facilitación participativa.
Los facilitadores no usan las herramientas correctas durante el proceso y transmiten información incorrecta a los empresarios.	Los facilitadores deberían recibir capacitación suficiente sobre cada fase del proceso de AyDM. Deberían estudiar los materiales de capacitación y tener suficiente tiempo para la capacitación práctica.
Los socios de implementación locales y sus facilitadores no pueden implementar el proceso de AyDM.	Se deberían tratar con los socios y facilitadores con bajo desempeño en una etapa temprana. El equipo de gestión del proyecto necesita identificar cuidadosamente las fortalezas y debilidades de cada socio y adaptar sus expectativas y enfoques de acuerdo a ello.



## SE PLANIFICARON LAS ACTIVIDADES CORRECTAMENTE PERO OCURRIERON VACÍOS DE IMPLEMENTACIÓN

El AyDM es un marco útil para el desarrollo empresarial comunitario. Sin embargo, como cualquier otra herramienta, puede ser utilizada de manera inapropiada. Abajo encontrará ejemplos de problemas que podrían afectar la implementación de AyDM y algunas posibles soluciones para tratarlos.

PROBLEMA DE IMPLEMENTACIÓN	POSIBLE SOLUCIÓN
El Equipo de Desarrollo Empresarial (EDE) ha invertido mucho tiempo y esfuerzo siguiendo cada paso del proceso de AyDM aunque se especifica que algunos pasos pueden saltarse o condensarse cuando sea apropiado.	No se pretende que los materiales del AyDM sean ante-proyectos exactos, mas bien que sean flexible y que se apliquen de forma crítica y creativa.
Los facilitadores usan las herramientas en un modo no participativo.	Las actividades de los facilitadores y de los empresarios necesitan supervisarse de cerca. Una de las razones del uso inapropiado de las herramientas puede ser una cantidad insuficiente de tiempo permitida para el ejercicio, llevando a los facilitadores a llenar los formularios en nombre de los empresarios.
El facilitador está bajo presión de la organización socia para obtener un resultado específico y los productos seleccionados durante la Fase 2 sirven para la agenda de un proyecto orientado al sector u organización más que a la comunidad.	Si no está claro desde el inicio que el proyecto debería concentrarse en un producto específico, entonces los facilitadores deberían acatar la elección de los pobladores.
Los líderes y miembros de la comunidad consideran el proyecto de desarrollo empresarial como si fuera otra intervención orientada a la asistencia.	La diferencia entre el enfoque de desarrollo empresarial y las actividades que generan ingresos, incluidas en otros proyectos de desarrollo, se deben aclarar.
El proceso es prolongado debido a lapsos de la organización implementadora o de la gestión del proyecto. A menudo, los empresarios están listos para seguir con la próxima etapa del proyecto, pero el facilitador no tiene el transporte necesario para alcanzarlos, los pagos de dietas de campo están retrasados o el facilitador está sobrecargado con el trabajo.	Indique prioridades claras para que los facilitadores sean capaces de administrar su tiempo de acuerdo a ello y no aumente las expectativas de los pobladores sin necesidad alguna en términos de tiempos.
Los facilitadores y la comunidad perciben que la capacitación se ha prolongado demasiado porque otros talleres de trabajo y capacitaciones se están realizando al mismo tiempo, aunque no sean parte del proceso de AyDM.	Aclare qué cursos de capacitación están relacionados al desarrollo empresarial. Cuando sea posible, adáptese y reduzca el proceso.
Se experimentan retrasos en la obtención de financiamiento tal como microcréditos.	Explore medios alternativos de financiamiento del proyecto tal como organizar grupos de ahorros y créditos.
El análisis de la situación ha conllevado a una planificación no realista.	El EDE y el facilitador deberían resaltar la importancia de una planificación y presupuesto realista.



Un personal cuidadosamente seleccionado y capacitado (especialmente los facilitadores), una buena planificación y suficientes tiempo y recursos aumentarán las posibilidades de alcanzar los objetivos del proyecto.

Cuando se detecta un problema, el EDE y los socios deberían evaluar qué fue lo que sucedió mal para pensar en estrategias que puedan tratar o minimizar el problema.

También puede ser útil aprender sobre las soluciones adoptadas por otros a través de las redes con grupos que tienen experiencia en el proceso de AyDM en otros proyectos y países. Un listado de proyectos y personas que pueden ser contactadas con este propósito puede ser encontrado en <http://www.fao.org/forestry/enterprises/en/>

### CONSIDERACIONES ADICIONALES PARA UN DISEÑO EXITOSO DEL PROYECTO

---

- ✓ Evite alentar a pequeños empresarios a producir algo a menos que la demanda del mercado potencial haya sido verificada y confirmada.
- ✓ Para que los pequeños empresarios sean independientes y operacionales al final del proyecto, es fundamental evitar subsidios financieros directos u otros servicios directos a los empresarios. En cambio, es mejor facilitar el desarrollo de vínculos entre empresarios y proveedores de servicios o socios comerciales.
- ✓ Los estudios preliminares necesarios deberían ser llevados a cabo antes de planificar el proyecto para obtener una visión general inicial de la demanda de mercado, así como socios clave y organización de entrega de servicios. La metodología AyDM no puede producir buenos resultados si no ha sido precedida por un profundo análisis de la situación, que incluya un análisis de partes interesadas.
- ✓ Se debería seleccionar con cuidado a los facilitadores. Se prefieren los facilitadores de las instituciones que trabajan en los subsectores involucrados en el proyecto o que tienen alguna familiaridad con los subsectores afectados y el ambiente legal.
- ✓ La información recopilada durante la Fase 2 debería ser global ya que será utilizada para proporcionar información sobre los mercados y seleccionar las empresas.
- ✓ Se debería alentar a los pequeños empresarios a formar asociaciones representativas u organizaciones sombrilla para tener una voz más fuerte en el mercado y en los procesos de política nacional.



# ANEXOS

## ANEXO 1

# Ejemplos de sitios donde se ha utilizado exitosamente la metodología AyDM

### COLOMBIA: EJEMPLOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL SOSTENIBLE PARA COMERCIALIZAR PRODUCTOS DE BIODIVERSIDAD

Confrontada con precios de café a la baja y con la degradación ambiental, Colombia está aprovechando la biodiversidad para identificar productos alternativos y para promover empresas comunitarias sostenibles. En 2002, se estableció una sociedad entre *el Servicio de Instituciones y Política Forestal de la FAO* y el *Instituto de Investigación Alexander Von Humboldt*, para integrar la metodología AyDM al Programa de Biocomercio del instituto.

El objetivo del Programa de Biocomercio es desarrollar e implementar instrumentos que puedan apoyar la producción y la comercialización sostenible de productos de la biodiversidad. Entre 2002 y 2004, la metodología AyDM fue probada, a nivel piloto, en tres departamentos:

- ✓ En **Quindío**, el Parque Nacional de los Nevados alberga muchas especies de plantas en peligro de extinción, lo que requería urgentemente el manejo sostenible de los recursos. Los agricultores que viven en la zona de amortiguamiento del parque experimentaban la disminución de los precios del café. Utilizando la metodología AyDM, pudieron seleccionar cinco especies de plantas con flor *Heliconiae* y tres especies de plantas frondosas ornamentales, lo que permitió que desarrollaran empresas nuevas basadas en estos productos e identificaran alianzas estratégicas para obtener apoyo financiero y técnico.
- ✓ En **Guajira**, tres comunidades indígenas involucradas en la captura ilegal de tortugas marinas protegidas, adoptaron el cultivo de algas marinas. El proceso de AyDM les permitió evaluar la situación existente, elaborar un plan de negocios y obtener cooperación de las autoridades regionales para el desarrollo de sus empresas.
- ✓ En **Santander** se identificaron las plantas aromáticas y colorantes naturales como productos viables para el desarrollo empresarial. El proyecto enfatizó el papel de las mujeres en la sociedad y estimuló el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Una compañía privada está proporcionando asesoría técnica.



## BURKINA FASO Y MALI: DESARROLLO EMPRESARIAL DE PRODUCTOS ARBÓREOS DE LA POBLACIÓN BASADO EN PRODUCTOS FORESTALES NO MADERABLES

En 2005, los *Departamentos Forestales de Burkina Faso y Mali*, la FAO y la ONG *Tree Aid* comenzaron un proyecto piloto para promover micro y pequeñas empresas forestales con el fin de mejorar los estándares de vida de las comunidades rurales mientras se protegen los recursos naturales.

Se escogieron los Productos Forestales No Maderables (PFNM) porque las comunidades los habían utilizado por siglos, son competitivos y ya tienen mercado. También representan una fuente de ingresos para las mujeres responsables por su cosecha.

La FAO y Tree Aid capacitaron a supervisores regionales y facilitadores locales para enseñar e implementar las diferentes fases de la metodología AyDM.

Como consecuencia, las comunidades empezaron a implementar la metodología AyDM para seleccionar PFNM sostenibles, establecer sus empresas, mejorar sus capacidades técnicas y crear asociaciones.

## GAMBIA: DESARROLLO DE CAPACIDADES EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL FORESTAL COMUNITARIO

Los antiguamente densos bosques de Gambia se han degradado por décadas debido a la destrucción a gran escala por incendios y a la sobreexplotación de los recursos forestales.

En los 90s, el gobierno de Gambia resolvió adoptar una metodología participativa para el manejo forestal. En 2000, el *Departamento Forestal de Gambia* identificó la metodología AyDM como coherente con su enfoque de forestería comunitaria y la presentó en sus tres divisiones territoriales. Esto se convirtió en la base para el proyecto Programa de Cooperación Técnica firmado en 2002 entre el Departamento Forestal de Gambia y la FAO. El objetivo principal fue capacitar al personal del Departamento Forestal en la metodología AyDM para que pudieran ayudar a los miembros de la comunidad a identificar y a desarrollar empresas basadas en productos arbóreos y forestales.

Durante este proyecto, el personal del Departamento Forestal ayudó a las comunidades a coleccionar información de mercado y a seleccionar productos tales como miel, madera/troza, leña, ecoturismo y artesanía. Algunos de estos productos habían sido considerados anteriormente por las comunidades como no valiosos.

Como resultado, la metodología AyDM ha sido integrada en el currículo de la Escuela Forestal Nacional y es parte ahora de las Directrices de Implementación de la Forestería Comunitaria del Departamento Forestal.

**Para más ejemplos, consulte la página web de la FAO: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25494/en/>**



## ANEXO 2

# Notas adicionales sobre los principios medulares de AyDM

### 1. EL AyDM PROMUEVE LA SOSTENIBILIDAD:

- ✓ AyDM garantiza que el **aprovechamiento de los recursos naturales sea sostenible**, lo que quiere decir que el ecosistema en el cual crecen está preservado y los recursos pueden ser cosechados indefinidamente en un área limitada de bosque o bien domesticados en tierras de labranza. Desarrollar mercados para estos productos no conducirá a la sobreexplotación.
- ✓ AyDM garantiza que **las actividades y los beneficios de las empresas son equitativos y con igualdad de género**, no desfavorece a los miembros de la comunidad y no crean conflictos sociales.
- ✓ AyDM garantiza que las **actividades empresariales están en sintonía con las reglas y regulaciones del país**. Se fomenta que los empresarios adopten marcos institucionales apropiados que promoverán actividades empresariales exitosas.
- ✓ **AyDM garantiza que el mercado sea sostenible** garantizando el acceso a la información de mercado. Los empresarios pueden mantenerse al tanto de las políticas que influyen en la distribución de sus productos y mantenerse competitivos adaptando sus productos como consecuencia.
- ✓ **AyDM garantiza la sostenibilidad tecnológica** escogiendo el equipo que coincide mejor con las necesidades de la empresa y está adaptado a las condiciones locales. En un sistema sostenible, los usuarios saben cómo usar el equipo apropiadamente, cómo darle mantenimiento si es necesario y cómo mejorarlo cuando esté disponible una tecnología más eficiente.

