



Desarrollo empresarial comunitario de biocomercio sostenible en Colombia

Aplicación de la metodología análisis y desarrollo de mercado de la FAO
(Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación)

Estudios de casos: Guajira, Quindío y Santander

P.A. Lozada, M.H. Cendales, J.A. Gómez, M.T. Becerra y S. Grouwels

The Forestry Policy and Institutions Working Papers report on issues in the work programme of FAO. These working papers do not reflect any official position of FAO. Please refer to the FAO website (www.fao.org/fo) for official information.

The purpose of these papers is to provide early information on ongoing activities and programmes, to facilitate dialogue and to stimulate discussion.

The Forestry Policy and Institutions Service works in the broad areas of strengthening national institutional capacities, including research, education and extension; forest policies and governance; support to national forest programmes; forests, poverty alleviation and food security; participatory forestry and sustainable livelihoods.

For further information, please contact:

Sophie Grouwels
Forestry Officer (small-scale enterprise development)
Forest Policy and Information Service
Forestry Department, FAO
Viale delle Terme di Caracalla
00100 Rome, Italy
E-mail : Sophie.Grouwels@fao.org

Comments and feedback are welcome.

For quotation:

FAO. IAvH. 2006. *Desarrollo empresarial comunitario de biocomercio sostenible en Colombia. Aplicación de la metodología análisis y desarrollo de mercado*, by P.A. Lozada, M.H. Cendales, J.A. Gómez, M.T. Becerra, S. Grouwels. Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 10. Rome, Italy.

The designations employed and the presentation of material in this information product do not imply the expression of any opinion whatsoever on the part of the Food and Agriculture Organization of the United Nations concerning the legal or development status of any country, territory, city or area or of its authorities, or concerning the delimitation of its frontiers or boundaries.

All rights reserved. Reproduction and dissemination of material in this information product for educational or other non-commercial purposes are authorized without any prior written permission from the copyright holders provided the source is fully acknowledged. Reproduction of material in this information product for resale or other commercial purposes is prohibited without written permission of the copyright holders. Applications for such permission should be addressed to the Chief, Publishing Management Service, Information Division, FAO, Viale delle Terme di Caracalla, 00100 Rome, Italy or by e-mail to copyright@fao.org
© FAO 2006

Consejo Editorial

Dolors Armenteras
Guillermo Rudas
Javier Maldonado
José Antonio Gómez
Rocío Polanco

Consejero asignado:
Rocío Polanco



© Organización de las Naciones Unidas
para la Alimentación y La Agricultura - FAO



© Instituto de Investigación
de Recursos Biológicos
Alexander von Humboldt

Los textos pueden ser utilizados total o
parcialmente citando la fuente

CONTRIBUCIÓN IAvH # 362

COORDINACIÓN EDITORIAL
Claudia María Villa G.
María Margarita Gaitán U.
Liliana Rodríguez S.

REVISIÓN TÉCNICA
Paola Lozada

FOTOGRAFÍA
Francisco Antonio Nieto M.
Mauricio «El Pato» Salcedo
Banco de Imágenes Ambientales
IAvH

CARTOGRAFÍA
Mónica Marcela Morales R.
Unidad de SIG - IAvH

**DISEÑO Y
DIAGRAMACIÓN**
Liliana Patricia Aguilar G.

IMPRESIÓN
Grey Comercializadora Ltda.

Primera edición
Impreso en Bogotá D. C., Colombia
Mayo 2006

CITACIÓN SUGERIDA:

P.A. Lozada, M.H. Cendales, J.A. Gómez,
M.T. Becerra y S. Grouwels. 2006. Desarrollo
empresarial comunitario de biocomercio
sostenible en Colombia. Aplicación de la
metodología, análisis y desarrollo de
mercado. Instituto de Investigación de Re-
cursos Biológicos Alexander von Humboldt.
Organización de las Naciones Unidas para
la Alimentación y la Agricultura - FAO. Bogo-
tá D. C., Colombia. 94 p.

ISBN XXXXXXXXXXXXX

PALABRAS CLAVE:

1. Desarrollo empresarial comunitario
2. Biocomercio sostenible
3. AyDM (Análisis y desarrollo de mercado)
4. Empresas de la biodiversidad

Equipo de trabajo

- Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt

Coordinación general y ejecución del proyecto

María Teresa Becerra
María Helena Cendales
Paola Andrea Lozada
Jose Antonio Gómez

Co coordinación departamento de La Guajira

María Paula Quiceno

Apoyo a la administración financiera del proyecto

María Alejandra Chaux

Apoyo en aspectos financieros y de mercado

José Andrés Díaz
Paola Andrea Lozada

Apoyo en aspectos ambientales

Adriana Lucía Arcos

- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura FAO

Oficial técnico responsable de la FAO

Sophie Grouwels FAO-FONP

Consultor internacional

Kenneth Nicholson

- Fundación Natura

Coordinación departamento de Santander

Santiago Arango
Clara Solano

- Corporación Autónoma Regional del Quindío

Coordinación departamento del Quindío

Nora Elena Valencia

- Corporación Autónoma Regional de La Guajira

Coordinación departamento de La Guajira

Arcesio Romero
Antonio Rumbo

Facilitadores en campo

Hilma Madero y José Gabriel Giratá (Santander)
Andrés Ramírez y Griselda Freyle (La Guajira)
Jairo González y Guisela Silva (Quindío)

- Consultores

Andrés Torres
Antonio Luis Mejía
Artesanías de Colombia S.A
Factor Diseño Ltda.
Fredy Correa
Fundación Casa Ecológica de Riohacha
Fundación Colombiana para la Farmacia Natural Fundacofan
Helena María Gallo
Maritza Rodríguez
Serfindes S.A.
William Vargas
Carlos Alberto Flórez
Jorge Omar Tejada
Marta Lucía Palacios
Enrique Peña

Tabla de contenido

| | |
|--|----|
| Presentación | 9 |
| Introducción | 11 |
| Referentes metodológicos | 14 |
| Esquema de intervención | 15 |
| Actores involucrados en la metodología | 16 |
| Los socios | 17 |
| Coordinación nacional | 17 |
| Coordinaciones regionales (Contrapartes) | 18 |
| Especialistas y consultores | 19 |
| Áreas de estudio | 21 |
| Ecosistemas andinos: departamentos de Quindío y Santander | 23 |
| Ecosistemas costeros: departamento de La Guajira | 25 |
| Fase 1. Evaluar la situación existente | 29 |
| El proceso | 31 |
| Los resultados | 37 |
| Lecciones aprendidas | 40 |
| Fase 2. Identificar productos | 43 |
| El proceso | 45 |
| Los resultados | 49 |
| Lecciones aprendidas | 50 |
| Fase 3. Planificar empresas sostenibles | 53 |
| El proceso | 55 |
| Los resultados | 63 |
| Lecciones aprendidas | 64 |
| Lecciones generales de la implementación del AyDM | 65 |
| Tiempo para la implementación del AyDM | 67 |
| Recomendaciones y conclusiones | 69 |
| Recomendaciones | 71 |
| Conclusiones | 74 |
| Anexo | |
| Ejemplo de un plan de negocios : Asociación hpaes “Hilandería Patios Altos El Encino Santander” | 77 |
| Bibliografía | 91 |

Lista de figuras

| | |
|--|----|
| Figura 1. Diagrama de interacciones entre actores para la implementación del proyecto | 16 |
| Figura 2. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Salento | 24 |
| Figura 3. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de El Encino | 26 |
| Figura 4. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Urbilla | 28 |
| Figura 5. Esquema metodológico de la fase 1 | 31 |

| | |
|--|----|
| Figura 6. Esquema metodológico de la fase 2 | 45 |
| Figura 7. Esquema metodológico de la fase 3 | 55 |
| Figura 8. Esquema metodológico del AyDM (implementación en Colombia) | 67 |
| Figura 9. Esquema de la estructura organizacional de la HPAES | 81 |

Lista de tablas

| | |
|---|----|
| Tabla 1. Resumen de las tres fases de la metodología de AyDM, sus pasos y resultados esperados | 15 |
| Tabla 2. División territorial wayúu por zonas en el área de estudio | 27 |
| Tabla 3. Encuesta socioeconómica elaborada en La Guajira | 33 |
| Tabla 4. Dinámica de círculos concéntricos utilizada en Quindío con comités | 34 |
| Tabla 5. Lista de productos resultante en la vereda Rionegro (Santander) | 34 |
| Tabla 6. Análisis de experiencias de mercado anteriores | 36 |
| Tabla 7. Criterios establecidos para la priorización de productos nuevos (Santander) | 37 |
| Tabla 8. Clasificación de los niveles socioeconómicos de la vereda Patios Altos en Santander | 38 |
| Tabla 9. Objetivos económicos de la comunidad de la vereda La Palmera (Quindío) | 38 |
| Tabla 10. Grupos de productos seleccionados para pasar a la Fase 2 | 39 |
| Tabla 11. Necesidades de información identificadas para los grupos de productos preseleccionados en las veredas La Palmera y Canaán (Quindío) | 39 |
| Tabla 12. Actividades desarrolladas para buscar más información “Interfase fase 1 – fase 2” | 41 |
| Tabla 13. Temas desarrollados en las las investigaciones de la fase 2 | 46 |
| Tabla 14. Matriz de calificación resultante en la comunidad de Patios Altos (Santander) | 47 |
| Tabla 15. Análisis de escenarios posibles para productos de lana virgen de oveja teñida con tintes naturales (Vereda Patios Altos, Santander) | 47 |
| Tabla 16. Análisis de costos para cada uno de los escenarios definidos en Quindío (información en pesos) | 48 |
| Tabla 17. Grupos de productos seleccionados para pasar a la fase 2 | 49 |
| Tabla 18. Otras actividades para apoyar la toma de decisiones | 50 |
| Tabla 19. Aproveer: Asociación de productores verdes de El Encino Santander | 57 |
| Tabla 20. HPAES: Hilandería Patios Altos de El Encino Santander | 57 |
| Tabla 21. Estrategias por áreas IVIHAO | 58 |
| Tabla 22. Ejemplo de análisis financieros: Asociación Paraíso Tropical de Canaán | 60 |
| Tabla 23. Inversiones prioritarias de la Asociación Paraíso Tropical de Canaán | 61 |
| Tabla 24. Objetivos y principales resultados del plan de uso y aprovechamiento de algas marinas en La Guajira | 63 |
| Tabla 25. Asociaciones constituidas | 64 |

Agradecimientos

El Instituto Humboldt, a través de su línea de investigación en Biocomercio Sostenible y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación - FAO, mediante el Servicio de Políticas e Instituciones Forestales, así como sus socios locales Corpogujira, Fundación Natura y CRQ, agradecen especialmente:

A las comunidades del Cabo de la Vela, Patios Altos, Rionegro, La Chapa, La Palmera y Canaán por el interés demostrado para trabajar en este proyecto y por los resultados logrados conjuntamente.

A los facilitadores de campo: Andrés Ramírez, Griselda Freyle, Hilma Madero, José Gabriel Giratá, Guisela Silva y Jairo González por el entusiasmo puesto durante el desarrollo del proyecto y por su excelente trabajo de acompañamiento en sus respectivas comunidades.

A Antonio Rumbo, Santiago Arango y Nora Elena Valencia por la coordinación local del proyecto, los aportes para el desarrollo del trabajo y el apoyo que ofrecieron a las comunidades durante todo el proceso.

Al equipo administrativo de la Representación de la FAO en Colombia por toda la colaboración prestada en la administración del proyecto.

A Kenneth Nicholson y a Sophie Grouwels por los aportes hechos durante la implementación de la metodología y el desarrollo de cada una de las fases del proyecto.

A William Vargas, Fredy Correa, Maritza Rodríguez, Helena Gallo, Fundación Casa Ecológica de Riohacha, Factor Diseño Ltda., Fundacofan, Antonio Luis Mejía, Artesanías de Colombia S.A., Andrés Torres, Nora Elena Valencia, Jorge Omar Tejada, Carlos Alberto Florez, Marta Lucía Palacios, Enrique Peña y Serfindes S.A., por el trabajo que realizaron como consultores y por el entusiasmo que pusieron en adaptarse a la metodología y hacer aportes puntuales para hacer exitoso este trabajo.

Presentación

Este estudio de caso se desarrolla en tres sitios piloto, en los departamentos de la Guajira, Quindío y Santander en Colombia. El documento tiene como propósito divulgar los resultados de la implementación de la metodología Análisis y desarrollo de mercados (AyDM) y ofrecer a las organizaciones y comunidades locales una metodología flexible con una ruta clara para la puesta en marcha de iniciativas empresariales comunitarias sostenibles, desarrolladas a partir de productos de la biodiversidad.

La metodología AyDM fue implementada en el marco del proyecto realizado conjuntamente por el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (IAvH) y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO), bajo el código de proyecto TCP/COL/2901 **Fortalecimiento y capacitación para el desarrollo sostenible a partir de productos de la biodiversidad**. El IAvH identificó en este proyecto la posibilidad de adaptar y validar la metodología Análisis y Desarrollo de Mercados en el ámbito de los procesos y herramientas de apoyo de la línea de investigación en Biocomercio Sostenible (desde las etapas iniciales de identificación de productos y procesos organizativos), con el fin de fortalecer la capacidad empresarial de las comunidades rurales a partir de productos de la biodiversidad manejados sosteniblemente en los aspectos económico, social y ambiental.

Los resultados de este trabajo, efectuado durante más de dos años (2003 – 2005), recogen de manera práctica las lecciones aprendidas en los tres sitios piloto. Reconocemos además el esfuerzo realizado por las comunidades, las contrapartes del proyecto, el IAvH y la FAO.

Esta publicación está dirigida a las comunidades y empresarios que aprovechan de manera sostenible la biodiversidad y a las entidades de apoyo tales como las organizaciones no gubernamentales y gubernamentales.

Fernando Gast Harders

Director General



Introducción



Introducción

La implementación de estrategias de conservación y desarrollo económico a partir del uso de la biodiversidad, es un desafío para el país y un punto de importancia en la agenda nacional. Como parte de su misión, el Instituto Humboldt realiza investigación que contribuye a la implementación de estas estrategias. Para ello Biocomercio Sostenible, como línea de investigación, ha diseñado herramientas útiles para comunidades y empresarios que permitan hacer negocios sostenibles basados en bienes y servicios derivados de la biodiversidad.

Colombia es un país que cuenta con una amplia cubierta de bosques tropicales sometidos a diferentes procesos de intervención, caracterizados por una fuerte presión ejercida por parte de sus habitantes. El caso más representativo del cambio ocurrido en la cobertura boscosa está en la región andina. Ésta tiene casi 30 millones de hectáreas (25 por ciento del territorio nacional), 25 millones de personas (70 por ciento de la población) y se calcula que actualmente queda sólo el 31 por ciento de los bosques originales. Las presiones que se ejercen sobre los bosques a través de la expansión de la frontera agrícola, la sobre explotación de recursos naturales, la contaminación y la introducción de especies foráneas, son permanentes; dichas presiones, además de destruir la biodiversidad, contribuyen a la pobreza rural y amenazan la base del sustento de las generaciones presentes y futuras en la región, así como el desarrollo de Colombia en general.

Los procesos históricos de pérdida de hábitat y fragmentación, han relegado muchas áreas de bosque a permanecer inmersas en paisajes rurales. De hecho, actualmente gran parte de esos bosques relictuales se encuentran en predios privados donde generalmente son vistos como fuente para extracción de leña y madera, o en otros casos son áreas “improductivas” ajenas a la cotidianidad de muchas comunidades campesinas.

Situaciones paralelas ocurren en otros ecosistemas como los marinos y costeros, y en comunidades como las indígenas, a quienes las economías de mercado han modificado sus patrones de uso de los recursos naturales, afectando los mecanismos para la conservación de la biodiversidad y las funciones ecológicas. Esto, obviamente, redundará en un detrimento de la calidad de vida de esas mismas comunidades.

En este contexto, la metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM) de la FAO, constituye una oportunidad para el biocomercio sostenible, ya que ofrece mecanismos de acercamiento a comunidades no organizadas empresarialmente, que se encuentren en un área de importancia biológica o ecológica. Estas etapas que se llevan a cabo antes de definir una propuesta empresarial no habían sido trabajadas antes por Biocomercio Sostenible. Como tal, esta metodología viene a resolver un problema técnico y social identificado por el Instituto Humboldt, reforzando así las acciones orientadas a la selección de productos potencialmente viables y además fortalece tanto las capacidades de los pequeños empresarios, como la de las entidades locales de apoyo. Este fortalecimiento busca ofrecer a las comunidades y a sus socios, una nueva mirada frente a los desarrollos productivos. Ancestralmente las comunidades rurales han utilizado la biodiversidad y de alguna forma han estado vinculadas con el mercado, en la mayoría de los casos a nivel local. Su participación en las cadenas de valor de los productos está enfocada a los primeros eslabones, relegándolos al papel de proveedores de materia prima. El enfoque de la metodología de AyDM reconoce la capacidad que tienen las comunidades, ampliando su visión empresarial y comercial, esto quiere decir que resalta la necesidad de conocer

y entender la cadena en toda su extensión (aún cuando sigan participando en los primeros eslabones), a fin de que sean competitivos, y puedan generar ingresos adicionales y mejorar finalmente su calidad de vida, a través de la utilización sostenible de los recursos de la biodiversidad.

El presente documento presenta en el primer capítulo, los referentes metodológicos del Análisis y Desarrollo de mercados, es decir el esquema de intervención, los socios que participaron del proceso y las áreas de estudio; en el segundo capítulo se exponen las tres fases de implementación de la metodología, contando el proceso, los resultados y las lecciones aprendidas; el último capítulo muestra las lecciones aprendidas del proceso, las recomendaciones y conclusiones. Se presenta como anexo un ejemplo de plan de negocios de una de las comunidades, el cual será una guía para el lector que desee implementar la metodología.

