

ESTUDIO DE CASO

DISEÑO DE EMPRESAS DE PRODUCTOS ARBOREOS, FORESTALES Y DE HUERTA PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE



FOLLETO F





---

Empresas comunitarias de  
productos del bosque:  
Análisis y Desarrollo de Mercado

---

ESTUDIO DE CASO:  
**DISEÑO DE EMPRESAS DE  
PRODUCTOS ARBOREOS,  
FORESTALES Y DE HUERTA PARA  
EL DESARROLLO SUSTENTABLE**

---

**FOLLETO F**

Estudio de caso sobre la utilización de la metodología de Análisis  
y Desarrollo de Mercado en los distritos de Tuyen Hoa y Minh Hoa,  
provincia de Quang Binh, en Vietnam Central

---

Las denominaciones empleadas en este producto informativo y la forma en que aparecen presentados los datos que contiene no implican, de parte de la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación, juicio alguno sobre la condición jurídica o nivel de desarrollo de países, territorios, ciudades o zonas, o de sus autoridades, ni respecto de la delimitación de sus fronteras o límites.

Todos los derechos reservados. Se autoriza la reproducción y difusión de material contenido en este producto informativo para fines educativos u otros fines no comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor, siempre que se especifique claramente la fuente. Se prohíbe la reproducción del material contenido en este producto informativo para reventa u otros fines comerciales sin previa autorización escrita de los titulares de los derechos de autor. Las peticiones para obtener tal autorización deberán dirigirse al Jefe del Servicio de Gestión de las Publicaciones de la Dirección de Información de la FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Roma, Italia, o por correo electrónico a [copyright@fao.org](mailto:copyright@fao.org)

---

# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
El proyecto	1
El método elegido: Análisis y Desarrollo de Mercado	1
Sobre este estudio de caso	1
<b>Puesta en marcha del AyDM: actividades iniciales de planificación</b>	<b>2</b>
Principios básicos	2
Actividades iniciales de planificación	2
<b>FASE 1: Evaluar la situación existente</b>	<b>3</b>
Actividades iniciales de planificación	4
Paso 1: Identificación del grupo meta	4
Paso 2: Determinación de los objetivos económicos del grupo meta	6
Paso 3: Conocimiento de los recursos y productos existentes	9
Paso 4: Identificación de las principales limitaciones del sistema de mercado existente	11
Paso 5: Reducción de la lista de productos clasificados	13
Paso 6: Conscientización sobre las ventajas de trabajar en equipo	15
<b>FASE 2: Identificación de productos, mercados y formas de mercadeo</b>	<b>15</b>
Actividades de planificación iniciales	15
Paso 1: Análisis de las cuatro áreas de desarrollo empresarial	15
Paso 2: Selección de los productos de mayor potencial	19
Paso 3: Creación de grupos de interés para los productos seleccionados	24
<b>FASE 3: Planificar empresas de desarrollo sustentable</b>	<b>25</b>
Actividades iniciales de planificación	25
Paso 1: Estudio del entorno empresarial de los productos seleccionados	25
Paso 2: Definición de la misión, las metas y los objetivos de la empresa	26
Paso 3: Desarrollo de las estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial	27
Paso 4: Formulación de los planes de acción para poner las estrategias en práctica	29
Paso 5: Cálculo de las proyecciones financieras de la empresa	32
<b>Lista de tablas</b>	
TABLA F.1 Número de hogares que producen productos arbóreos, forestales y de huerta para el mercado	5
TABLA F.2 Clasificación del nivel de riqueza por número de hogares en el grupo meta en las cuatro comunas	6
TABLA F.3 Distribución de informantes del grupo meta por clasificación del nivel de riqueza	7
TABLA F.4 Análisis de condiciones de vida: necesidades y expectativas de una familia	8
TABLA F.5 Lista de recursos y productos	10
TABLA F.6 Formulario tipo para la recolección de información de mercado	12
TABLA F.7 Experiencia del grupo meta que habían obtenido el crédito	12
TABLA F.8 Eliminación de productos no viables en una comuna	14
TABLA F.9 Fuentes de información en el área de mercado/economía	17
TABLA F.10 Calendario de recolección y producción de productos arbóreos y forestales en las cuatro comunas	19
TABLA F.11 Evaluación de productos: conclusiones sobre la miel a nivel comunitario	20
TABLA F.12 Ejemplo de un formulario de selección de productos para la miel de apicultura	21

---

TABLA F.13 Comparación del puntaje de los distintos productos	23
TABLA F.14 Número de grupos de interés para los productos seleccionados	24
TABLA F.15 Plan de producción	30
TABLA F.16 Previsión de ventas y precios para el grupo/empresa	31
TABLA F.17 Previsión de gastos de puesta en marcha	32
TABLA F.18 Fuentes de financiación propuestas	32
TABLA F.19 Activos necesarios para el año 1 (35 colmenas)	33
TABLA F.20 Costos de producción en el año 1 (35 colmenas) y el año 2 (50 colmenas)	33
TABLA F.21 Materias primas necesarias para 4 meses (35 colmenas)	34
TABLA F.22 Costo anual de contribución a los sueldos de personal de gestión del grupo de productores de miel	34
TABLA F.23 Costos fijos anuales	34
TABLA F.24 Previsión de ingresos del grupo	35
TABLA F.25 Costos variables de una unidad del producto	35
TABLA F.26 Costos fijos totales de la empresa	35
TABLA F.27 Punto de equilibrio	35
TABLA F.28 Costos de puesta en marcha para 4 meses	36
TABLA F.29 Previsión de pérdidas y ganancias	37
TABLA F.30 Análisis de flujo de efectivo	38
TABLA F.31 Hoja de balance para el año 1	40

# Introducción

## El proyecto

El Proyecto Integrado de Seguridad Alimentaria (IFSP) es un programa de colaboración germano-vietnamita, cuya finalidad es mejorar las condiciones de vida mínimas de los habitantes de los distritos de Tuyen Hoa y Minh Hoa de la provincia de Quang Binh en Vietnam Central.

Tuyen Hoa y Minh Hoa son distritos montañosos, con una extensión relativamente alta de cobertura de bosque, por lo que la población local no puede cultivar el grano suficiente para satisfacer sus necesidades mínimas de consumo. La desnutrición y las enfermedades derivadas de una dieta insuficiente son generalizadas, y las posibilidades de aumentar la producción de alimentos básicos son limitadas. Uno de los objetivos del componente de generación de ingresos no agrícolas del IFSP era ayudar a la población local a identificar nuevas fuentes de ingresos, en especial a partir de productos arbóreos, forestales y de huerta. Esto permitiría a las familias más pobres, que carecían de tierras para el cultivo, comprar más comida.

## El método elegido: Análisis y Desarrollo de Mercado

Los encargados del proyecto decidieron utilizar la metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM) para identificar posibles actividades sostenibles de generación de ingresos, basadas en productos forestales y no en productos agrícolas. El objetivo tenía tres vertientes:

- ❖ El AyDM puede utilizarse para identificar productos y/o empresas con potencial a nivel local, capaces de generar ingresos sin destruir los recursos forestales.
- ❖ El proceso AyDM puede ser utilizado para evaluar la viabilidad de empresas de productos arbóreos y forestales, y para la planificación y diseño de su desarrollo en el contexto de una utilización sostenible de los bosques y la distribución equitativa de los beneficios. Incluye la utilización de métodos y herramientas para determinar cuándo y dónde son viables las empresas desde el punto de vista técnico, social, del medio ambiente, comercial y económico.
- ❖ El AyDM puede ser utilizado por los miembros de la comunidad o por los facilitadores para identificar productos y mercados tanto de recursos silvestres como de productos cultivados, tales como árboles plantados en un huerto o en bosques y plantaciones comunitarias.

El énfasis se centra en la capacitación y el fortalecimiento de las instituciones a nivel comunitario para proporcionar la ayuda que la población local necesita para desarrollar y administrar pequeñas empresas. Una de las metas del AyDM es que las personas locales puedan desarrollar y administrar sus empresas en forma independiente a largo plazo. El proceso AyDM se desarrolla en tres fases:

FASE 1: Evaluar la situación existente.

FASE 2: Identificar productos, mercados y medios de mercadeo.

FASE 3: Planificar empresas de desarrollo sostenible.

## Sobre este estudio de caso

Este estudio de caso pretende demostrar la utilización de la metodología AyDM para identificar y desarrollar empresas de productos arbóreos, forestales y de huerta de desarrollo sustentable en zonas remotas de Vietnam Central. Destaca el papel que pueden desempeñar las instituciones o las personas de ayuda, tales como los funcionarios del gobierno y el personal de proyectos no gubernamentales, en la facilitación del desarrollo de empresas de generación de ingresos por empresarios rurales.

Este estudio de caso se centra en documentar los métodos y las herramientas empleadas por el equipo facilitador que llevó a cabo el proceso AyDM, siendo los resultados de la investigación, de menor importancia.

**Nota:** En el estudio de caso, los valores se expresan en dong vietnamita (d): \$USA 1 = 13 000 dong.

## Puesta en marcha del AyDM: actividades iniciales de planificación

### Principios básicos

Los principios básicos de intervención fueron los siguientes:

- ❖ El propósito general era definir la generación de ingresos/beneficios que permitieran también el manejo sostenible de los recursos naturales.
- ❖ Los miembros del grupo meta eran los principales actores y responsables de la toma de decisiones y su participación activa formó la base de la metodología. El papel del facilitador era ayudarles en la elección de productos y actividades relacionadas.
- ❖ Aún cuando una intervención puede no beneficiar a todas las personas de una comunidad, se estimó que nadie (y en especial los más pobres, los grupos desfavorecidos, las mujeres, etc.) se vería económicamente perjudicado por las actividades.
- ❖ La empresa surgida a raíz del AyDM seguiría siendo viable y eficazmente administrada tras la marcha del facilitador.

### Actividades iniciales de planificación

El Director del IFSP encargó a dos miembros del personal, en adelante denominados facilitadores, la responsabilidad de organizar y poner en práctica el proceso AyDM en cuatro comunas de la zona del proyecto. Sus principales tareas fueron:

- ❖ Formar y ayudar a los responsables locales de la recolección de información.
- ❖ Organizar y facilitar talleres para los productores rurales y otros miembros del grupo meta.
- ❖ Obtener información adicional a nivel de distrito y provincial, según lo necesario.
- ❖ Ayudar a los miembros del grupo meta a analizar la información y a desarrollar recomendaciones

Para conseguir estos objetivos, los facilitadores realizaron, en primer lugar, una serie de actividades de planificación iniciales para: 1) definir las metas y los objetivos de sus actividades; 2) seleccionar el lugar o lugares; y 3) formar el equipo de recolección de información para obtener una buena base para la puesta en práctica del proceso.

#### ***Definir las metas***

La meta del proyecto era identificar, mediante el AyDM, productos para empresas viables de productos arbóreos, forestales y de huerta, a nivel local en forma que las comunidades pudieran generar ingresos, sin degradar los recursos naturales del bosque ni el medio ambiente.

#### ***Definir los objetivos***

Los objetivos principales eran:

- ❖ Llevar a cabo las tres fases del proceso AyDM en dos comunas del distrito Tuyen Hoa y dos comunas del distrito Minh Hoa.

- ❖ Dar a conocer al personal del proyecto y a los participantes locales los conceptos, el proceso, los métodos y las herramientas del AyDM.

Los objetivos de planificación eran:

- ❖ Seleccionar cuatro comunas de las 32 existentes en la zona del proyecto.
- ❖ Organizar y llevar a cabo la Fase 1 (Evaluar la situación existente) en un plazo de 15 días en el mes de febrero.
- ❖ Organizar y llevar a cabo la Fase 2 (Identificar productos, mercados y formas de mercadeo) en un plazo de cuatro semanas en los meses de marzo y abril.
- ❖ Organizar y llevar a cabo la Fase 3 (Planificar empresas de desarrollo sostenible) en un plazo de tres semanas en el mes de mayo.

### **Seleccionar un lugar**

Los facilitadores del proyecto eligieron las comunas Thuan Hoa y Le Hoa en el distrito de Tuyen Hoa y las comunas Xuan Hoa y Yen Hoa en el distrito Minh Hoa como lugares piloto para la puesta en práctica del AyDM.

Los facilitadores establecieron los siguientes criterios para la selección de las comunas.

- ❖ El lugar tendría una gran diversidad de recursos y productos, con la utilización tanto de productos forestales como de productos agrícolas.
- ❖ Ya se había realizado un DRP en estas comunas.
- ❖ Las comunas ya habían indicado que las 'actividades de generación de ingresos' constituían una de sus prioridades.
- ❖ La mayor parte de las comunas está en terreno 'montañoso' de altitud baja o media (entre 300 y 500 msnm), con considerable cobertura de bosques

## **FASE 1: Evaluar la situación existente**

Esta es un fase de exploración cuya finalidad es entender los problemas principales que existen en la actualidad. Posteriormente podrán definirse a grandes rasgos las futuras empresas en cuanto a tamaño y posibles productos, mercados y medios de mercadeo, así como posibles socios.

El AyDM parte de lo que ya existe y toma en consideración productos que ya están siendo comercializados para generar ingresos.

El equipo facilitador quería evaluar la capacidad de estas comunidades aisladas para llevar a cabo actividades de generación de ingresos. Por lo tanto, los objetivos concretos que fijaron para esta Fase 1 fueron los siguientes:

- ❖ Identificar al grupo meta de hombres y mujeres que ya venden productos arbóreos, forestales y de huerta.
- ❖ Ayudar a los miembros del grupo meta a calcular sus objetivos económicos.
- ❖ Guiar a los miembros del grupo meta en la realización de un inventario de los recursos y productos existentes.
- ❖ Ayudarles a determinar las limitaciones que influyen en el funcionamiento del sistema de mercado existente.
- ❖ Ayudarles a eliminar productos no viables.
- ❖ Conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo.
- ❖ Identificar posibles participantes para la Fase 2.