### 2. EL AyDM DIFERENCIA LOS PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES DE PRODUCTOS AGRÍCOLAS

PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES	PRODUCTOS AGRÍCOLAS
Crece de forma silvestre.	Son sembrados o plantados.
Vienen de ecosistemas complejos.	Vienen de ecosistemas menos diversos y frágiles.
Los derechos/propiedad de los usuarios de la tierra son a menudo un tema problemático.	Los derechos y la propiedad de los usuarios de la tierra, generalmente, no son un problema.
Obtenidos de tierras comunales, lo que implica decisiones en grupo.	Obtenidos de tierras privadas que permiten decisiones individuales.

Continúa en la siguiente página



PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES	PRODUCTOS AGRÍCOLAS
Acceso libre.	Acceso controlado.
Manejados por el Ministerio de Bosques, que regula la protección del bosque.	Manejados por el Ministerio de Agricultura, que proporciona servicios a los agricultores para que incrementen su producción.
Crece en bosques lejanos a los mercados y de los buenos caminos.	Más cercanos a los mercados y a los medios de transporte.
Recolectados en pequeñas cantidades por muchos recolectores.	Producidos en grandes volúmenes por agricultores individuales.
Menos apoyo para el mercadeo.	Más apoyo para el mercadeo.
Más requerimientos legales.	Menos requerimientos legales.
Comercio ilegal frecuente.	Sin comercio ilegal.
Los empresarios de productos arbóreos y forestales no pueden usar tierras como garantías para los préstamos, financiamiento u otros servicios debido a la falta de derechos de tenencia.	Los empresarios de productos agrícolas pueden usar las tierras como garantías para los préstamos, financiamiento y otros servicios.

### ¿CÓMO AFECTAN ESTAS DIFERENCIAS EL MERCADEO DE LOS PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES?

- ✓ Las regulaciones sobre el aprovechamiento y los mecanismos para compartir los beneficios tienen que ser acordados por la comunidad.
- ✓ La información está dispersa y es informal, por lo tanto, es más difícil de obtener.
- ✓ Las empresas son de pequeña escala.
- ✓ Los costos de transporte son altos.
- ✓ Es necesario mayor esfuerzo para crear vínculos con los proveedores de servicios de negocios.

### 3. EL AyDM ESTIMULA LA FORMACIÓN DE ALIANZAS ESTRATÉGICAS

Cuando desarrolla un producto, el proceso de AyDM considera su subsector completo. Por esa razón, los empresarios necesitan identificar y vincular a los socios para reforzar sus posiciones en el sector. Por ejemplo, el establecimiento de una instalación de almacenamiento en frío, manejada y propiedad de una cooperativa en un distrito central, podría beneficiar a muchos pequeños grupos de productores dispersos a lo largo del área. Se prefiere esta opción a construir pequeñas instalaciones de almacenamiento en cada poblado.

Los empresarios pueden desarrollar alianzas para:

- ✓ Negociar la asistencia técnica o servicios de desarrollo de negocios.
- ✓ Negociar los contratos de compra entre productores y fabricantes.
- ✓ Gestionar contratos de apoyo financiero o préstamos de corto plazo para el activo circulante con los bancos locales o el sector privado.



## ANEXO 3

### Visión general de la demanda de mercado a nivel nacional

Un elemento fundamental de la metodología AyDM es la identificación, por los pobladores, de los productos que mejor convendrán a su situación económica, al mismo tiempo que garantizan el uso sostenible de los recursos. Para calcular la demanda de un producto, es útil llevar a cabo un estudio a nivel nacional por parte del personal del proyecto.

<b>El objetivo del estudio es identificar</b>	El tipo de recursos naturales y de productos basados en recursos naturales comercializados en el país, y los sitios de producción más importantes.
	La demanda de un producto y su valor y las estrategias de manejo del producto.
	Las partes interesadas involucradas en la producción, el procesamiento y la comercialización de los recursos naturales y de los productos basados en recursos naturales, sus prioridades y preocupaciones y el papel de los recursos en las estrategias de medios de vida de la comunidad.
	El perfil geográfico de la población y la administración local, (mapas y estadísticas).
	Las prioridades y preocupaciones de los sectores a desarrollarse desde la perspectiva de los principales actos gubernamentales.
	El marco de política para la extracción, el manejo, el transporte, el procesamiento y la comercialización de los recursos naturales y de los productos basados en recursos naturales (incluyendo la política fiscal) en el país.
	Las operaciones de valor agregado existentes en el país.
	Las condiciones de vida locales y los medios de transporte.

Compilar una visión general de la situación no debería tomar mucho tiempo ya que las organizaciones locales, generalmente, están familiarizadas con estos temas o tienen fácil acceso a la información necesaria.

Una vez recopilada, la información del estudio debería ser analizada para definir las oportunidades y limitaciones de la situación local, como se observa en el ejemplo en el recuadro de abajo.



OPORTUNIDADES	RESTRICCIONES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El gobierno ha priorizado varios PFMN para concentrar el apoyo.</li> <li>• Los productos forestales locales y los PFMN aportan una contribución significativa a la economía de la pobreza rural.</li> <li>• Existen varios institutos de investigación que trabajan en la domesticación y clasificación de los PFMN.</li> <li>• Ha habido ciertos talleres de trabajo e informes que ya se publicaron sobre el mercadeo de PFMN locales.</li> <li>• Los canales de comercialización existen para algunos PFMN.</li> <li>• La población local tiene acceso a los PFMN y puede aprovecharlos.</li> <li>• Existe una alta demanda de mercado por los recursos en el área del proyecto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los gobiernos influyen en el precio de los productos forestales fijando regalías o prohibiendo algunos productos ya sea para la colecta o para la exportación en su forma bruta.</li> <li>• Unos cuantos compradores comercializan productos forestales en grandes cantidades, controlando efectivamente el mercado.</li> <li>• Los productos/recolectores o comerciantes del poblado no tienen información del precio actual.</li> <li>• Las fluctuaciones de precio son comunes y los precios son influenciados por sitios de producción y recolección remotos.</li> <li>• Las distancias entre los sitios de recolección y los mercados son grandes, resultando en la necesidad de una variedad de intermediarios y transporte caro y no confiable.</li> </ul>



## ANEXO 4

# Consejos sobre la adaptación y traducción del Mapa de Proceso y las Directrices del Facilitador de Campo

### MATERIAL ESPECÍFICO PARA EL PAÍS O RELACIONADO AL CONTEXTO

Partes de los materiales de AyDM necesitan adaptarse al contexto local para que los participantes puedan relacionarse con ellos. Ejemplos de información del país relacionada al contexto, incluyen los nombres locales de los productos arbóreos y forestales, estudios de caso, normas de grupo, actividades físicas energizantes, etc.

### TERMINOLOGÍA ESPECÍFICA DE AYDM

La terminología de AyDM ha sido seleccionada cuidadosamente para ser consistente con la filosofía de las metodologías participativas y para evitar algunas de las ideas preconcebidas hacia los métodos de extensión convencionales. Evite usar términos convencionales, aunque sean más conocidos, ya que pueden tener connotaciones equivocadas.

Cierta terminología o palabras utilizadas en este manual pueden no existir en el idioma local. Para tratar con esos términos, se puede:

- ✓ Sustituirlos por términos locales con significados similares.
- ✓ Inventar una nueva palabra en el idioma local y explicar su significado.
- ✓ Usar el término original en inglés y describir el significado en el idioma local.

### TRADUCIR LOS MATERIALES DE AYDM

La mejor opción es escoger a un traductor con excelentes habilidades de traducción así como experiencia en capacitación y en el campo sobre AyDM a nivel local. Sin embargo, si tal persona no se encuentra, identifique a un número de individuos que en conjunto puedan combinar estas cualidades.



## TRATAR LA RESISTENCIA A LA METODOLOGÍA AyDM

Traducir los conceptos que pueden ir en contra del contexto cultural actual puede ser un verdadero desafío. Por un lado, es importante provocar cambios, pero también es importante evitar demasiada resistencia a ese cambio. Esto requiere un balance delicado. Existirá alguna resistencia al papel del facilitador ya que es muy distinto al de un extensionista tradicional. Esta resistencia debe superarse ya que el papel del facilitador es un componente clave para el proceso de AyDM.



## ANEXO 5

# Listado de verificación de la información necesaria para estudiar la región (provincia/distrito) donde el proyecto está ubicado

Esta información puede ser recolectada de las agencias oficiales de las instituciones gubernamentales de agricultura y forestal, de las organizaciones de desarrollo y de los oficiales de préstamos de los bancos locales.

### INFORMACIÓN GENERAL SOBRE LA PROVINCIA/DISTRITO

- ✓ ¿En dónde están los centros urbanos y de mercado?
- ✓ ¿En dónde está el aeropuerto y las principales carreteras?
- ✓ ¿Existe una red de telefonía móvil que funciona?
- ✓ ¿Cuáles son los mercados externos y centros de mercado más importantes donde los productos de provincia se venden (incluyendo comercialización transfronteriza)?
- ✓ ¿Cómo se ve la cadena de mercado en los mercados dentro y fuera de la provincia?
- ✓ ¿Cuáles son los recursos naturales y productos más importantes que se encuentran en la provincia? ¿Hay mercados existentes para ellos? ¿Cuáles son sus ventajas comparativas?
- ✓ ¿Cuáles son las principales empresas en la provincia? ¿Son propiedad de personas originarias de la provincia?

### INFORMACIÓN SOBRE POTENCIALES PROVEEDORES DE SERVICIOS/BANCOS E INSTITUCIONES MICROFINANCIERAS

- ✓ ¿Qué bancos están presentes en la provincia/distritos y en dónde están ubicados?
- ✓ ¿Qué Instituciones Microfinancieras (IMF) están presentes y en dónde están localizadas?
- ✓ ¿Cuál es la cantidad mínima de préstamo disponible?
- ✓ ¿Cuál es la tasa de interés?



- ✓ ¿Qué garantía necesita una IMF?
- ✓ ¿Para qué se utilizan más los préstamos?
- ✓ ¿Cuál es el porcentaje de préstamos sin interés?
- ✓ ¿Las IMF atienden a pequeños negocios en los sectores agrícola y forestal?
- ✓ ¿Han cambiado las tendencias de inversiones durante años recientes?
- ✓ ¿Las IMF están interesadas en vincularse con este proyecto?
- ✓ ¿Las IMF tienen suficiente efectivo para hacer nuevos préstamos?