Referentes metodológicos

La línea de investigación en Biocomercio Sostenible forma parte del programa Uso y Valoración de la Biodiversidad del Instituto Humboldt y tiene como objetivo crear y poner en práctica mecanismos que impulsen la producción y comercialización de productos de la biodiversidad mediante criterios de buen manejo ambiental, social y económico. Con este propósito, la línea ha definido diferentes metodologías dirigidas a los empresarios tales como planes de negocios, de uso y aprovechamiento, cadenas de valor, entre otros. La metodología Análisis y desarrollo de mercados AyDM se adapta como otra herramienta de trabajo, destinada a empresas de biocomercio con énfasis comunitario y constituye un aporte al esquema de intervención.

El AyDM es una metodología que proporciona un marco para efectuar la selección, planificación y desarrollo de empresas de productos de la biodiversidad, a ser utilizados por los usuarios de la biodiversidad y los empresarios comunitarios. La metodología AyDM ha sido promovida por la FAO, como una contribución a las poblaciones rurales a fin de que alcancen un sistema de subsistencia sostenible en el cual los bienes familiares y comunitarios puedan incrementarse, mientras que el manejo de los recursos mejora, así mismo, maneja como elemento integrador la evaluación de la sostenibilidad del ambiente local a la hora de identificar y planificar las empresas viables.

Esta metodología se desarrolla en tres fases y cada una de ellas se divide en una serie de pasos. El usuario directo es considerado un facilitador que trabaja en equipo a fin de recopilar la información a lo largo de todo el proceso. En la primera fase se evalúa la situación actual, en la segunda se identifican los productos, mercados y medios de mercadeo y en la última se planifican las empresas para el desarrollo sostenible.

En la selección y desarrollo de cada una de las iniciativas piloto se evaluaron los principios de Biocomercio, teniendo en cuenta además, los criterios de sostenibilidad, participación, creación de capacidad y alianzas estratégicas que promueve el AyDM.

A partir de la combinación de los desarrollos metodológicos de AyDM y Biocomercio Sostenible, se logró profundizar en herramientas para el desarrollo empresarial, tales como los mapeos de recursos, la matriz de calificación de productos con potencial comercial, planes de negocios con énfasis comunitario, entre otros.

**Tabla 1. Resumen de las tres fases de la metodología de AyDM, sus pasos y resultados esperados**

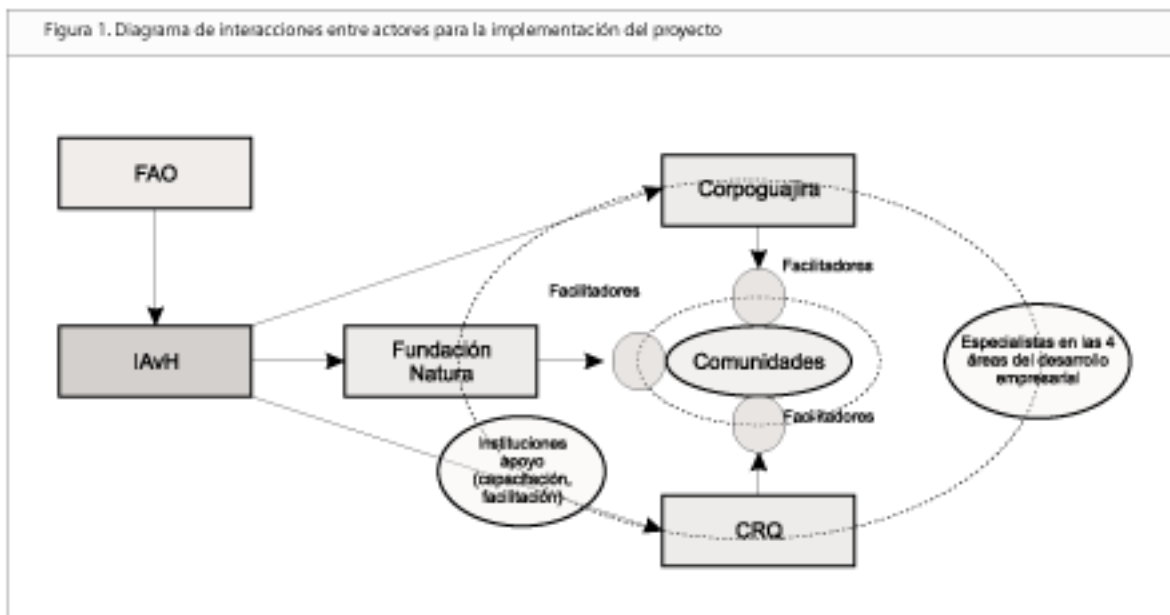
| Fase | Pasos | Resultados |
|---|---|---|
| Fase 1: Evaluación de la situación existente | Paso 1 Identificar al grupo meta Paso 2 Determinar los objetivos económicos del grupo meta Paso 3 Hacer un inventario de los recursos y productos Existentes Paso 4 Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente Paso 5 Hacer una primera selección de productos Paso 6 Concientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo | - Selección preliminar de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM - Conocimiento de las limitaciones sociales, del medio ambiente y técnicas de varios productos - Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la fase 2 |
| Fase 2: Identificación de productos, mercados y formas de mercadeo | Paso 1 Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial Paso 2 Seleccionar los productos de mayor potencial Paso 3 Crear grupos de interés para los productos seleccionados | - Identificación de los productos de mayor potencial y recolección de información para el desarrollo de planes empresariales - Formación de grupos de interés para los productos seleccionados - Formación del equipo que llevará a cabo la fase 3 |
| Fase 3: Planificación de empresas de desarrollo sustentable | Paso 1 Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionadas Paso 2 Definir la misión, las metas y los objetivos Paso 3 Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial Paso 4 Formular planes de acción para poner en práctica las estrategias Paso 5 Calcular las proyecciones financieras de la empresa Paso 6 Obtener financiación Paso 7 Iniciar la fase piloto y la capacitación Paso 8 Hacer un seguimiento de los progresos obtenidos y hacer frente a los cambios | - Formulación de una estrategia empresarial para los productos Seleccionados - Desarrollo de un plan de acción - Financiación, según lo especificado en el estado de necesidades de capital - Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación |

Esquema de intervención

La implementación de la metodología requirió de esfuerzos a distintos niveles, involucrando a socios con diferentes características. Para ello fue necesario el diseño de un esquema de intervención que permitiera el trabajo de cada uno de los socios de acuerdo con su experiencia así como el apoyo al grupo meta, de una manera sistemática.

El esquema de intervención se basó en los siguientes principios:

- Promoción del trabajo participativo
- Inclusión del grupo meta en todos los procesos de capacitación y toma de decisiones
- Coordinación interinstitucional
- Utilización de metodologías comparables y replicables en cada una de las áreas
- Aprendizaje basado en el intercambio de experiencias
- Promoción de la participación de actores que enriquezcan el proceso



Actores involucrados en la metodología

Coordinación nacional

Las funciones de coordinación fueron llevadas a cabo por el Instituto Humboldt y estuvieron dirigidas principalmente a la facilitación del desarrollo de las actividades en cada proyecto piloto, la coordinación de actividades de capacitación a contrapartes, la integración de resultados, la orientación de planes de trabajo, las metodologías de acuerdo con el marco de AyDM, la coordinación de expertos, la interacción con instituciones de apoyo a diferentes niveles, el seguimiento de actividades regionales y el apoyo a coordinaciones regionales, y a los facilitadores y comunidades en algunos aspectos técnicos.

Coordinaciones regionales (contrapartes)

Se encargaron de la ejecución de actividades en cada zona. Esto incluye la realización de talleres con comunidades, la concertación con los facilitadores en el desarrollo de las actividades de campo, la coordinación de los talleres con los consultores, la recopilación y el análisis de resultados, la facilitación de la comunicación local con otros actores e instituciones, el apoyo directo y el acompañamiento a las comunidades en cada una de las fases de la metodología y el seguimiento de resultados a nivel local.

Instituciones de apoyo

Fueron instituciones diferentes a los socios principales del proyecto, con la capacidad de prestar apoyo directo a las comunidades en el desarrollo de los productos identificados. Estas instituciones incluyen a la empresa privada, las organizaciones del Estado, los servicios locales de desarrollo empresarial, las asociaciones del sector privado y las universidades.



Especialistas y consultores

En la implementación del AyDM, el trabajo de expertos es muy valioso dada la amplia necesidad de información a lo largo de todo el proceso. El desarrollo de estudios por parte de consultores especializados complementó el trabajo en cada fase y contribuyó a la capacitación de las comunidades, para la toma de decisiones relacionadas con el producto y las empresas.

Facilitadores

Encargados de hacer el puente entre las comunidades y las demás personas involucradas en el proyecto.

Comunidades

Fueron el grupo meta del proyecto, beneficiarios de sus actividades en cada área.

LOS SOCIOS

Coordinación nacional



FAO – FONP. Programa de empresas comunitarias de productos forestales

El Servicio de Política e Instituciones Forestales de la FAO (FONP) y su programa de Empresas Comunitarias Locales publicó en marzo de 2000 el primer manual práctico para el desarrollo de empresas comunitarias de productos forestales (Análisis y Desarrollo de Mercados AyDM)¹, basado en experiencias de trabajo con comunidades por más de 20 años, principalmente en Nepal y Vietnam.

Desde entonces el programa está construyendo alianzas estratégicas con organizaciones e instituciones alrededor del mundo con el fin de buscar la implementación y validación regional de esta metodología. La estrategia es poder contar con diferentes casos para mejorar y multiplicar el AyDM y de esta manera ayudar al fortalecimiento de empresas comunitarias de productos de la biodiversidad.



Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt – Programa Uso y Valoración, Línea de investigación en Biocomercio Sostenible.

El Instituto Humboldt² fue creado a través de la Ley 99 de 1993 con la misión de *promover, coordinar y realizar investigaciones que contribuyan a la conservación y al uso sostenible de la biodiversidad en Colombia*. La línea de investigación en Biocomercio Sostenible³ forma parte del Programa de Uso y Valoración de la biodiversidad en el IAvH.

¹ <http://www.fao.org/forestry/site/25491/sp>

² <http://www.humboldt.org.co>

³ <http://www.humboldt.org.co/biocomercio>

Biocomercio Sostenible es una línea de investigación prioritaria en la agenda ambiental y de desarrollo sostenible para Colombia. A nivel nacional acompaña a los empresarios y a las comunidades en la implementación de criterios de sostenibilidad ambiental, social y económicos y realiza investigación estratégica para el desarrollo del sector en el país. Los productos y servicios en los cuales ha trabajado Biocomercio son aquellos de sistemas agropecuarios que contribuyen a la conservación, productos maderables, no maderables y ecoturismo.

Coordinaciones regionales (Contrapartes)



Fundación Natura⁴

ONG dedicada a la conservación, promoción del uso sostenible de la diversidad biológica y la distribución equitativa de sus beneficios. Desde hace 10 años ha venido trabajando en el sector occidental de la cordillera Oriental en los departamentos de Santander y Boyacá, enfocándose en los bosques andino y altoandino y en los páramos.

Actualmente la Fundación trabaja con las comunidades campesinas de El Encino – Santander y otros municipios aledaños, en un proceso de búsqueda de la armonización entre las actividades productivas y la conservación, a largo plazo, de la biodiversidad, así como la valorización de los servicios ambientales que esta presta.



Corporación Autónoma Regional del Quindío - CRQ⁵

La CRQ es la autoridad ambiental del departamento del Quindío, su misión es velar por la conservación, protección, recuperación, así como por la administración de los recursos y ecosistemas naturales y su relación con los

sistemas culturales, en el ámbito local y regional, a través de procesos de formación, participación social, ordenamiento y articulación del SINA, en busca de un ambiente sano y un desarrollo sostenible.

Entre 1995 y 2003 la CRQ ejecutó con apoyo de la FAO el proyecto “Desarrollo de la participación comunitaria en el sector forestal” Pacofor, el cual a través de su metodología participativa contribuyó al fortalecimiento organizacional, capacitación e identificación de líderes comunitarios y autodiagnóstico comunitario forestal con el fin de desarrollar propuestas de carácter forestal y agroforestal.

⁴ <http://www.natura.org.co>

⁵ <http://www.crq.gov.co>



Corporación Autónoma Regional de La Guajira – Corpoguajira⁶

Es la autoridad ambiental del departamento de La Guajira. Entre sus fundamentos se encuentra aumentar la calidad de vida de la población indígena Wayúu que habita en la parte centro occidental de la Península (Alta y Media Guajira), para lo cual está generando alternativas de uso y aprovechamiento de los recursos naturales que sean compatibles con su cultura y que además sean económica, ecológica y socialmente sostenibles.

Especialistas y consultores

Los siguientes actores apoyaron el proceso a través de consultorías:

- Serfindes: capacitación y apoyo al desarrollo empresarial de las comunidades de Quindío y Santander.
- Artesanías de Colombia: capacitación en procesos de mejoramiento de calidad y tecnificación del proceso de lana y mercadeo.
- Cadena productiva de flores y follajes del Quindío: capacitación y apoyo para la producción de flores.
- Servicio Nacional de Aprendizaje SENA – Regional Armenia: Apoyo al análisis de costos de heliconias y follajes.
- Fundación Casa Ecológica: apoyo al desarrollo empresarial de las familias productoras de algas en La Guajira.
- Otros consultores particulares apoyaron el trabajo en temas como pesca, plantas medicinales y algas.

⁶ www.corpoguajira.gov.co



Áreas de estudio



Áreas de estudio

La selección de las áreas de trabajo formó parte de la fase preparatoria del proyecto, en la cual, junto con las coordinaciones regionales (contrapartes), se definieron los objetivos de trabajo en cada área de estudio y las actividades que se explican en el siguiente capítulo.

Ecosistemas andinos: departamentos de Quindío y Santander

Dos de las áreas de trabajo están ubicadas en ecosistemas montañosos andinos, pertenecientes a áreas de amortiguación de parques naturales y se caracterizan por la dominancia de sistemas de producción cafeteros.

Departamento del Quindío

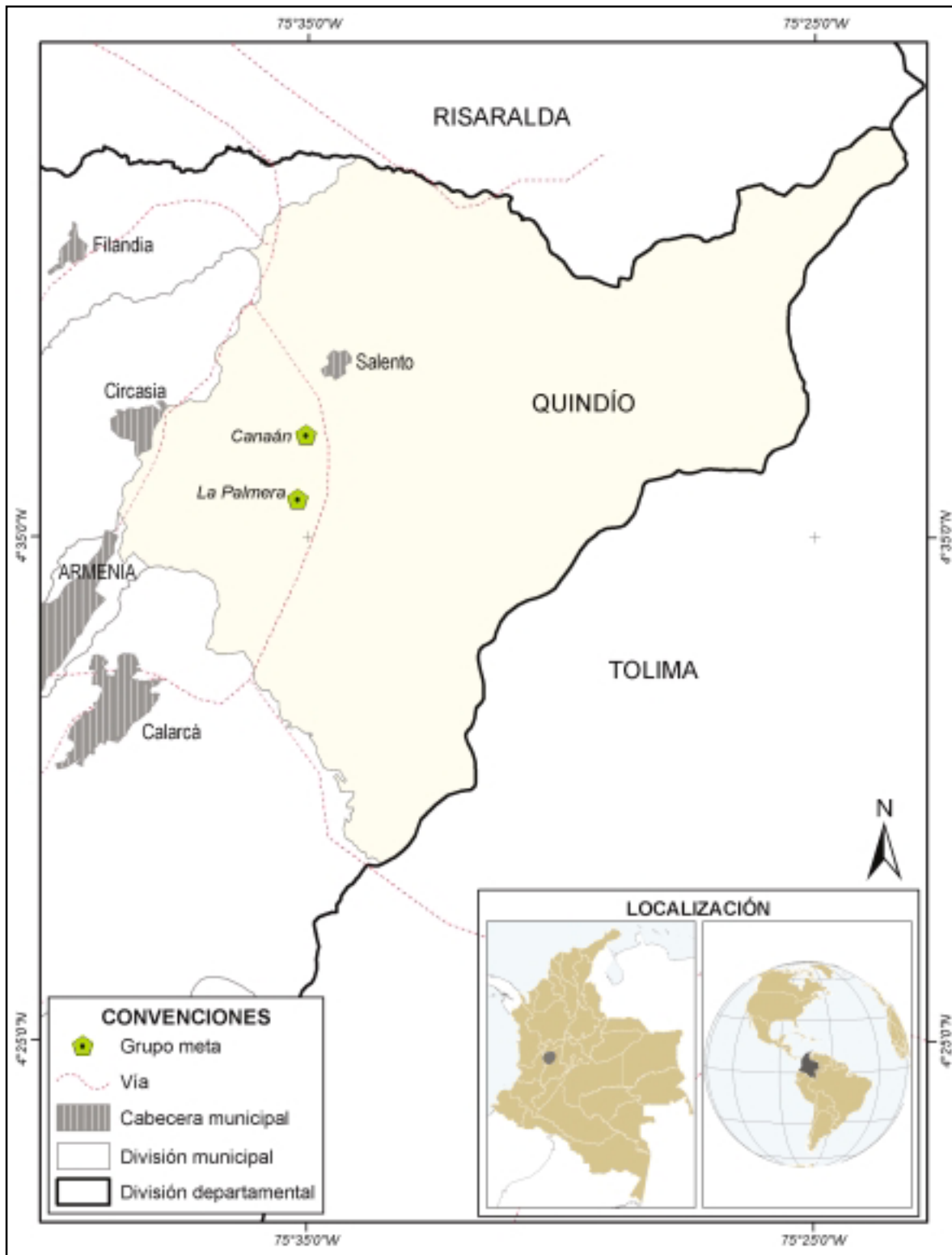
El área de trabajo se ubica en las veredas Canaán y La Palmera del municipio de Salento, al norte del departamento del Quindío, abarca territorio en el Parque Nacional Natural de los Nevados y limita con los departamentos de Risaralda y Tolima. A nivel regional, esta área forma parte del corredor boscoso altoandino que une ecosistemas naturales como el Parque Ucumarí, el Parque Otún-Quimbaya (en Risaralda) y los bosques con altas densidades de palma de cera (*Ceroxylon quindiuense*) en las zonas de La Ceja y Toche (Tolima). Estos ecosistemas alto andinos se caracterizan por albergar una gran diversidad biológica en donde se destaca un importante número de especies endémicas y la presencia de flora y fauna en peligro de extinción. En este contexto, se hace indispensable un manejo de los sistemas productivos con el fin de que sean compatibles con la biodiversidad y se asegure el mantenimiento y posible recuperación de las zonas boscosas. El área de influencia abarca una extensión de 665 km² y se ubica a una altitud entre 1.600 – 200 metros sobre el nivel del mar, contando con una precipitación anual de 2.160 mm/año y una temperatura promedio de 17 °C.