## Actividades iniciales de planificación

### **Organizar un equipo**

Para llevar a cabo la Fase 1 del AyDM se precisa la recolección de información, en forma participativa, a distintos niveles. Por lo tanto, los facilitadores del proyecto formaron un equipo de 12 personas encargadas de recolectar información. Estas personas eran miembros de la comunidad (tres por cada comuna) que ya participaban tradicionalmente en el comercio de productos arbóreos, forestales y de huerta. Fueron seleccionadas con base en los siguientes criterios:

- ❖ Capacidad de seguir instrucciones orales y escritas.
- ❖ Capacidad de registrar datos siguiendo unas determinadas instrucciones.
- ❖ Poseer dotes sociales y capacidad de tratar tanto con hombres como con mujeres, hablar con ellos, obtener la información necesaria y registrarla correctamente.

Las personas con estos requisitos surgieron de entre los miembros de grupos o asociaciones juveniles y de mujeres. Algunas de estas personas ya tenían experiencia en la puesta en práctica de pequeñas actividades de desarrollo.

Los facilitadores impartieron a estas 12 personas encargadas de recolectar información, un pequeño curso de capacitación antes del inicio de la Fase 1, para darles a conocer los principios y las herramientas del proceso AyDM. En adelante, se denominará a los facilitadores y a las personas encargadas de la recolección de información: «equipo facilitador».

### **Programa para la Fase 1**

Tras pasar dos días en la ciudad provincial de Dong Hoi para obtener unos conocimientos globales de la situación a nivel provincial, los facilitadores se trasladaron al lugar de estudio en los distritos de Tuyen Hoa y Minh Hoa.

Los encargados de recolectar información se habían reunido en la oficina del proyecto en Minh Hoa, para recibir un curso de formación de dos días sobre el marco conceptual y los métodos del AyDM. Los asistentes al curso pudieron conocer las herramientas disponibles para la recolección de la información necesaria para los Pasos 1 y 2 de la Fase 1. Posteriormente, volvieron a sus comunas respectivas, donde emplearon cuatro días en llevar a cabo estos pasos, con la ayuda de los facilitadores, quienes visitaron cada comuna sucesivamente. Una vez obtenida la información para los Pasos 1 y 2, los recolectores de información se reunieron de nuevo, para participar en un curso de un día sobre otras herramientas a utilizar en la Fase 1.

Posteriormente dedicaron cuatro días a recolectar información para los Pasos 3 y 4, con la ayuda de algunos miembros del equipo facilitador. Al mismo tiempo, otros miembros del equipo facilitador completaron la información necesaria a nivel provincial y en otros distritos. Los cuatro últimos días de recolección de información se dedicaron a la eliminación de productos no viables y, para ello, participaron todas las personas rurales interesadas. Con este fin, se organizó un taller informal en cada una de las comunas. Se presentó la información y se trataron los temas, con los encargados de recolectar la información, al final del estudio.

## Paso 1: Identificación del grupo meta

Una vez adquiridos los conocimientos básicos sobre el marco teórico del proceso AyDM, los encargados de recolectar la información trabajaron con los facilitadores para llevar a cabo la Fase 1 en las comunas designadas.

### **Cómo se identificó al grupo meta**

Se decidió no incluir productos agrícolas y ganaderos, puesto que éstos guardaban relación con actividades en las que ya estaban trabajando otros componentes del IFSP. El estudio se centró sobre actividades relacionadas con la producción, el procesado y el mercadeo de productos arbóreos y forestales, así como de productos de huerta, cultivados en forma marginal, para generar ingresos.

Para poder definir al grupo meta, el equipo facilitador necesitaba obtener respuestas a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuántas personas participan en la producción, la fabricación, el transporte y el mercadeo de productos de huerta y forestales?
- ❖ ¿Cuáles son los productos de mayor importancia en las actividades de cada tipo de actor? Para determinar quién debía participar para que haya el mayor impacto posible, fue necesario entender la importancia económica de los productos.
- ❖ ¿A quién beneficiaría más la mejora de la actividad?
- ❖ ¿Quiénes habían expresado su interés en mejorar la actividad?

### **Hogares que producen para el mercado**

Una de las metas del proyecto era promover la creación de empresas sostenibles de productos arbóreos, forestales y de huerta entre un gran número de productores locales que no obtenían la comida suficiente de sus terrenos agrícolas. Por lo tanto el primer paso, en la identificación del grupo meta, fue centrarse en aquellos agricultores que no poseían las tierras suficientes para producir alimentos para todo el año.

Puesto que la mayor parte de la población dependía de los productos de huerta y forestales, el equipo facilitador decidió reducir el grupo meta a aquellos hombres y mujeres que ya participaban en gran medida en la producción y/o procesado de dichos productos arbóreos, de huerta y forestales para el mercado. Los resultados de la investigación en las cuatro comunas aparecen resumidos en la Tabla F.1.

COMUNAS	QUE NO PRODUCEN PARA EL MERCADO	QUE PRODUCEN PARA EL MERCADO	TOTAL
Le Hoa	18	404	422
Thuan Hoa	66	205	271
Xuan Hoa	64	431	495
Yen Hoa	122	529	651
<b>TOTAL</b>	<b>270</b>	<b>1 569</b>	<b>1 839</b>

El estudio demostró que alrededor de un 85% de la población de 1839 hogares, en la zona de estudio, ya producían para el mercado. Por lo general, recolectaban de los bosques o cultivaban en sus tierras una selección de recursos o productos para el mercado como parte de la estrategia de supervivencia para la familia. Solo un 15% no participaba en la producción para el mercado, en su mayoría familias cuya mano de obra era escasa, o familias que obtenían ingresos mediante otras actividades. Los 1569 hogares que producían para el mercado se convirtieron, pues, en el *grupo meta* sobre el que se centra el resto de este estudio.

Esta información se recogió mediante entrevistas directas con líderes de la comuna y de la aldeas que mantenían registros sobre la situación socioeconómica de cada familia. La información se comprobó mediante entrevistas directas con una muestra de cinco hogares (un total de diez por aldea) de cada grupo: aquellos que producían para el mercado y aquellos que producían únicamente para consumo propio.

### **Obtención de más datos sobre los 1569 hogares que producen para el mercado**

Las familias que producían para el mercado utilizaban diversas estrategias de supervivencia, dependiendo del tamaño y tipo del terreno, de la mano de obra de que disponían, del nivel de educación, del capital disponible y de las necesidades de la familia. Obtenían ingresos de productos agrícolas, del ganado y de la piscicultura, así como de la recolección y el procesado o venta en crudo de productos de huerta y forestales. Para un 80% de las familias, aproximadamente, la venta de productos forestales era parte de la estrategia de supervivencia. Para la mayoría de estas familias, tales ventas suponían entre el 30% y el 40% de los ingresos familiares. Para otras familias, el porcentaje era de solamente el 15%, y para algunas llegaba hasta el 65% de los ingresos familiares.

Las aldeas se especializaban en la recolección de ciertos productos para compradores concretos, tales como la leña en Dong Le, los gusanos de seda en Ba Nuong, las hojas de palmera en Yen Duc y los penachos de hierba

en Hop Loi. Sin embargo, todos los hogares complementaban estas actividades principales con la recolección de caña y de miel silvestre, la caza de animales y aves canoras, y la tala de árboles. Eran principalmente las mujeres y los niños los que se dedicaban a la recolección de frutas del bosque, setas, brotes de bambú y otros productos forestales de menor valor en el mercado.

Los agricultores acudían al bosque según el calendario de producción de los distintos productos forestales y según el tiempo libre del que disponían. Los hogares más pobres de la población acudían con mayor frecuencia al bosque para recolectar una amplia selección de productos, incluidos aquellos con un valor de mercado relativamente bajo. Las familias más ricas también acudían al bosque, pero con menor frecuencia y para recoger productos de mayor valor.

Los productos utilizados como fuente de ingresos varían según la zona geográfica. La población de Minh Hoa tenía una mayor dependencia sobre los productos forestales por tener menos tierras cultivables, menor infraestructura, y la necesidad de recorrer mayores distancias hasta los mercados para obtener información. Los pueblos se especializaban en ciertos tipos de productos según el tipo de mercado con los que tenían relación. Puesto que cada una de las comunas tenía gran parte de la superficie cubierta de bosque, la distancia entre el pueblo y el recurso no parecía influir en el uso de los productos forestales como fuente de ingresos. Más que la proximidad del recurso, era la distancia hasta el mercado el factor determinante de la importancia del producto como fuente de ingreso.

## Paso 2: Determinación de los objetivos económicos del grupo meta

Una vez identificado el grupo meta de posibles empresarios, el siguiente paso fue determinar hasta qué punto querían mejorar su situación económica a través de la futura empresa. Para ello, el equipo facilitador seleccionó una muestra de miembros del grupo y trabajó con ellos para calcular sus objetivos económicos.

El equipo facilitador desarrolló un perfil socioeconómico del grupo meta mediante un ejercicio de clasificación del nivel de riqueza. Los resultados se indican en la Tabla F.2.

TABLA F.2 Clasificación del nivel de riqueza por número de hogares en el grupo meta de las cuatro comunas		
CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE HOGARES	% DE HOGARES
Rico	50	3
Medio	430	22
Pobre	1 462	75
<b>Total</b>	<b>1 942</b>	<b>100</b>

Las fuentes de información fueron las estadísticas municipales y los resultados de un diagnóstico rural participativo (DRP) realizado por el proyecto, con líderes de las aldeas y confirmados mediante entrevista directa en una muestra de 104 hogares del grupo meta.

La Tabla F.2 muestra que el 22% de la población se clasificaba en el nivel medio, lo que significa que carecían de comida durante uno a tres meses al año, y un 75% se clasificaba en el nivel más bajo, lo que significa que carecían de comida durante más de tres meses al año; no tenían ningún tipo de excedente y necesitaban obtener ingresos urgentemente para cubrir sus necesidades. Una minoría de hogares disponía de capital para invertir en nueva producción o en una empresa, pero la mayoría necesitaba financiación externa para poder empezar cualquier nueva actividad.

El perfil del nivel de riqueza del grupo meta se utilizó para la muestra de informantes en los siguientes pasos de la investigación.

### **Muestreo de informantes**

Bajo la dirección de los facilitadores, los encargados de recolectar la información tomaron como informantes a una muestra del 5 al 6 por ciento de las personas de hogares en cada nivel de riqueza del grupo meta, según se indica en la Tabla F.3.

<b>TABLA F.3 Distribución de informantes del grupo meta por clasificación del nivel de riqueza</b>		
<b>CLASIFICACIÓN</b>	<b>NÚMERO DE HOGARES POR NIVEL</b>	<b>NÚMERO DE INFORMANTES POR NIVEL</b>
Rico	50	3
Medio	430	25
Pobre	1 462	76
<b>Total</b>	<b>1 942</b>	<b>104</b>

### **Realización del análisis de condiciones de vida y necesidades**

El equipo facilitador ayudó a los miembros del grupo meta de la muestra a calcular sus objetivos económicos utilizando el formato de la Tabla F.4.

TABLA F.4						
<b>Análisis de condiciones de vida: necesidades y expectativas de una familia</b>						
Fecha: 2-2-98; Aldea: Ba Tam; Número de miembros de la unidad familiar: 7; Número de miembros que trabajan: 3						
TIPO DE NECESIDADES	CONSUMO ACTUAL EN UN AÑO		NECESIDADES REALES EN UN AÑO		DIFERENCIA	
	Cantidad	Valor (d)	Cantidad	Valor (d)	Cantidad	Valor (d)
<b>ALIMENTOS</b>						
Arroz	670 kg	1 139 000	1 800 kg	3 060 000	1 130 kg	1 921 000
Legumbres	270 kg	1 458 000	270 kg	1 458 000	0	0
Tapioca	670 kg	268 000	670 kg	268 000	0	0
Maíz	270 kg	459 000	470 kg	799 000	200 kg	340 000
<b>COMBUSTIBLE</b>						
Leña seca	104 fardos	832 000	104 fardos	832 000	0	0
<b>FORRAJE</b>						
Tapioca	500 kg	200 000	500 kg	200 000	0	0
Maíz	250 kg	425 000	830 kg	1 411 000	580 kg	986 000
<b>ALOJAMIENTO</b>						
Madera	(para arreglos)	500 000	(para arreglos)	1 000 000		500 000
Hojas de palmera						
Tejas						
<b>EFFECTIVO</b>						
Pensión	240 000	240 000	(para el consumo)	5 768 000		0
Ganado	1 950 000	1 950 000				
Legumbres	20 kg	108 000				
Piedra caliza		1 500 000				
Caña gruesa	58 cañas	1 160 000	(para iniciar la producción)	1 500 000		1 500 000
Caña delgada	360 kg	540 000				
Miel	8 tarros	270 000				
<b>Total</b>		<b>11 049 000</b>		<b>16 296 000</b>		<b>5 247 000</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)						
<b>Nota:</b> Estos cálculos están basados en el precio de mercado en los dos distritos, en la fecha en que se llevó a cabo el estudio, y era el siguiente: arroz, 1700 d/kg; maíz, 1700 d/kg; tapioca, 400 /kg; legumbres, 5400 d/kg; leña, 8000 d/fardo; caña gruesa diámetro, 20 000 d/ caña; caña delgada, 1500 d/kg; miel, 33 750 d/tarro.						

Tal y como puede verse en la Tabla F.4, las necesidades mínimas totales menos el consumo actual dan como resultado unos objetivos económicos de \$USA 403 (5 247 000 dong) para esta familia. Esta cifra representaba los ingresos mínimos que el hogar esperaba obtener de la nueva empresa para satisfacer sus necesidades a lo largo del año.