### INFORMACIÓN SOBRE POTENCIALES PROVEEDORES DE APOYO TÉCNICO Y ADMINISTRATIVO

- ✓ ¿Cuál es el conocimiento disponible en esta provincia con respecto a cultivos comerciales, agroforestería, madera, PFNM, ganado, pesquerías, etc?
- ✓ ¿Las oficinas de estos expertos están equipadas con computadoras? ¿Los individuos saben utilizar las computadoras?
- ✓ ¿Cuántos miembros del personal están trabajando en cada distrito y cuáles son sus capacidades específicas?
- ✓ ¿En dónde están las oficinas gubernamentales locales o regionales en cada distrito?
- ✓ ¿Cuántos poblados están incluidos en el área de cada facilitador?
- ✓ ¿Qué tan seguido visitan los miembros del personal los poblados?
- ✓ ¿Qué tan seguido transfieren a los miembros del personal hacia otras provincias?
- ✓ ¿Hay alguna escuela de educación superior en la provincia? ¿En dónde están ubicadas? ¿Qué carreras enseñan?

### INFORMACIÓN SOBRE OTRAS ORGANIZACIONES QUE IMPLEMENTAN PROYECTOS EN LA PROVINCIA

- ✓ ¿En dónde están localizados los sitios actuales del proyecto?
- ✓ ¿Cuál es la composición del personal a nivel de campo?
- ✓ ¿Qué oportunidades ofrece el proyecto para el desarrollo empresarial?
- ✓ ¿Cómo puede involucrarse una organización en un proyecto de AyDM si los empresarios potenciales de AyDM escogen un sitio para sus actividades de desarrollo empresarial sobre el cual la organización está llevando a cabo otras actividades?



## ASUNTOS LEGALES

---

- ✓ ¿Cómo pueden los empresarios obtener capital de inversión?
- ✓ ¿Hay mecanismos para que las compañías, asociaciones, sociedades anónimas y cooperativas adquieran personería jurídica? ¿Deberían de registrarse en la misma oficina los diversos tipos de personería jurídica? ¿Cuáles son las reglas que gobiernan el registro de cada tipo de personería jurídica para las empresas?
- ✓ ¿Está legalmente registrada la organización que implementa? ¿Cuáles son los términos del registro?
- ✓ ¿Pagan impuestos los empresarios?
- ✓ ¿Existe algún apoyo gubernamental o incentivos para los micro y pequeños negocios?



## ANEXO 6

# Listado de verificación de información necesaria para identificar los sitios del proyecto

### CUANDO EL SITIO AÚN NO HA SIDO SELECCIONADO

Después de que el personal del proyecto ha desarrollado un inventario de sitios potenciales basado en la visión general regional, deberían convocar a una reunión con la gestión del proyecto y las partes interesadas locales. Durante la reunión, se llega a un acuerdo sobre los criterios para la selección del sitio y los sitios se preseleccionan basándose en los criterios seleccionados. Se visitan los sitios preseleccionados para finalizar la selección.

### POSIBLES CRITERIOS PARA SELECCIONAR SITIOS

Se debería suponer el tipo de ubicación del sitio deseado en base a los objetivos del proyecto (áreas de tierras bajas o montañosas, áreas rurales remotas o urbanas), así como las características de los ecosistemas (tierra forestal o tierra agrícola), y el tipo de población (grupo étnico, nómadas y sedentarios). Estos elementos se convierten en los criterios para escoger el sitio.

Por ejemplo, si promover productos arbóreos y forestales para la conservación y el desarrollo rural es una meta, entonces los criterios para selección del sitio incluirían un área boscosa y una población dependiente de los productos arbóreos y forestales. Si el desarrollo de actividades generadoras de ingresos para mujeres basadas en productos arbóreos y forestales es una meta, entonces es necesario escoger un sitio donde un alto porcentaje de mujeres estén involucradas en las actividades de productos arbóreos y forestales, y donde sea una tradición, por parte de las mujeres, organizarse en grupos o asociaciones.

En algunos casos, un producto particular puede haber sido identificado; los criterios para la selección del sitio incluirían aspectos como proximidad al producto, cantidad disponible y el uso actual.



El proceso de AyDM puede ser usado en una variedad de contextos. Por ejemplo, en algunos casos, un sitio de proyecto ya pudo haber sido escogido debido a que un grupo existente de empresarios potenciales expresó su interés en mercadear un producto específico. Por ejemplo, imagine a un grupo existente de agricultores pidiendo apoyo de una institución u organización para procesar ratán en canastas. En este caso, el sitio del proyecto y el grupo de empresarios potenciales ya está establecido, haciendo innecesario pasar por el proceso de definición de un sitio de proyecto.

### RECOMENDACIONES ADICIONALES

Evite escoger un sitio en base a la conveniencia. Los proyectos y los programas escogen a menudo los sitios porque están convenientemente localizados, cerca de un camino o de una ciudad grande. La selección del sitio debería basarse en los criterios identificados en las metas y los objetivos del proyecto, como se describe arriba.

Visite sitios probables para explicar el propósito y el proceso de AyDM. Asegúrese de que los empresarios potenciales comprendan que se les pedirá proporcionar detalles sobre las economías de los hogares y el manejo del recurso natural. Recuerde que la comunidad tiene el derecho a decidir participar o no en el proyecto.

### LISTADO DE VERIFICACIÓN DE PREGUNTAS QUE LOS GESTORES DE PROYECTO PODRÍAN IMPLEMENTAR DURANTE EL PROCESO DE IDENTIFICACIÓN DEL SITIO

- ✓ ¿Qué distritos y poblados tienen el comercio más importante de productos arbóreos y forestales en la provincia? ¿Qué productos se comercializan? ¿Con quién? ¿Dónde se venden los productos?
- ✓ ¿Existe algún comerciante de productos arbóreos y forestales/cultivos comerciales o negocios de procesamiento/ empaque en el centro de la provincia? ¿Son propiedad de locales o de forasteros? ¿De dónde provienen los recursos de los productos arbóreos y forestales?
- ✓ ¿Existe algún área protegida en la provincia? ¿Existe algún poblado cerca o dentro de estas áreas? ¿Los recursos están amenazados?
- ✓ ¿Cuáles son las restricciones para que las comunidades locales accedan a los recursos forestales?
- ✓ ¿Existe la forestería comunitaria en la provincia? ¿Existen poblados con derecho a la tenencia de bosques?
- ✓ ¿Existe alguna adaptación de productos arbóreos y forestales? ¿Dónde?
- ✓ ¿Existe algún cultivo comercial o plantaciones forestales?



- ✓ ¿Existe algún grupo minoritario en la provincia? ¿Cuáles son sus condiciones socioeconómicas? ¿Recolectan productos arbóreos y forestales? ¿De dónde?
- ✓ ¿Algún poblado está sembrando cultivos ilícitos?
- ✓ ¿En qué distritos tienen proyectos que hayan funcionado o que estén actualmente trabajando? ¿Qué tipo de proyectos? ¿Cuál fue el impacto? ¿Existe algún grupo movilizad o grupos de usuarios en esas áreas?
- ✓ ¿Existe un gremio de mujeres en esta provincia?
- ✓ ¿Existe alguna recomendación sobre la ubicación donde los proyectos de AyDM podrían ser implementados?



## ANEXO 7

# Facilitadores y especialista de desarrollo empresarial (papeles y responsabilidades)

Los principales papeles y responsabilidades del especialista de desarrollo empresarial del proyecto y de los facilitadores se presentan a continuación.

ESPECIALISTA DE DESARROLLO EMPRESARIAL	FACILITADORES
<ul style="list-style-type: none"><li>• Coordinar actividades de campo.</li><li>• Crear sinergias con otras iniciativas, proyectos, programas que trabajen en los sitios del proyecto o con productos similares.</li><li>• Apoyar al consultor que facilita, los cursos de capacitación o estudios.</li><li>• Apoyar a los facilitadores en la organización de cursos de capacitación, reuniones de partes interesadas y otras actividades del proyecto.</li><li>• Contribuir al diseño de estrategias de apoyo para empresarios.</li><li>• Garantizar las comunicaciones apropiadas entre el facilitador y los otros socios del proyecto.</li><li>• Contribuir a la recopilación de información y compilación de las visiones generales, iniciales y de provincia.</li><li>• Desarrollar directrices de supervisión y evaluación participativas con los facilitadores.</li><li>• Garantizar la comunicación y divulgación de información reunida por el proyecto.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Presentar el proyecto a las partes interesadas clave, líderes comunitarios y representantes de las organizaciones activas en la comunidad.</li><li>• Actuar para alinear directivas de organizaciones de apoyo.</li><li>• Permitir participación equitativa de todos los potenciales empresarios durante el proceso de AyDM.</li><li>• Explorar mecanismos que vinculan a los empresarios con las instituciones microfinancieras.</li><li>• Preparar formatos de cuestionarios y capacitar a los empresarios.</li><li>• Ayudar a organizar los talleres de trabajo de AyDM.</li><li>• Facilitar el establecimiento de grupos de interés entre los empresarios.</li><li>• Desarrollar mecanismos para compartir información de mercado.</li><li>• Facilitar la resolución de conflictos.</li><li>• Explorar formas de establecer vínculos sostenibles entre los empresarios y los proveedores de servicios.</li><li>• Garantizar que la construcción de capacidades se lleve a cabo en la comunidad.</li><li>• Desarrollar mecanismos para que la comunidad almacene y acceda a la información.</li><li>• Proporcionar enseñanzas y estimular a los empresarios.</li><li>• Desarrollar buenas relaciones con autoridades, ONGs locales y hombres de negocios nacionales y locales.</li></ul>



## ANEXO 8

# Opciones para capacitar al personal del proyecto y sus facilitadores

Los programas de desarrollo de capacidades variarán de acuerdo a los objetivos del proyecto, contexto y recursos; pero generalmente incluirán uno, varios o algunos de los componentes siguiente.

**OPCIÓN 1**  
Capacitación para  
tomadores de decisión.  
Incrementar  
la conciencia  
sobre AyDM

- Esta capacitación consiste en una breve exposición al AyDM con el propósito de aumentar la conciencia y la comprensión. Va dirigida a miembros del personal relativamente mayores que no implementarán el AyDM, pero que necesitan entender su propósito y requisitos para apoyarlo y fomentar su uso. Este tipo de capacitación de AyDM no conlleva componente de campo.

**OPCIÓN 2**  
Capacitación de  
3-4 semanas para  
facilitadores de campo.  
Sesiones conceptuales  
alternadas con días  
de práctica

- Esta capacitación es para facilitadores de campo. Puede ser enseñada en una sesión intensiva de 3-4 semanas. Los participantes repasan todas las fases y pasos de AyDM. Las sesiones teóricas se alternan con días de práctica en los sitios del proyecto. A menudo se prefiere esta opción por razones prácticas cuando los participantes vienen de diferentes provincias. Sin embargo, después de este tipo de capacitación, los facilitadores de campo necesitarán apoyo de seguimiento por parte de otras personas con experiencia en el AyDM.

**OPCIÓN 3**  
La capacitación se  
divide en 3-4 talleres  
de trabajo.  
Los facilitadores de campo  
aplican sus habilidades  
de forma gradual

- Esta capacitación incluye una serie de 3-4 talleres de trabajo, cubriendo cada uno, una fase a la vez y seguido por unas sesiones de aplicación en el trabajo. Proporciona la oportunidad a los participantes de practicar el AyDM en diferentes momentos. La experiencia muestra que es el escenario más apropiado.