El grupo beneficiario en este departamento está conformado por campesinos cafeteros que han tenido experiencia en procesos participativos y que han sufrido la caída de los precios del café y en general la depresión de este sector productivo. La región de influencia directa e indirecta del proyecto piloto se caracteriza por pequeñas parcelas, en la mayoría de los casos propias, y en algunos casos disponibles bajo el sistema de arrendamiento de fincas⁷, cultivadas de acuerdo con sistemas productivos convencionales donde además del café, se destacan el plátano, la ganadería y otros cultivos de pancoger (yuca, plátano, maíz, cacao, pastizales, etc.) en un relieve montañoso, pendiente y ondulado.

La zona se encuentra a 30 minutos de la capital de Colombia (Bogotá D.C.) en transporte aéreo y a 30 minutos por tierra de la capital del departamento de Quindío (Armenia) (Ver Figura 2).

⁷ El arrendamiento de la tierra se da bajo dos modalidades: mayordomos encargados del cuidado de fincas o arrendamiento del terreno para vivienda y aprovechamiento.

Figura 2. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Salento





Departamento de Santander

En el departamento de Santander el proyecto se desarrolló en el municipio de El Encino, en las veredas La Chapa, Río Negro y Patios Altos, que forman parte de la zona de amortiguación del Santuario de Fauna y Flora Guanentá y de la Reserva Biológica Cachalú. El municipio de El Encino pertenece a la provincia Guanentina, ubicada al sureste del departamento de Santander. Presenta un área de 418 km² y se ubica a una altitud de 1.820 metros sobre el nivel del mar. Más de un 68 por ciento del hábitat natural del territorio de El Encino está transformado, los bosques de roble no están exentos de las presiones que se presentan a nivel regional en la cordillera Oriental. La población se encuentra distribuida principalmente en las zonas rurales, (aproximadamente 76% del total), mientras que en los centros urbanos sólo un 24% de ella. El Encino forma parte del conjunto de entidades territoriales cuya área cuenta con bosques de roble en una proporción muy importante, de hecho un 70% del Santuario de Guanentá está en el municipio.

En las veredas Chapa y Río Negro, el grupo meta fueron mujeres y hombres mayores de edad, involucrados en diferentes proyectos que realiza la Fundación Natura en la zona. En la vereda Patios Altos el grupo meta fue un grupo de mujeres campesinas tejedoras.

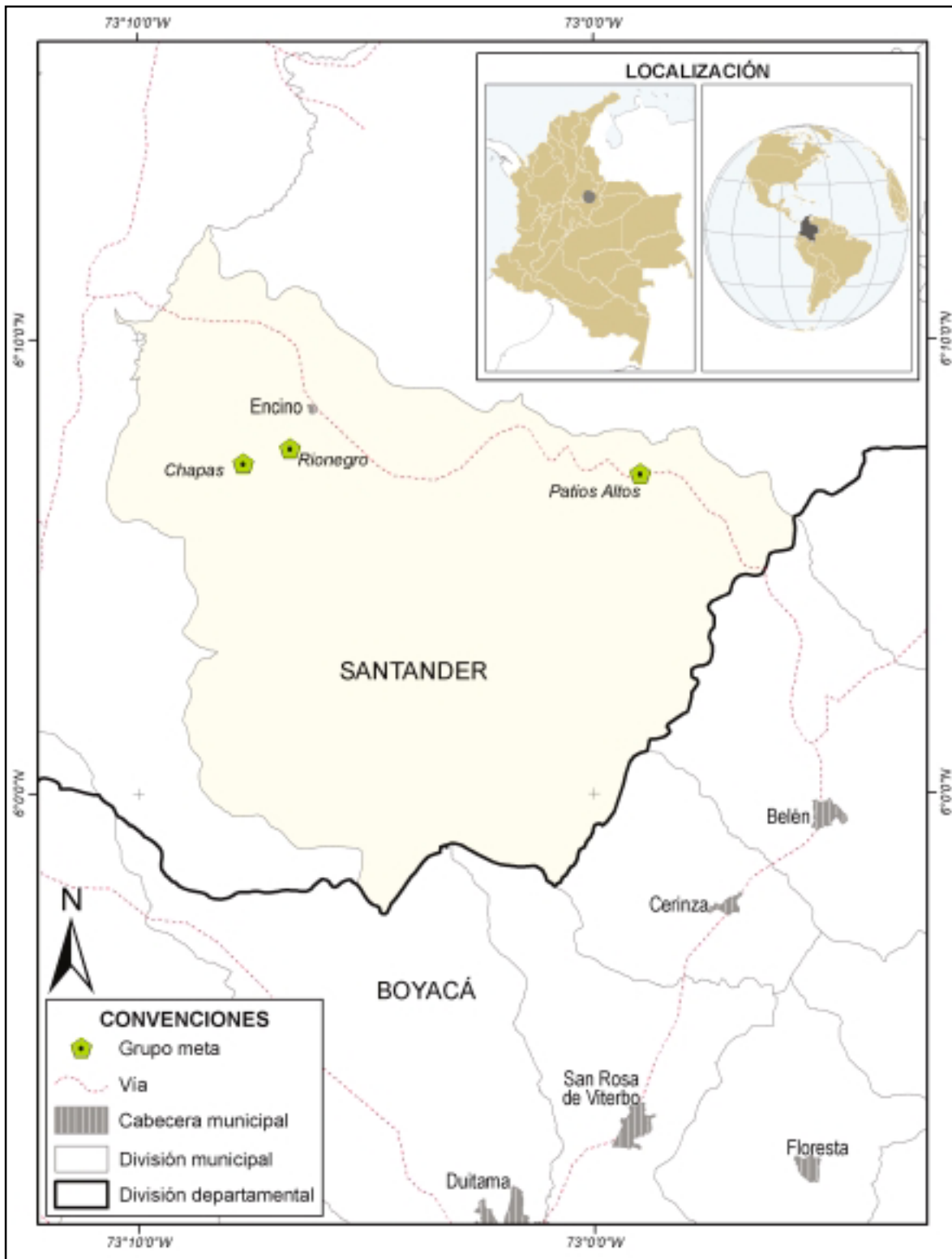
En las veredas La Chapa y Río Negro la concentración de la propiedad se encuentra en manos de campesinos que tienen algún nivel de potestad legal sobre los predios; hacia las zonas más cercanas a los bosques la extensión de la tenencia es principalmente superior a 5 hectáreas, y por lo general el uso del suelo es para ganadería. En las zonas donde las fincas son más pequeñas (entre 0,5 y 15 hectáreas), en donde se concentra la mayor población, se encuentran cultivos principalmente de caña, café, pancoger (yuca, plátano, maíz, cacao, pastizales, etc.) y ganadería. En la vereda Patios Altos las fincas tienden a ser de mayor tamaño y en general están destinadas a la ganadería. El área de influencia se encuentra a unas tres horas aproximadamente, en transporte terrestre, de San Gil (municipio del departamento de Santander) el cual a su vez está a una hora en avión de la capital de Colombia (Bogotá, D.C) (Ver Figura 3).

Ecosistemas costeros: departamento de La Guajira

El área de trabajo se encuentra ubicada en el municipio de Uribia, específicamente en la zona costera comprendida entre las comunidades de Alema y Cabo de la Vela, el cual tiene una extensión aproximada de 8.000 km², área que cubre la totalidad de la Alta Guajira y un 15 % de la Media Guajira. El clima de la región varía desde árido hasta seco, tiene una gran deficiencia hídrica y está conformada superficialmente por llanuras eólicas, acumulaciones aluviales o aluviotorrenciales y por formaciones litorales (Vásquez y Correa, 1993). Esta zona costera está cubierta por bosques secos y matorrales, con vecindad a llanuras de vegetación xerofítica en las que predominan las cactáceas.

El trabajo comunitario se desarrolló en tres zonas indígenas. Estas fueron tomadas en consideración porque correspondían a diferentes procesos de organización comunitaria que involucraban a unidades políticas y sociales diferentes (grupos familiares extensos y comités de pescadores) y debido a sus antecedentes en el uso ilegal de fauna silvestre, especialmente en el caso de tortugas marinas que están en el Apéndice I de CITES, pues se consideró que la implementación de la metodología podía ofrecer una alternativa productiva legal (Ver Tabla 2).

Figura 3. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de El Encino

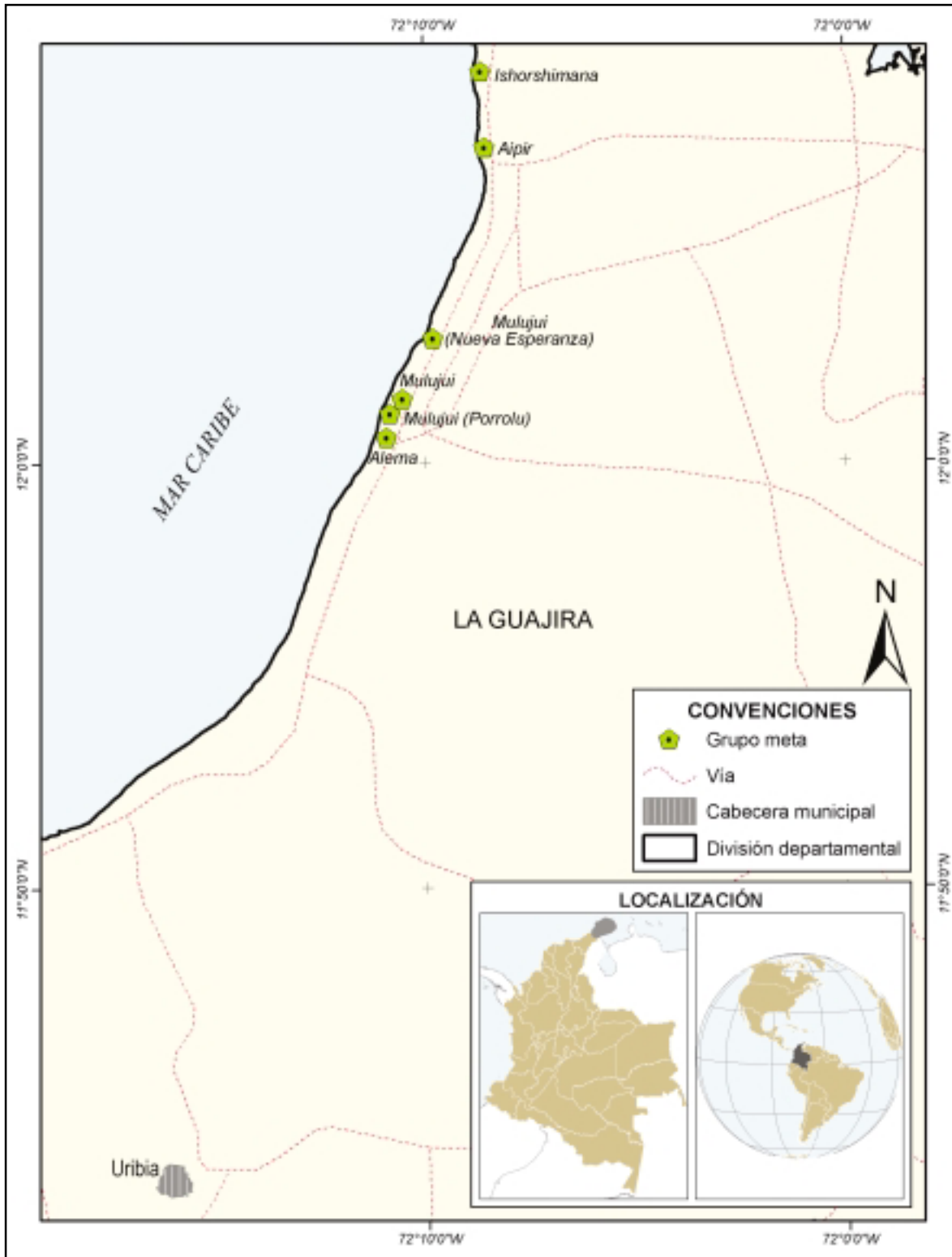




| Tabla No. 2: División territorial Wayúu por zonas en el área de estudio | |
|--|---|
| Zona 1 | Cabo de la Vela sur Cabo de la Vela centro |
| Zona 2 | Ishotshiima'ana Koushotchon Pujulu'u |
| Zona 3 | Alema Múlujuí Músihiipa Aipirú |

El área de estudio se encuentra a una hora y media de la capital de Colombia (Bogotá, D.C) en transporte aéreo y a dos horas por tierra de la capital del departamento de La Guajira (Riohacha) (Ver Figura 4).

Figura 4. Mapa de ubicación del grupo meta en el municipio de Uribia





Fase 1: Evaluar la situación existente



Fase 1. Evaluar la situación existente

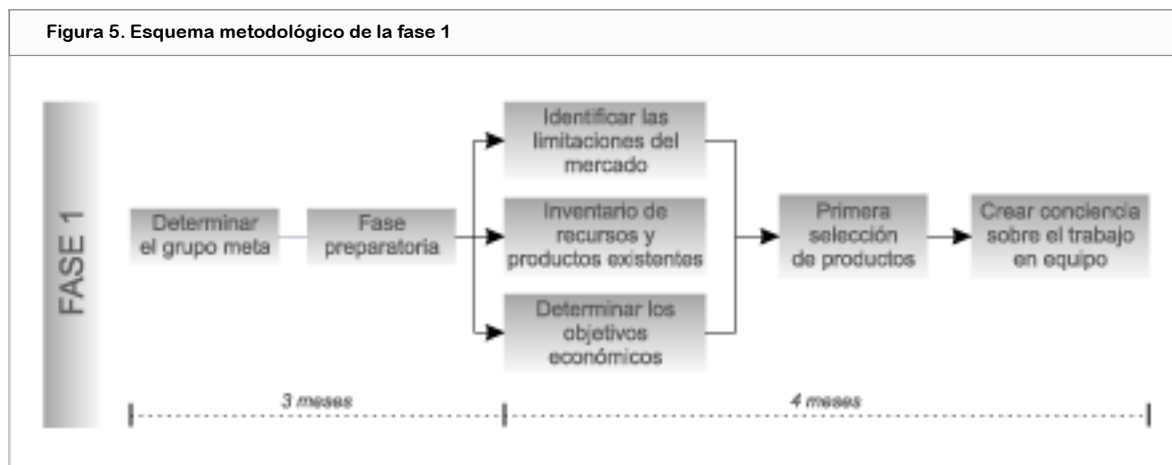
En la primera fase de la metodología AyDM se definen la zona de trabajo y los grupos meta, se realiza un inventario de los recursos y productos existentes; se identifican los productos / recursos que ya generan ingresos entre la población local; y se eliminan los productos no viables. Los objetivos económicos son establecidos por la población local interesada en la creación de empresas.

Resultados esperados

- Identificación de la zona de trabajo y del grupo meta
- Identificación de los objetivos económicos del grupo meta
- Primera selección de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM
- Conocimiento de las limitaciones sociales, ambientales y técnicas de los productos determinados
- Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la fase 2

El proceso

La fase 1 se desarrolló en un periodo de 6 a 7 meses, a través de un proceso de búsqueda de información que apoyó la discusión con los actores comunitarios a través de dos talleres comunitarios y encuestas socioeconómicas y de mercado.



La búsqueda de información se orientó hacia el conocimiento de las características socioeconómicas del grupo meta, de los productos potenciales en cada área y del análisis del entorno institucional que podría beneficiar el desarrollo del proceso de creación de empresas.

El desarrollo de los talleres comunitarios en cada uno de los sitios fue planeado de acuerdo con las características del grupo meta, el trabajo realizado anteriormente con otras

instituciones y la disponibilidad de tiempo de los actores. El objetivo de las sesiones de talleres en cada lugar fue:

- Dar a conocer los objetivos del proyecto
- Presentar la metodología AyDM a las comunidades
- Conocer las expectativas de las comunidades respecto al desarrollo de la metodología AyDM
- Analizar los sistemas productivos pasados y actuales
- Evidenciar la necesidad de planear los sistemas productivos de acuerdo con las cuatro áreas del desarrollo empresarial
- Hacer el primer inventario de productos potenciales, a partir de los cuales se trabajará en el desarrollo de empresas comunitarias
- Intentar establecer prioridades basadas en el conocimiento y capacidades actuales de las comunidades

Fase preparativa

La fase preparativa duró tres meses, durante los cuales cada una de las contrapartes se preparó para implementar el proyecto. Al inicio de esta fase se desarrolló un primer taller de capacitación para la aplicación de la metodología, en el cual se definieron conjuntamente los siguientes aspectos:

- Los objetivos de trabajo en cada área de estudio
- Las funciones de cada una de las instancias de coordinación
- El perfil de facilitadores y mecanismos para su identificación
- Los planes para la búsqueda de información existente en cada una de las áreas de trabajo
- Los cronogramas de trabajo

Como resultado, cada una de las contrapartes adquirió una serie de responsabilidades. A nivel local, estas responsabilidades se enfocaron en el inicio de una fase de preparación de las comunidades para el inicio del proyecto, la discusión de actividades con otros actores locales y la compilación de información biológica, socioeconómica y de mercados.