Los resultados del cálculo de objetivos económicos indicó que se necesitaban entre \$USA 221 y \$USA 580 para satisfacer las necesidades básicas de la mayoría de los hogares. La mayoría necesitaban entre \$USA 307 y \$USA 460 al año.

Por lo tanto, la futura empresa podría proporcionar a los agricultores un aumento de ingresos de entre tres y seis millones de dong al año. Estos objetivos económicos de hecho determinaron la escala de la futura empresa. En la siguiente fase, se seleccionaron productos que podrían proporcionar esta cantidad a la mayoría del grupo.

### **Paso 3: Conocimiento de los recursos y productos existentes**

Una vez identificado el grupo meta de posibles empresarios y fijados claramente sus objetivos económicos, se deberá obtener una visión global de los productos arbóreos y forestales existentes.

El equipo facilitador ayudó a los agricultores a preparar una lista de los productos y recursos arbóreos, forestales y de huerta que existían en las cuatro comunas.

Además de hacer una revisión de las fuentes secundarias disponibles en las oficinas locales de desarrollo forestal y agrícola, la información se recogió mediante observación y entrevistas directas a los miembros del grupo meta que recolectaban los recursos del bosque y que cultivaban en huertas propias. La recolección de información se centró exclusivamente en productos arbóreos, forestales y de huerto, pero no se limitó únicamente a los productos que se vendían en el momento de hacer el estudio. También se incluyeron en la lista productos que, aunque no se explotaban en la actualidad, fueron una fuente de ingresos en el pasado, así como aquellos que se recolectaban en otras comunas.

El resultado de este paso fue una enumeración de recursos y productos existentes y disponibles en el lugar del proyecto, tanto para consumo propio como para generación de ingresos (véase la Tabla F.5).

Existían once productos y grupos de productos que eran importantes para varios hogares: gusanos de seda, caña, resina de madera de águila, hojas de palmera, árboles frutales cultivados, miel silvestre, la piscicultura, leña, fauna, semillas de quercus y madera de tala. Aunque la explotación de la madera de águila, la fauna y la madera procedente de tala está prohibida por el gobierno, existe una extensa explotación y comercio de estos productos, lo que perjudica gravemente al bosque.

Otros productos incluían algunos de menor valor de mercado, como las plantas de uso medicinal, las frutas del bosque, penachos de hierba, setas y brotes de bambú. Estos productos constituían, no obstante, una fuente de ingresos para gran número de familias.

También existían productos que habían sido recolectados o cultivados en el pasado, pero actualmente no tenían demanda, tales como aceites de trau, o lai, y penachos de hierbas para escobas, que con anterioridad se exportaban a Rusia. Era posible que estos productos, que aún abundan en los bosques, tuvieran mercados fuera de la zona, pero la población local no tenía acceso a información.

TABLA F.5 Lista de recursos y productos						
RECURSOS/PRODUCTOS	CANTIDAD DISPONIBLE			CANTIDAD VENDIDA		
	Limitada	Moderada	Alta	Limitada	Moderada	Alta
Miel silvestre		X				
Caña gruesa ( <i>Daemonorops longispathus</i> Becc.)		X			X	
Caña delgada ( <i>Calamus tetradactylus</i> Hance) ( <i>Calamus tenuis</i> Roxb. & <i>Calamus tonkinensis</i> Becc.)			X			X
Fauna (10 especies)		X			X	
Aves canoras		X			X	
Leña			X			X
Resina de madera de águila ( <i>Aquilaria crassna</i> )	X			X		
Aceite de sasafrás	X			X		
Plantas medicinales (28 especies)	X (para algunas)	X (para algunas)		X		
Aceite de <i>Acacia montana</i>		X			X	
Peces de río		X		X		
Madera (6 especies)	X			X		
Orquídeas		X		X		
Penachos de hierba para escobas ( <i>Thysanolaena maxima</i> Roxb. Kuntze)			X		X	
Hojas de palmera ( <i>Licuala tonkinensis</i> Lour. Merr.)		X		X		
Flores de banano		X		X		
Frutas del bosque (8 especies)	X			X		
Semillas de <i>Quercus</i> ( <i>Lithocapus</i> sp.)	X			X		
Verduras silvestres (5 especies)	X			X		
Anís estrellado ( <i>Illicium verum</i> Hook.)	X			X		
Canela en rama ( <i>Cinnamomum</i> sp.)		X		X		
Hojas de liar ( <i>Phrynium placentarium</i> Lour. Merr.)		X		X		
Corteza masticable ( <i>Artocarpus lakoocha</i> Roxb.)		X		X		
Setas (hongos)		X			X	
Bambú			X	X		
Brotos de bambú		X		X		
Muebles de madera		X			X	
Artesanía en madera	X			X		
Cera de abejas	X			X		
Tejido de caña/bambú		X		X		

## Paso 4: Identificación de las principales limitaciones del sistema de mercado existente

Los miembros del grupo meta debían entender el entorno en el cual funcionaría su empresa. Debían identificar los problemas que potencialmente podrían afectar gravemente a la producción, el procesado y el mercadeo de productos arbóreos y forestales, y tenían que recoger información sobre los mismos.

El equipo facilitador ayudó a los encargados de la recolección de información a utilizar hojas de trabajo para obtener esta información según las cuatro áreas principales de desarrollo empresarial: mercado/economía, manejo de recursos/medio ambiente, social/institucional y ciencia y tecnología.

Los encargados obtuvieron la información necesaria, para identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente a nivel provincial y de distrito, de los siguientes informantes en la provincia de Quang Binh:

- ❖ Subdirector, División de Forestería, Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural.
- ❖ Director, Servicio de Extensión, Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural, Quang Binh.
- ❖ Director, Departamento de Impuestos de la provincia de Quang Binh.
- ❖ Subdirector, Banco Agrícola de Vietnam de la provincia de Quang Binh.
- ❖ Subdirector, Departamento de Planificación e Inversiones, Proyecto de Desarrollo del Crédito.
- ❖ Presidente, Centro de Vietnam para Cooperativas y Pequeñas y Medianas Empresas.
- ❖ Asesor Técnico, Proyecto de Fortalecimiento de la Capacitación para la Erradicación del Hambre.
- ❖ Director, Compañía de Productos Forestales (gubernamental).
- ❖ Director, Compañía Long Dai de Industria de Forestería (gubernamental).
- ❖ Director, Compañía Farmacéutica Quang Binh (gubernamental).
- ❖ Director, Compañía Quang Binh de Comercio de Productos Domésticos (vende pimienta y chiles secos; gubernamental).
- ❖ Gerente, Empresa de Procesado de Caña (parte de la Corporación Long Dai de Industrias Forestales).
- ❖ Gerente, Fábrica de Producción de Resina de Pino (parte de la Corporación Long Dai de Industrias Forestales).
- ❖ Director, Cooperativa de Crédito Duc Ninh y 10 propietarios de pequeñas empresas privadas de artesanía de caña y de bambú, comerciantes de gorros cónicos, y comerciantes y productores de hojas de palmera y caña delgada.

Los informantes en los distritos de Quang Trach, Minh Hoa and Tuyen Hoa incluyeron:

- ❖ Director, sucursal Imexco (compañía de importación/exportación de productos forestales) (gubernamental).
- ❖ Subdirector, Departamento de Agricultura y Desarrollo Rural.
- ❖ Jefe, Departamento de Industria.
- ❖ Subdirector, Banco Agrícola /Banco de los Pobres.
- ❖ Jefe, Departamento de Educación.
- ❖ Director, Empresa Forestal.
- ❖ Director, Departamento de Impuestos.
- ❖ Director, Compañía Estatal de Comercio de Montaña de Minh Hoa.
- ❖ Subdirector, Cooperativa Agrícola Co Cang.
- ❖ Subdirector, Compañía Farmacéutica de Tuyen Hoa.
- ❖ 11 propietarios de empresas familiares de transporte y comercio de hojas de palmera, plantas de uso medicinal, fauna, caña y escobas de penachos de hierba, y empresas dedicadas a la quema de cal y a la fabricación de ladrillos.

El equipo utilizó los formularios de las Tablas F.6 y F.7 para recoger información con base en las listas de control de mercado/economía para identificar las limitaciones evidentes.

La Tabla F.6 muestra que algunos productores experimentaron muchas dificultades para llegar al mercado, con mayores gastos de transporte y un empleo de tiempo significativo para vender los productos. Pero la limitación más grave en el desarrollo de una de las empresas aquí consideradas es la escasez de miel silvestre disponible.

TABLA F.6 Formulario tipo para la recolección de información de mercado							
PRODUCTOS	MERCADOS PRINCIPALES	TIEMPO EMPLEADO EN LLEGAR AL MERCADO	MEDIOS DE TRANSPORTE	COSTOS DE TRANSPORTE PARA LLEVAR LOS PRODUCTOS A LOS MERCADOS	NÚMERO DE VIAJES A LOS MERCADOS PARA LA VENTA	IMPUESTOS/ TASAS LEGALES A PAGAR	PROBLEMAS OTROS GASTOS
Miel silvestre	Mercado de Dong Le y comerciantes	45 minutos	A pie	Ninguno	4 días al mes, 4 meses al año	Ninguno	Falta de suministro
Caña delgada	Cía Imexco de Bo Thrach	3 horas	Barca a motor	10 000 d	Una vez al mes	Ninguno	Empleo excesivo de tiempo

**Nota:** para una fácil lectura, este ejemplo se centra sólo en los aspectos de mercado de dos de los productos considerados en el estudio.

TABLA F.7: Experiencia del grupo meta que había obtenido el crédito							
FUENTE DE CRÉDITO	CANTIDAD (d)	GRUPO RESPONSABLE	FINALIDAD	PLAZO (MESES)	INTERÉS (%)	TASA DE REINTEGRO	OTRAS NECESIDADES DE CRÉDITO
Programa de mitigación de la pobreza	1 200 000	Asociación de agricultores	Piscicultura	18	1,2	A tiempo	Ninguna por el momento
Banco de los Pobres	1 000 000	Asociación de mujeres	Cría de cerdos	12	1	Dos meses de mora	Ninguna

La Tabla F.7 indica que los agricultores nunca habían obtenido créditos para el desarrollo de productos arbóreos y forestales y que la población local tenía muy poca experiencia en la obtención y gestión de ayuda financiera. La falta de acceso al capital podría ser una limitación grave para los miembros del grupo meta que desean desarrollar la producción, el procesado y el comercio de productos arbóreos y forestales.

## Paso 5: Reducción de la lista de productos clasificados

Una vez identificados los miembros del grupo meta, los recursos y los productos que disponen, así como entendidas las limitaciones existentes, la selección de productos con potencial puede reducirse eliminando aquellos que obviamente presentan un riesgo excesivo para su desarrollo.

Existen ciertas limitaciones imposibles de superar en el desarrollo de un producto para un mercado específico. En este paso, el equipo facilitador ayuda al grupo meta a analizar la información recogida anteriormente, para entender cómo eliminar aquellos productos que evidentemente no son viables.

### ***Organizar talleres para los miembros del grupo meta***

Una vez recopilada la información, el equipo facilitador ayudó a los miembros del grupo a organizar un taller en cada comuna. A uno de los talleres asistieron tres productores de hojas de palmera, tres de gusanos de seda, tres de caña, tres de semillas de quercus, tres de miel y tres de leña, además del facilitador y los encargados de recolectar información. En otra comuna los asistentes fueron las tres personas encargadas de la recolección de información, cuatro productores de pimienta negra, cuatro de caña, dos de miel de apicultura, dos de miel silvestre, tres de plantas de uso medicinal y tres de canela en rama.

### ***Guiar a los participantes en la eliminación de productos no viables***

Se eliminaron doce productos por las siguientes razones:

- **Legales.** Existían prohibiciones sobre la explotación de fauna, madera de águila, madera procedente de tala, aceite de safrán y aves canoras.
- **Conservación de recursos.** Los siguientes recursos estaban agotándose rápidamente: caña gruesa, varias especies de plantas de uso medicinal, peces de río, corteza masticable, canela en rama y leña.
- **Mercado.** El valor de mercado de las flores de banano, de algunas especies de frutas y verduras silvestres, y de las plantas de uso medicinal era demasiado bajo.

Esta información se recoge en la Tabla F.8.

### ***Animar a los participantes a que reduzcan la selección de productos de acuerdo con sus propias preferencias***

En una comuna, los participantes empezaron la selección con una lista de 41 recursos y productos. Dieciocho productos fueron eliminados como resultado del ejercicio de eliminación objetiva. Otros 11 productos o grupos de productos fueron rechazados después por los participantes, lo que resultó en una selección de 12 productos al final de la Fase 1.

TABLA F.8 Eliminación de productos no viables en una comuna					
RECURSOS/PRODUCTOS	ELIMINACIÓN	Criterios de eliminación o áreas en las que se precisa más información			
		MERCADO/ECONOMÍA	MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE	SOCIAL/ INSTITUCIONAL	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Miel silvestre	X	Estacional	Rápida disminución de colmenas		Lejana al pueblo
Caña gruesa	X		Mermada, no domesticada		Lejana al pueblo
Fauna	X		Mermada	Prohibida	
Leña	X		Riesgo de verse mermada		
Resina de madera de águila	X		Mermada	Prohibida	
Aceite de Sasafrás	X		Mermada	Prohibida	
<i>Homalomena odorata</i>		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Té de hojas de Vang	X	Valor de mercado bajo por existir un sustituto mejor			
Peces de río	X		Merma rápida		
Madera procedente de la tala	X		Disminución del recurso	Prohibida	
Orquideas	X		Factor de riesgo		
Penachos hierba para escobas		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación de esporas
Setas (hongos)		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Hojas de palmera		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Hojas de palmera para fabricar sombreros		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Flores de banano	X	Valor bajo			No necesita procesado
Frutas del bosque	X	Valor bajo			Difícil transporte
Semillas de quercus		Precisa mayor investigación			
Anís estrellado	X	No existe demanda			
Canela en rama		Precisa mayor investigación			
Hojas de liar		Muy estacional			
Corteza masticable		Valor de mercado bajo	Riesgo de merma		

X indica que el producto ha sido eliminado.