### Generalmente la opción 3 es la más apropiada



El desarrollo de capacidades en el AyDM requiere la participación en cursos de capacitación formales, mezclando la teoría básica y la práctica en el campo, así como su aplicación en el trabajo. Esta propuesta es más que una capacitación; prepara concretamente a los participantes para implementar la metodología AyDM.

Este enfoque puede ser percibido como prolongado por los facilitadores y los pobladores; sin embargo, considerando los objetivos y el contenido de la metodología bien vale la pena el tiempo que toma.

Una limitante común es que los facilitadores están, generalmente, sobrecargados con tantas tareas y tienden a retrasar sus visitas al campo, haciendo más lento el proceso de AyDM para los empresarios. Como resultado, algunos proyectos prefieren completar toda la capacitación como se propone en la Opción 2, para apresurar la fase de implementación.



Gambia, 14 facilitadores y coordinadores, y nueve empleados del Departamento Forestal fueron capacitados para usar la metodología AyDM. Después, el Departamento Forestal desarrolló un módulo para AyDM y lo integró en el currículo de la Escuela Forestal Nacional, garantizando que el personal forestal futuro usará los principios, métodos y herramientas de AyDM en su apoyo a la población local. Las actividades de AyDM se convirtieron en parte de las actividades de campo de los miembros del personal del Departamento Forestal.



### TIEMPO ESTIMADO PARA IMPLEMENTAR LA OPCIÓN 3

Fase de capacitación	Actividades	Duración
Taller de trabajo 1	Introducción al proceso de AyDM y Fase 1: Sesiones conceptuales alternadas con sesiones en el campo.	Cuatro a seis días
Aplicación en el trabajo	Implementación en el campo de nuevos métodos y herramientas para la Fase 1.	Cuatro a siete días por sitio
Taller de trabajo 2	Introducción a la Fase 2 del proceso de AyDM.	Cuatro a seis días
Aplicación en el trabajo	Implementación en el campo de nuevos métodos y herramientas para la Fase 2.	Cuatro a siete días por sitio
Taller de trabajo 3	Introducción a la Fase 3 del proceso de AyDM.	Dos a cuatro días
Aplicación en el trabajo	Implementación en el campo de nuevos métodos y herramientas para la Fase 3.	Cuatro a siete días por sitio
Taller de trabajo 4	Introducción a la Fase 4 del proceso de AyDM.	Dos a cuatro días
Aplicación en el trabajo	Implementación en el campo de nuevos métodos y herramientas para la Fase 4.	Cuatro a siete días por sitio



## ANEXO 9

# Descripción detallada de los recursos necesarios para la implementación de AyDM

### RECURSOS PARA LAS ACTIVIDADES PRELIMINARES



Las actividades preliminares se presentan en detalle en el Módulo Introductorio a las Directrices del Facilitador de Campo.

ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
Oficina del proyecto <ul style="list-style-type: none"><li>• Fijar objetivos realistas.</li><li>• Identificar organizaciones socias si es necesario.</li><li>• Iniciar selección de capacitadores.</li></ul>	Equipo de gestión del proyecto.	Una semana
Oficina del proyecto del facilitador de campo u oficina de la organización subcontratada. <ul style="list-style-type: none"><li>• Adaptar los materiales de AyDM al idioma local y a las necesidades.</li></ul>	Los gestores del proyecto o facilitadores, y la organización de desarrollo de los materiales de campo (ONG)	Un mes
Sitios de campo del proyecto o sitios proyectados <ul style="list-style-type: none"><li>• Llevar a cabo un estudio de informantes en las instituciones gubernamentales, agrícola y forestal, organizaciones de desarrollo y oficiales de préstamos de bancos locales. Compilar una breve visión general de oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial en la región.</li></ul>	Los gestores del proyecto y los miembros del personal.	Dos a cuatro días

Continúa en la siguiente página



ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
Oficina del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar una reunión en los sitios seleccionados.</li> </ul>	El equipo de gestión del proyecto con partes interesadas locales e informantes clave.	Un día
En cada sitio del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Organizar una capacitación de orientación para el personal del proyecto.</li> <li>Organizar talleres de trabajo de sensibilización de AyDM para socios potenciales con el fin de que tengan expectativas realistas y establezcan compromisos claros sobre sus contribuciones.</li> </ul>	El equipo de gestión del proyecto y los capacitadores.  Los gestores del proyecto y otros socios, implementadores gubernamentales y no gubernamentales.	Un día por sitio
En los sitios de campo <ul style="list-style-type: none"> <li>Presentar el proyecto a los líderes y miembros de la comunidad para que estén conscientes del proyecto.</li> </ul>	Los gestores del proyecto con los líderes y miembros de la comunidad.	Un medio día por sitio de campo
Oficina del proyecto <ul style="list-style-type: none"> <li>Esbozar el marco para las directrices participativas de supervisión y evaluación.</li> <li>Formular la estrategia de desarrollo de capacidades.</li> </ul>	El equipo de gestión del proyecto  El equipo de gestión del proyecto	

## RECURSOS PARA LA FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL



Las actividades para la Fase 1 se presentan en detalle en el Módulo 1 de las Directrices del Facilitador de Campo: Evaluación de la situación actual.

PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<b>Preparar a los facilitadores</b>	Sala de capacitación: <ol style="list-style-type: none"> <li>Organizar la primera capacitación del facilitador para la Fase 1.</li> <li>Organizar una sesión de capacitación para actualizar el conocimiento y las capacidades de los facilitadores sobre los métodos y herramientas de facilitación participativas.</li> </ol>	El gestor del proyecto y el capacitador.	Cuatro a seis días

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<p><b>Preparar a los facilitadores</b></p>	<p>Oficina del proyecto:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar los documentos de capacitación (mapa del proceso, Introducción y Módulo 1 de las Directrices del Facilitador de Campo).</li> <li>2. Verificar si los facilitadores conocen.                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El sitio de intervención.</li> <li>b. Los productos en los que se concentra el proyecto.</li> <li>c. La estrategia para financiar empresas.</li> <li>d. Medios de operación.</li> <li>e. Cómo presentar la metodología de desarrollo empresarial, en particular comprendiendo cómo presentarla como diferente de los proyectos de desarrollo rural tradicionales.</li> </ol> </li> <li>3. Verificar que:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. El proyecto haya sido presentado a los líderes y miembros de la comunidad.</li> <li>b. La reacción haya sido positiva.</li> </ol> </li> <li>4. Analizar:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Las visiones generales, nacional y regional; preparadas por el proyecto.</li> <li>b. Las principales reglas y regulaciones con respecto al acceso del subsector de los productos, y las opciones para la producción, transporte, procesamiento y comercialización del producto seleccionado.</li> <li>c. Las principales opciones legales para establecer las empresas.</li> <li>d. El acceso a las finanzas informales y formales.</li> </ol> </li> </ol>	<p>El facilitador y el especialista de desarrollo empresarial.</p>	<p>Dos a cuatro días</p>
<p><b>Paso 1:</b> El facilitador, en consulta con la comunidad, identifica a los empresarios potenciales.</p>	<p>Sitios de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar una primera reunión con los líderes y miembros de la comunidad para:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Presentar el componente de empresa, aclarando la diferencia entre las actividades de subsistencia y de desarrollo empresarial.</li> <li>b. Presentar los objetivos, el proceso y las capacidades necesarias para comprometerse al desarrollo empresarial. Aclare las expectativas sobre los subsidios.</li> </ol> </li> <li>2. Pedir a los miembros de la comunidad que identifiquen a los miembros que tienen capacidades empresariales y que quieran comprometerse con el desarrollo empresarial.</li> <li>3. Establecer un listado de empresarios potenciales.</li> </ol>	<p>El facilitador, los líderes y miembros de la comunidad.</p> <p>Los miembros de la comunidad.</p> <p>El facilitador.</p>	<p>Medio día en cada sitio</p>

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<p><b>Segunda parte del Paso 4</b> Los empresarios potenciales identifican las limitaciones principales en el sistema de mercado.</p> <p><b>Segunda parte del Paso 5</b> Los empresarios potenciales desarrollan una lista corta de productos potenciales para sus empresas.</p>	<p>A nivel de distrito o provincia:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar un taller de trabajo de las partes interesadas para:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Completar la recopilación de información relacionada con las cinco áreas del desarrollo empresarial. Esto contribuirá a depurar la lista corta de recursos y productos existente.</li> <li>b. Facilitar un ejercicio de lista corta en el cual los participantes validen, corrijan y depuren la lista corta realizada a nivel comunitario.</li> </ol> </li> </ol>	<p>Especialista de desarrollo empresarial y los facilitadores junto con los representantes de los empresarios potenciales, el gobierno, ONGs, bancos, otros proyectos que trabajen en el mismo sitio y los actores directos en la cadena de valor de los subsectores afectados (productores, comerciantes, procesadores, etc.)</p>	<p>Un día en cada distrito o provincia</p>
<p><b>Paso 6</b> Los empresarios potenciales reconocen los beneficios del trabajo en grupo.</p>	<p>Sitios de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Llevar a cabo una reunión con los empresarios potenciales enfocada en:             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compartir los resultados de la reunión de las partes interesadas y validar la lista corta de los recursos y productos que se estudiarán más en la Fase 2.</li> <li>b. Explicar qué significa convertirse en empresario, y cómo el trabajo en grupo permite tener una posición más fuerte y más competitiva en el mercado. Presentar las posibles situaciones legales para las empresas.</li> </ol> </li> <li>2. Describir los objetivos, pasos y actividades de la Fase 2 y acordar una fecha para la primera reunión de la Fase 2 con aquellos que continuarán con el proceso.</li> </ol>	<p>El facilitador y los empresarios potenciales</p>	<p>Medio día por sitio</p>
<p><b>Conclusiones de la Fase 1</b></p>	<p>Oficina del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualizar la información secundaria (si fuera necesario) sobre la evaluación de medios de vida y la importancia de los productos arbóreos y forestales en las economías de los hogares.</li> <li>2. Compilar los resultados de todas las actividades de la Fase 1, completando un reporte de la misma.</li> <li>3. Compilar toda la información relevante recopilada en la Fase 1, incluyendo una visión general de la situación de los empresarios potenciales bajo la forma de información de base. Esto será utilizado después como punto de referencia para calcular el impacto del proyecto.</li> </ol>	<p>El facilitador</p> <p>El facilitador</p> <p>El especialista de desarrollo empresarial</p>	<p>Uno a dos días</p>



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



Las actividades para la Fase 2 se presentan en detalle en el Módulo 2 de las Directrices del Facilitador de Campo: Realización de encuestas para seleccionar los productos e identificar las ideas de la empresa.

PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
Preparación del facilitador	Sala de capacitación	El gestor del proyecto y el capacitador	Cuatro a seis días
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar una capacitación de facilitadores para la Fase 2.</li> <li>2. Organizar una sesión de capacitación sobre recopilación de información para estudios de mercado (capacidades de observación y entrevistas).</li> </ol>	El gestor del proyecto y el capacitador	Un día
	Oficina del proyecto <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Estudiar los materiales de capacitación de la Fase 2 (Módulo 2 de las Directrices del Facilitador de Campo).</li> <li>2. Verificar si:                             <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Los empresarios potenciales están listos para implementar la Fase 2.</li> <li>b. La lista corta de los recursos y productos está completa.</li> <li>c. Los medios de operación están disponibles para implementar la Fase 2.</li> </ol> </li> <li>3. Estudiar los recursos y productos de la lista corta para guiar a los empresarios (el facilitador necesita saber más que los empresarios potenciales).</li> </ol>	El facilitador  El facilitador y el especialista de desarrollo empresarial  El facilitador	Dos a cuatro días

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<b>Paso 1</b>  Los empresarios potenciales recopilan información sobre las cinco áreas del desarrollo empresarial.	Sitios de campo 1. Organizar un taller de trabajo para presentar los objetivos y los pasos de implementación de la Fase 2. Durante el taller de trabajo, el facilitador ayuda a los empresarios a: <ol style="list-style-type: none"> <li>Repasar los resultados de la Fase 1.</li> <li>Identificar los criterios de selección del producto.</li> <li>Recapitular la información necesaria para verificar estos criterios. Definir qué información se conoce y cuál falta.</li> <li>Identificar las posibles fuentes de información, evaluar su accesibilidad y definir los estudios que podrían llevarse a cabo a nivel de poblado, distrito o provincia.</li> <li>Identificar socios que puedan reunir y proporcionar información más allá de la existente a niveles de poblado, distrito y provincia.</li> <li>Fijar equipos de peritaje, distribuir los papeles, las responsabilidades y decidir sobre el cronograma.</li> </ol>	El facilitador con los empresarios potenciales.	Un día por sitio de campo
	Oficina del proyecto 1. Definir un plan para proporcionar apoyo a los empresarios para llevar a cabo sus estudios. 2. Describir el proceso del estudio claramente y comunicar un plan para entregar los resultados, antes de que los empresarios seleccionen sus productos e ideas de las empresas.	El facilitador y el especialista de desarrollo empresarial.	Medio día por cada actividad
	Sitio de campo 1. Apoyar a los empresarios potenciales a llevar a cabo sus estudios (hasta el nivel de provincia si es necesario).	El facilitador.	Un día en cada sitio
	Oficina del proyecto 1. Recopilar y compilar información necesaria a nivel nacional (esta actividad puede variar desde la información directa que el especialista de desarrollo empresarial pueda recopilar a estudios de mercado más complicados que podrían ser llevados a cabo por un consultor).	El especialista de desarrollo empresarial o consultor.	Desde una semana hasta un mes, dependiendo del tipo de productos y la relativa complejidad de su cadena de valor.
	Sitio de campo 1. Apoyar la compilación de resultados de los estudios.	El facilitador.	Un día en cada sitio
	Sitio del proyecto 1. Recopilar los resultados del estudio nacional en el tiempo debido.	El facilitador.	Varía dependiendo del tamaño del sitio del proyecto.

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<p><b>Paso 2</b> Los empresarios potenciales escogen los productos más prometedores.</p> <p><b>Paso 3</b> Los empresarios potenciales reflexionan sobre las formas de comercialización más apropiadas.</p>	<p>Sitio de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar un taller de trabajo para:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Compartir los resultados de los estudios realizados en los dos niveles con los empresarios potenciales.</li> <li>b. Apoyar a los empresarios potenciales a escoger los productos más prometedores.</li> <li>c. Facilitar una discusión sobre las opciones legales disponibles para comenzar una empresa y sus implicaciones.</li> <li>d. Facilitar una discusión sobre las diferentes opciones para acceder al capital.</li> </ol> </li> <li>2. Los empresarios potenciales escogen los productos que quieren desarrollar y deciden si sus empresas serán individuales o colectivas.</li> </ol>	<p>Los facilitadores, el especialista de empresas del proyecto y los empresarios potenciales.</p> <p>Los empresarios potenciales.</p>	<p>Un día en cada sitio</p> <p>Podría tomar de una a dos semanas</p>
<p><b>Conclusiones de la Fase 2</b></p>	<p>Oficina del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compilar los resultados de las actividades llevadas a cabo en la Fase 2, completando el formato de informe de la misma.</li> <li>2. Compilar toda la información relevante recopilada durante los estudios de la Fase 2 para que estén disponibles para futuros proyectos.</li> </ol>	<p>El facilitador.</p> <p>El especialista de desarrollo empresarial y el facilitador.</p>	<p>Dos a tres días</p>



## RECURSOS PARA LA FASE 3: PREPARAR EL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL



Las actividades para la Fase 3 se presentan en detalle en el Módulo 3 de las Directrices del Facilitador de Campo: Preparar el Plan de Desarrollo Empresarial.

PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
Preparación del facilitador.	Sala de capacitación 1. Organizar la capacitación del facilitador para la Fase 3.	El gestor del proyecto y el capacitador.	Dos a cuatro días
	Oficina del proyecto 1. Estudiar los documentos de capacitación de la Fase 3 (Módulo 3 de las Directrices del Facilitador de Campo). 2. Basándose en los resultados de la Fase 2, calcular los recursos (de tiempo, humanos, de logística y financieros) necesarios para llevar a cabo la Fase 3 en relación al número de productos escogidos para promocionar, su importancia y ubicación, su calendario de producción de los recursos, etc. 3. Verificar: a. Si los empresarios están listos para preparar sus PDEs. b. La disponibilidad de recursos operativos (incluyendo tiempo, humanos, de logística y financieros) necesarios para la Fase 3. 4. Profundizar el conocimiento sobre los productos escogidos/ideas de la empresa para aconsejar a los empresarios.	El facilitador.  El facilitador y el especialista de desarrollo empresarial.  El facilitador.	Uno a tres días
<b>Paso 1</b>  Los empresarios analizan la información recopilada en la Fase 2 para depurar las ideas de la empresa.	Sitio de campo 1. Organizar un taller de trabajo para: a. Presentar diferentes estrategias de mercadeo, mezcla de mercadeo/las 5Ps (por sus siglas en inglés)/ contratos comerciales (vea el glosario para las definiciones de estos términos). b. Apoyar a los empresarios a analizar la información recopilada en la Fase 2. Úsela para visualizar potenciales empresas. c. Proporcionar a los empresarios un listado de elementos sobre los que tendrán que decidir cuando diseñen sus PDEs.	Los facilitadores.	De medio día a un día en cada sitio

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<p><b>Paso 2</b> Los empresarios preparan sus planes de desarrollo empresarial</p>	<p>Sitio de campo</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Organizar capacitación para los empresarios que trabajan en productos similares. Durante el taller de trabajo el facilitador ayudará a los empresarios a:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a. Repasar lo que conocen sobre sus productos (repasar los resultados de la Fase 2).</li> <li>b. Comprender los beneficios de preparar un PDE.</li> <li>c. Aclarar las entidades de la empresa (individual o colectiva).</li> <li>d. Definir el tamaño de su empresa tomando en consideración factores que incluyen sus objetivos financieros.</li> <li>e. Repasar los elementos clave para aclarar la definición de su empresa.</li> <li>f. Progresar a través de los seis componentes de un PDE.</li> </ol> </li> <li>2. Durante el taller de trabajo, se debería tener tiempo para que los empresarios puedan discutir sus PDEs a nivel comunitario.</li> </ol>	<p>El facilitador.</p>	<p>Dos días por producto grupos/sitio (lugar).</p>
	<p>Oficina del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Corregir los errores de cálculo, las inconsistencias o los detalles insuficientes de los PDEs. Pedir a los empresarios reacomodar los PDEs como sea necesario.</li> <li>2. Recopilar copias de los PDEs revisados.</li> </ol>	<p>Los empresarios.  El facilitador.</p>	<p>Una semana (o lo que sea necesario para los empresarios).  Uno a dos días, según el número de PDEs.</p>
<p><b>Paso 3</b> Los empresarios identifican necesidades de capacitación y asistencia</p>	<p>Oficina del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analizar los PDEs para identificar necesidades de apoyo y asistencia. Diseñar estrategias de apoyo del proyecto.</li> </ol>	<p>Los empresarios, el especialista de desarrollo empresarial y los facilitadores.</p>	<p>Tres a seis días, según el número de sitios del proyecto y la complejidad de los PDEs.</p>
<p>Conclusiones de la <b>Fase 3</b></p>	<p>Oficina del proyecto</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Compilar los resultados de todas las actividades llevadas a cabo en la Fase 3, completando un formato de informe de la misma.</li> <li>2. Compilar los resultados de los PDEs.</li> <li>3. Formular una estrategia de apoyo para los empresarios en la fase inicial de su empresa basándose en los PDEs.</li> </ol>	<p>El facilitador.  El especialista de desarrollo empresarial y los facilitadores.  El especialista de desarrollo empresarial, el equipo de gestión del proyecto y el facilitador.</p>	<p>Dos a cuatro días.</p>



## RECURSOS PARA LA FASE 4: APOYAR A LAS NUEVAS EMPRESAS PARA COMENZAR



Las actividades para la Fase 4 se presentan en detalle en el Módulo 4 de las Directrices del Facilitador de Campo: Apoyar a las nuevas empresas para comenzar.

PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
Preparación del facilitador	Sala de capacitación 1. Organizar la capacitación del facilitador para la Fase 4.	El gestor del proyecto y el capacitador.	Dos a cuatro días
	Oficina del proyecto 1. Estudiar los documentos de capacitación de la Fase 4 (Módulo 4 de las Directrices del Facilitador de Campo). 2. Basándose en los resultados de la Fase 3, calcular los recursos (de tiempo, humanos, de logística y financieros) necesarios para llevar a cabo la Fase 4. 3. Verificar que: a. Los empresarios estén listos para comenzar las operaciones a nivel piloto. b. La disponibilidad de recursos operativos (incluyendo de tiempo, humanos, de logística y financieros) necesarios para la Fase 4. 4. Hacer contacto con potenciales proveedores de servicios (en las cinco áreas del desarrollo empresarial) y con socios comerciales que aconsejen a los empresarios.	El facilitador.  El facilitador y el especialista de desarrollo empresarial del proyecto. El facilitador.	Dos a cuatro días
<b>Paso 1</b> Los empresarios obtienen recursos financieros como se contempló en sus PDEs.	Oficina del proyecto 1. Discutir con las instituciones financieras apropiadas la posibilidad de proporcionar préstamos bajo condiciones favorables para los grupos de empresarios, (según los resultados de la evaluación de la Fase 2), y llegar a acuerdos específicos, si es necesario.	El especialista de desarrollo empresarial junto con el gestor del proyecto.	Varía dependiendo del contexto específico
	Sitio de campo 1. Apoyar a los empresarios a vincularse con las instituciones financieras seleccionadas. 2. Organizar una sesión de capacitación para todos los empresarios sobre gestión financiera básica. 3. Organizar una sesión de capacitación sobre la creación de grupos de ahorros y crédito para empresarios que hayan escogido esta opción para financiar sus empresas.	El especialista de desarrollo empresarial y el facilitador.  El especialista de desarrollo empresarial, el facilitador y el capacitador (ONG).  El especialista de desarrollo empresarial, los facilitadores y el capacitador (ONG).	Dos días  Tres a cinco días  Dos días