Paso 1. Identificación del grupo meta

Para la identificación de los grupos meta se establecieron los siguientes criterios:

- Comunidades rurales que habitan en ecosistemas fragmentados, que usan los recursos naturales aledaños, los cuales son representativos en su economía.
- Comunidades con experiencia en trabajos comunitarios y con actitud positiva hacia el diálogo, participación, organización y mejora de sus condiciones mediante el trabajo en grupo.
- Comunidades que contarán con el apoyo de al menos una entidad local.
- Comunidades con acceso fácil a los mercados.
- Comunidades dotadas de sensibilidad hacia el manejo adecuado de los recursos naturales.

Los grupos meta se caracterizaron por haber reciclado trabajos previos en temas de conservación con las contrapartes. Una característica general de los tres grupos seleccionados fue la necesidad de identificar alternativas productivas y su relación con algún objetivo de conservación específico, en el caso de las comunidades de Quindío y



Santander su ubicación en áreas de amortiguamiento de parque naturales, y en el caso de La Guajira, la necesidad de disminuir la presión sobre las especies de tortuga.

Paso 2. Determinación de los objetivos económicos del grupo meta

La identificación de objetivos económicos se realizó con base en encuestas socioeconómicas desarrolladas y analizadas por los facilitadores. Las encuestas contenían información básica acerca de la familia y datos socioeconómicos generales basados en su propia percepción de la riqueza (ej. posesión de tierra, posesión de herramientas de trabajo, salarios, entre otros) Ver Tabla 3.

Tabla 3. Encuesta socioeconómica elaborada en La Guajira a comités de pescadores que formaban parte del grupo meta

La caracterización económica del grupo meta en el caso de La Guajira se realizó esencialmente bajo los criterios del facilitador, teniendo en cuenta su conocimiento de la comunidad, la cultura y sus dinámicas sociales. Las encuestas desarrolladas por el facilitador reflejaron variables básicas identificadas por la comunidad como indicadores del bienestar económico. Asimismo la encuesta detalló los ingresos y egresos de personas de la comunidad que permitieron efectuar encuestas posteriores para estimar quiénes serían los beneficiarios prioritarios de una nueva actividad y cómo las pertenencias de algunas personas de la comunidad (botes, carros, redes) podrían apoyar el desarrollo de estas alternativas. Un ejemplo de la información contenida en esta encuesta es el siguiente:

| Criterios de clasificación | Nombre | Sexo | | Número de personas que viven en el hogar | Ingresos total | Egresos total |
|---|-----------------|------|---|--|----------------|---------------|
| | | F | M | | | |
| ALTO Tiene 2 lanchas propias con motor Tiene redes Tiene casa Cocina con leña y carbón Tiene una bicicleta | Miguel Peñaluer | | X | 7 | \$1,290,000 | \$1,020,000 |
| MEDIO Tiene lancha propia con motor Tiene carro Cocina con leña y carbón | Jose Uriana | X | | 5 | \$ 690,000 | \$ 610,000 |
| BAJO No posee lancha Tiene redes Tiene casa en mal estado | Pator Gioru | | X | 9 | \$ 550,000 | \$ 150,000 |

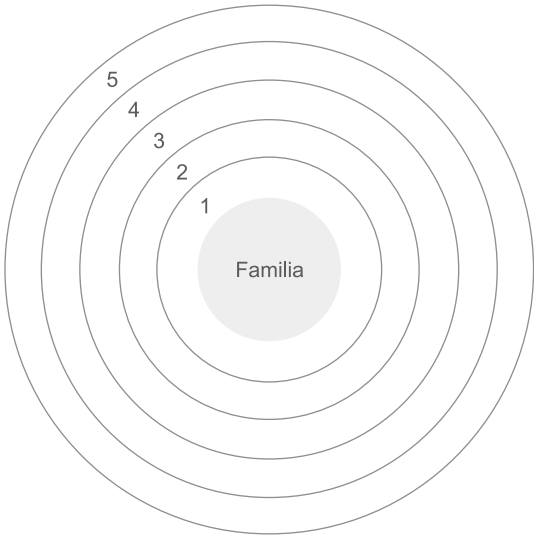
TRM a 10 de marzo de 2006: US\$ 1 = \$ 2.825

Los resultados de la encuesta fueron presentados a la comunidad durante el segundo taller de la fase 1. En este taller se clasificaron las familias de acuerdo con las variables socioeconómicas definidas por ellos mismos. Con base en la clasificación resultante, se realizó una dinámica para identificar las necesidades económicas existentes en la comunidad (Ver Tabla 4).

Paso 3. Lista de recursos y productos existentes

La lista de recursos y productos fue realizada en el primer taller comunitario de la fase 1. En los tres sitios se hicieron listas de productos con base en recursos utilizados en el pasado, en la actualidad y que tuvieran potencial según la información obtenida por los

Tabla 4. Dinámica de círculos concéntricos utilizada en Quindío



En los talleres comunitarios se realizó una dinámica orientada a la priorización de gastos de las comunidades de acuerdo con su nivel de ingresos. Para la priorización se trabajó en dos grupos conformados por familias diferentes quienes, con la ayuda de una matriz de círculos concéntricos, identificaron sus prioridades. Uno de los grupos priorizaría estas necesidades de acuerdo con las condiciones actuales y el segundo grupo según condiciones ideales en las cuales los recursos económicos estarían disponibles.

En cada uno de los espacios entre círculo y círculo los participantes identificaron su prioridad con imágenes que representaban necesidades básicas como vivienda, educación, salud, alimento y recreación. Dichas necesidades se ordenaron de acuerdo con su prioridad de adentro hacia fuera.

Una vez que se identificaron las prioridades se realizaron cálculos del valor económico en los dos escenarios, el real y el ideal, y con base en los resultados se discutieron los objetivos económicos de cada una de las comunidades para el desarrollo de una nueva empresa, así como algunos criterios básicos para tener en cuenta durante el proceso de desarrollo.

participantes. Dado el número de productos resultantes, se agruparon los recursos de acuerdo con su afinidad (Ver tabla No. 5). Los criterios analizados para eliminar o rechazar recursos de la lista general fueron los siguientes:

- Disponibilidad en la vereda: la pregunta apuntó a entender si hay suficiente producto para atender el mercado.
- Mercado existente: se indagó si la población de las veredas comercia actualmente con el producto.
- Restricciones legales: se identificaron las limitaciones legales para producir, transformar o comercializar los productos mencionados.
- Comentarios: se registraron aspectos como utilidad de los productos, recomendaciones y observaciones.

Tabla 5. Lista de productos resultante en la vereda Rionegro (Santander)

| Recurso | Uso | Se vende | Oferta |
|------------------|-----------------------|----------|----------|
| Limo de castilla | Medicinal - alimento | Sí | No |
| Guadua | Techar casas | Sí | No |
| Viravira | Medicinal | Sí | Sí |
| Laurel | Teñir | No saben | No saben |
| Encenillo | Cáscara – teñir | Sí | Sí |
| Pomarroso | Teñir – no saben bien | No saben | Sí |
| Aguacate | Pepa- teñir | No saben | Sí |
| Quina | Medicinal | Sí | Sí |
| Gamoa | Teñir | Sí | Sí |
| Cucubo | Lavar – jabón | No saben | Sí |

**Tabla 5. Lista de productos resultante en la vereda Rionegro - Santander (continuación)**

| Recurso | Uso | Se vende | Oferta |
|-----------------|------------------------|----------|--------|
| Ajenjo | Medicinal | Sí | Sí |
| Fique | Amarres - cabuya | Sí | Sí |
| Chusque | Canastos | Sí | Sí |
| Paja de puntero | Techos | No | Sí |
| Algodón | Tejidos - medicinal | Sí | Sí |
| Aguaco | Artesanías - materas | Sí | Sí |
| Hierbabuena | Medicinal | Sí | Sí |
| Guacas | Condimentos | Sí | Sí |
| Sauco | Medicinal | No saben | Sí |
| Bejuco redondo | Artesanías - nasas | Sí | Sí |
| Cidrón | Medicinal | Sí | Sí |
| Bejuco gaque | Artesanías - canastos | Sí | Sí |
| Borrachero | Medicinal | No saben | Sí |
| Berros | Medicinal | Sí | Sí |
| Palitaria | Medicinal | No saben | Sí |
| Romasa | Medicinal | No saben | Sí |
| Valeriana | Medicinal | Sí | Sí |
| Poleo | Medicinal - condimento | No saben | Sí |
| Caña brava | Canastos - artesanías | Sí | Sí |
| Yerbamora | Medicinal | Sí | Sí |
| Cañeja | Medicinal | Sí | Sí |
| Curaya | Medicinal | No saben | Sí |
| Azafrán | Teñir – medicinal | Sí | No |
| Gaque | Incienso - medicinal | Sí | Sí |
| Lizcano | Teñir | No saben | Sí |
| Cuchar colorado | Teñir | No saben | Sí |
| Balso | Cuajar panela | No saben | Sí |
| Verdolaga | Medicinal | No saben | Sí |
| Azuceno | Teñir | No saben | Sí |
| Chiveche | Medicinal | No saben | Sí |

Paso 4. Identificación de dificultades del sistema de mercado existente

Los objetivos de este paso se cumplieron tras el desarrollo de dinámicas durante el primer taller comunitario de la fase 1. El análisis de las dificultades del mercado se realizó a través del análisis de los sistemas de mercado de los productos que actualmente son comercializados por las comunidades. Se identificaron puntos negativos y positivos del mercado actual de esos productos y se analizaron en el contexto de un producto nuevo. El análisis se desarrolló teniendo en cuenta las cuatro áreas del desarrollo empresarial: mercados y economía, ambiente, sociedad y tecnología (Ver tabla No. 6).

| Tabla 6. Análisis de experiencias de mercado anteriores y expectativas ante un producto nuevo (Santander) | | |
|--|--|--|
| Patio Altos | Rionegro | La Chapa |
| <i>Análisis de experiencias de mercado anteriores (qué hubieran hecho mejor?)</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Organizarse, trabajaban solas, sin ningún tipo de organización - Unir esfuerzos. Unas saben hilar la lana y la venden. Otras personas saben tejer, en telar o con agujas. Otras hacen las dos labores. - Buscar mercados. Es difícil de vender tanto la lana como el producto terminado, cobijas, ruanas, sacos. - Analizar costos. La lana es muy barata, su trabajo no es reconocido. - Mejorar la producción. Las ovejas no son de muy buena clase, no producen una buena cantidad de lana. | <ul style="list-style-type: none"> - Organizarse, formar grupos - Buscar comercio para los productos - Generar empleo - Buscar financiamiento - Saber manejar el recurso para que se mantenga - Capacitarse. | <ul style="list-style-type: none"> - Trabajar en grupo - Capacitarse - Generar trabajo - Mejorar el mercado para generar ingresos - Buscar apoyo económico (préstamos de dinero) |
| <i>Expectativas ante un nuevo producto</i> | | |
| <ul style="list-style-type: none"> - Encontrar otras alternativas de trabajo - Identificar qué productos o recursos pueden generar ingresos adicionales - Ganar ingresos adicionales - Encontrar dónde vender lo que se hace - Que lo que se haga se pueda vender | <ul style="list-style-type: none"> - Buscar más salidas e ingresos - Conocer más acerca de otros productos o recursos en la vereda - Cómo nos vamos a beneficiar con este proyecto - Encontrar un producto que pueda servir como alternativa para generar ingresos | <ul style="list-style-type: none"> - Otros productos que generan recursos (dinero) - Ayude al sostenimiento de las familias - Que haya continuidad en el proceso - Que se busque comercialización a los productos alternativos |

Paso 5. clasificación de productos

Se realizó de acuerdo con matrices de selección. Éstas fueron desarrolladas a partir de criterios en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial y las dificultades identificadas en el paso 4. Los criterios fueron definidos por el equipo de apoyo y los facilitadores y luego fueron discutidos con los representantes de la comunidad durante el taller comunitario (Ver Tabla 7).

Paso 6. Destacar los beneficios de trabajar juntos

Este paso no fue desarrollado a través de actividades específicas. Sin embargo, a lo largo de los talleres y de la realización de encuestas se promovió el trabajo en grupo y las actividades para la búsqueda de información que involucraran a los miembros de la comunidad interesados.

Cabe destacar que es importante en algunas ocasiones promover el trabajo individual para incentivar la participación del mayor número de miembros de la comunidad y evitar el pronunciamiento exclusivo de los líderes.



Tabla 7. Criterios establecidos para la priorización de productos

- ¿Hay suficiente materia prima en la vereda?
- ¿Se comercializan con frecuencia?
- ¿La recolección es suficiente para obtener el producto (no se necesitan procesos adicionales)?
- ¿Mantiene su buena calidad sin necesidad de procesos adicionales?
- ¿Los costos para sacarlo al mercado (colectarlo, procesarlo, transportarlo, venderlo) son bajos?
- ¿Es frecuente encontrarlo en el medio natural (bosques, mar, etc.)? [si es recolectado]
- ¿Se necesita poca materia prima para llegar al producto final?
- ¿Es cultivable?
- ¿Se reproduce con facilidad?
- ¿Es conocido por varias personas?
- ¿Necesita el trabajo de pocas personas?
- ¿Se conocen todos los aspectos legales para producirlo, procesarlo, comercializarlo?
- ¿La obtención del producto está de acuerdo con las actividades cotidianas (no las desplaza)?
- ¿La comunidad tiene las herramientas específicas para obtener el producto?
- ¿Se puede obtener, procesar, comercializar en cualquier lugar?
- ¿Los procesos tecnológicos para lograr el producto ya forman parte del acervo de conocimientos de la comunidad?

Los resultados

Clasificación e identificación de objetivos económicos del grupo meta

En cada una de las áreas las comunidades, con ayuda de los facilitadores, definieron sus propios niveles socioeconómicos y las expectativas ante el desarrollo de un nuevo sistema productivo.

En el caso de Quindío, los niveles económicos se basaron en la posesión de tierra. El primer grupo fue compuesto por las familias que contaran con terreno para el desarrollo de sus propias actividades productivas. El segundo grupo lo compusieron las familias que trabajaban como administradores de predio y que no eran propietarias de los mismos.

En Santander, las veredas definieron sus niveles de acuerdo con la mayor o menor posesión de terrenos, animales o bienes. Las familias de las veredas La Chapa y Rionegro identificaron dos grupos socioeconómicos, mientras que en la vereda Patios definieron tres.

En el caso de la Guajira, los facilitadores discutieron las encuestas con personas pertenecientes a cada comité de pescadores y definieron diferentes niveles de riqueza basándose en criterios como: tenencia de tierras, propiedades (celular, casa, radio, televisor), herramientas (botes, motores, redes), animales (chivos, burros), medios de transporte, combustible usado para cocinar y disponibilidad de alimentos (Ver Tabla 8).

Los objetivos económicos se discutieron con base en los resultados de las encuestas. Estos objetivos fueron principalmente definidos a partir de las necesidades de capital para cubrir necesidades específicas de las comunidades. En el caso de Quindío y

Tabla 8. Clasificación de los niveles socioeconómicos de la vereda Patios Altos en Santander.

En esta vereda se presentaron tres niveles socioeconómicos determinados principalmente por variables relacionadas con la posesión de terreno, animales y bienes. Los resultados específicos obtenidos a raíz del taller comunitario son los siguientes:

| criterio | Nivel alto | Nivel medio | Nivel bajo |
|--|---|-----------------------|---|
| Tenencia de la tierra | 8 ha | 4 ha | ≤ 1 ha |
| Estado de la casa | Regular | | Bueno (gracias a subsidios del gobierno municipal) |
| Jornaleo | Contratan personas de nivel bajo para trabajos de la finca y les dan semillas | | Se "emplean" como jornales de los niveles alto y medio |
| Tenencia de cultivos | Tienen propios y prestan el terreno para los del nivel bajo | | Tienen muy pocos en su finca, la mayoría son en compañía |
| Actividad económica principal | Ganado (para leche), papa y arveja | | Cultivan para niveles medio y alto |
| Tenencia de reces | 6 | 3 | ≤ 1 |
| Tenencia de ovejas | | ≥ 2 | ≤ 1 |
| Tenencia de herramientas | Todos tienen herramientas básicas | | |
| Necesidades | Comprar tierra, ganado | | Pagar deudas, ropa de hijos, mejorar casa, comprar mercado, vacas, cerdos, insumos; cubrir enfermedades |
| Ahorros | Muy pocos. Representados en animales en compañía | | No hay |
| Expectativa económica mensual | | \$100.000 a \$200.000 | |
| # de familias (familias en la vereda son 37) | 7 | 10 | 20 |

Santander los objetivos económicos oscilaron entre \$100.000 y \$200.000 (USD 40 – 90), mientras que en La Guajira se observó mayor distancia entre los ingresos reales y las aspiraciones de los diferentes actores, razón por la que los ingresos esperados se definieron entre \$500.000 y \$1.500.000 (USD 220 – 650).