## **Paso 6: Conscientización sobre las ventajas de trabajar en equipo**

No obstante el hecho de que el grupo meta toma sus propias decisiones sobre las futuras actividades empresariales, seguirá necesitando apoyo externo para la consecución de determinadas tareas. Sin embargo, ayudando individualmente a los miembros del grupo no se lograría un impacto económico y no sería factible en el contexto de un proyecto. Es por ello de especial importancia darle una estructura a la organización (ya sea formal o informal), hacia la cual puede dirigirse la ayuda.

El equipo facilitador ayudó a los miembros del grupo meta a entender las ventajas de trabajar en equipo, desarrollando así una base sólida para la capacitación, en el momento oportuno, de grupos de interés para determinados productos. Para conseguirlo, en el transcurso del taller los participantes compartieron experiencias sobre actividades para las cuales se habían creado grupos en el pasado. Se les pidió que enumeren las ventajas de trabajar en grupo. También describieron la manera en que tradicionalmente habían formado grupos y las normas que fijaban para su operación (tamaño, responsabilidades, procedimiento de creación, función del representante). Se dieron cuenta entonces que deberían organizarse de la misma forma para planificar y desarrollar pequeñas empresas.

## **FASE 2: Identificación de productos, mercados y formas de mercadeo**

En la Fase 2 el grupo meta selecciona los productos de mayor potencial y recoge información para su posterior desarrollo. Al final de esta fase, se forman grupos de interés para cada uno de los productos seleccionados, así como un equipo para llevar a cabo la Fase 3.

### **Actividades de planificación iniciales**

Los facilitadores formaron un nuevo equipo para llevar a cabo la Fase 2, porque varios miembros del equipo recolector de información de la Fase 1 no tenían interés en seguir con la investigación. Este nuevo equipo facilitador comprendía las dos personas del proyecto y 12 personas de las aldeas, que en el último taller de la Fase 1 habían expresado su interés por participar en la Fase 2.

La lista de productos de la primera selección incluía algunos que tocaban mercados a nivel nacional e internacional, por lo que se requirió tres semanas para realizar la investigación de la Fase 2 a estos niveles. Para la investigación a nivel comunitario/de distrito/provincial se necesitaron dos semanas, ya que el estudio de campo debía llevarse a cabo en cuatro comunas.

A los encargados de recolectar información les resultaba difícil desplazarse lejos de sus aldeas para llevar a cabo la investigación fuera de su propia provincia o de provincias colindantes. Al darse cuenta de que no podrían ellos mismos completar la investigación a nivel nacional e internacional, el equipo facilitador pidió al proyecto que contratara un asesor para llevar a cabo esta parte de la investigación.

Al inicio de la Fase 2, el proyecto organizó un curso de un día de duración para dar a conocer al equipo recolector de información los conceptos y las herramientas necesarias para llevar a cabo la Fase 2.

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

Se le encargó al asesor contratado la recolección de información fuera de la provincia y, para ello, se le entregó una lista de la información que debía obtener. Para la investigación en la propia provincia, los facilitadores

organizaron dos grupos para recolectar información: un grupo llevaría a cabo la investigación a nivel de distrito y provincial y el otro grupo lo haría en las comunas. Se recogió información para analizar los canales de mercadeo y la demanda existente para cada tipo de producto, con vistas a estimar la cantidad disponible de cada uno e identificar competidores y actores directos e indirectos que participan en su producción, procesado o comercio.

### **Alcance del análisis de mercado**

El análisis de mercado fuera de la provincia se centró en los productos seleccionados al final de la Fase 1 y disponibles en las cuatro comunas. Tales productos eran:

- ❖ «Productos de entrada inmediata» (caña delgada, pimienta negra, miel).
- ❖ Productos para los que se requería mayor información de tipo técnico y de potencial de mercado (tintes, plantas de uso aromático y medicinal, setas, bambú, productos de penachos de hierba y productos de hojas de palmera, gusanos de seda y semillas de quercus).

En esta fase no se consideraron ni el bambú, ni las semillas de quercus ni los productos de hojas de palmera, puesto que un estudio inicial indicó que se necesitaría demasiado tiempo para identificar las especies y obtener información técnica y de mercado confiable.

Al igual que en la Fase 1, el equipo facilitador recogió información en las cuatro áreas de desarrollo empresarial (mercado/economía, manejo de recursos/medio ambiente, social/institucional y ciencia y tecnología) para identificar oportunidades y limitaciones y así elegir los mejores productos. Los dos ejemplos siguientes se centran en las herramientas y los métodos utilizados para las áreas de mercado/economía y manejo de recursos/medio ambiente.

#### **Recolección de información sobre aspectos de mercado/economía**

En este caso, el estudio de mercado local llevado a cabo en el área de mercado/economía se inició mediante la revisión de publicaciones y las entrevistas con informantes clave, entre los que figuraban detallistas, comerciantes y fabricantes a nivel provincial, posteriormente retrocediendo por los canales de mercado hasta los productores locales. Los estudios a nivel nacional e internacional fueron encargados a dos personas con experiencia en la realización de estudios de mercado.

#### **EL ESTUDIO DE MERCADO: ANÁLISIS DE LOS CANALES DE MERCADO**

Se recogió información para analizar los canales de mercado para la caña delgada, la pimienta negra, la miel, las plantas aromáticas y de uso medicinal y para tintes, las setas, el bambú, los productos de penachos de hierba y de hojas de palmera, y los gusanos de seda.

Como fuentes de información se utilizaron las publicaciones y las entrevistas directas. Para cada tipo de producto se recogió información de mercado a nivel comunitario, de distrito, provincial y a nivel nacional. Para algunos de los productos fue necesario llevar la investigación al nivel internacional.

La Tabla F.9 muestra un ejemplo de los tipos de información de mercado y las fuentes de dicha información recogida sobre el área de mercado/economía de desarrollo empresarial.

TABLA F.9 Fuentes de información en el área de mercado/economía						
TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN (ESCRITA O PUBLICADA)			FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN (ENTREVISTA DIRECTA)		
	Comunitario/ de distrito/provincial	Nacional	Internacional	Comunitario/ de distrito/provincial	Nacional	Internacional
<b>Demanda/ Compradores</b>  <b>Competidores</b>  <b>Requisitos de calidad</b>		Datos del Departamento General de Estadística sobre cooperativas y pequeñas y medianas empresas	(Internet, fax, correo electrónico, correo convencional)  Ayuda a exportadores en países en vías de desarrollo  Promoción de Importaciones y facilitación de comercio  Oficinas de Comerciantes y fabricantes	Mercados locales  Consumidores  Comerciantes y compañías de procesado privadas y gubernamentales	Productores, comerciantes, almacenistas, transportistas, fabricantes, pequeñas cooperativas y grandes compañías, tanto privados como gubernamentales	Comerciantes privados, compañías de importación, exportación y fabricantes (grandes y pequeñas)
<b>Suministro/ posible cantidad, calendario</b>	Informe de evaluación del suministro forestal sostenible  Informes de proyectos anteriores de la Agencia Técnica de Asistencia Alemana (GTZ)	Boletines de institutos de investigación		Aldeas y comunas  Productores y comerciantes  Actores directos (privados y gubernamentales) que participan en el comercio de los productos	Actores directos (privados y gubernamentales) que participan en el comercio de los productos	
<b>Fortalezas y limitaciones económicas</b>		Normativas sobre el comercio, transporte y procesado de productos forestales		Líderes de aldeas y comunas  Productores y comerciantes  Departamentos de industria y agricultura  Actores directos (privados y gubernamentales)	Ministerio de Agricultura, Instituto de Forestería  Institutos de investigación (setas, miel, plantas de uso medicinal, etc.)	Normativa sobre importación/exportación
<b>Impuestos</b>	Datos del Departamento de Impuestos			Departamento de Impuestos	Departamento de Impuestos	
<b>Acceso al crédito</b>	Datos de la sucursal del Banco para los Pobres			Agricultores que recibieron préstamos del Agri-Bank o de proyectos	Crédito/ proyecto financiero	
<b>Infraestructura y comunicaciones</b>				Agricultores, comerciantes  Agencias de transporte privadas o gubernamentales o transportistas privados  Departamentos de Industria y Construcción	Actores directos privados y gubernamentales (comerciantes, fabricantes y transportistas)	

El equipo facilitador llevó a cabo el análisis del canal de mercado para cada tipo de producto. A continuación se expone, como muestra, la información recogida sobre el mercado doméstico de la miel.

### **EJEMPLO**

#### **Production et marché intérieurs de miel**

La producción total de miel en Vietnam en 1997 fue de 4500 toneladas, de las cuales se exportaron 3500. En la actualidad, los conocimientos domésticos sobre la calidad de la miel van en aumento. El mercado interno actual es de 1000 toneladas, y se espera que llegue a las 2000 toneladas en el año 2000, estando los principales mercados localizados en zonas urbanas tales como Ho Chi Minh, Ha Noi, Vung Tau y Dong Nai.

El precio para la exportación es mucho menor que el precio en el mercado nacional. El precio para la exportación es de \$USA 0,95 a \$USA 1,45 por kg, mientras que el precio en el mercado doméstico es de \$USA 1,50 y \$USA 3 por kg. En zonas turísticas como el Parque Nacional Cuc Phuong, el productor recibe \$USA 4,50 por kg de miel.

Tradicionalmente se le atribuye a la miel un alto valor por sus cualidades medicinales, en especial para la salud de la mujer. Se considera como regalo de gran valor para los familiares en épocas festivas. A veces se considera que la miel etiquetada y envasada es de calidad 'industrial' y ha perdido sus cualidades naturales. Algunos compradores quieren ver las colmenas y pagan a los buscadores para que recojan la miel. Los compradores pagan un precio alto, independientemente del contenido en humedad. Por lo tanto, se deben estudiar las posibilidades de desarrollar un nicho de mercado de miel pura, natural y certificada para el mercado nacional. Hay que estudiar también las opciones tecnológicas disponibles, las posibilidades de capacitación, etc. Se necesita ayuda para organizar canales de mercado y para organizar y educar a los productores para que respeten los requisitos de mercado y de calidad.

Aunque no existen datos escritos, Vietnam importa una cantidad considerable de miel procedente de Australia y España. Esta importación podría ser sustituida fácilmente por producción local si se pueden establecer sistemas adecuados de control de calidad así como procesos adecuados de purificación y envasado.

#### **Recolección de información sobre aspectos de manejo de recursos/medio ambiente**

Al mismo tiempo que se realizaba el análisis de los canales de mercadeo, el equipo facilitador utilizó varias herramientas para recoger información sobre el manejo de recursos. A continuación se expone un ejemplo.

### **EJEMPLO**

#### **Perfil del bosque por diagnóstico rápido**

Los facilitadores invitaron a un experto en el manejo de los recursos forestales nacionales y a determinadas personas encargadas de la recolección de información. Invitaron también a personas 'sabias' (por ejemplo un conocido médico tradicional que ya había sido miembro de un equipo encargado de hacer un inventario de plantas de uso medicinal en la zona), fijando un horario que no interfiriera con las actividades locales. El equipo facilitador registró el nombre del bosque, su ubicación, el estado legal de la tierra, y la fecha en que se recogió esta información. El equipo facilitador hizo una estimación del área del bosque seleccionado, la cubierta de árboles, la cantidad de arbustos o árboles, las tres especies más comunes y las condiciones del bosque (basándose tanto en opiniones del grupo como en la observación directa). La veracidad de la información se comprobó mediante observación directa y utilizando la triangulación.

#### **Recolección de información sobre aspectos sociales/institucionales**

Asimismo, el equipo facilitador utilizó varias herramientas para recolectar información sobre aspectos sociales/institucionales. A continuación se expone un ejemplo.

### **EJEMPLO**

#### **Diseño del calendario de recolección y producción de productos arbóreos y forestales**

El equipo recogió información sobre las épocas de recolección y producción de productos arbóreos y forestales o, lo que es lo mismo, sobre la cantidad disponible para posibles empresas. Esta información ayudó a los empresarios a ver de qué manera se podrían combinar distintas producciones para recolectar productos y generar ingresos durante todo el año. Obtuvieron el calendario que aparece en la Tabla F.10.

TABLA F.10

## Calendario de recolección y producción de productos arbóreos y forestales en las cuatro comunas

RECURSOS/ PRODUCTOS	enero	febr.	marzo	abril	mayo	junio	julio	ago.	sep.	oct.	nov.	dic.
<b>Recursos naturales/ forestales</b>												
Miel silvestre				X		X	X					
Caña		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Frutos de caña		X										
Fauna	X	X	X	X	X	X	X					X
Leña	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nhan Tran						X	X	X	X	X		
Bo Ket (pelo)		X										
Kim Tuyen										X	X	X
Té de hojas de Vang	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Madera de construcción			X	X	X							
Orquídeas			X	X								
Penachos de hierba para escobas		X										
Hojas de palmera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Semillas de Quercus									X	X	X	
Verduras silvestres		X										
Canela en rama								X				
Hojas para liar		X										
Bambú			X	X	X	X	X					
Brotos de bambú							X	X		X		
<b>Huerta</b>												
Frutas/verduras			X	X	X	X	X	X	X	X		
Pimienta			X	X	X							
Gusanos de seda/comida		X						X				
Miel	X				X				X			

## Paso 2: Selección de los productos de mayor potencial

### Procesar la información recogida en el Paso 1

El equipo facilitador ayudó a los productores a recopilar y analizar los resultados de los estudios llevados a cabo. A raíz de ésto se identificaron dos tipos de productos: aquellos que podían ser desarrollados mediante intervención inmediata, tales como la caña, la miel, la pimienta negra, las hojas de palmera, los gusanos de seda y las escobas, y aquellos que requerían pruebas preliminares antes de ser desarrollados, tales como las plantas aromáticas, de uso medicinal y para tintes, y las setas.