Continúa en la siguiente página



PASOS	ACTIVIDADES Y UBICACIÓN	PERSONAS RESPONSABLES O INVOLUCRADAS	DURACIÓN ESTIMADA
<b>Paso 2</b> Los empresarios reciben la capacitación necesaria para poner en marcha sus empresas.	Sitio de campo 1. Organizar una capacitación para todos los empresarios sobre la creación y administración de grupos profesionales. 2. Organizar cursos técnicos de capacitación específicos, según las necesidades expresadas en los PDEs (uso de la tecnología apropiada y equipo nuevo).	El especialista de desarrollo empresarial, el facilitador y el capacitador (ONG). El especialista de desarrollo empresarial, los facilitadores y los capacitadores (ONG o sector privado).	Según sea necesario
<b>Paso 3</b> Los empresarios comienzan sus actividades a nivel piloto.	Sitio de campo 1. Apoyar a los empresarios en la compra de maquinaria y equipo. 2. Apoyar a los empresarios en la negociación de su primera producción o contratos comerciales con compradores. 3. Apoyar a los empresarios a preparar, transportar y entregar sus primeros productos a los compradores. 4. Apoyar a los empresarios a aplicar medidas de administración de recursos indicadas en sus PDEs. 5. Apoyar a los empresarios a obtener permisos o licencias, etc. de las oficinas de gobierno. 6. Apoyar a los empresarios a negociar préstamos con los bancos. 7. Apoyar a los empresarios en la fase inicial de la contabilidad y gestión financiera, incluyendo compartir las ganancias.	Los facilitadores (y ONG).	Según sea necesario
<b>Paso 4</b> Los empresarios aprenden a supervisar sus actividades empresariales y evalúan sus resultados.	Oficina del proyecto 1. Definir los indicadores e información que los empresarios deberían recopilar para supervisar el progreso de sus empresas. 2. Definir el plan para compilar esta información. 3. Definir los indicadores y la información que los empresarios deberían reunir para supervisar el impacto del proyecto en los hogares, la economía local y los recursos naturales. 4. Definir el plan para recopilar esta información.	El especialista de desarrollo empresarial, el gestor del proyecto y el facilitador.	Uno a dos días
	Sitio de campo 1. Organizar un taller de trabajo con los objetivos de: a. Capacitar a los empresarios en la recopilación de información para supervisar el progreso de sus empresas y analizarla. b. Apoyar a los empresarios para establecer un sistema de información de mercado sencillo.	El facilitador.	Un día
<b>Conclusiones de la Fase 4</b>	Oficina del proyecto 1. Compilar los resultados de todas las actividades llevadas a cabo en la Fase 4 completando el formato de informe de la misma.	El facilitador.	Uno a dos días



## ANEXO 10

# Listado de resultados, indicadores y fuentes de verificación para supervisar el desarrollo de capacidades y la implementación del AyDM

### ACTIVIDADES PRELIMINARES

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Se establecen objetivos realistas por parte de la gestión del proyecto.	Listado de objetivos realistas establecidos por el gestor del proyecto antes de implementar las actividades.	El EDE detalla el listado de objetivos específicos.
Se establece el Equipo de Desarrollo Empresarial (EDE), el cual incluye organizaciones socias, tanto como sea necesario.	Listado de los miembros del EDE y de las organizaciones socias.	El EDE identifica los miembros del equipo.
Se adaptan y traducen materiales de AyDM.	Los materiales de AyDM son adaptados y traducidos antes de que los facilitadores inicien el trabajo en campo.	Los materiales de AyDM están disponibles en los idiomas locales.
Se lleva a cabo un estudio nacional y se compila la visión general sobre la demanda de mercado, las potenciales organizaciones clave de entrega de servicios en el sector de la empresa y los aspectos legales e institucionales relacionados a los recursos forestales y al establecimiento empresarial.	El número de visitas de estudio llevadas a cabo y los documentos de visión general son compilados por el EDE antes de que los facilitadores inicien el trabajo en campo.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento de visión general proporciona el tipo de información específica.</li> <li>• El informe del estudio del EDE está disponible.</li> </ul>
Se lleva a cabo un estudio y se compila una breve visión general sobre oportunidades y limitaciones para el desarrollo empresarial en la región.	El número de visitas del estudio llevadas a cabo y los documentos de visión general son compilados por el EDE antes de que los facilitadores trabajen a nivel local.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El documento de reporte del estudio proporciona la información local específica.</li> <li>• El informe del estudio del EDE está disponible.</li> </ul>
Se seleccionan los sitios.	Número y ubicación de sitios seleccionados.	El plan de trabajo del proyecto especifica el listado de los sitios del proyecto.

Continúa en la siguiente página



RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Se realizan los talleres de trabajo de sensibilización del AyDM para gobierno y ONGs socias implementadoras.	Número y ubicación de los talleres de trabajo de sensibilización del AyDM realizados por el EDE, previos a las actividades de campo.	Informes de talleres de trabajo del EDE que especifican fechas, ubicación y listado de asistencia.
Se presenta el proyecto a los líderes y miembros de la comunidad.	Número y ubicación de las reuniones de presentación del proyecto.	Informes de reuniones del EDE que especifican fechas, ubicación y listado de asistencia.
Se formula una estrategia para un enfoque de desarrollo de mercado para empresas de Servicios de Desarrollo de Negocios (SDN).	Una estrategia para un enfoque de desarrollo de mercado hacia SDN formulada por parte del EDE, previo a las actividades de campo.	Ensayo de estrategia.
Se desarrolla un plan de supervisión y evaluación.	Un plan de supervisión y evaluación desarrollado por parte del EDE, previo a las actividades de campo.	Plan de supervisión y evaluación.
Se formula una estrategia de capacitación de desarrollo empresarial, la cual incluye los criterios para seleccionar a los participantes.	Una estrategia de capacitación de desarrollo empresarial formulada por parte del EDE, antes de las actividades de campo, que incluya los criterios para seleccionar a los participantes.	Documento del programa de capacitación que especifica los criterios para la selección de los facilitadores.
Se realiza un curso de orientación para proporcionar comprensión básica del proceso de AyDM y sus principios al personal del proyecto.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Un curso de capacitación de orientación organizado por el EDE antes de capacitar a los facilitadores y de las actividades de campo.</li> <li>• Cambios llevados al plan de trabajo de los participantes como resultado de la capacitación de orientación.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de capacitación que especifican el número de los miembros del personal del proyecto capacitados y sus perfiles (institución, cargo, responsabilidades, género y edad);</li> <li>• Plan de trabajo de los participantes revisado después de la capacitación de orientación.</li> </ul>

Una reunión de supervisión debería llevarse a cabo en este punto para evaluar si el equipo de supervisión está completamente conformado y es operativo, si todas las actividades preliminares han sido completadas y los objetivos han sido alcanzados, y si se deberían hacer cambios al plan para garantizar que el tiempo sea el oportuno para proceder a la Fase 1.



## FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Se capacita a los facilitadores sobre métodos y herramientas participativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos de capacitación proporcionados sobre métodos y herramientas participativos.</li> <li>Número de facilitadores que recibieron la capacitación.</li> </ul>	El informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, el número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), el contenido del curso, los materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.
Los facilitadores son aptos para usar los métodos y herramientas de la Fase 1 del AyDM (primera capacitación del facilitador de AyDM realizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de facilitadores que participaron en la capacitación</li> <li>Número de facilitadores que utilizan la capacitación en sus sitios antes de la capacitación de la Fase 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>El informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.</li> <li>El informe de los facilitadores sobre la implementación en campo.</li> </ul>
Los facilitadores conocen el contenido de los documentos de capacitación de AyDM (el mapa del proceso, el módulo introductorio y el Módulo 1 de las Directrices del Facilitador de Campo).	Número de facilitadores que conocen el contenido de los documentos de capacitación (el mapa del proceso, el módulo introductorio y el Módulo 1 de las Directrices del Facilitador de Campo).	Se entrevista a los facilitadores sobre su conocimiento del proceso de AyDM y de la Fase 1.
Los facilitadores conocen sobre el sitio de intervención, el tipo de productos con los que tratan en el proyecto, la estrategia del proyecto para financiar empresas, los medios de operación disponibles, cómo presentar el componente de desarrollo empresarial y la reacción de la comunidad local a la introducción del proyecto.	El facilitador conoce los elementos preliminares antes de visitar a los empresarios potenciales.	Se realiza la entrevista con los facilitadores sobre su conocimiento acerca de los elementos preliminares necesarios, antes de acercarse a los empresarios potenciales.
Los facilitadores tienen una amplia comprensión acerca del contenido de las visiones generales, regional y nacional, preparadas por el EDE; las principales reglas y regulaciones concernientes a los subsectores de los productos, la producción, el transporte, el procesamiento y la comercialización de los grupos de productos; las principales opciones legales para establecer empresas en el país; las principales opciones para que los empresarios rurales tengan acceso a fuentes de financiamiento formales e informales.	El facilitador tiene conocimiento básico antes de trabajar el desarrollo empresarial con los empresarios potenciales.	Se realiza la entrevista con los facilitadores sobre su comprensión acerca de los conocimientos básicos necesarios, antes de comenzar las actividades de desarrollo empresarial con los empresarios potenciales.

Continúa en la siguiente página



RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los líderes y miembros de la comunidad entienden las diferencias entre las actividades de medios de vida y de desarrollo empresarial e identifican individuos que estén calificados e interesados en comenzar empresas.	Se han identificado los miembros de la comunidad que poseen capacidades empresariales y que quieren trabajar en el desarrollo empresarial.	El informe sobre la implementación en campo de la Fase 1 que especifica objetivos, programa, contenido, métodos, resultados de reuniones así como número y perfil de los participantes (cargo, responsabilidades, género y edad).
Se conoce la disponibilidad de tiempo de los empresarios potenciales, su experiencia y capacidades en producción, procesamiento y comercialización de productos arbóreos y forestales, sus capacidades de inversión, sus perfiles socioeconómicos, que incluyen información sobre sus medios de vida y la importancia de los productos arbóreos y forestales en la economía del hogar.	El número de empresarios potenciales que participan en el taller de trabajo donde se obtiene la información sobre estos elementos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>El informe sobre la implementación en campo de la Fase 1 que especifica objetivos, programa, contenido, métodos, resultados de los diferentes ejercicios llevados a cabo en el taller de trabajo; así como número y perfil de los participantes (cargo, responsabilidades, género y edad).</li> <li>Informe de base.</li> </ul>
Se prepara el listado de recursos y productos existentes disponibles para los empresarios afectados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de facilitadores que tienen un listado de verificación de recursos y productos que potencialmente existen en el área antes de facilitar este ejercicio.</li> <li>Los recursos y productos existentes enumerados por los empresarios.</li> </ul>	El listado de recursos y productos existentes en el informe sobre la implementación en campo de la Fase 1.
Se identifican las debilidades de los recursos y productos enumerados.	Las debilidades de los recursos y productos enumerados se discuten por los empresarios durante el taller de trabajo.	El cuadro de fortalezas y debilidades de los recursos enumerados en cinco áreas del desarrollo empresarial en el informe sobre la implementación en campo de la Fase 1.
Los empresarios potenciales tienen una lista corta tentativa de recursos y productos y saben por qué eliminaron a otros.	Listado de recursos y productos de la lista corta realizado por los empresarios y sus razones para eliminar otros.	Listado de recursos y productos de la lista corta realizado por empresarios y sus razones para eliminar otros en el informe sobre la implementación en campo de la Fase 1.
Las partes interesadas llevaron información a su taller de trabajo para completar listados de recursos y productos existentes disponibles en sus sitios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de participantes en los talleres de trabajo de partes interesadas organizados por los facilitadores.</li> <li>Lista corta final de recursos y productos, luego del taller de trabajo de las partes interesadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre la implementación en campo de la Fase 1 que incluye programa, contenido, métodos, resultados de este taller de trabajo. Número y perfil de los participantes (cargo, género y edad).</li> <li>Entrevistas a las partes interesadas.</li> </ul>