Tabla 9. Objetivos económicos de la comunidad de la vereda La Palmera (Quindío)

Con la metodología de círculos concéntricos en la vereda La Palmera (Quindío) se definieron los objetivos económicos del grupo meta. Esto permitió la identificación de las prioridades de inversión de las comunidades en sus necesidades básicas y la identificación de necesidades que no estaban cubiertas actualmente. El contraste entre gastos reales y gastos ideales permitió la identificación de los ingresos esperados a la hora de implementar una actividad productiva adicional. Se discutió la necesidad de seleccionar sistemas que no demanden gran cantidad de mano de obra y tiempo, ya que el propósito es la diversificación de la producción y la generación de ingresos adicionales.

| Gastos reales | | | Gastos ideales con una nueva actividad | | |
|---------------|-----------------------|----------------------|--|----------------------------|----------------------|
| Prioridad | Gastos | Valor (\$ semanales) | Prioridad | Gastos | Valor (\$ semanales) |
| 1 | Alimentación | 40.000 | 1 | Casa propia | 120.000 |
| 2 | Educación/ producción | 10.000/ 10.000 | 2 | Mejorar sistema producción | 10.000 |
| 3 | Transporte | 10.000 | 3 | Estudios | 10.000 |
| 4 | Servicios | 3.700 | 4 | Alimentación/ transporte | 20.000/ 16.000 |
| 5 | Vivienda (predial) | 520 | 5 | Salud/ servicios / chance | 1.000/ 2.000/ 500 |
| 6 | Ahorro, recreación | - | 6 | Ahorro | 500 |
| 7 | Salud | - | 7 | Recreación | 500 |
| | TOTAL | 64.220 | | TOTAL | 180.500 |



Lista de productos e identificación de necesidades de información

Al final de la fase 1 cada una de las comunidades seleccionó un producto o grupo de productos e identificó las necesidades de información para la selección final (Ver Tabla 10).

| Santander | Quindío | La Guajira |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Panela - Plantas medicinales y aromáticas - Cera de laurel - Productos de lana teñida con tintes naturales | <ul style="list-style-type: none"> - Frutales - Verduras y hortalizas - Café - Ganado - Maderables - Biopreparados (insumos para agricultura ecológica) - Plantas medicinales y aromáticas - Flores - Follajes - Productos transformados derivados de leche, carnes o productos de la huerta. | <ul style="list-style-type: none"> - Pescado enhielado y congelado - Algas marinas para cultivo |

La identificación de necesidades de información fue un paso intermedio entre la fase 1 y la fase 2. Esta actividad permitió analizar con las comunidades el conocimiento que tenían acerca de los productos preseleccionados y la información necesaria para priorizar. Igualmente, con base en este trabajo los actores de la comunidad definieron algunas de sus responsabilidades en la búsqueda de información y definieron aspectos para los cuales necesitarían ayuda de expertos. En este punto se determinó la necesidad del apoyo de taxónomos especializados para la identificación de especies de plantas medicinales, especies tintóreas y flores (Ver tabla No. 11).

| Producto | Establecimiento y manejo (producción) | Aprovechamiento (poscosecha) | Transformación | Comercialización | Expectativas |
|--------------------------|---|--|--|--|---|
| Aromáticas y medicinales | Información sobre prácticas de cultivo. Investigación taxonómica. Asesoría e investigación de especies existentes en los bosques y rastrojos. | Identificación períodos de cosecha. Asesoría en empaques, embalaje y sellos. Transporte de productos. Asesoría para la obtención de producto en fresco. Variedades con demanda y con posibilidades de ser cultivadas en la zona. | Infraestructura (deshidratadores, vitrinas, molinos, etc.). Asesoría para la deshidratación de plantas, la obtención de harinas, enflorados y otros procesos para la transformación en otros subproductos. | Precios de especies y mercados potenciales. Procesos de mercadotecnia (pagos, entregas, requerimientos de empaques y embalajes). | Factor económico. Identificar quiénes pueden apoyar estos procesos. Sostenibilidad en el mercado. Se considera que son productos que representan una buena alternativa para la comunidad. |

| Producto | Establecimiento y manejo(producción) | Aprovechamiento (poscosecha) | Transformación | Comercialización | Expectativas |
|-------------------|---|---|--|--|--|
| Flores y follajes | Investigación taxonómica. Métodos de reproducción de especies. Investigación de otras especies con potencial. | Períodos de cosecha de cada especie. Asesoría en procesos de poscosecha. Empaques. Transporte de flores y follajes. Limpieza (presentación productos) | | Procesos de mercadotecnia (pagos, entregas, requerimientos de empaques y embalajes). Especies conocidas con potencial en el mercado. | La potencialización de especies nativas que tienen demanda. Se considera como una buena alternativa, con mucha proyección. |
| Biopreparados | Profundizar investigación sobre dosificaciones, manejo, usos y calidad. | Asesoría sobre empaques, embalaje, certificación de productos y transportes. | Asesoría sobre infraestructura requerida. Asesoría para la obtención de los biopreparados. | Precios, puntos de venta. | Conocimiento de los mercados. Posibilidades de comercialización y rentabilidad para la comunidad. |

Lecciones aprendidas

Fase preparatoria

La aplicación de la metodología AyDM requiere una fase preparatoria más extensa que permita a los socios de un proyecto identificar claramente los siguientes aspectos:

- Definición de criterios específicos para la selección de grupos meta
- Acuerdos con contrapartes para el desarrollo del proyecto
- Búsqueda de información en temas ambientales, sociales y económicos
- Estudios de posibilidades de trabajo en algunas áreas y análisis del entorno institucional
- Análisis de posibles productos que podrían ser de importancia en las regiones que susceptibles de ser seleccionadas. Este análisis permitiría un avance en la búsqueda de información
- Planeación detallada de actividades que se realizarían en las tres fases que incluye la metodología

Contar con una fase preparatoria permitiría tener una visión más realista de los resultados esperados del proyecto en cada área seleccionada, así como el establecimiento de acuerdos puntuales con contrapartes, basado en objetivos específicos a ser cumplidos conjuntamente. Las expectativas de la ejecución del proyecto pueden ser más realistas, y acordes con las posibilidades de trabajo de los grupos meta seleccionados.

La importancia de la información

En este caso, dada la diversidad de recursos existentes en cada una de las áreas, las listas de productos obtenidas mostraron una amplia cantidad de los mismos. Ante esta circunstancia, es necesario contar con criterios más específicos para formular las listas y aumentar el nivel de análisis con base en aspectos como la oferta, la demanda y el conocimiento de las comunidades acerca de los sistemas de producción de dichas especies (Ej.: grupos de productos interesantes o de tradición, mercados existentes, capacidad de producción, entre otros).



El desconocimiento de algunos productos listados puede generar expectativas sobredimensionadas en la comunidad que sólo pueden ser disminuidas a través de la búsqueda de información. La selección de productos depende de la información existente, por lo cual se debe facilitar que la comunidad acceda a esta información a través de metodologías que las involucren y aumente su capacidad de análisis de cada una de las áreas de desarrollo empresarial.

El desarrollo de una fase preparativa de una manera sistemática permite la obtención de información preliminar que facilita la discusión con las comunidades y puede orientar de una manera más adecuada el desarrollo de los pasos 3 y 5 de la fase 1. (Ver Tabla 12).

Empresas a la medida de las expectativas: importancia de los objetivos económicos

Es importante adaptar a las características de la comunidad las discusiones relacionadas con la identificación de los objetivos económicos del grupo meta. Es necesario analizar los datos socioeconómicos de las comunidades con ellas mismas y definir sistemas de agrupación socioeconómica de acuerdo con sus propios criterios, que puedan ser cruzados en la fase 3 con las proyecciones financieras construidas a partir de la información de mercados (precios, volúmenes). El objetivo de esta actividad es evitar generación de falsas expectativas económicas.

El papel del facilitador

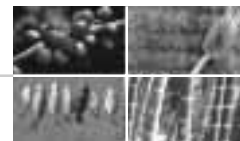
El papel del facilitador es importante para animar a la comunidad e incluso buscar información. Sin embargo, es necesario encontrar mecanismos que garanticen que otros miembros de la comunidad se involucren en el proceso y que todas las responsabilidades no sean depositadas en los facilitadores.

Tabla 12. Actividades desarrolladas para buscar más información “Interfase fase 1 – fase 2”

- Capacitación a facilitadores en el desarrollo de cortos estudios de mercado: dados los vacíos de información identificados y la necesidad de involucrar a los facilitadores en el levantamiento de esta información se desarrolló un taller de mercados dirigido a facilitadores con el objetivo de ofrecerles herramientas para analizar los mercados de los grupos de productos seleccionados y facilitar el conocimiento de requisitos de mercados para dichos grupos.
- Estudios taxonómicos de los grupos de productos elegidos con mayor frecuencia: para la toma de decisiones respecto a los productos que podrían ser trabajados en la fase 2, fue necesario hacer una caracterización taxonómica de algunos grupos de productos seleccionados por las comunidades. Estos estudios fueron orientados a plantas medicinales (Santander y Quindío), flores (Quindío) y peces (La Guajira). Los resultados de estos estudios fueron discutidos con la comunidad y se seleccionaron algunas especies importantes desde el punto de vista comercial.
- Encuestas de información específica colectada a nivel local: con base en el taller de mercados y con apoyo de la coordinación del proyecto, se realizaron encuestas de mercado para productos como biopreparados, panela y mercados campesinos en Quindío y mercado local de lana y plantas medicinales en Santander. La búsqueda y análisis de información fueron realizadas por los facilitadores quienes posteriormente compartieron los resultados de sus estudios con los representantes de sus comunidades.



Fase 2:
**Identificar productos, mercados
y medios de comercialización**



Fase 2. Identificar productos, mercados y medios de comercialización

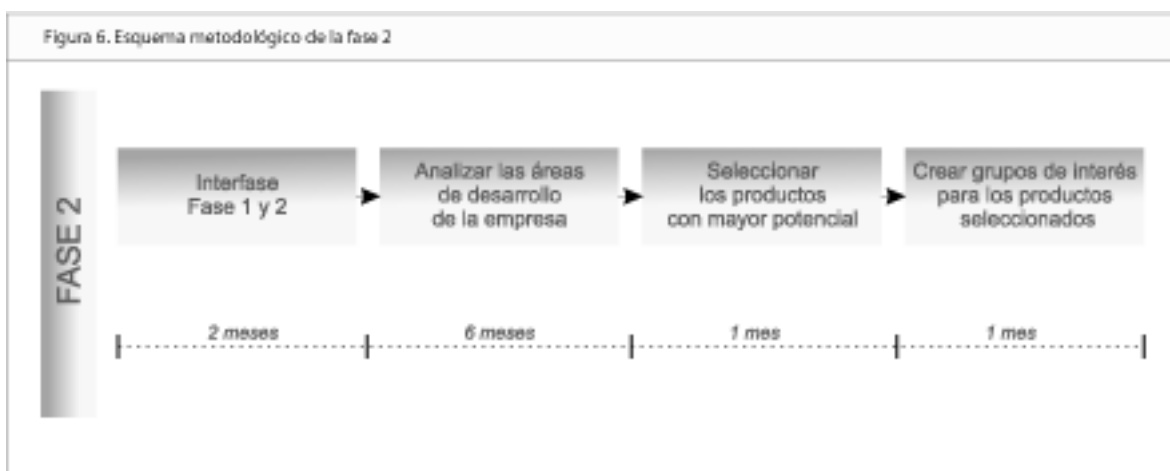
La segunda fase del AyDM incluye la selección y evaluación de los productos resultantes, la identificación de los mercados potenciales y la definición de los medios de comercialización.

Resultados esperados

- Identificación de los productos con mayor potencial y acopio de información para el desarrollo de planes empresariales
- Análisis de los productos seleccionados
- Formación de grupos de interés para los productos seleccionados
- Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la fase 3.

El proceso

El desarrollo de la fase 2 tomó un período de 9 a 10 meses. Esta fase se basó en la búsqueda de información necesaria para la selección de productos. La colecta de información se realizó a través de investigaciones específicas para cada uno de los productos o grupos de productos identificados en la fase 1. Cada investigación fue dirigida por un consultor nacional especializado en el producto seleccionado. El siguiente es el esquema metodológico de la fase 2, el cual será desarrollado en detalle durante el capítulo.



Esta fase se desarrolló a través de talleres y reuniones con las comunidades para discutir los avances de las investigaciones y analizar sus resultados. Asimismo, los facilitadores fueron activamente involucrados en la búsqueda de información a nivel local y en la difusión de información con los miembros de sus comunidades. Los temas desarrollados en las investigaciones se presentan en la Tabla 13.

Tabla 13. Temas desarrollados en las las investigaciones de la fase 2**Mercado**

- Potencial absoluto y segmento del mercado, tamaño del segmento, evolución y tendencia.
- Importaciones en el último año, aranceles para Colombia, impuestos de nacionalización, barreras de acceso, canales de distribución, intermediarios, requerimientos de adaptación en el mercado
- Competencia directa e indirecta, principales competidores y participación en el mercado, características de sus productos, debilidades y fortalezas
- Atributos y características físicas del producto, necesidad que desea atender, empaque y presentación, ventajas competitivas
- Calidad preliminar del producto a través de la valoración química y biológica
- Análisis DOFA

Económicos, sociales e institucionales

- Necesidades de inversión
- Estimación preliminar de ingresos
- Proyección del número de empleos directos e indirectos que serían generados
- Sensibilización inicial hacia la actividad, incluyendo el trabajo de género
- Identificación de líderes y miembros interesados en el cultivo, transformación y comercialización de las algas marinas
- Esquema organizacional preliminar para el desarrollo de la actividad
- Políticas y requisitos legales para el desarrollo de la actividad
- Establecimiento de prioridades y necesidades de capacitación y asistencia técnica
- Identificación de instituciones y organismos para establecer alianzas estratégicas que faciliten el apoyo en las cuatro áreas del desarrollo empresarial

Manejo de recursos naturales y medio ambiente

- Información secundaria sobre las características de la producción o la colecta silvestre
- Ubicación y evaluación de zonas aptas para el desarrollo de la producción

Ciencia y tecnología

- Tecnologías de transformación necesarias para satisfacer las necesidades del mercado
- Infraestructura necesaria para almacenar y procesar el producto
- Recursos humanos necesarios en términos de operación y mantenimiento de procesos y equipos
- Infraestructura necesaria y evaluación de la infraestructura existente que podría ser utilizada en la actividad
- Personas con capacidad técnica y empírica que puedan involucrarse en el proceso de cultivo, secado, procesamiento y comercialización

Al inicio de la fase 2 se desarrolló un taller de capacitación y planeación dirigido a contrapartes y facilitadores locales. En la mitad de la fase 2 se realizó un segundo taller para el intercambio de resultados preliminares acerca de cada una de las investigaciones desarrolladas. Este taller involucró la participación de contrapartes, consultores y facilitadores.

Paso 1. Análisis de las cuatro áreas de desarrollo empresarial

El análisis de las cuatro áreas de desarrollo empresarial se llevó a cabo paralelamente con las investigaciones de cada uno de los productos. La información relacionada con cada área fue discutida directamente entre los consultores, los facilitadores y la comunidad. Como resultado de las investigaciones se construyeron diferentes escenarios de análisis por producto (Ver Tabla No. 15).

Paso 2. Selección de los productos con mayor potencial

Los resultados se analizaron a través de matrices de calificación (Ver Tabla 14). Para cada una de las áreas de desarrollo empresarial se definieron criterios de selección que se calificaron de 1 a 3. En este caso, el 1 se tomó como la calificación más baja para un criterio. Cada área se analizó separadamente, basándose en la información proporcionada por las investigaciones.

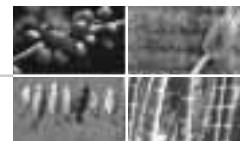


Tabla 14. Matriz de calificación resultante en la comunidad de Patios Altos (Santander) para el producto lana virgen teñida con tintes naturales

| Criterios | Hilar y teñir | Productos tradicionales | Diseñadores | Almacenes de decoración |
|---|---------------|-------------------------|-------------|-------------------------|
| Mercado | | | | |
| Mayor posibilidad de venta | 3 | 1 | 1 | 3 |
| No tiene mucha competencia | 3 | 1 | 3 | 3 |
| Provee mayor ganancia | 1 | 1 | 2 | 2 |
| Medio ambiente | | | | |
| Hay lana todo el año | 3 | 3 | 3 | 3 |
| Suficiente terreno para ovejas | 2 | 2 | 2 | 1 |
| Disponibilidad de cría y levante de ovejas necesarias para abastecer el mercado | 1 | 3 | 3 | 3 |
| Social e institucional | | | | |
| Conocen el proceso | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Genera mayor beneficios económicas | 3 | 2 | 1 | 3 |
| Tecnología | | | | |
| Se cuenta con la capacitación necesaria | 2 | 1 | 1 | 2 |
| La infraestructura necesaria existe | 3 | 1 | 1 | 1 |
| No requiere la compra de maquinaria adicional | 2 | 1 | 1 | 1 |
| Total | 29 | 19 | 21 | 24 |

Las calificaciones de la matriz permitieron la identificación de productos con mayor potencial. Sin embargo, en algunos casos se requirió de mayor análisis y discusión de diferentes escenarios futuros por parte de los miembros de la comunidad con la ayuda de los consultores. Se hicieron análisis de costos y márgenes de rentabilidad para diferentes escenarios. Estas actividades adicionales orientaron a la comunidad en la toma de su decisión final

Tabla 15. Análisis de escenarios posibles para productos de lana virgen de oveja teñida con tintes naturales (vereda Patios Altos, Santander)

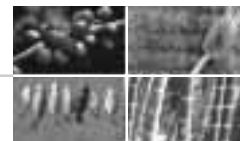
| Producto | Ventaja | Desventaja | Necesidades |
|---|--|--|---|
| 1. Lana hilada y teñida con tintes naturales | Producto conocido. No necesita empaque Llamativo el tejido natural | Precios bajos. Mucha competencia. No toda la comunidad participa | Hilador mecánico Capacitación Manejo tintes |
| 2. Sacos, ruanas, guantes, patines. Productos terminados | Producto conocido y teñido | Exigencia en calidad. Producir grandes cantidades. Precios bajos | Capacitación Agujas Telar Organización en la comunidad |
| 3. Productos para diseñadores | Precios altos Poca competencia | Producto no conocido Alta exigencia de calidad y cumplimiento Hay que seguir la tendencia de la moda | Capacitación Organización Agujas Telar Calidad Hilador |
| 4. Productos para almacenes de decoración (telas, cortinas) | Precio alto Poca competencia Conocer más técnicas | Alta exigencia de calidad y cumplimiento | Telado Capacitación Organización Diseño |

El análisis de costos facilitó la selección de productos y la identificación de necesidades de inversión para la producción y comercialización del producto. Con base en este análisis, la comunidad se involucró en la planeación de la empresa partiendo de sus propios recursos humanos y económicos y el análisis de alternativas para crecer en el corto y el mediano plazo. Asimismo, facilitó la discusión acerca de los riesgos que se corren en el desarrollo del producto y los contactos comerciales necesarios para llevar a cabo cada escenario (Ver Tabla 16).