Se decidió hacer una primera selección entre aquellos productos que podían ser desarrollados mediante intervención inmediata: la caña, la miel, la pimienta negra, las hojas de palmera, los gusanos de seda y las escobas.

### Organizar talleres con los miembros del grupo meta

Una vez recopilada la información, el equipo facilitador organizó un taller en el que presentó a los otros miembros de grupos de posibles empresarios, los resultados del estudio de mercado a nivel local y nacional/internacional y el análisis adicional del entorno de mercado, para proporcionarles una base suficiente sobre la cual hacer la selección de productos.

Con esta nueva información, los empresarios locales estaban en mejor posición para comparar las oportunidades de cada producto y valorarlos según los criterios básicos necesarios para el desarrollo de cualquier empresa.

El equipo facilitador dió a conocer a los participantes en el taller una herramienta llamada la "tabla de evaluación

de productos”, mediante la cual los empresarios analizaron más a fondo los resultados del estudio de los canales de mercadeo para identificar oportunidades y limitaciones de los productos, tal y como indica la Tabla F.11, que recoge un resumen de los resultados del ejercicio realizado con la ayuda del equipo facilitador.

Con anterioridad a la realización de este ejercicio, se había considerado a la 'miel' como uno de los productos potenciales. Al final del ejercicio, todos estuvieron de acuerdo en que el producto a considerar sería la 'miel envasada procedente de la apicultura'. Tras estudiar las limitaciones de la 'miel' existente y considerar la mejora de sus cualidades específicas, los empresarios propusieron criar abejas para la producción de miel y proceder a su envasado, por lo que surgió un producto nuevo.

Tras este ejercicio los futuros empresarios tenían información suficiente para rellenar un formulario de selección para cada producto, tal y como muestra el ejemplo de la Tabla F.12.

TABLA F.11 Evaluación de producto: conclusiones sobre la miel a nivel comunitario			
MERCADO/ECONOMÍA	MANEJO DE RECURSOS/ MEDIO AMBIENTE	SOCIAL/ INSTITUCIONAL	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Inversión necesaria reducida</p> <p>Costos de producción bajos</p> <p>Poca mano de obra necesaria</p> <p>La miel tiene un alto valor de mercado</p> <p>Existe gran demanda</p> <p>El producto hace de catalizador para el desarrollo de otros cultivos</p> <p>Pueden obtenerse ingresos de productos secundarios (cera, polen)</p> <p>Es una especialidad de los dos distritos</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Es adecuada para los ecosistemas locales de ambos distritos</p> <p>Mantiene la diversidad biológica mediante polinización</p> <p>Actúa como influencia para mantener el medio ambiente libre de sustancias dañinas para las abejas (pesticidas, etc.)</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Es un producto de larga tradición</p> <p>No existen restricciones legales</p> <p>La actividad puede realizarse cerca del hogar</p> <p>La actividad requiere poca inversión en cuanto a tiempo</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>La actividad requiere equipos y herramientas sencillas</p> <p>No hace falta mano de obra especializada</p> <p>Los conocimientos técnicos son fáciles de obtener</p>
<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Hay que adaptarse al requisito del comprador de envasar la miel en frascos transparentes</p> <p>Es difícil obtener frascos transparentes</p> <p>Es difícil vender grandes cantidades de una vez</p> <p>El precio de la miel de apicultura es menor que el precio de miel silvestre</p> <p>Los productores no conocen exactamente la calidad exigida por los mercados</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>El recurso flor se ha visto reducido por la degradación de los bosques</p> <p>Es difícil controlar el uso de venenos/pesticidas por parte de los que no se dedican a la apicultura en huertas cercanas</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Los productores individuales no saben cómo mejorar</p> <p>Hay una falta de conocimientos y experiencia de cómo mantener a los grupos operativos y activos</p> <p>Las actividades están controladas únicamente por los hombres</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Hay una falta de conocimientos sobre nuevas tecnologías</p> <p>Es difícil obtener abejas jóvenes</p> <p>Se necesitan más herramientas para extraer miel, construir colmenas y refinar la miel</p> <p>El almacenaje es difícil si la miel no se extrae correctamente</p>

Sobre el formulario de selección, los parámetros se valoran con 1, 2 ó 3 dependiendo de su posible contribución a, o influencia sobre, la consecución de las metas de desarrollo del producto y del mercado. Si la contribución es positiva para el futuro desarrollo del producto, se valora con un 3; si la contribución no es ni positiva ni negativa, con un 2; si la contribución es negativa, con un 1. En este caso, puesto que el impacto económico de las futuras empresas era un objetivo importante del proyecto, los factores sociales «Contribución a los ingresos» y «Potencial para la creación de empleo» se valoró con un 4 en la puntuación más alta y 0 en la más baja.

TABLA F.12 Ejemplo de formulario de selección de productos para la miel de apicultura		
CRITERIO	ESCALA	PUNTUACIÓN
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>		
Suministro de materia prima	Abundante Moderado Limitado	3 2 1
Potencial de mercado	Grande Moderado Limitado	3 2 1
Competencia (para encontrar un nicho de mercado)	Débil Moderada Fuerte	3 2 1
Limitaciones para la entrada empresarial (canales de mercado, políticas, conocimientos específicos, necesidades financieras)	Pocas Moderadas Graves	3 2 1
Márgenes/rentabilidad	Altos Moderados Escasos	3 2 1
<b>MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>		
Disponibilidad en el tiempo: estacionalidad	Casi siempre Ocasionalmente Rara vez/estacional	3 2 1
Disponibilidad en el espacio: tiempo para encontrarlo y recolectarlo	Abundante Moderado Raro	3 2 1
Sólo para formulario de productos cultivados: Tiempo entre siembra y cosecha	Corto Moderado Mucho	3 2 1
Sólo para formulario de productos forestales Potencial de regeneración	Alto Moderado Bajo	3 2 1
Sólo para formulario de productos forestales: Impacto de la recolección sobre la supervivencia de la especie	Positivo Ninguno Negativo	3 2 1
Impacto de la producción sobre el medio ambiente	Positivo Ninguno Negativo	3 2 1
<b>SOCIAL/INSTITUCIONAL</b>		
Beneficios indirectos para la comunidad	Altos Moderados Limitados	3 2 1
Contribución a los ingresos	Alta Moderada Baja	4 2 0
Experiencia con el producto	Mucha Moderada Poca	3 2 1
Potencial para crear empleo	Alto Moderado Bajo	4 2 0
Impacto sobre género	Mujeres Hombres y mujeres Sólo hombres	3 2 1
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
Conveniencia para grupos de interés rurales: Lugar de procesado	Pueblo Distrito Provincia/otros	3 2 1
Conveniencia para grupos de interés rurales: Tecnología de procesado necesaria	Alta Moderada Baja	3 2 1
Estado de infraestructura	Alta Moderada Baja	3 2 1
Recursos humanos/conocimientos específicos	Disponibles Moderados Limitados	3 2 1
Recursos humanos/número	Disponibles Moderados Limitados	3 2 1
<b>Total</b>		<b>42</b>
<b>Nota:</b> los números en negrita en la columna son las puntuaciones otorgadas a la miel de apicultura por los participantes en el taller, una vez completada la tabla de evaluación de productos.		

**Comparación de las puntuaciones de los productos**

Una vez completados los formularios de selección para cada producto, los miembros del grupo meta compararon las puntuaciones de los productos con la ayuda del equipo facilitador, utilizando como guía la Tabla F.13.

La Tabla F.13 indica cuáles son los productos de mayor potencial en las condiciones locales.

En este caso, la miel doméstica, los gusanos de seda y la caña cultivada obtuvieron los mejores puntajes. La caña silvestre y los árboles de pimienta negra también parecían tener potencial, mientras que las escobas de penachos de hierba, las hojas de palmera y la miel silvestre mostraron mayores riesgos o precisaban mayores medidas correctoras.

La tabla indica también las fortalezas y debilidades de cada producto. Indica qué áreas debían ser reforzadas con vistas al éxito del producto. Por ejemplo, la fabricación de escobas podría ser una actividad extremadamente rentable si se pudiera identificar la demanda y se pudieran buscar más consumidores para el grupo. Esto precisaría de un trabajo específico de desarrollo de mercado.

Finalizado este taller, los agricultores que habían llevado a cabo la selección volvieron a sus aldeas y comenzaron a formar grupos con un interés común en desarrollar uno o más de los productos con potencial.

TABLA F.13 Comparación del puntaje de los distintos productos									
CRITERIOS	PRODUCTOS								
	Miel silvestre	Miel cultivada	Caña silvestre	Caña cultivada	Bambú	Pimienta negra	Gusanos de seda	Escobas penachos de hierba	Hojas de palmera
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>									
Suministro de materias primas	1	2	2	3	2	3	3	2	2
Potencial de mercado	3	3	3	3	2	2	3	2	2
Competencia (para nicho de mercado)	2	2	1	1	1	2	3	1	2
Limitaciones a la entrada empresarial	3	3	2	2	2	3	3	2	2
Márgenes/rentabilidad	3	2	2	2	1	2	2	1	2
<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>GESTIÓN DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>									
Disponibilidad (en el tiempo)	1	3	3	3	3	2	1	1	2
Disponibilidad (en el espacio)	1	2	2	3	3	3	3	3	2
Sólo para el formulario de productos cultivados: tiempo desde la siembra a la cosecha		3		1	2	2	3		
Sólo para el formulario de productos forestales: potencial de regeneración	1		2					3	2
Impacto de la recolección sobre la supervivencia de la especie	2		2					2	1
Impacto de la producción sobre el medio ambiente	2	3	2	3	3	2	2	3	2
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>
<b>SOCIAL/INSTITUCIONAL</b>									
Beneficios indirectos para la comunidad	1	1	2	3	2	3	2	2	2
Contribución a los ingresos	1	2	2	2	1	1	2	1	1
Experiencia con el producto	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Potencial para la creación de empleo	1	2	1	3	1	1	1	1	1
Impacto de género	1	1	1	1	1	2	3	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>									
Conveniencia para empresarios rurales: lugares de procesado	1	3	1	2	1	1	2	2	1
Conveniencia para empresarios rurales: tecnología de procesado necesaria	1	2	1	2	1	1	2	2	1
Condiciones de la infraestructura	1	2	1	2	1	2	2	2	1
Recursos humanos/conocimientos específicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Recursos humanos/número	1	2	2	2	2	2	1	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>33</b>

### Paso 3: Creación de grupos de interés para los productos seleccionados

Puesto que la ayuda individualizada a pequeños empresarios rurales no sería factible en el contexto de un proyecto, existía la necesidad de formar una estructura orgánica (formal o informal) desde y hacia la cual poder dirigir las actividades de desarrollo.

Al final de la Fase 1, los miembros del grupo meta empezaron a formar grupos de interés. En el Paso 3 de la Fase 2, se formaron dos tipos principales de grupos de interés según productos, afinidades de tipo familiar y de amistad, y ubicaciones geográficas, de la forma siguiente:

- ❖ aquellos que se organizaron con base en un producto cuyo potencial ya se conocía (la miel, la caña, los gusanos de seda y la pimienta negra); y
- ❖ aquellos que venían trabajando tradicionalmente con hojas de palmera y penachos de hierba, pero que aún no habían comprendido que podrían iniciar otras actividades más rentables.

TABLA F.14 Número de grupos de interés para los productos seleccionados		
PRODUCTOS	NÚMERO DE GRUPOS DE INTERÉS EN LAS CUATRO COMUNAS	NÚMERO DE HOGARES EN LOS GRUPOS
Caña	18	124
Miel	18	170
Pimienta negra	19	168
Gusanos de seda	8	40
Penachos de hierbas	6	19
<b>TOTAL</b>	<b>69</b>	<b>513</b>

El equipo facilitador no influyó en los participantes en cuanto al tamaño de los grupos, la ubicación y la selección de representantes. Los iniciadores informaron a las autoridades de las comunas y obtuvieron autorización para reunir a estos grupos informales. Posteriormente se agruparon según productos, afinidades de tipo familiar y de amistad y ubicación geográfica.

#### **Identificación de los líderes empresariales**

Tanto durante la Fase 1 como durante esta Fase 2, los miembros del grupo meta y el equipo facilitador, identificaron de entre sus miembros a las personas que habían demostrado una alta motivación y la capacidad de convertirse en líderes empresariales.

Surgieron tres perfiles de líder distintos:

- ❖ Aquellos con un fuerte perfil empresarial y que ya tenían experiencia en la investigación sobre las posibilidades de mercado y la gestión de pequeñas empresas.
- ❖ Aquellos con buen nivel de educación (tales como profesores y funcionarios jubilados) y experiencia en la gestión de temas de la comunidad (por lo general, líderes sociales, reconocidos como personas con un mejor nivel de educación, y que ya jugaban un papel destacado en los asuntos de las comunidades; al ser personas de más edad, se les suponía mayor experiencia, y por lo tanto, recibían un mayor respeto).
- ❖ Aquellos con experiencia técnica concreta.

## FASE 3:

# Planificar empresas de desarrollo sustentable

En esta Fase 3, el equipo facilitador ayudó a los empresarios a desarrollar y consolidar el plan empresarial mediante el análisis detallado de la información. Los empresarios formularon metas y objetivos, desarrollaron la estrategia y evaluaron la rentabilidad de la empresa. Finalmente, desarrollaron un plan de acción realista.

### Actividades iniciales de planificación

El equipo facilitador estaba constituido por los representantes de los grupos de interés formados al final de la Fase 2 y los dos facilitadores del proyecto.