Continúa en la siguiente página

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los empresarios potenciales validaron la lista corta de recursos y productos. Comprenden cómo convertirse en fuertes y competitivos en el mercado. La posible situación legal de sus empresas y los objetivos de la Fase 2 (tercer taller de trabajo a nivel de poblado de la Fase 1).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresarios que validaron la lista corta de recursos y productos. Comprendieron cómo convertirse en fuertes y competitivos en el mercado, la posible situación legal de sus empresas y los objetivos de la Fase 2.</li> <li>Número de empresarios que quieren continuar en la Fase 2.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre la implementación en campo de la Fase 1 que especifica objetivos, programa, contenido, métodos, resultados de los diferentes ejercicios realizados en este taller de trabajo; el número y perfil de los participantes (cargo, género y edad).</li> <li>Entrevistas a empresarios.</li> </ul>
Se informa acerca del proceso y los resultados de todas las actividades de la Fase 1.	El facilitador informa acerca del proceso y los resultados de todas las actividades de la Fase 1.	Informe sobre la implementación en campo de la Fase 1.
Se agrega información relevante de la Fase 1, que incluye la visión general de la situación de los empresarios potenciales en forma de información de base, para ser utilizada después como punto de referencia para calcular el impacto del proyecto.	Se agrega información relevante de la Fase 1 por parte del EDE antes de proceder a la Fase 2, incluyendo la visión general de la situación de los empresarios potenciales en forma de información de base.	Informe de línea base sobre la situación local.

El equipo de supervisión debería reunirse en este punto para evaluar si todas las actividades de la Fase 1 se han completado; si se han alcanzado sus objetivos y si se debieran hacer los cambios al plan para garantizar que el tiempo es oportuno para proceder a la Fase 2 del proceso.



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

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los facilitadores saben cómo usar los métodos y herramientas de la Fase 2 del AyDM (segunda capacitación del facilitador de AyDM realizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de facilitadores que participaron en la capacitación.</li> <li>Número de facilitadores que utilizaron la capacitación en sus sitios antes de la capacitación de la Fase 3.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.</li> <li>Informe de los facilitadores sobre la implementación en campo de la Fase 2.</li> </ul>
Los facilitadores están capacitados en la recopilación de información para los estudios de mercado a través de la observación y entrevistas (capacitación realizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de cursos de capacitación sobre la recopilación de información para los estudios de mercado.</li> <li>Número de facilitadores que participaron en la capacitación.</li> </ul>	Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.
Los facilitadores conocen el contenido de los documentos de capacitación de la Fase 2.	Número de facilitadores que conocen el contenido de los documentos de capacitación de la Fase 2.	Entrevista a los facilitadores sobre su conocimiento del proceso de AyDM y de la Fase 2.
El facilitador conoce si los empresarios potenciales están listos para implementar la Fase 2 y si los medios de operación están disponibles para la implementación.	El facilitador conoce si los empresarios potenciales están listos para implementar la Fase 2 y si los medios de operación están disponibles para la implementación, previo a reunirse con los empresarios para las actividades de la Fase 2.	Plan de trabajo para la implementación de la Fase 2.
Los facilitadores refinan su conocimiento sobre los recursos y productos de la lista corta a través del estudio personal.	Los facilitadores conocen acerca de los recursos y productos de la lista corta antes de reunirse con los empresarios potenciales para la Fase 2.	Entrevista con el facilitador acerca de los recursos y productos de la lista corta.

Continúa en la siguiente página

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los empresarios potenciales han repasado los resultados de la Fase 1. Identificaron los criterios de selección del producto; la información necesaria para verificar estos criterios; las posibles fuentes de información; evaluaron su accesibilidad; definieron los diferentes estudios a realizar; pidieron a los socios reunir información en los niveles que no habían podido acceder; establecieron equipos de estudios; distribuyeron los roles y responsabilidades y decidieron sobre el cronograma (taller de trabajo realizado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Los planes de estudios están listos antes de que los empresarios lleven a cabo los estudios en campo a nivel local. Incluyen el listado de la información a reunir, las fuentes de información, quién colecta qué y cuándo.</li> <li>El listado de la información que puede ser encontrada en niveles que empresarios no pueden acceder son claros y comunicados a los socios bajo mandato en forma oportuna.</li> </ul>	Informe sobre la implementación en campo de la Fase 2 que especifica objetivos, programa, contenido, métodos, resultados de los diferentes ejercicios realizados en el taller de trabajo, así como el número y perfil de los participantes (cargo, responsabilidades, género y edad).
Se completaron y compilaron los resultados de los estudios a nivel local y nacional por parte de los empresarios.	Se completaron y compilaron los resultados de los estudios a nivel local y nacional por parte de los empresarios, aconsejados por los facilitadores.	Informes de los estudios locales, nacional e internacional.
Los empresarios comparten los resultados de los estudios con otros empresarios potenciales y escogen los productos más prometedores. Ellos discuten sobre opciones legales para comenzar una empresa y sus implicaciones, las diferentes formas de acceder al capital y deciden con qué productos van a trabajar (taller de trabajo realizado).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de empresarios que seleccionaron productos.</li> <li>Número de empresarios que conocen las opciones legales para comenzar una empresa y las diferentes formas de acceder al capital.</li> <li>Número de empresarios por producto seleccionado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de participantes.</li> <li>Cuadros de la selección del producto de cada grupo empresarial, listado de los productos seleccionados por grupo/sitio, y listado de empresarios por producto seleccionado en el informe sobre la implementación en campo de la Fase 2.</li> </ul>
Se informa acerca del proceso y resultados de todas las actividades antes mencionadas de la Fase 2	El facilitador informa acerca del proceso y resultados de todas las actividades antes mencionadas de la Fase 2, antes de proceder a la Fase 3.	Informe sobre la implementación en campo de la Fase 2.
Se agrega información relevante de la Fase 2, incluyendo los resultados del estudio.	Se agrega información relevante de la Fase 2 por parte del EDE antes de proceder a la Fase 3, incluyendo los resultados del estudio.	Informe de resultados del estudio.

El equipo de supervisión debería reunirse en este punto para evaluar si todas las actividades de la Fase 2 se han completado; si se han alcanzado sus objetivos y si se debieran hacer cambios al plan para garantizar que el tiempo es oportuno para proceder a la Fase 3.



## FASE 3: PREPARACIÓN DEL PLAN DE DESARROLLO EMPRESARIAL

RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los facilitadores saben usar los métodos y herramientas de la Fase 3 del AyDM (tercera capacitación del facilitador de AyDM realizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de facilitadores que recibieron capacitación.</li> <li>Número de facilitadores que utilizan la capacitación en sus sitios antes de que se lleve a cabo la capacitación de la Fase 4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.</li> <li>Informe de los facilitadores sobre la implementación en campo de la Fase 3.</li> </ul>
Los facilitadores conocen el contenido de los documentos de capacitación de la Fase 3 del AyDM.	Número de facilitadores que conocen el contenido de los documentos de capacitación de la Fase 3.	Entrevistas de los facilitadores sobre su conocimiento acerca de la Fase 3.
Se prepara el plan de implementación de la Fase 3 según el número de grupos de productos, su tamaño y ubicación, el calendario de producción del recurso, etc.	El plan de implementación de la Fase 3 está preparado antes de que comiencen las actividades de la Fase 3 en el campo.	Plan de trabajo para apoyar la implementación de la Fase 3.
Los facilitadores saben si los empresarios están listos para implementar la Fase 3 y si los medios de operación están disponibles para la implementación.	Los facilitadores saben si los empresarios están listos para implementar la Fase 3 y si los medios de operación están disponibles, previo a reunirse con los empresarios para las actividades de la Fase 3.	Listado de medios de operación movilizadas para la Fase 3.
Los empresarios potenciales conocen las diferentes estrategias de mercadeo, la mezcla de mercadeo, las 5Ps y contratos comerciales. Tienen la información necesaria para seguir con el desarrollo de su plan de desarrollo empresarial.	Número de empresarios que conocen las diferentes estrategias de mercadeo; la mezcla de mercadeo, las 5 Ps y contratos comerciales. La información necesaria para construir su plan empresarial.	Entrevistas con los empresarios.

Continúa en la siguiente página



RESULTADOS ESPERADOS	INDICADORES POSIBLES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los empresarios que trabajan en productos similares han repasado lo que conocen sobre sus productos (repaso de los resultados de la Fase 2), comprenden los beneficios de preparar un PDE, están claros sobre la entidad de su empresa (individual o de grupo) y preparan sus PDEs (taller de trabajo realizado).	Número de PDEs preparados por los empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Informe sobre la implementación en campo de la Fase 3 que especifica objetivos, programa, contenido, métodos, resultados de los diferentes ejercicios realizados en el taller de trabajo así como el número y perfil de los participantes (cargo, responsabilidades, género y edad).</li> <li>Documentos de PDE.</li> </ul>
Se ajustan los errores de cálculo, inconsistencias o falta de detalles en los PDEs.	Los empresarios, bajo el consejo de los facilitadores, ajustan los errores de cálculo, inconsistencias y falta de detalles en los PDEs antes de que sean comunicados al personal del proyecto.	Documentos de PDEs revisados.
Se diseñan las estrategias de apoyo de la empresa basándose en las necesidades expresadas en los PDEs.	Los EDEs identificaron las necesidades de apoyo y diseñaron las estrategias de apoyo basadas en las necesidades expresadas en los PDEs.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resumen de los resultados de los PDEs añadidos que incluyen el apoyo necesario por parte de los empresarios.</li> <li>Documento sobre la estrategia de apoyo de los empresarios.</li> </ul>
Se informa acerca de los procesos y resultados de las actividades de la Fase 3.	El facilitador informa acerca del proceso y los resultados de las actividades de la Fase 3.	Informe sobre la implementación de la Fase 3.

El equipo de supervisión debería reunirse en este punto para evaluar si todas las actividades de la Fase 3 se han completado; si se han alcanzado sus objetivos, y si se debieran hacer los cambios al plan para garantizar que el tiempo es oportuno para proceder a la Fase 4.