Tabla 16. Análisis de costos para cada uno de los escenarios definidos en Quindío (información en pesos)

| Costo canal de comercialización detallista | | | | |
|--|-------------------|-----------------|-----------------|------------------------|
| Concepto | Costo de producto | Costo anual | Costo por flor | |
| Papel periódico arroba | \$11 | \$55 | \$0,50 | |
| Fibra cono de 3000 metros | \$6 | \$54 | \$0,49 | |
| Transporte finca acopio | \$20 | \$1.000.000 | \$9,09 | |
| Transporte acopio - detallista | \$50 | \$2.500.000 | \$22,73 | |
| Certificado de movilización | \$10.5 | \$525 | \$4,77 | |
| Total | | | \$37,58 | |
| Costo canal de comercialización mayorista | | | | |
| Concepto | Costo de producto | Costo anual | Costo por flor | |
| Papel periódico arroba | \$11 | \$55 | \$0,50 | |
| Fibra cono de 3000 metros | \$6 | \$54 | \$0,49 | |
| Transporte finca acopio | \$20 | \$1.000.000 | \$9,09 | |
| Transporte acopio - detallista | \$40 | \$2.000.000 | \$18,18 | |
| Certificado de movilización | \$10.5 | \$525 | \$4,77 | |
| Total | | | \$ 33,04 | |
| Costo canal de comercialización consumidor final | | | | |
| Concepto | Costo de producto | Costo anual | Costo por flor | |
| Papel celofán pliego – fibra | \$100 | \$3.366.000 | \$30,60 | |
| Cintas de amarre | \$4 | \$6.108.000 | \$ 55,53 | |
| Cajas de cartón de segunda mercado nacional | \$1.6 | \$5.866.667 | \$ 53,33 | |
| Otros insumos diferenciadores | \$200 | \$7.333.333 | \$66,67 | |
| Transporte finca – acopio | \$20 | \$1.000.000 | \$9,09 | |
| Transporte acopio - consumidor final | \$70 | \$3.500.000 | \$31,82 | |
| Certificado de movilización | \$10.5 | \$525 | \$4,77 | |
| Escenario de venta por canal por producto | Costo | Costo x docena* | Precio de venta | Margen de rentabilidad |
| Comercialización de bouquet canal detallista | \$1.150,81 | | \$ 2.500 | 117% |
| Comercialización de bouquet canal consumidor | \$1.335,11 | | \$ 3.500 | 162% |
| Comercialización flor canal detallista | \$ 230,81 | \$2.770 | \$ 4.800 | 73% |
| Comercialización flor canal mayorista | \$226,26 | \$ 2.715 | \$ 3.600 | 33% |
| Comercialización flor canal consumidor final | \$ 445,04 | \$ 5.340 | \$19.200 | 260% |
| Comercialización flor canal exportaciones | \$ 641,23 | | \$800 | 25% |

* Para los productos que el mercado demanda por docenas



Paso 3. Crear grupos de interés para los grupos seleccionados

Este paso se desarrolló desde la interfase entre fase 1 y 2, en la cual se pidió a personas de la comunidad colaborar en el desarrollo de investigaciones y participar en reuniones para discutir aspectos específicos de los grupos de productos en estudios. Para el desarrollo de la empresa como tal, los grupos de interés empezaron a trabajar conjuntamente en la fase 3, pero aún existían personas que estaban definiendo su interés por formar parte o no de la empresa.

Los resultados

Los productos seleccionados por cada comunidad luego de la implementación de la fase 2 fueron los siguientes:

| Santander | Quindío | La Guajira |
|---|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> - Plantas medicinales y aromáticas deshidratadas - Lana hilada teñida con tintes naturales | <ul style="list-style-type: none"> - Heliconias para mercado local - Follajes tropicales para comercializadores al mercado internacional | <ul style="list-style-type: none"> - Algas marinas secas |

En la vereda Patios Altos se seleccionó la lana hilada como una ruta para aumentar progresivamente la calidad de los procesos y el acceso en el futuro a mercados más exigentes y de mayor rentabilidad.

El caso de las plantas medicinales fue el de mayor complejidad debido a la diversidad de especies y multiplicidad de escenarios de mercado. Por esta razón la selección se orientó al desarrollo de procesos más sencillos y al alcance de las comunidades. Las especies de plantas medicinales para la entrada a los mercados no fueron seleccionadas en esta fase por ser necesaria mayor información de contactos comerciales y sus preferencias de compra.

Las flores y follajes fueron seleccionados como un producto alternativo que promueve la diversificación de cafetales, que es reconocido a nivel local y que cuenta con posibilidades de integración a redes de comercialización regionales. El mercado local de estos productos fue elegido como una oportunidad para aumentar experiencia y aumentar sus ingresos en un mediano plazo.

En el caso de La Guajira, las comunidades seleccionaron directamente a las algas marinas por su viabilidad económica, por ser un producto nuevo que diversificaría sus sistemas productivos, por permitir la utilización de las figuras jurídicas locales existentes (comités de pescadores) y por facilitar el acceso a la mayoría de actores (hombres y mujeres). Los productos a base de pescado fueron eliminados por requerir procesos de valor agregado (remoción de escamas, congelado, enhielado, almacenamiento) que requieren mayor mano de obra e infraestructura no disponible.

La selección de escenarios más modestos, fue vista como una oportunidad para entrar a mercados locales o limitados e ir ganando experiencia en la producción y comercialización de los productos. Dado que la mayoría de las comunidades seleccionó productos nuevos,

fue necesario apoyar la toma de la decisión mediante actividades de capacitación adicionales que permitieran un conocimiento más amplio de los productos y de sus sistemas productivos (Ver Tabla 18).

Tabla 18. Otras actividades para apoyar la toma de decisiones

- Visitas de intercambio de los grupos a otros lugares donde se trabajaban productos similares a los seleccionados. Como resultado, los grupos se familiarizaron más con el producto seleccionado y conocieron la cadena de valor en su totalidad, lo que permitió darles más herramientas para la toma de decisiones.
- A manera de interfase entre la fase 2 y la fase 3, fue necesario el desarrollo de capacitaciones en técnicas de producción a las comunidades que seleccionaron algas, plantas medicinales y heliconias como producto.

Lecciones aprendidas

Planeación de la investigación: productos nuevos y productos conocidos

- Es importante contar con términos de referencia¹ para la búsqueda de información necesaria por producto durante la fase 2. Fue necesario hacer una búsqueda intensiva dado que en la mayoría de los casos se estaba trabajando con productos nuevos de los cuales no había experiencia en la comunidad. Para el pescado o la lana, fue más fácil ahondar en la información dado que la comunidad tenía alguna experiencia y mayor conocimiento acerca de la oferta disponible para dimensionar el mercado potencial.
- El trabajo con productos nuevos hace necesario invertir en la capacitación de la comunidad a fin de que esta produzca y maneje los productos elegidos. Si no existe una experiencia específica o si la comunidad no está familiarizada con el producto, es difícil analizar las matrices y finalmente seleccionar un producto.

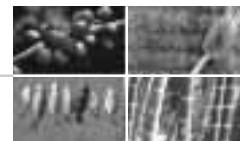
Discusión de escenarios con las comunidades

- Es necesario definir escenarios de análisis para cada tipo de producto. Los estudios de factibilidad generaron información valiosa para la toma de decisiones, pero fue necesario entrar a analizar escenario por escenario para definir las posibilidades de la comunidad en el desarrollo de un producto u otro. En este proceso se requirió del desarrollo de escenarios financieros para los productos, los cuales tienen un peso importante en la selección, dado que ofrecen la oportunidad de definir lo que es posible para las comunidades en términos de capacidad, de infraestructura e inversión.
- El análisis de oportunidades y debilidades de los productos es indispensable para una correcta selección de las alternativas.

Variables que influyen en la selección del producto

Con base en la experiencia se pueden identificar variables que requieren mayor análisis por parte de las comunidades y mayor importancia en la selección del producto. Dado

⁸ Documento que define el objeto de la búsqueda de información, definiendo claramente las actividades a desarrollar por parte de los consultores a contratar.



que al final de esta fase las comunidades deben ser conscientes de asumir el riesgo de iniciar procesos productivos nuevos o mejorados, es importante ofrecer oportunidades de discusión de aspectos como:

- Mercado: posibles compradores en el corto plazo, mecanismos para ponerse en contacto con los compradores, calidades requeridas por estos.
- Oferta: capacidad de producción de la comunidad.
- Costos del producto: cuáles son las actividades relacionadas con el producto en diferentes escenarios y cuál es la posible utilidad teniendo en cuenta los costos asociados.
- Disponibilidad de recursos económicos: posibilidad de inversión de los miembros de la comunidad en el producto seleccionado.
- Disponibilidad de área para responder a las necesidades del mercado.
- Tiempo que ocupa el desarrollo de una nueva actividad: tiempo necesario de los miembros de la comunidad.
- Análisis de los riesgos: riesgos existentes y medidas para afrontarlos.



Fase 3: Planificar empresas sostenibles



Fase 3. Planificar empresas sostenibles

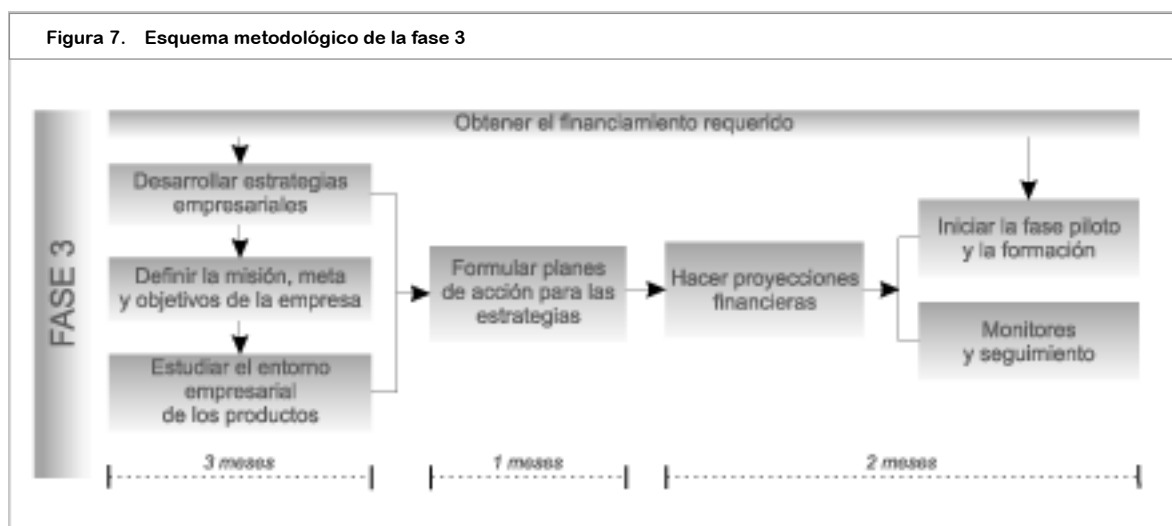
En la fase 3 se prepara la estrategia de la empresa y el plan de negocios. Los futuros empresarios son guiados en la organización e implementación de sus empresas fortaleciendo su capacidad de adaptación cuando los cambios lo requieran.

Resultados esperados

- Formulación de una estrategia empresarial para los productos seleccionados
- Desarrollo de un plan de acción
- Financiación en caso de que sea necesario
- Puesta en marcha de las empresas
- Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación

El proceso

La fase 3 se desarrolló en un período de 5 a 6 meses, durante los cuales se realizaron los pasos sugeridos por la metodología con algunas actividades adicionales necesarias para el empalme adecuado entre la fase 2 y 3. El esquema visto a continuación se desarrollará en el siguiente capítulo.



Al inicio de la fase 3, se realizaron reuniones con las contrapartes para el análisis de los resultados de la fase 2 y la planeación de las actividades de la fase 3. Así se definieron los términos de referencia para la contratación de un grupo de consultores expertos en desarrollo empresarial, quienes fueron capacitados en la metodología AyDM, básica para dictar los diferentes talleres planeados.



La fase 3 es intensiva en talleres; se hicieron 12 talleres por comunidad. En ellos se definieron tareas y conceptos empresariales en las áreas de índole comercial productiva, organizativa, ambiental, social y financiera. Se formaron grupos de trabajo por área de empresa, con un jefe encargado. En estos talleres, las comunidades definieron sus papeles en la conformación de la empresa a través de un plan operativo de trabajo.

El componente de mayor énfasis en esta etapa es la producción, por lo cual varios talleres apuntaron a la capacitación de la comunidad en el manejo del recurso, las herramientas utilizadas fueron intercambios con personas con experiencias productivas similares (en el marco de las capacitaciones de desarrollo empresarial) y la metodología del plan de utilización y aprovechamiento de recursos naturales propuesta por la línea de investigación de Biocomercio Sostenible del IAVH.

Transición de fase 2 a fase 3

En la interfase entre la fase 2 y 3 fue necesario retomar con la comunidad la información para el análisis de los productos priorizados. Hasta este punto las comunidades reconocían grupos de productos pero no las especies como tal. Fue necesario, en los tres casos, definir las especies que se utilizarían dentro de los grupos, para abordar los detalles técnicos, de producción y financieros del plan de negocios. En esta interfase los consultores contratados participaron activamente retomando los resultados de la fase 2, específicamente los estudios de mercado y análisis de costos.

En la interfase señalada, el grupo de consultores retomó el paso 3 de la fase 2: crear grupos de interés para los productos seleccionados, formando grupos por áreas de la empresa. Se realizó un taller para identificar los vacíos de información empresarial y la metodología adecuada para la construcción del plan de negocios. Los resultados obtenidos fueron un insumo para el diseño del material didáctico de recolección de información.

Paso 1. Examinar el ambiente de negocios de los productos seleccionados

Las comunidades se dividieron en seis grupos de interés, buscando establecer desde un principio los roles por áreas de la empresa:

- Área jurídica y tributaria
- Área de mercado producto
- Área financiera
- Área estratégica y organizativa
- Área ambiental y social
- Área de producción y tecnología

Los componentes fueron analizados a través de la aplicación de los formatos propuestos y retomando la información de los estudios de la fase 1 y 2. Una vez recolectada la información, la comunidad realizó un análisis DOFA por área.

Paso 2. Definición de la misión, metas y objetivos

Los consultores desarrollaron formatos para las áreas estratégica y organizacional. Los formatos indagaron a través de preguntas sencillas la estructura organizativa ideal a la luz de la experiencia de la comunidad y la mejor manera de volverla operativa.



De este paso resultó la planeación estratégica de las empresas. Se construyó la misión, visión, objetivos de la empresa y se desarrolló un plan operativo de trabajo inicial con actividades globales para poner en marcha la empresa (Ver Tablas 19 y 20).

| Tabla 19. Aprover: Asociación de productores verdes de El Encino Santander |
|---|
| <p>LA MISIÓN</p> <p>Consolidar una empresa de comunidades campesinas dedicadas a la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales frescas, secas y molidas, de manera compatible con las necesidades del medio ambiente, que contribuya a la generación de empleo y beneficios económicos y sociales para las familias de la zona.</p> |
| <p>LA VISIÓN</p> <p>Ser una empresa sostenible reconocida a través de la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales, con una planta física completa, sedes de ventas en las principales ciudades del país, que logre la generación de empleo e ingresos que conduzcan a mejorar la calidad de vida de los habitantes de la región.</p> |
| <p>LOS OBJETIVOS</p> <p>Objetivo general</p> <p>Consolidar una empresa en la producción y comercialización de plantas aromáticas y medicinales frescas, secas y molidas que permitan mejorar los ingresos de las familias de la zona, en un período de dos años.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recibir capacitación sobre establecimiento de cultivos y procesos de producción para así obtener un buen producto. 2. Establecer cultivos bien manejados en cada una de las fincas de los socios. 3. Conseguir los elementos necesarios para el proceso de transformación del producto. 4. Manejar de manera sostenible los recursos naturales. |

| Tabla 20. HPAES: Hilandería Patios Altos de El Encino Santander |
|---|
| <p>LA MISIÓN</p> <p>Comercializar lana hilada y teñida con tintes naturales de buena calidad, producida de manera amigable con el medio ambiente, que genere beneficios económicos y sociales a través de un buen precio del producto a todos los miembros de la comunidad.</p> |
| <p>LA VISIÓN</p> <p>La empresa venderá lana hilada y teñida con tintes naturales en ovillo o madejas empezando en el primer año con 300 kilos vendidos, el segundo año 400 kilos y durante los años siguientes producir objetos terminados usando la técnica tradicional de la comunidad, en un período de seis meses.</p> |
| <p>LOS OBJETIVOS</p> <p>Objetivo general</p> <p>Conformar una empresa comercializadora de lana virgen hilada y teñida con tintes naturales en el Municipio de El Encino que genere ingresos adicionales para las familias de la comunidad, en un período de seis meses.</p> <p>Objetivos específicos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Organizar la asociación de comercializadores de lana hilada y teñida con tintes naturales. 2. Gestionar capacitación en el manejo de tintes, ingresos, egresos de dinero y administración de empresas rurales. 3. Sensibilizar a la comunidad en el manejo y uso de recursos. 4. Gestionar recursos para la compra y construcción de la sede de la asociación. 5. Formar una empresa que haga un uso sostenible de los productos de la biodiversidad existentes en la zona. |

Paso 3. Desarrollo de estrategias en cada una de las áreas de desarrollo empresarial

Las comunidades propusieron estrategias para cada una de las áreas definidas: jurídica y tributaria, de mercado y producto, financiera, estratégica y organizativa, ambiental y social, producción y tecnología (ver Tabla 21).