El equipo empleó dos semanas en llevar a cabo la Fase 3, excluyendo el tiempo necesario para el registro formal de los grupos de interés y para la obtención de la financiación.

Las principales actividades de la Fase 3 fueron talleres de corta duración (dos ó tres días), donde los miembros del grupo trabajaron sobre el concepto y los detalles de sus estrategias empresariales y la planificación de acciones. Puesto que había varios grupos de interés para el desarrollo de un mismo producto, los representantes de todos los grupos se reunieron para desarrollar estrategias globales de coordinación.

Posteriormente, los representantes volvieron a revisar el plan de acción propuesto con todos los miembros de su grupo para asegurar que el acuerdo fuera unánime. Al mismo tiempo, un equipo de miembros del grupo, junto con los facilitadores, calcularon los detalles financieros del plan de desarrollo empresarial con base en las estrategias propuestas por los grupos. Finalmente, se organizó un último taller al que asistieron los representantes de los grupos para ultimar los detalles y desarrollar el plan de acción.

### Paso 1: Estudio del entorno empresarial de los productos seleccionados

En las Fases 1 y 2, el equipo facilitador ayudó a los empresarios a recolectar información en las cuatro áreas de desarrollo empresarial a nivel comunitario, nacional e internacional, para seleccionar una iniciativa basada en un producto concreto. Esto formó la base para el análisis del entorno de mercado del producto que se lleva a cabo en la Fase 3. Este análisis consta de aquellos factores que pueden influir sobre el mercadeo del producto, tales como la información sobre los mercados pertinentes (tamaño, crecimiento, comportamiento del consumidor, tendencias); sobre condiciones demográficas, sociales, culturales y económicas; sobre el estado del recurso base; y sobre las tendencias políticas y tecnológicas. Este análisis permitió a los empresarios evaluar las limitaciones del subsector, los obstáculos a superar y las estrategias más eficaces para permitir a los productores obtener beneficios más equitativos del mercadeo de los productos.

Aunque los empresarios ya habían recogido información sobre el producto durante la Fase 2, recogieron información más detallada sobre las cuatro áreas de desarrollo empresarial, tal y como se expone a continuación.

#### ***Mercado/economía***

- ❖ Mercados potenciales (consumidores) del producto (¿tamaño? ¿diversidad? ¿ubicación?).
- ❖ Competidores: sus políticas de precios, estrategias de mercado y cuota de mercado relativa.
- ❖ Limitaciones en el mercadeo del producto.
- ❖ Canales de mercado existentes / canales de distribución propuestos.
- ❖ Alianzas estratégicas y socios potenciales.

### **Manejo de recursos/medio ambiente**

- ❖ Recurso disponible, cantidad y tasa de extracción sostenible.
- ❖ Ciclos estacionales de producción.
- ❖ Sistemas comunitarios de manejo del recurso existentes.

### **Social/institucional**

- ❖ Grupos comunitarios existentes que pueden asegurar la distribución equitativa de los beneficios.
- ❖ Instituciones que pueden proporcionar ayuda a la empresa.
- ❖ El entorno legal de la empresa.

### **Ciencia y tecnología**

- ❖ Tecnología adecuada de que se dispone para añadir valor al producto mediante mejoras de calidad que satisfagan los requisitos de los consumidores.
- ❖ Estado de la infraestructura.

## **Paso 2: Definición de la misión, las metas y los objetivos de la empresa**

En el Paso 2, los empresarios consolidaron la información recogida en el estudio del entorno empresarial para formular la misión, las metas y los objetivos concretos de la empresa.

El equipo facilitador organizó un taller para los grupos de interés de apicultura, ayudándoles a definir la misión, las metas y los objetivos de su empresa.

### **Misión**

Los miembros de los grupos de interés querían aumentar sus ingresos mediante la producción de miel procedente de la apicultura y mediante el refinado y el envasado de la misma. Querían seguir vendiendo a los compradores locales existentes y también aumentar sus ventas a otros canales del mercado nacional, fuera de la provincia. Estimaron que el grupo de miel crearía empleo para cinco de sus miembros durante unos 150 días al año, generando así unos ingresos de 1 500 000 dong.

Los grupos de interés pretendían compartir la mano de obra, organizar la protección de las colmenas por turnos, compartir la maquinaria de extracción y ahorrar así capital de inversión, compartir experiencia para la venta, recibir experiencias de otros grupos y recibir ayuda de otros actores indirectos, sobre formación técnica y calidad de mercado. Esto redundaría en mejores ventas y mayor rentabilidad para los miembros de los grupos, mejorando así su economía familiar.

Las actividades de los grupos tendrían un impacto positivo sobre el medio ambiente, puesto que no se utilizarían sustancias químicas para evitar la muerte de las abejas, lo que ayudaría a mantener la diversidad biológica de las plantas a través de la polinización. Sus actividades contribuirían a aumentar una competencia positiva, al hacer que otros productores mejoraran su calidad.

### **Metas**

El grupo vendería miel procedente de la apicultura, extraída según los métodos aprendidos en anteriores cursos técnicos, y envasada en tarros de vidrio transparente con una capacidad de 650 cc.

### **Objetivos**

En el primer año el grupo esperaba vender 525 kg de miel, lo que equivale a 1050 tarros, aumentando en el segundo año a 750 kg y 1 500 tarros.

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

Para el Paso 3, y en el mismo taller, el equipo facilitador ayudó a los grupos de interés a repasar la información que se había recogido y discutido en la fase de evaluación del producto.

Los miembros de los grupos de interés decidieron formar cuatro grupos de trabajo; cada grupo eligió centrarse sobre una de las áreas de desarrollo empresarial, al igual que lo habían hecho al formular los objetivos.

Al final de la sesión, hicieron una lista de las estrategias propuestas e identificaron la información adicional necesaria para planificar los métodos o el presupuesto para cada estrategia.

### ***Estrategia de mercado/economía***

#### ***Opciones de producto/mercado***

Los grupos de apicultores decidieron seguir produciendo el mismo producto, y vender a los mismos mercados y a la vez que mejorar el escenario mercantil para aumentar las ventas del producto. Decidieron seguir vendiendo miel a los intermediarios del distrito, pero también almacenar cierta cantidad en la aldea para así no verse afectados por la limitación estacional de la producción. Decidieron también que en un segundo paso, una vez se hubiera estabilizado la cantidad y calidad de la miel, abarcarían nuevos mercados. Venderían sus productos no sólo al recolector del distrito, sino que las aumentarían vendiendo del mismo a Vinapi, la compañía nacional de producción de miel. Incluyeron en su estrategia de mercadeo a mediano plazo la introducción de nuevos productos para mercados existentes. Decidieron purificar y envasar la miel en tarros de vidrio transparente e intentar convencer a los clientes para que compren estos nuevos productos envasados.

#### ***La mezcla de mercadeo***

##### ***PRODUCTO***

Los grupos de interés que se dedicaban a la producción de miel decidieron producir y vender dos productos: miel silvestre del bosque y, al mismo tiempo, miel procedente de la apicultura.

Algunos grupos de productores decidieron añadir a la producción de miel la producción de rattan y/o pimienta.

##### ***PRECIO***

Los miembros del grupo de interés que participaron en el taller intentaron identificar los factores que influyen en la fijación de precios. Compararon los precios ofrecidos en las aldeas, por los comerciantes en el distrito y por el procesador de la capital. Los empresarios podrían obtener un precio más alto del procesador, aunque para ello incurrirían en mayores gastos, tales como almacenaje, envasado, transporte y gestión.

Analizaron las diferencias entre los distintos tipos de consumidores: aquellos dispuestos a pagar más por una miel pura, certificada y bien envasada y aquellos que pagarían más si la miel se vende a granel, por resultarles más fácil que mandar a sus propios agentes a recoger la miel de aldea en aldea.

Vieron que no podían competir en precio con competidores de mayor envergadura, tales como Vinapi. Pero si conseguían responder a las necesidades de sus clientes mejor que lo hacían estas compañías más grandes, podrían suministrar mejores productos y más adelante fijar precios más altos para conseguir un margen de beneficio razonable.

##### ***PLAZA/DISTRIBUCIÓN***

Los grupos de interés vieron que para hacer llegar los productos desde la aldea hasta el comprador se necesita un sistema de distribución bien planificado. En el canal de mercado existente, las transacciones normalmente se llevaban a cabo entre comerciantes de la aldea y los agentes que compran para las compañías de procesado. El equipo facilitador ayudó a los grupos de interés a determinar si podrían o no realizar algunas de las funciones del comerciante intermediario para aumentar su cuota de beneficio. Llegaron a la conclusión de que esto sería posible únicamente si obtenían mayor información sobre el mercado, si tenían un mayor control sobre los precios y si podían desarrollar una estrategia para mejorar el producto.

Los apicultores decidieron, por ejemplo, que era de suma importancia estar en contacto directo con los compradores de fuera de la región, para obtener información actualizada sobre el canal de distribución de los

productos, sobre los precios y sobre las tendencias de la demanda. Por lo tanto, su estrategia de mercadeo incluía entrenar y enviar miembros de los grupos para recoger información en forma regular, o el desarrollo de un sistema de comunicación con socios que vivieran cerca de los mercados del producto.

Entendieron que para penetrar en el mercado urbano deberían competir con otras marcas de miel ya establecidas. Tales marcas quizás concedieran a los distribuidores condiciones de pago de 30 días, por lo que los apicultores tendrían que ofrecer las mismas condiciones de pago para ser competitivos.

#### *PERSONAS*

Se ayudó después a los miembros de los grupos de interés que participaron en el taller a identificar los intereses y las necesidades de los posibles compradores de su producto. Se organizó una visita de los representantes de todos los grupos de interés a la fábrica de procesado del comprador. Obtuvieron del comprador información sobre la demanda, la calidad y las preferencias de envasado que hasta la fecha no habían recibido de los comerciantes.

#### *PROMOCIÓN*

Los miembros de los grupos de interés que participaron en el taller también estudiaron las formas de promoción a las que tenían acceso. Por ejemplo, los grupos de interés de la miel decidieron utilizar uno de sus objetivos, 'la producción de miel pura, libre de sustancias químicas', como herramienta de promoción para ganar cuota de mercado. También vieron la importancia de utilizar etiquetas y envasado que, además de ser atractivos, proporcionaran información.

#### **ALIANZAS ESTRATÉGICAS PARA EL MERCADEO**

En el transcurso del mismo taller, los representantes de los grupos de interés formaron grupos de trabajo para cada área de desarrollo empresarial y trataron sobre los tipos de asociaciones que podrían ayudarles a superar algunas de las limitaciones existentes en esa área. Los productores de miel, por ejemplo, decidieron establecer relaciones con Vinapi para recibir formación técnica, información de mercado sobre la calidad esperada por los clientes y acuerdos de distribución de mercado.

#### **TIPOS DE ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

Una vez tratadas las necesidades de financiación, de ayuda para el mercadeo y de asistencia técnica, así como los objetivos para distribuir los beneficios entre los participantes y compartir la toma de decisiones, los representantes de los grupos de interés confirmaron la necesidad de estructurar sus asociaciones a mediano plazo. De forma inmediata decidieron que debían aclarar las funciones de la asociación y explorar qué alternativas legales tenían a su alcance.

#### ***Estrategia de manejo de recursos/medio ambiente***

En este estudio de caso, uno de los mayores riesgos para la sostenibilidad de la caña silvestre, la miel, los penachos de hierba y las plantas de uso medicinal, era la recolección excesiva por parte de la población local, porque necesitaba el dinero con anterioridad a las fiestas importantes del año nuevo. Hablarles de métodos mejorados de recolección no tiene ningún objeto, puesto que al no tener control alguno sobre el terreno no tienen ningún incentivo en dejar algunas plantas en el suelo para permitir su regeneración, puesto que puede venir un tercero por detrás y recogerla. Según los miembros del grupo, la estrategia más eficaz para asegurar unos recursos sostenibles era sustituir poco a poco la recolección silvestre por el cultivo de los productos en parcelas delimitadas. Esto significaba que necesitaban obtener capital para empezar a cultivar o sembrar los productos y también que tenían que obtener acceso al control sobre los recursos, mediante la asignación de parcelas o su cesión contractual para la utilizarlas a largo plazo.

#### ***Estrategia social/institucional***

La selección final de los productos se realizó siguiendo criterios sociales. Aunque existían otras actividades que podrían haber generado mayores ingresos, se seleccionaron también la producción de gusanos de seda y de escobas de penachos de hierba, puesto que eran las mujeres y los grupos más desfavorecidos los que participaban mayoritariamente en estas actividades. El desarrollo de la producción de gusanos de seda puede aumentar ligeramente la carga de trabajo de las mujeres, pero serán también ellas las que se benefician. El desarrollo de la producción de escobas de penachos no tiene un gran potencial en cuanto a expansión de mercado, pero se consideró que era importante para la supervivencia de algunos de los hogares más pobres de las cuatro comunas.

## **Estrategia de ciencia y tecnología**

Se ayudó a los representantes de los grupos de interés a anticipar los riesgos que podrían surgir, por ejemplo, durante el almacenaje o durante el transporte hasta el procesador, o si el comprador rompiera su contrato y se negara a comprar el producto. Se les ayudó también a buscar estrategias para que ninguno de tales riesgos pudiera convertirse en realidad.

El proceso de producción de miel de apicultura incluye los pasos siguientes:

- ❖ Construcción de una caja de madera y una estructura de madera.
- ❖ Compra de una máquina centrifugadora.
- ❖ Preparación de marcos y cuchillos.
- ❖ Compra de enjambres de abejas.
- ❖ Alimentación de las abejas con una preparación de azúcar.
- ❖ Tratamiento con medicina si es necesario.
- ❖ Recolección (diez veces en un período de nueve meses).

No habrá más de siete colmenas por hectárea, para que el recurso flor sea suficiente.