## FASE 4: APOYO A LAS NUEVAS EMPRESAS PARA COMENZAR LAS ACTIVIDADES

RESULTADOS ESPERADOS	POSIBLES INDICADORES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los facilitadores saben cómo usar los métodos y las herramientas de la Fase 4 (cuarta capacitación del facilitador de AyDM realizada).	<ul style="list-style-type: none"> <li>Número de facilitadores que recibieron la capacitación.</li> <li>Número de facilitadores que aplicaron el contenido de la capacitación en sus sitios.</li> </ul>	Informe del capacitador que especifica los criterios de selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad). Contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.
Los facilitadores conocen el contenido de los documentos de capacitación de la Fase 4.	Número de facilitadores que conocen el contenido de los documentos de capacitación.	Informe de los facilitadores sobre la implementación en campo de la Fase 4.
Se prepara el plan de implementación para la Fase 4, según el número de las empresas y sus necesidades específicas de apoyo.	Se prepara el plan de implementación para la Fase 4 previo al inicio de las actividades de campo.	Entrevistas con los facilitadores sobre su conocimiento de la Fase 4 del AyDM.
Los facilitadores saben si los empresarios están listos para implementar la Fase 4, y si los medios de operación necesarios están disponibles para la implementación.	Los facilitadores saben si los empresarios están listos para implementar la Fase 4 y si los medios de operación están disponibles, antes de reunirse con los empresarios.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan de trabajo para apoyar la implementación de la Fase 4.</li> <li>Listado de medios de operación movilizados para la Fase 4.</li> </ul>
Los facilitadores refinan su conocimiento y los contactos con posibles proveedores de servicios además de socios comerciales a través del estudio personal.	Los facilitadores se han vinculado con posibles proveedores de servicios y socios comerciales antes de aconsejar a los empresarios.	Entrevista con los facilitadores sobre proveedores de servicios y socios comerciales.
Los facilitadores pueden apoyar a los empresarios a obtener préstamos para financiar sus empresas.	Los facilitadores conocen las opciones para obtener préstamos de instituciones financieras bajo condiciones favorables.	Entrevistas con facilitadores sobre acceso a préstamos para pequeños empresarios.

Continúa en la siguiente página

RESULTADOS ESPERADOS	POSIBLES INDICADORES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
Los empresarios que necesitan préstamos para sus empresas están vinculados con instituciones financieras apropiadas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Listado de instituciones financieras aptas para proporcionar préstamos bajo condiciones favorables (incluyendo la descripción de las mismas).</li> <li>• Número y listado de empresarios que necesitan préstamos de instituciones financieras.</li> <li>• Número y listado de empresarios que reciben préstamos de las instituciones financieras correspondientes.</li> </ul>	Informe sobre la implementación en campo de la Fase 4.
Los empresarios que crean grupos de ahorros y crédito se reúnen y se lleva a cabo una capacitación.	Listado de empresarios que quieren crear grupos de ahorros y crédito para financiar sus empresas.	Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.
Todos los empresarios saben de gestión financiera básica (capacitación realizada).	Número y listado de empresarios que recibieron la capacitación.	Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.
Todos los grupos empresariales están capacitados en la creación y administración de grupos profesionales (capacitación realizada).	Número y listado de grupos empresariales que recibieron la capacitación.	Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.

Continúa en la siguiente página



RESULTADOS ESPERADOS	POSIBLES INDICADORES	POSIBLES FUENTES DE VERIFICACIÓN
<p>Los diferentes grupos de empresarios reciben cursos técnicos de capacitación de acuerdo a las necesidades expresadas en sus PDEs (uso de tecnología apropiada y equipo nuevo.</p>	<p>Número y listado de cursos técnicos de capacitación. Número y listado de empresarios que recibieron el curso de capacitación.</p>	<p>Informe del capacitador que especifica los criterios para la selección de los participantes, número y perfil de los participantes (institución, cargo, responsabilidades, género y edad), contenido del curso, materiales de apoyo y la evaluación de la capacitación por parte de las personas capacitadas.</p>
<p>Los empresarios compraron su equipo, negociaron su primera producción o contratos comerciales con compradores, prepararon, transportaron y entregaron sus primeros productos a los compradores. Aplicaron las medidas de gestión de recursos indicadas en su PDE; obtuvieron permisos o licencias de las oficinas de gobierno; recibieron préstamos de los bancos u organizaron sus grupos de ahorros y crédito; hicieron su contabilidad y gestión financiera que incluye compartir las ganancias.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número y listado de empresarios que recibieron el apoyo.</li> <li>• Listado de la maquinaria comprada por la empresa.</li> <li>• Número y tipos de contratos comerciales firmados por sitio.</li> <li>• Plan de manejo de recursos y listado de servicios para aplicar estos planes.</li> <li>• Número y tipo de permisos y otros documentos legales obtenidos por sitio.</li> <li>• Libros de contabilidad de las empresas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Plan de suministro de servicios de los negocios.</li> <li>• Informe sobre la implementación en campo de la Fase 4.</li> </ul>
<p>Se informa acerca del proceso y de los resultados de todas las actividades antes mencionadas de la Fase 4.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El facilitador informa acerca del proceso y los resultados de todas las actividades antes mencionadas de la Fase 4.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe sobre la implementación en campo de la Fase 4.</li> </ul>



# ANEXO 11

Ejemplo de una herramienta de evaluación de impacto para medir los cambios de percepción y capacidad de los empresarios que participan en el proyecto de desarrollo empresarial

**Fecha:** .....

**Facilitador:** .....

**Género de quien responde:** Masculino ..... Femenino .....

INDICADORES (A SER RESPONDIDOS POR LOS EMPRESARIOS)	VERDADERO	FALSO	NO SABE
A la comunidad le va bien por sí sola y no necesita proyectos de desarrollo empresarial.			
El desarrollo a largo plazo de la comunidad es más importante que los beneficios a corto plazo.			
La comunidad necesita nuevas actividades de producción.			
La calidad de vida de los miembros de la comunidad será afectada negativamente por la introducción de nuevas empresas.			
Las actividades de producción existentes son suficientes para satisfacer las necesidades de la comunidad.			
Es más fácil avanzar trabajando solo.			
Podemos generar más ingresos trabajando juntos en un grupo.			
Es bueno tener que trabajar todo el día para ganar más dinero.			
Toda la familia debería ayudar en las actividades de producción.			
Es nuestra responsabilidad implementar proyectos de desarrollo para avanzar.			
Es mejor que sigamos con las empresas que ya conocemos.			
Necesitamos mucha información y capacidad para desarrollar empresas nuevas.			
Establecer empresas es muy complicado.			

Continúa en la siguiente página

INDICADORES (A SER RESPONDIDOS POR LOS EMPRESARIOS)	VERDADERO	FALSO	NO SABE
Es mejor si otros comercializan nuestros productos por nosotros.			
La comunidad necesita construir su capacidad para que pueda comercializar sus propios productos.			
Es más fácil trabajar con productos existentes.			
Es menos riesgoso trabajar con mercados cercanos que con mercados lejanos.			
Solo necesitamos trabajar todos los días si estamos con mucha necesidad de dinero.			
Necesitamos mejorar nuestras capacidades si queremos incrementar nuestra producción.			
Nuestros métodos de producción existentes no son adecuados para proporcionarnos una buena cosecha cada temporada.			
La producción agrícola es una buena empresa.			
Necesitamos organizarnos para incrementar nuestros ingresos.			
Es mejor si más personas participan en las organizaciones comunitarias.			
Necesitamos equipo moderno para nuestras actividades de producción.			
Nosotros podemos aprender de personas que no son de la comunidad.			
Necesitamos hacer proyecciones financieras antes de comenzar una empresa nueva.			
No necesitamos conocer sobre las experiencias de otros miembros de la comunidad.			
Podemos confiar en otras entidades que ofrecen apoyo a nuestras empresas.			
Necesitamos dinero para comenzar un negocio.			
Si creemos que un negocio es viable entonces podemos arriesgarnos a pedir dinero prestado.			
Si las comunidades tienen muchas necesidades deberían buscar apoyo de entidades o personas fuera de la comunidad.			

Este cuestionario debería ser usado en una muestra aleatoria de miembros de la comunidad que participan en las actividades del proyecto. Las entrevistas deberían llevarse a cabo al inicio del proyecto y luego repetirla al final para medir las variaciones ocasionadas por el proyecto. Los cuestionarios utilizados al principio y al final del proyecto necesitan tener el mismo formato para que la información pueda ser comparada.



---

# El Glosario AyDM

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

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

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

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

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

## **Ahorros**

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

## **Ambiente de negocios o mercado**

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

## **Análisis de la cadena de valor**

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

## **Aprovisionamiento**

Compra a proveedores.



## Cadena de mercado

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

## Cadena de valor

Una cadena de valor consiste en las actividades que generan valor, necesarias para llevar un producto desde su origen como recurso natural a la producción y subsiguiente entrega a consumidores finales y finalmente, su desecho después del uso. Esto incluye actividades tales como: el aprovechamiento, la limpieza, el transporte, el diseño, el procesamiento/producción/transformación, el empaque, el mercadeo, la distribución y los servicios de apoyo. Una cadena puede ser local, nacional o global.

## Canal de distribución

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

## Cinco áreas de desarrollo empresarial

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

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

## Cliente

Una persona, compañía o institución que compra un producto.

## Comerciantes

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

## Competidor

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

## Consumidor

Una persona que es el comprador final de un producto.

## Contrato

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

## Costos fijos

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

## Costos variables

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

## Demanda

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

## Depreciación

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

## Desarrollo del producto

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

## Diversificación

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

## Empresario

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

## Equidad

El dinero invertido en un negocio por sus propios dueños.

## Estudio de factibilidad

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

## Estudio de línea base

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

## Estudio/investigación de mercado

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

## Evaluación

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

## Experto del AyDM

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

## Facilitador

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

## Flujo efectivo

Registro detallado del dinero recibido y pagado por la empresa.

## Ingreso

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

## Instituciones de gobierno local y el AyDM

El personal de las instituciones de gobierno local generalmente está involucrado como coordinadores de actividades locales con el fin de garantizar que las actividades empresariales sean congruentes con las prioridades gubernamen-

tales. También pueden proporcionar apoyo a empresarios sobre aspectos legales (permisos, etc.), o vincularlos a los programas de financiamiento gubernamental.

### **Inversión**

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

### **Libro de contabilidad**

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

### **Mercadeo**

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

### **Mercado**

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

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

### **Mercado (lugar)**

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

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

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

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

Se necesita consultar e incluir al personal de gobiernos nacionales a lo largo del proceso de AyDM para garantizar que apoyen los esfuerzos de desarrollo empresarial. Frecuentemente las instituciones de gobierno central pueden propor-



cionar apoyo para el proceso regulatorio así como el apoyo técnico. En la mayoría de países, el gobierno central, en el contexto de AyDM, se refiere a las autoridades de desarrollo forestal nacional.

### **Personal de ONG y AyDM**

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

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

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

### **Planificación de producción**

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

### **Préstamo**

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

### **Producto**

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

### **Productos arbóreos y forestales**

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



## Productos forestales no maderables (PFNMs)

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

## Productos maderables

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

## Promoción

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

## Proveedor de servicios

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

## Proveedor de servicios financieros

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

## Punto de equilibrio

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

## Recursos

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

## Rentabilidad

Los ingresos de la empresa excluyendo los gastos.

## Sistema de mercado

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



### **Subsidio**

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

### **Supervisión**

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

### **Tamaño de mercado**

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

### **Venta**

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





**PARA MAYOR INFORMACIÓN FAVOR CONTACTAR A:**

**Sophie Grouwels**

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

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

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

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

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

Página web Comunidad basada en Empresas Forestales

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