En este paso de la fase, se utilizaron elementos de las consultorías de mercados presentados desde la fase 2.

Tabla No. 21. Estrategias por áreas IVIHAO: Incrementadores de vida, agua y oxígeno Salento - Quindío**Área jurídica y tributaria**

- Realizar la inscripción y trámites pertinentes para la creación de la asociación una vez se tengan establecidos los niveles de producción propios acordados con los mercados contactados. Esto con el fin de evitar gastos adicionales en el pago de impuestos y trámites, no procedentes antes de comenzar la comercialización.

Área de mercadeo y producto

- Diseñar e imprimir un portafolio de productos, que incluya un perfil de la asociación, acorde con su misión y el mercado objetivo.
- Realizar visitas a diversas empresas con el fin de ir captando a los posibles compradores que puedan adquirir el producto.
- Realizar un aviso en las páginas amarillas ofreciendo el servicio de ventas de flores y follajes a empresas.
- Diseñar e imprimir tarjetas de presentación para las visitas
- Preparar muestras comerciales con respectiva etiqueta.

Área financiera

- Implementar herramientas contables y de planeación financiera como presupuestos y flujos de caja proyectados. El objetivo principal es retroalimentar adecuadamente sobre la gestión de la compañía en forma oportuna, con el fin de iniciar la gestión orientada al mejoramiento continuo de la asociación. Presentando unos buenos estados financieros será más fácil acceder a créditos para poder aumentar la producción y mejorar las condiciones actuales de la asociación. Con una información financiera actualizada y oportuna la empresa podrá acceder a nuevas fuentes de financiación, pues contaría con un apoyo para medir su solvencia económica. La planeación financiera es referente incondicional para la planeación estratégica de la asociación en todos sus niveles.
- Realizar gestiones que permitan conseguir mayores recursos que optimicen el funcionamiento de la asociación.

Área estratégica y organizacional

- Continuar el proceso participativo de planeación, en donde se evalúen continuamente las estrategias comerciales y organizativas, esto con el fin de garantizar una orientación clara que pueda desplegarse por toda la asociación, en el mediano y largo plazo. Teniendo en cuenta el tamaño de la asociación y el nivel de avance que se tiene en este momento, no se espera que posea una estructura estratégica formal pero sí es de gran importancia que se incorporen los conceptos desarrollados por la comunidad, para garantizar la participación y un crecimiento ordenado y planificado.

Área ambiental y social

- Monitorear el proceso de utilización de las fuentes hídricas adyacentes a los lugares en donde se van a implementar las actividades de producción: manejo del agua como recurso utilizado para llevar a cabo el riego de los cultivos.
- Monitorear el manejo de corte de rastrojos de los lugares en donde están establecidos los cultivos.
- Implementar y controlar las técnicas de siembra en terrenos pendientes, mediante la utilización de curvas de nivel que eviten la erosión de la tierra
- Diseñar e implementar un código de ética en el que se definan las políticas sociales y ambientales de la asociación.

Área de producción y tecnología

- Iniciar un programa de ampliación de la capacidad operativa por medio de la capacitación de nuevo personal, con el fin de satisfacer adecuadamente la demanda potencial en cada uno de los mercados objetivos. Actualmente las instalaciones en planta no tienen la suficiente capacidad para soportar un aumento drástico en la producción. Adecuando las instalaciones y con la consecución de nueva tecnología, la asociación podrá aumentar paulatinamente su capacidad productiva preparándose para el ingreso a mercados y para ampliar su cobertura en los mercados objetivos y potenciales.
- Involucrar actividades dirigidas a garantizar la calidad. Alcanzar los niveles de calidad que hagan competitiva a la asociación en los diferentes mercados que se esperan alcanzar, mejorando la estandarización de los productos, el cumplimiento en las entregas, buscando siempre la completa satisfacción de los clientes. El logro de los estándares de calidad mínimos que se requieren en los mercados es un referente tenido en cuenta tanto para los clientes como para los consumidores y la competencia. Es necesario hacer especial énfasis en este aspecto pues esto se convertirá en una muy buena herramienta para entrar y mantenerse dentro de los mercados.
- Evaluar y controlar la utilización de abonos orgánicos y de fertilizantes sin químicos.



Paso 4. Formulación de planes de acción para la implementación de estrategias

Las estrategias se dividieron en corto, mediano y largo plazo en un plan operativo de trabajo. Se le pidió a la comunidad plantear actividades más específicas recogiendo las estrategias definidas. En los cronogramas de acción la comunidad definió la actividad por cada área analizada, la fecha de ejecución y el responsable. Las estrategias de corto plazo comenzaron a ejecutarse desde la misma formulación de los planes de acción.

Paso 5. Calcular las proyecciones financieras por empresa

Para cumplir el propósito de este paso, los miembros de los grupos de interés, las comunidades y facilitadores guiados por los consultores, desagregaron los costos de mano de obra, materiales e insumos necesarios para poner en marcha el negocio y las inversiones iniciales prioritarias. Con este insumo se alimentó el modelo que permitió construir las proyecciones financieras (Ver tablas 22 y 23).

Las comunidades se capacitaron en los conceptos básicos financieros tales como punto de equilibrio, estados financieros obligatorios y algunos indicadores. El diseño de un modelo financiero fue indispensable para este paso. Los consultores construyeron un prototipo de análisis flexible, ofreciendo a la comunidad la posibilidad de variar condiciones básicas para evaluar los posibles cambios en la rentabilidad de la empresa.

En el caso de las comunidades indígenas, este proceso fue simplificado dadas las condiciones y la imposibilidad de llevar un modelo complejo automático a la zona. Por este motivo el análisis se centró en indicar el ingreso adicional posible a partir de la implementación del sistema productivo.

Paso 6. Elaboración del plan de negocios para cada empresa

A partir de la experiencia de la implementación de la metodología se propuso este paso como una herramienta para ordenar la información recopilada hasta este momento. En la metodología original se propone su realización en el paso 3 y 4.

Con los formatos diligenciados por la comunidad, los consultores y facilitadores dieron forma al plan de negocios de cada asociación. Siguiendo el orden lógico expuesto, las comunidades entendieron la utilidad de la herramienta del plan de negocios, apropiando el conocimiento generado en las tres fases. (Ver Anexo No 1. Resumen ejecutivo del plan de negocios de HPAES).

Paso 7. Obtención de financiamiento de acuerdo con las necesidades de capital

En este punto y desde mediados de la fase 2 se desarrolló un proyecto específico dirigido a la FAO para la gestión de capital semilla, encaminado a la implementación de la fase piloto o puesta en marcha de la empresa. El ejercicio financiero permitió a las comunidades conocer las prioridades de financiación. El capital requerido por las asociaciones quedó consignado en el plan de negocios, el cual fue utilizado como herramienta para la gestión de recursos.

Las contrapartes apoyaron a las comunidades con la búsqueda de capital para la puesta en marcha de las empresas a través de entidades regionales y departamentales como las alcaldías, las gobernaciones y las corporaciones autónomas regionales. A continuación se presenta un ejemplo de la priorización de las inversiones para ser ejecutadas con los recursos gestionados, de la asociación Paraíso Tropical de Canaán.

Tabla 22. Ejemplo de análisis financieros. Asociación Paraiso Tropical de Canaán

| DESCRIPCIÓN DE CANAAN | AGRO 1 | AGRO 2 | AGRO 3 | AGRO 4 | AGRO 5 | AGRO 6 | AGRO 7 | AGRO 8 | AGRO 9 | AGRO 10 | AGRO 11 |
|-----------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------|
| EL EJIDO DE CANAAN | | | | | | | | | | | |
| MES | | | | | | | | | | | |
| SALDO INICIAL | 0 | -612.638 | -38.887 | -147.800 | -103.880 | 3.332.192 | 12.222.373 | 13.488.882 | 20.838.428 | 28.172.873 | |
| INGRESOS | | | | | | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | | | | | | |
| HELICONIAS | 0 | 2.271.820 | 2.258.661 | 3.121.271 | 3.251.654 | 2.468.447 | 2.862.219 | 2.752.585 | 1.534.432 | 1.534.432 | |
| ONTOLOGÍAS | 0 | 4.846.826 | 5.243.424 | 5.099.867 | 5.076.575 | 5.097.100 | 5.097.100 | 5.155.568 | 8.494.947 | 3.778.278 | |
| HELICHO CUBRO | 0 | 2.843.290 | 2.777.985 | 2.918.248 | 2.278.484 | 2.378.289 | 2.543.283 | 2.722.237 | 1.568.874 | 1.568.874 | |
| ONTOLOGÍAS | 0 | 4.287.488 | 4.754.884 | 4.482.842 | 4.282.129 | 5.137.138 | 5.446.022 | 5.718.876 | 2.302.842 | 2.302.842 | |
| ONTOLOGÍAS | 18.828.777 | 4.287.488 | 3.882.844 | 8.112.818 | 3.824.864 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| INGRESOS PROPIOS | | | | | | | | | | | |
| APRENDIZO MANEJO DE TURISMO | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | 494.420 | |
| ESPECTIVO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| SEMILLA, ANCHO, INSUMOS | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | 248.420 | |
| MANO DE OBRERA - JORNALEROS | 10.800.000 | 11.028.000 | 12.128.000 | 12.712.725 | 13.248.280 | 14.023.872 | 14.714.250 | 15.448.862 | 16.222.440 | 17.007.227 | |
| MANEJABLES | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | 1.344.000 | |
| TRANSPORTE HERRAMIA | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | 480.000 | |
| MATERIAL, VESTIMENTAL | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | 190.000 | |
| BIOPRODUCTOS | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | 371.250 | |
| OTROS ARTICULOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL INGRESOS | 30.895.877 | 28.424.655 | 32.742.582 | 34.095.175 | 35.981.877 | 35.292.196 | 35.543.594 | 34.897.192 | 36.332.752 | 36.581.827 | |
| EGRESOS | | | | | | | | | | | |
| SEMILLAS | 3.739.222 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| HELICONIAS | 883.720 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ONTOLOGÍAS | 771.228 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| HELICHO CUBRO | 878.228 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ONTOLOGÍAS | 1.829.228 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RENTAS | | | | | | | | | | | |
| REPARTIDORIAS | 784.881 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | 183.748 | |
| JORNALEROS APRENDIZOS | 10.800.000 | 12.128.000 | 13.248.280 | 13.712.725 | 14.023.872 | 14.714.250 | 15.448.862 | 16.222.440 | 17.007.227 | 17.892.014 | |
| JORNALEROS CULTIVO | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | 820.848 | |
| APRENDIZOS | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | 518.128 | |
| APRENDIZO TERRESTRE | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | 484.420 | |
| ARRANQUE Y SIEMBRA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| OPERA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| PRESTACIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| ASISTENCIA TÉCNICA | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | 84.384 | |
| ANÁLISIS DE SUELOS | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | 179.380 | |
| TELEFONO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| OTROS DE GASTOS | 3.865.815 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | 15.752.612 | |
| ARRANQUE Y SIEMBRA | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | 471.220 | |
| RENTAS | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | 446.828 | |
| TRANSPORTES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| SUAVES | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | 8.884.480 | |
| COMISION DE VENTAS | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | 800.000 | |
| MATERIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| COMERCIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| COMISIONES DE VENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| CONSTRUCCIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| RENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | |
| TOTAL EGRESOS | 31.780.711 | 27.668.677 | 32.782.384 | 34.677.655 | 35.425.366 | 35.425.366 | 35.425.366 | 35.425.366 | 35.425.366 | 35.425.366 | |
| SALDO FINAL | | -412.835 | -118.907 | -103.680 | -93.880 | 10.306.576 | 18.448.968 | 20.838.428 | 28.172.873 | 36.581.827 | |



Tabla No. 23. Inversiones prioritarias de la Asociación Paraíso Tropical de Canaán

Plan de inversión para el primer año de operación:

| ACTIVIDADES | VALORES EN PESOS | VALORES EN US\$ | Meses | | | | | | | | | | | | | | |
|---|------------------|-----------------|-------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|--|--|
| | | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | | |
| Zarón | 2.100.000 | 903 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Materia orgánica | 36.000 | 15 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Insumos biofertilizantes | 184.526 | 79 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Cascarilla de arroz | 400.000 | 172 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alambre de galvanizado cal. 12 | 57.600 | 25 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Alambre galvanizado cal. 14 | 22.800 | 10 | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUBTOTAL | 2.800.926 | 1.205 | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTOS DE IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE LOS CULTIVOS | 5.378.956 | 2.314 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Transporte | 200.000 | 86 | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 8.379.882 | 3.604 | | | | | | | | | | | | | | | |

TRM: 2.325 a 10 de marzo de 2005

En los costos de implementación necesarios para el primer año se incluyen las semillas de heliconias, cinta liigues, helecho c cinta lino, insumos biofertilizantes, jornales de cultivo, asistencia técnica, análisis de suelos, arriendo de tierra y transpo

Para el caso de la Asociación Paraíso Tropical de Canaán no hay activos fijos priorizados.

Explicación valores plan de inversión corto plazo

| Concepto | cantidad | valor unitario | valor total en pesos | valor total en dólares |
|----------------------------|----------|----------------|----------------------|------------------------|
| SEMILLAS | | | - | - |
| SEMILLAS HELECHO CUERO | 700 | 8.220 | 5.754.000 | 2.475 |
| Subtotal | | | 5.754.000 | 2.475 |
| OTROS | | | - | - |
| ANALISIS DE SUELOS | | | 179.360 | 77 |
| ARRIENDO TIERRA | | | 494.400 | 213 |
| Subtotal | | | 673.760 | 290 |
| MATERIALES | | | | |
| ZARÁN | 0.500 | 200 | 2.100.000 | 903 |
| MATERIA ORGÁNICA | 3.000 | 12 | 36.000 | 15 |
| INSUMOS BIOFERTILIZANTES | | | - | - |
| CASCARILLA DE ARROZ | 1.000 | 400 | 400.000 | 172 |
| ALAMBRE GALVANIZADO CAL 12 | 3.200 | 18 | 57.600 | 25 |
| ALAMBRE GALVANIZADO CAL 14 | 3.800 | 6 | 22.800 | 10 |
| Subtotal | | | 2.616.400 | 1.125 |
| MANO DE OBRA | | | | |
| Jornales cultivo | | | 820.548 | 353 |
| Asistencia Técnica | | | 94.164 | 41 |
| Subtotal | | | 914.712 | 393 |
| Transporte | | | - | - |
| Viajes | 100.000 | 2 | 200.000 | 86 |
| TOTAL | | | 10.158.872 | 4.369 |

Tabla No. 23. Inversiones prioritarias de la Asociación Paraíso Tropical de Canaán (continuación)

| PRIORIZACIÓN DE LA INVERSIÓN DE LA ASOCIACIÓN PARAISO TROPICAL DE CANAÁN | | |
|--|------------------|------------------|
| CONCEPTO | VALOR EN PESOS | VALOR EN DÓLARES |
| SEMILLAS | 5.754.000 | 2.475 |
| MATERIALES | 2.616.400 | 1.125 |
| TRANSPORTE | 200.000 | 86 |
| OTROS | 673.760 | 290 |
| TOTAL | 9.244.160 | 3.976 |
| GASTOS ADMINISTRATIVOS IAvH POR ASOCIACIÓN | 54.756 | 24 |
| TOTAL MAS GASTOS ADMINISTRATIVOS | 9.298.916 | 4.000 |

Paso 8. Iniciar la fase piloto y la capacitación

La fase piloto se desarrolló de manera paralela a la construcción del plan de negocios. Para proyectar la rentabilidad del negocio y diseñar estrategias de mercado fue necesario conocer en detalle el sistema productivo, sus estacionalidades y su respuesta a las condiciones climáticas, entre otras. Para responder a las preguntas planteadas, se definió, como estrategia de corto plazo, realizar capacitaciones por parte de técnicos de empresas consolidadas con experiencia en la producción y comercialización de los productos priorizados.

Paso 9. Hacer un seguimiento del progreso y adaptación a los cambios

El plan operativo de trabajo se constituyó en una herramienta de planeación y monitoreo para las áreas comercial / económica, social / institucional científica y tecnológica. Su propósito era permitir a las comunidades verificar los objetivos y metas establecidos y analizar los impactos generados. El plan de uso y aprovechamiento cumplió el mismo objetivo para el área de manejo de recursos/ medio ambiente. El plan operativo se diseñó con la comunidad y se realizó una revisión cuatro meses después para ajuste y seguimiento.

Actividades adicionales

Como una herramienta de monitoreo y seguimiento al área de manejo de recursos/medio ambiente se realizó un plan de uso y aprovechamiento de recursos naturales para las tres comunidades.