## **Paso 4: Formulación de los planes de acción para poner las estrategias en práctica**

Una vez desarrolladas las estrategias empresariales, se asignaron planes de acción a cada una de ellas para asegurar su puesta en práctica. No era suficiente identificar una tarea, sino que había también que obtener el compromiso, por parte de personas concretas, para llevar a cabo tales tareas e informar de ello a los otros participantes en la empresa. El equipo facilitador ayudó a los representantes de los grupos de interés a analizar cada estrategia y planificar detalladamente todos los pasos a seguir para poner la empresa en marcha.

Para que las estrategias se convirtieran en realidad, los representantes de los grupos de interés desarrollaron un plan de acción, examinando cada uno de los cuatro componentes de la estrategia de desarrollo empresarial, dividiéndola por temas y formulando, para cada tema, un objetivo, una estrategia y un plan de acción.

---

### **EJEMPLO**

#### **Temas de género**

**Objetivo.** Asegurar que las mujeres tengan mayor poder de decisión y que participen en los beneficios obtenidos.

**Estrategia.** Asegurar la participación de la mujer mediante la inclusión de un número mínimo de representantes femeninos de cada grupo de interés en el comité central y promoviendo la transparencia en la contabilidad para que las mujeres puedan conocer cuánto dinero está ganando su familia.

**Acción.** Identificar a las mujeres de cada grupo de interés de un producto que puedan asumir puestos de toma de decisiones y organizar talleres para los grupos de mujeres locales ya existentes, para asegurarse de que entienden el plan de desarrollo empresarial.

---

**EJEMPLO****Plan de producción**

La capacidad de producción del grupo/empresa será de 35 colmenas, lo que equivale a 525 kg y 1050 tarros en el primer año, pudiendo aumentar hasta 50 colmenas, 750 kg y 1500 tarros en los años siguientes. Si aumenta la demanda, los grupos pueden llegar a un máximo de 10 colmenas por miembro por cada 1,3 hectáreas de terreno, dada la necesidad del recurso flor. Dicho de otra forma, 50 colmenas equivalen a 750 kg de miel.

**Plan de producción del grupo**

El plan de producción en el período de dos años aparece en la Tabla F.15.

TABLA F.15 Plan de producción		
PRODUCTO	PREVISIÓN ANUAL DE PRODUCCIÓN	
	1998/99	1999/2000
Miel de apicultura	35 colmenas 525 kg 1 050 tarros	50 colmenas 750 kg 1 500 tarros
Cera	175 kg	250 kg

**Tipo y procedencia de la maquinaria**

La maquinaria será manual, que no requiera la utilización de energía.

El equipamiento (colmenas y otras pequeñas herramientas) se fabricarán localmente en la aldea, mientras que la colonia de abejas, la máscara y la máquina centrifugadora se comprarán del proyecto, o de un productor local que pueda copiar el modelo original.

Los gastos de transporte de la maquinaria deberán ser bajos.

**Productos secundarios (si los hay)**

En esta producción los apicultores obtendrán 5 kg de cera por colmena, que se venderán en forma de bloques en crudo de 1 kg, al precio de 35 000 dong por kg.

**Calendario de producción**

Durante todo el año, con la excepción de tres meses en invierno (noviembre a enero).

**EJEMPLO****Ejemplo: plan de mercadeo****Descripción del producto**

Incluye la forma, el tamaño y las cualidades que lo diferencian de otros competidores, de acuerdo con las pruebas de calidad y resultados de los análisis del Instituto de Miel Doméstica.

**Análisis de la competencia**

En el primer año los competidores directos del grupo serán los otros miembros de los grupos de productores de miel que se venderá en los canales de mercado existentes, en los mercados de Dong Le, Quy Dat y Ba Don.

Más adelante, cuando la unidad de refinado y envasado funcione correctamente, parte de la producción se venderá por medio de la compañía Vinapi; posteriormente se iniciará el proceso de certificación y se investigarán nuevas posibilidades de 'eco-mercados' entre los posibles compradores identificados en la Fase 2.

**Precio de mercado**

El precio de mercado de un tarro de miel de apicultura, de 650 cc/500g, es entre 25 000 y 35 000 dong.

**Precio de venta**

La miel de apicultura se venderá a 28 000 dong por tarro.

TABLA F.16 Previsión de ventas y precio para el grupo/empresa			
TIPO DE PRODUCTO	PREVISIÓN DE VENTAS (d)		
	Precio/unidad	Primer año (35 colmenas)	Segundo año (50 colmenas)
Miel de apicultura en tarros	28 000	29 400 000	42 000 000
Cera	35 000	6 125 000	8 750 000
<b>TOTAL</b>		<b>35 525 000 d</b>	<b>50 750 000</b>

**Medidas de control de calidad**

Las medidas de control de calidad para la miel producida por los miembros del grupo serán supervisadas por el jefe del grupo.

Los criterios serán que la miel no se mezcle con agua u otros agentes externos, y que no se haya cristalizado.

El control de calidad se realizará de nuevo por el oficial de compras de la unidad de envasado (una vez constituida), que puede rechazar miel de mala calidad.

**Calendario de ventas**

Hay dos temporadas principales de venta: en junio/julio y antes del festival del Tet, en enero/febrero.

**EJEMPLO****Plan organizacional**

Antes de iniciar la producción, deberán haberse llevado a cabo las siguientes actividades:

- ❖ Capacitación del grupo mediante la cursos.
- ❖ Capacitación del grupo principal para la coordinación y control de producción de los subgrupos.
- ❖ Preparación de un plan de negocios detallado de cada grupo y también para el grupo principal de producción, así como para el refinado y la unidad de envasado.
- ❖ Solicitud y concesión de préstamo.
- ❖ Contacto con los proveedores de equipamiento.
- ❖ Construcción del equipamiento.
- ❖ Planificación de las tareas de mano de obra.
- ❖ Instalación del equipamiento.
- ❖ Compra directa de materiales de producción.
- ❖ Producción para la prueba de mercado.
- ❖ Comprobación de la calidad de mercado.
- ❖ Análisis de la prueba de mercado.
- ❖ Ajuste del plan de producción.

## Paso 5: Cálculo de las proyecciones financieras de la empresa

Una vez calculados los objetivos de venta y formuladas las estrategias y actividades para superar las limitaciones existentes, el siguiente paso fue que los empresarios, en los grupos de interés, hicieran una estimación de ingresos y costos para asegurarse de que la empresa será rentable.

El equipo facilitador ayudó a los productores a ver de qué información actualizada disponían y qué información y pasos aún faltaban para calcular las proyecciones financieras. La obtención inmediata de la información que faltaba fue organizada en las comunas por los representantes de los grupos. El equipo facilitador les enseñó a calcular la rentabilidad de la futura empresa, así como a planificar la producción y las ventas para los primeros años. La planificación de producción para los años siguientes no podía ser finalizada, puesto que los productores no estaban lo suficientemente organizados ni capacitados. No obstante, a continuación se exponen proyecciones indicativas de producción y del plan de ventas para los años siguientes para conseguir la rentabilidad en el menor tiempo posible, de acuerdo con los objetivos económicos establecidos por los productores en la Fase 1. En primer lugar se presenta un análisis de los costos y beneficios con base en la información recogida sobre el terreno durante el estudio. Posteriormente, estos cálculos realizados con los agricultores se trasladan a un formato financiero tipo, más sofisticado.

### **Cálculos financieros realizados sobre el terreno**

Los siguientes cálculos se basan en un grupo de productores mediano, de cinco hogares con siete colmenas cada uno en el primer año y diez colmenas en los años siguientes. El grupo espera vender 525 kg, equivalente a 1050 tarros, de miel de apicultura en el primer año.

Los ingresos esperados de las ventas del primer año son de 29 400 000 dong para el grupo, y de 42 000 000 dong en el segundo año, con 50 colmenas, 750 kg y 1500 tarros.

### **Estimación de costos del grupo/empresa**

TABLA F.17 Previsión de gastos de puesta en marcha		
Costo total de la empresa	9 620 000 d	equipamiento
	3 050 000	capital de operación de 4 meses
Costos de puesta en marcha	12 671 000 d	

### **Fuentes de financiación propuestas**

TABLA F.18 Fuentes de financiación propuestas			
Capital de los miembros	2 830 000 d	(566 000 d por miembro)	(20 %) (participación en costos de mano de obra)
Préstamo bancario	9 841 000 d	(1 968 000 d por miembro)	(80 %)

El plazo del préstamo es para un año, al 1% mensual, puesto que la primera recolección se realiza en el primer año.

### **Activos fijos/ capital, necesarios para producir a plena capacidad**

El equipamiento necesario para la producción esperada es para una capacidad media de 15 kg por colmena y año, suponiendo que se darán diez extracciones por año en los próximos cinco a siete meses, de abril a octubre. El grupo tendrá 35 colmenas en el primer año.

Para la producción en el primer año (35 colmenas), el grupo necesita los siguientes activos de la Tabla F.19.

TABLA F.19 Activos necesarios para el año 1 (35 colmenas)		
ACTIVOS	CANTIDAD POR UNIDAD (d)	CANTIDAD TOTAL (d)
Terreno para el recurso flor (5 ha)		
<b>Equipamiento</b>		
Cajas y marco (35)	50 000	1 750 000
Enjambres de abejas (35)	190 000	6 500 000
6 marcos por colmena (210)	3 000	630 000
Cuchillos y otras pequeñas herramientas (5)	18 000	90 000
Máscara y mallas para la extracción (5)	40 000	200 000
Máquina centrifugadora (1)	300 000	300 000
<b>TOTAL</b>		<b>9 620 000</b>

### **Amortización de los activos fijos / capital según su vida útil**

Puesto que todo el equipamiento se deteriora lentamente con el paso de los años, el grupo necesita reservar dinero cada año para pagar la futura reposición del mismo.

La vida útil del equipamiento es de tres años, lo que significa unos gastos de amortización del 33% de 9 620 000 dong anuales, es decir, 3 174 600 dong/año.

### **Reparaciones y mantenimiento**

Las reparaciones y el mantenimiento se llevarán a cabo con herramientas disponibles localmente y con mano de obra local.

### **Costos de producción en el primer año (Tabla F.20)**

TABLA F.20 Costos de producción en el año 1 (35 colmenas) y el año 2 (50 colmenas)			
REQUERIMIENTOS	CANTIDAD POR UNIDAD (d)	CANTIDAD PARA 35 COLMENAS (d)	CANTIDAD PARA 50 COLMENAS (d)
<b>Materiales auxiliares</b>			
Azúcar (5 kg/colmena)/175 kg	7 000	1 225 000	1 750 000
Medicina (12 000 d/colmena)		420 000	600 000
<b>Envasado</b>			
Tarros de cristal transparente (650 cc) (1 tarro = 500 g miel, 1 litro = 1,3 kg) 35 colmenas/525 kg/1050 tarros	1 500	1 575 000	2 250 000
<b>Mano de obra</b>			
15 días/colmena/año	10 000	5 250 000 d	7 500 000
<b>TOTAL</b>		<b>8 470 000</b>	<b>12 100 000</b>

### **Disponibilidad de envasado y auxiliares y costos en el primer año**

Se necesitan unas existencias mínimas de materias primas para cuatro meses de producción, para mantener una capacidad de operación cómoda, como se indica en la Tabla F.21.

TABLA F.21 Materias primas necesarias para 4 meses (35 colmenas)	
Azúcar (58 kg)	406 000 d
Medicinas	140 000 d
Tarros	525 000 d
<b>Total</b>	<b>1 071 000 d</b>

### Mano de obra

El grupo utilizará la mano de obra de sus miembros. La producción estimada implica necesidades de mano de obra en número de días de trabajo que a continuación se detallarán. El sueldo diario de una persona contratada en la aldea es de unos 10 000 dong por día.

Los miembros del grupo compartirán por igual la carga de trabajo y compartirán también los costos previos a la venta y los beneficios tras la venta. Para el grupo de producción, no es necesaria la contratación de personal de gestión. La única contribución a los costos de gestión será para la gestión del grupo grande de productores de miel.

En el primer año se requieren 525 días de mano de obra, 750 días si se trabaja a plena capacidad, lo que representa 5 250 000 dong y 7 500 000 dong, respectivamente. Estos costos no serán desembolsados por los miembros del grupo, puesto que ellos mismos realizarán el trabajo, pero deberán considerarse para efectos del cálculo de rentabilidad.

El grupo tendrá relación con el grupo grande de productores de miel de las cuatro comunas, que ayudará al grupo a recibir capacitación técnica, a encontrar nuevos compradores, a organizar la fuerza de trabajo, etc. Si cada uno de los grupos paga a una persona para coordinar esta ayuda en la producción y ventas por parte del grupo grande, cada pequeño grupo compartirá los gastos tal y como queda en la Tabla F.22.

TABLA F.22 Costo anual de contribución a los sueldo de personal de gestión del grupo de productores de miel	
COSTO MENSUAL	COSTO ANUAL
10 000	120 000 d

TABLA F.23 Costos fijos anuales	
	COSTOS ANUALES (d)
Mano de obra indirecta/contribución a la gestión	120 000 d
Reparaciones y mantenimiento	50 000
Artículos de papelería, comunicaciones	60 000
Amortización del equipamiento	3 175 000
<b>Total costos fijos</b>	<b>3 405 000</b>
<b>Costo por unidad</b>	$\frac{8\,470\,000\text{ d} + 3\,405\,000\text{ d}}{1\,050\text{ tarros}} = 11\,309\text{ d}$

TABLA F.24 Previsión de ingresos del grupo				
	AÑO 1 - 35 COLMENAS	AÑO 2 - 50 COLMENAS	AÑO 3 - 50 COLMENAS	AÑO 4 - 50 COLMENAS
Ventas/ingresos	35 525 000 d	50 750 000 d	50 750 000 d	50 750 000 d
Costos de producción	8 470 000	12 100 000	12 100 000	12 100 000
Costos fijos	3 405 000	3 473 000	3 473 000	3 473 000
Total de costos	11 875 000	15 573 000	15 573 000	15 573 000
Ingresos brutos	23 650 000	35 177 000	35 177 000	35 177 000
Préstamo	9 841 000	0	0	0
<b>Ingresos netos</b>	<b>13 809 000 d</b>	<b>35 177 000 d</b>	<b>35 177 000 d</b>	<b>35 177 000 d</b>

### Capacitación de los facilitadores para la presentación de los cálculos financieros

Se capacitó a los facilitadores para que presentaran los cálculos financieros, realizados junto con los agricultores, en el siguiente formato.

#### Cálculo del punto de equilibrio

Se enseñó a los representantes de los grupos de interés a calcular el punto de equilibrio de la empresa de miel: Tablas F.25, F.26 y F.27.

TABLA F.25 Costos variables de una unidad del producto				
<b>Costos variables medios por unidad</b>	=	$\frac{\text{Costos variables totales de producción de miel}}{\text{Número de tarros}}$	=	
		$\frac{8\,470\,000\text{ d}}{1\,050\text{ tarros}}$	=	<b>8 067 d/tarro</b>

TABLA F.26 Costos fijos totales de la empresa				
Mano de obra indirecta/ contribución a la gestión		120 000 d	X 83%	99 600 d
Reparación y mantenimiento		50 000	X 83%	41 500
Artículos de papelería, comunicaciones		60 000	X 83%	49 800
Amortización del equipamiento a 3 años	9 620 000	3 175 000	X 83%	2 634 918
Interés (18%)	959 499	959 499	X 83%	796 384
<b>Costos fijos totales</b>		<b>4 364 099 d</b>		<b>3 622 202 d</b>

TABLA F.27 Punto de equilibrio				
<b>Punto de equilibrio en unidades (tarros)</b>	=	$\frac{\text{Costos fijos totales de la miel}}{\text{Precio de venta (por tarro) - costo variable (por tarro)}}$	=	
		$\frac{4\,364\,099\text{ d}}{28\,000\text{ d} - 8\,067\text{ d}}$	=	<b>171 tarros</b>
<b>Punto de equilibrio en ingresos</b>	=	Punto de equilibrio (por unidad) x precio de venta (por unidad)	=	
		171 tarros x 28 000 d	=	<b>4 782 400 d</b>

El ejemplo indica que una vez vendidos 171 tarros, del total de 1050 estimados para la temporada, se han cubierto los costos fijos, así como los costos variables de producir esos 171 tarros. Para una cantidad mayor (es decir, para los 879 tarros restantes) los únicos costos serán los costos variables de producir y vender el producto. Hay por lo tanto, un margen de beneficio muy amplio. Visto de otra forma: una vez la empresa ha generado 4 782 400 dong en ventas, se habrán cubierto los costos fijos de la temporada. De las ventas posteriores únicamente habrá que deducir los costos variables para calcular los beneficios de la empresa. Esto supone un margen considerable, puesto que las proyecciones de ventas totales llegan a los 29 400 000 dong.

### **Calcular los costos de puesta en marcha y las necesidades de capital**

Tal y como muestra la Tabla F.17, los facilitadores habían calculado que los grupos de interés de la miel necesitaban un capital inicial de 12 671 000 dong para cuatro meses de operación. Los cinco miembros del grupo de interés aportarían 566 000 d cada uno, un total de 2 830 000 d. La cantidad restante, 9 841 000 d, hubo de obtenerse mediante préstamo bancario, con un plazo de pago de un año.

<b>TABLA F.28</b>			
<b>Costos de puesta en marcha para 4 meses</b>			
	<b>UNIDADES</b>	<b>PRECIO POR UNIDAD (d)</b>	<b>CANTIDAD TOTAL (d)</b>
<b>Equipamiento</b>			
Cajas y marcos	35	50 000	1 750 000
Enjambres de abejas	35	190 000	6 650 000
Marcos (6 marcos por colmena)	210	3 000	630 000
Cuchillos y otras herramientas pequeñas	5	18 000	90 000
Máscaras y mallas para la extracción	5	40 000	200 000
Máquina de centrifugado	1	300 000	300 000
<b>Total</b>			<b>9 620 000</b>
Mano de obra indirecta/ contribución a la gestión		120 000	120 000
Reparación y mantenimiento		50 000	50 000
Artículos de papelería, comunicaciones		60 000	60 000
<b>Total</b>			<b>230 000</b>
<b>Materiales</b>			
Azúcar (175 kg/ 3 veces al año)	58	7 000	406 000
Medicinas (420 000/3 veces al año)			140 000
Tarros	350	1 500	525 000
<b>Total</b>			<b>1 071 000</b>
Mano de obra directa (5 250 000/ 3 veces al año)			1 750 000
<b>Costos totales de puesta en marcha para 4 meses</b>			<b>12 671 000</b>
Menos capital propio de los miembros (566 000 d cada uno x 5)			2 830 000
<b>Cantidad restante a financiar</b>			<b>9 841 000</b>

**Previsión de pérdidas y ganancias**

A continuación, los facilitadores definieron qué gastos constituían costos fijos y cuáles costos variables. Los objetivos a tres años tenían una previsión de ventas, con base en las cuales se podían calcular los costos y la rentabilidad anual. (El ejemplo muestra los beneficios brutos que, una vez deducidos los impuestos, se convierten en beneficios netos.)

TABLA F.29 Previsión de pérdidas y ganancias						
	PRECIO POR UNIDAD (d)	AÑO 1			AÑO 2	
		35 Colmenas: Miel, 525 kg, Cera, 175 kg			Aumento del 30% 50 Colmenas, Miel, 750 kg Cera, 250 kg	
Ingresos de ventas		Unidades	Año 1	% de ventas	Unidades	Año 2
Miel doméstica (tarros)	28 000 d	1 050 29	400 000 d		1 500	42 00 000 d
Cera (kg)	35 000	175	6 125 000		250	8 750 000
<b>Total de ingresos</b>			<b>35 525 000</b>			<b>50 750 000</b>
<b>EGRESOS</b>						
<b>Costos fijos</b>						
Mano de obra indirecta/contribución a la gestión (aumento del 30% en el año 2)			120 000	0,3		152 250
Reparación y mantenimiento (aumento del 30% en el año 2)			50 000	0,1		50 750
Artículos de papelería, comunicaciones			60 000	0,2		101 500
Amortización del equipamiento a 3 años (33% cada año)	9 620 000		3 174 600			3 174 600
Intereses (18%)	959 499		959 499			0
<b>Total costos fijos</b>			<b>4 364 099</b>			<b>347 900</b>
<b>Costos variables</b>						
Materias primas: Azúcar = 5 kg/colmena	7 000 d/kg	175 kg	1 225 000		250 kg	1 750 000
Medicina = 12 000 d/ colmena	12 000 d/colmena	35 colmenas	420 000		50 colmenas	60 000
Tarros (Tarros de 650 cc = 500 g de miel)	1 500 d/tarro	1050 tarros	1 575 000		1 500 tarros	2 250 000
Mano de obra: 15 días por colmena y año	10 000 d/día	525 día	5 250 000		750 días	7 500 000
<b>Total costos variables</b>			<b>8 470 000</b>			<b>11 560 000</b>
<b>Total de egresos (costos fijos + variables)</b>			<b>12 834 099</b>			<b>15 069 100</b>
<b>Beneficios (ingresos –egresos)</b>			<b>22 690 901 d</b>			<b>35 710 900 d</b>

TABLA F.30 Análisis de flujo de efectivo							
CUENTA	TOTAL DEL AÑO (d)	MES					
		1	2	3	4	5	6
Efectivo en caja		12 671 000 d	6 225 000 d	1 911 305 d	3 268 242 d	7 137 481 d	5 360 688 d
Ventas	35 525 000 d	0	0	5 920 833	5 920 833	0	0
Efectivo total	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
<b>Egresos</b>							
Tasas e impuestos	0	0	0	0	0	0	0
Compra del equipamiento	9 620 000	4 620 000	2 500 000	2 500 000	0	0	0
Amortización del equipamiento	3 174 600	264 550	264 550 2	64 550	264 550	264 550	264 550
Mano de obra indirecta/gestión	120 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Reparación y mantenimiento	50 000	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167
Artículos de papelería, comunicaciones	60 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Azúcar	1 225 000	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083	102 083
Medicina (12 000 d por colmena x 35 colmenas)	420 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000
350 tarros x 1500d	1 575 000	0	0	262 500	262 500	0	0
Mano de obra: 15 días por colmena y año	5 250 000	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500
Intereses a pagar (18%)	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
Pagos de préstamo	9 841 000	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083
Egresos totales	0	6 445 989	4 313 697	4 563 896	2 051 594	1 776 793	1 764 492
Efectivo total	12 671 000	6 225 002	7 832 138	9 189 075	7 137 481	5 360 688	
Efectivo menos egresos	6 225 002	1 911 305	3 268 242	7 137 481	5 360 688	3 596 196	
Balance de préstamo	9 841 000	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	
Pago de préstamo	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	
Saldo del préstamo	9 020 917	8 200 834	7 380 751	6 560 668	5 740 585	4 920 502	
Pago de intereses	959 499	147 615	135 314	123 013	110 711	98 410	86 109
\$USA 1 = 13 000 dong (d)							

MES						TOTAL DEL AÑO (d)	
7	8	9	10	11	12		
3 595 196 d	7 502 338 d	11 522 865 d	9 795 277 d	8 079 990 d	12 035 337 d		Efectivo en caja
5 920 033	5 920 833	0	0	5 920 833	5 920 833	35 525 000 d	Ventas
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Efectivo total
							<b>Egresos</b>
0	0	0	0	0	0	0	Tasas e impuestos
0	0	0		0	0	9 620 000	Compra del equipamiento
264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	264 550	3 174 600	Amortización del equipamiento
10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000	120 000	Mano de obra indirecta/gestión
4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	4 167	50 000	Reparación y mantenimiento
5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000	60 000	Artículos de papelería, comunicaciones
102 083	0	102 083	102 083	102 083	102 083	1 225 000	Azúcar
35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	35 000	420 000	Medicina (12 000 d por colmena x 35 colmenas)
262 500	262 500	0	0	262 500	262 500	1 575 000	350 tarros x 1500d
437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	437 500	5 250 000	Mano de obra: 15 días por colmena y año
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Intereses a pagar (18%)
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	9 841 000	Pagos de préstamos
2 014 691	1 900 306	1 727 588	1 715 287	1 965 486	1 953 184	0	Efectivo total
9 517 029	13 423 171	11 522 865	9 795 277	14 000 823	17 956 170		Efectivo menos egresos
7 502 338	11 522 865	9 795 277	8 079 990	12 035 337	16 002 986		Balance del préstamo
4 920 502	4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087		Pago de préstamo
820 083	820 083	820 083	820 083	820 083	820 083		Paiement par rapport au principal
4 100 419	3 280 336	2 460 253	1 640 170	820 087	4		Saldo del préstamo
73 808	61 506	49 205	36 904	24 603	12 301	959 499	Pago de intereses
							\$USA 1 = 13 000 dong (d)

**La hoja de balance**

La hoja de balance (Tabla F.31) es una herramienta de contabilidad que indica al empresario en un momento determinado el valor de la empresa y a quién pertenece. Se conoce también como estado de situación. Muestra las fortalezas y debilidades financieras de la empresa y puede ser de ayuda para indicar a una entidad bancaria los índices de capital circulante en la empresa. Proporciona también una estimación sobre la financiación que se precisará para los planes a largo plazo.

<b>TABLA F 31</b>		
<b>Hoja de balance para el año 1</b>		
	<b>INICIO DEL AÑO 1 (d)</b>	<b>FINAL DEL AÑO 1 (d)</b>
<b>ACTIVOS</b>		
<i>Activos corrientes:</i>		
Efectivo en caja	1 980 000 d	16 002 986 d
Cuentas por cobrar	0	0
Existencias de materias primas	1 071 000	0
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>3 051 000</b>	<b>16 002 986</b>
<i>Activos fijos:</i>		
Equipamiento	9 620 000	9 620 000
(Menos amortización acumulada)	0	(3 174 600)
<b>Total de activos fijos</b>	<b>9 620 000</b>	<b>6 445 400</b>
<b>Total de activos</b>	<b>12 671 000</b>	<b>22 448 386</b>
<b>PASIVO</b>		
Préstamo bancario	9 841 000	4
Cuentas por pagar	0	0
<b>Total de obligaciones</b>	<b>9 841 000</b>	<b>4</b>
<b>FONDOS PROPIOS</b>		
Fondos propios	2 830 000	2 830 000
Beneficios reinvertidos	0	19 618 384
<b>Total de fondos propios</b>	<b>2 830 000</b>	<b>22 448 382</b>
<b>TOTAL DE PASIVO + FONDOS PROPIOS</b>	<b>12 671 000 d</b>	<b>22 448 386 d</b>
\$USA 1 = 13 000 dong (d)		



Este estudio de caso ilustra el uso de la metodología de A y D M con el fin de identificar productos y desarrollar empresas comunitarias viables de productos de los huertos caseros, de los árboles, y bosques en Viet Nam, sin degradar el acervo de los recursos forestales y el medio ambiente. El estudio proporciona ejemplos de los métodos e instrumentos utilizados por el equipo facilitador.

Este estudio de caso ilustra el uso de la metodología de A y D M con el fin de identificar productos y desarrollar empresas comunitarias viables de productos de los huertos caseros, de los árboles, y bosques en Viet Nam, sin degradar el acervo de los recursos forestales y el medio ambiente. El estudio proporciona ejemplos de los métodos e instrumentos utilizados por el equipo facilitador.