El plan de uso y aprovechamiento de recursos naturales es un sistema de monitoreo de las especies utilizadas, mediante el cual es posible determinar la sostenibilidad de los métodos de aprovechamiento, hacer seguimiento a los problemas enfrentados y plantear estrategias oportunas para responder a los impactos ambientales positivos y negativos (ver Tabla 24).

Este plan permitió definir buenas prácticas agrícolas, de conservación y de recolección. La comunidad entendió la importancia del componente ambiental como un elemento diferenciador del producto y como estrategia para mantener el recurso en el tiempo.



| Tabla No. 24. Objetivos y principales resultados del plan de uso y aprovechamiento de algas marinas en La Guajira | |
|--|---|
| Objetivo | Acompañar a las comunidades y la contraparte local en la elaboración de una propuesta de plan de uso y aprovechamiento adaptada a las condiciones específicas de cada una de las granjas comunitarias en formación y de las condiciones ecológicas particulares, proponiendo lineamientos para mejorar la calidad de los sistemas productivos que están implementando, con base en el plan de negocios ya existente. |
| Consultores | Marta Lucía Palacios y Enrique Peña |
| Métodos | <ul style="list-style-type: none"> - Revisión bibliográfica - Visitas de campo y reconocimiento del área - Ubicación de granjas en el mapa de zonificación de Corpoguajira y elaboración de cartografía - Registro fotográfico - Toma de muestras, conservación en campo, herborización de ejemplares. Medición de cobertura algal por granja y productividad. - Análisis de características morfológicas y reconocimiento de estructuras reproductivas - Talleres grupales, revisión de metodología del plan de uso - Elaboración de diagrama de flujo por etapas de producción, análisis de costos, revisión de canales de distribución y comercialización - Aplicación de la metodología Evaluación de Impacto Ambiental para el análisis y evaluación de impactos de la actividad productiva, construcción de matrices - Elaboración de las buenas practicas de producción - Revisión de la legislación ambiental - Diseño del sistema de monitoreo ambiental |
| Resultados | <ul style="list-style-type: none"> - Caracterización biofísica, climática y ambiental del área de estudio. - Mapa del área de influencia de las empresas con la zonificación según uso - Inventario florístico y determinación taxonómica de algas en granjas y área de influencia - Plan de trabajo propuesto con la asociación - Lineamientos para la implementación de un plan de uso y aprovechamiento de la asociación |

Los resultados

- Al final de la fase 3 se constituyeron legalmente cinco asociaciones (Ver Tabla 25).
- Cada asociación tiene un plan de negocios (construido participativamente), una herramienta de monitoreo para la producción y un plan operativo de trabajo en el que se definen actividades, responsables y fechas de ejecución de las estrategias de corto, mediano y largo plazo.
- Los miembros de las asociaciones recibieron capacitación extensiva y ejecutaron fases piloto de producción de la empresa. Las capacitaciones permitieron mejorar los procesos productivos y facilitaron la inclusión de nuevos socios.

| Departamento | Razón social de la empresa | Producto | Socios |
|--------------|--|---|----------------------|
| Quindío | Asociación Paraíso Tropical de Cannán, Salento | Flores y follajes tropicales: <i>Calathea lutea</i> , <i>Calathea crotolifera</i> , <i>Musa coccinea</i> , <i>Ortotrisha pintoresca</i> , cinta lili grass, helecho cuero, cinta lino | 7 |
| | IVIHAO – Asociación Incrementadores de vida, agua y oxígeno, Salento | Flores y follajes tropicales: <i>Calathea lutea</i> , <i>Calathea crotolifera</i> , <i>Musa coccinea</i> , <i>Ortotrisha pintoresca</i> , cinta lili grass, helecho cuero, cinta lino | 6 |
| Santander | HPAES Hilanderías Patios Altos, El Encino | Lana virgen teñida con tintes vegetales | 8 |
| | APROVER Asociación de productores verdes, El Encino | Plantas medicinales: berenjena y valeriana | 14 |
| Guajira | ACUAMAGUA Asociación de Cultivadores de Algas Marinas de La Guajira | Algas marinas – <i>Eucheuma cottonii</i> | 12 grupos familiares |

- El Laboratorio Labfarve⁹ asesoró a Aprover en las buenas prácticas agrícolas necesarias para ser su proveedor. En este caso el laboratorio fue fundamental en la definición de los productos priorizados.
- En Quindío las comunidades recibieron capacitación sobre buenas prácticas agrícolas por parte de la Asociación Flora Tropical.
- El montaje piloto en La Guajira se realizó desde la fase 2 cuando se eligieron algas marinas como producto priorizado. Tener un espacio físico y un producto tangible facilitó la apropiación del proyecto por parte la comunidad desde antes de la fase 3.
- Los procesos técnicos quedaron documentados en cartillas disponibles para la comunidad y los facilitadores, entre ellas figuran: la “Guía para el cultivo y producción de algas marinas”, la cartilla de “Transferencia tecnológica en los procesos de hilado y tinturado de lana virgen con tintes naturales” y cartillas en el área contable, planeación estratégica, esquemas asociativos, mercadeo y comercialización.

Lecciones aprendidas

Análisis financiero para comunidades

Las herramientas que acompañan la construcción del plan de negocios deben estar al alcance de las comunidades. El análisis financiero de las asociaciones creadas fue realizado a partir de una hoja de cálculo financiera, sin embargo, la comunidad enfrentó dificultades para comprender su financiamiento y utilidad.

Gestión de recursos: inicio de las empresas piloto

La gestión de los recursos se hizo necesaria desde la fase 2 para la realización de la fase piloto. Es importante hacer transversal este proceso durante las tres fases de la metodología para contar con los recursos y establecer pilotos paralelos a los análisis teóricos. En este caso las comunidades iniciaron con sus propios recursos, un hecho que limita el desarrollo de actividades y la consolidación de la empresa. En esta parte del

⁹ Laboratorio de productos naturales de la ciudad de Bogotá



proceso la presencia de las contrapartes es fundamental pues permite orientar la conformación de la empresa e identificar las necesidades de inversión que pueden ser gestionadas.

Plan de uso y aprovechamiento de los recursos naturales

El plan de uso es un elemento novedoso para la metodología y es fundamental para garantizar la sostenibilidad del recurso. La construcción de este plan permitió a la comunidad conocer mejor el sistema productivo o de aprovechamiento y plantear estrategias de mitigación que garanticen la disminución de los impactos ambientales.

Lecciones generales de la implementación del AyDM

Ajuste de la metodología AyDM

Las organizaciones de contraparte, los facilitadores de campo, las comunidades y los consultores involucrados en el proyecto fueron capacitados y aportaron insumos específicos para el ajuste de la metodología. Actualmente estos actores tienen la habilidad de realizar capacitaciones sobre el proceso de aplicación de la metodología, así como de replicar el proyecto desde sus instituciones y comunidades.

Fortalecimiento de la línea de investigación de Biocomercio Sostenible

Biocomercio Sostenible, basado en gran parte en la metodología de AyDM, diseñó una “Propuesta para la identificación de productos de la biodiversidad con potencial comercial” que está siendo validada en los departamentos de Caldas, Valle del Cauca, Antioquia y Santander. La metodología se constituye en un gran aporte a las actividades de Biocomercio enfocadas al apoyo de empresas sostenibles.

Las responsabilidades de las contrapartes

La definición de responsabilidades entre cada uno de los socios iniciales y la identificación de roles para actores futuros es una necesidad en el desarrollo de la fase preparativa de un proyecto de AyDM. Si las responsabilidades no son claras y los actores no están de acuerdo, existe el riesgo de que muchas responsabilidades sean asumidas por pocos socios que luego no pueden moverse eficientemente en el desarrollo de sus propias responsabilidades.

El trabajo interinstitucional

El desarrollo de redes de trabajo a nivel nacional y local es de gran importancia para garantizar la sostenibilidad de los proyectos comunitarios una vez finaliza el proceso de implementación. Es importante que las contrapartes que actúan como coordinadores regionales sean muy activas en la identificación de socios locales que podrían apoyar a las iniciativas en el futuro.

Involucrar otros actores

La coordinación nacional tiene el papel vital de integrar a todos los actores involucrados en el proceso y de garantizar el intercambio de experiencias entre todos ellos.

Entrenamiento de contrapartes

Es importante garantizar que los socios tengan un entendimiento común de la aplicación de la metodología y de las variaciones necesarias según los casos particulares. Para el caso de Colombia, el desarrollo de talleres con contrapartes fueron espacios de gran

importancia para la coordinación de actividades y el análisis de casos específicos según las particularidades de cada área de trabajo.

La interacción directa de facilitadores, comunidades y expertos ofrece una oportunidad de capacitación que fortalece a la comunidad en la comprensión de temas básicos para el desarrollo de las empresas (mercados, producción, costeo, etc.). Además, facilita a los expertos el entendimiento de los procesos locales y la identificación de soluciones según las necesidades que existan a este nivel. La capacitación de facilitadores es de gran relevancia para la generación de capacidad local. Estos, a su vez, transmiten conocimientos a sus comunidades. En el proceso se puede observar cómo aumenta la riqueza de las discusiones relacionadas con el desarrollo de la empresa y la habilidad que estos actores adquieren para identificar vacíos de información y analizar las opciones para resolverlos.

El entendimiento y adaptación de la metodología por parte de expertos o instituciones involucradas es necesario para garantizar el logro de resultados en cada fase. El intercambio entre expertos y comunidades ofrece a estas últimas oportunidades de acceso a información y entrenamiento en diferentes temas que apoyan el conocimiento de las metodologías, así como las fuentes de información relacionadas con su producto. Esto es un tema importante si se tiene en cuenta la relevancia de generar capacidad a nivel local para la réplica.

Apropiación de conceptos por parte de las comunidades

Para una mayor apropiación de los conceptos de desarrollo empresarial, los talleres dirigidos a la comunidad deben partir de ejemplos reales, tales como ir a la cámara de comercio y realizar un registro de la empresa, clínicas de ventas, día de producción, entre otros. En ocasiones la comunidad sintió que los talleres eran muy teóricos y sólo hasta el final entendieron la relación que existe entre los conceptos y la práctica, mientras esto sucedió existió cierta resistencia por parte de las comunidades.

Puesta en marcha de la fase piloto

El desarrollo de proyectos piloto a lo largo de la fase 3 facilita la práctica de aprender-haciendo. La comunidad se involucra de una mejor manera a través de la capacitación en desarrollo empresarial, la aplicación de lo aprendido en la puesta en marcha de la empresa y el acompañamiento de expertos.

Validación de las especies utilizadas

En caso de seleccionar productos nuevos, es importante que las especies trabajadas cumplan con los criterios de precaución de Biocomercio Sostenible, es decir que no estén incluidas en los apéndices I, II, y III de CITES y que en caso de ser especies introducidas cumplan con un proceso de naturalización. Esta validación debe ser realizada desde el momento de selección del producto con el propósito de evitar la introducción de especies foráneas e invasoras.

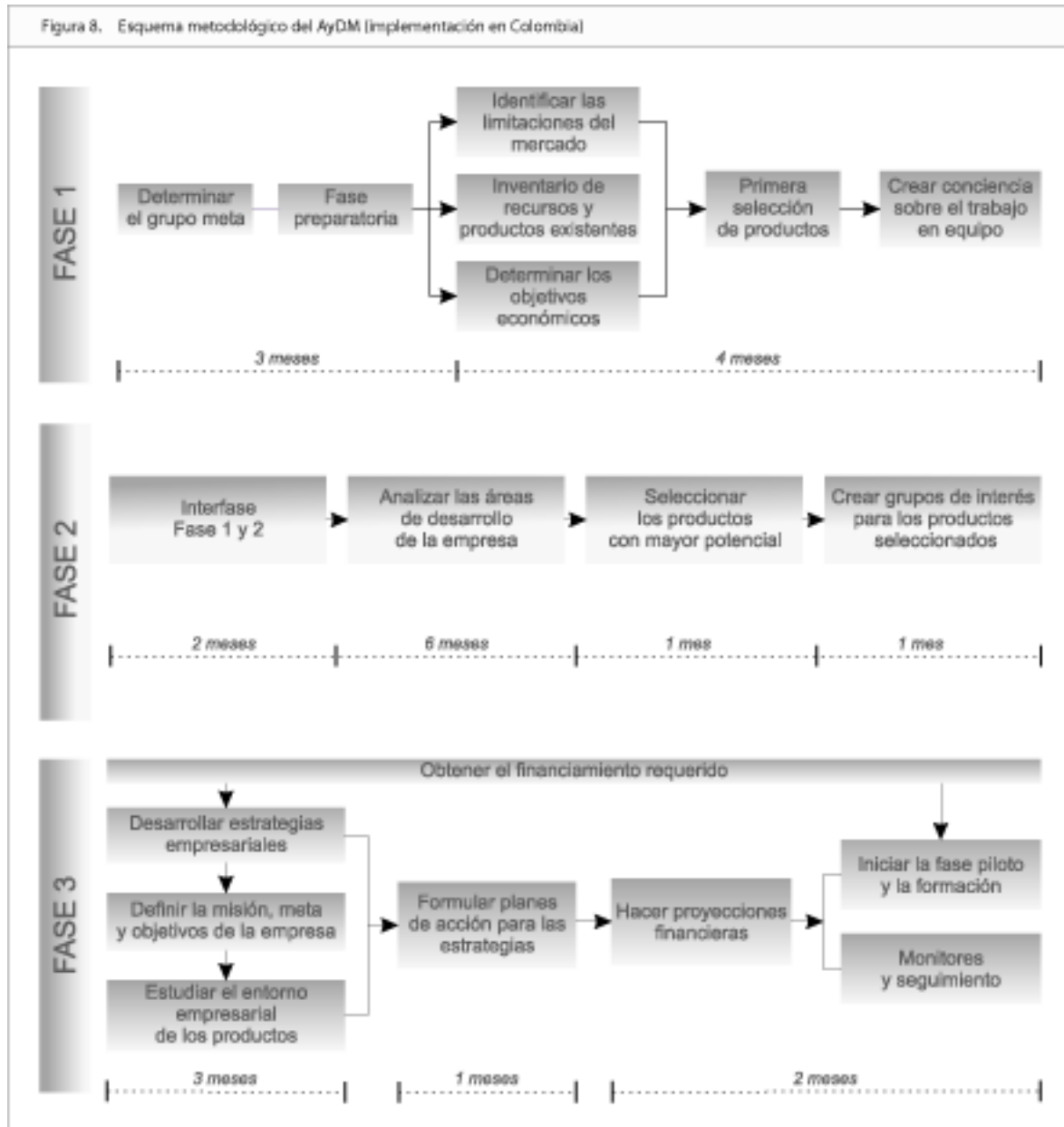
Implementación de sistemas de seguimiento

La definición de indicadores de impacto de las actividades desde el inicio del proyecto permite tener un real conocimiento de los beneficios generados a favor de las comunidades en términos de aprendizaje de los conocimientos y de pertenencia a la iniciativa empresarial creada.



Tiempo para la implementación de AyDM

La implementación de la metodología requirió aproximadamente 23 meses, los cuales se detallan en la Figura 8.





Recomendaciones y conclusiones



Recomendaciones y conclusiones

Recomendaciones

Recomendaciones para la Fase Preparatoria

Es necesario incluir una fase anterior a la Fase 1 que podría ser llamada FASE PREPARATORIA, en la cual se deben tener en cuenta los siguientes puntos:

- Definir claramente de los objetivos del proyecto.
- Definir los criterios para la selección de los lugares y la validación de estos con las entidades contraparte.
- Dejar en claro el tipo de apoyo que puede preverse para cada empresa y la cantidad de productos que el proyecto puede sostener.
- Hacer un plan de capacitación para los recolectores de información que comience a ejecutarse desde la fase preparatoria. Una capacitación adecuada en esta fase es determinante también para permitir a los recolectores seguir reuniendo información una vez que las entidades acompañantes se hayan retirado, de manera que puedan administrar sus empresas sin tropiezos.
- Preparar el plan de trabajo y el calendario de las actividades necesarias y estimar los recursos humanos que hacen falta para llevar a cabo la Fase 1.

Recomendaciones para la Fase 1

Para la selección de facilitadores se deben tener en cuenta los siguientes criterios:

- El facilitador debe estar en el momento de la selección y tener un claro liderazgo.
- Capacidad de toma de iniciativas para el desarrollo de actividades con la comunidad.
- Ser reconocido por los habitantes de la zona
- Contar con estudios de bachillerato y si es posible otra educación.
- Habilidad para moverse en la zona.
- Apertura al trabajo con otros miembros de la comunidad.
- No tener conflictos en la comunidad.
- Caracterizarse por ser conciliador, ser ágil en la búsqueda de soluciones para conflictos o problemas.
- Ser ordenado en el manejo de la información.

Para la selección de comunidades:

- Experiencia en procesos organizativos y productivos.
- Apoyo, al menos, de una entidad local.
- Uso complementario del bosque respecto a las actividades agropecuarias.
- Experiencia en el mercado de productos derivados de recursos naturales silvestres.
- Experiencia en trabajo comunitario.
- Experiencia en producción/extracción y comercialización de productos derivados de recursos naturales.
- Conexión de los productos comercializados con medios de mercado existentes a nivel local o regional.
- Conocimiento de recursos naturales y su aprovechamiento.

- Inserción en cadenas de valor locales.
- Disponibilidad de tiempo para el desarrollo de una nueva actividad económica.
- Disponibilidad de inversión en el desarrollo de un nuevo producto.

Para la selección de contrapartes locales:

- Experiencia en procesos participativos, manejo de recursos naturales. organización comunitaria en procesos productivos y comerciales, preferiblemente con la ayuda de un promotor de tiempo completo.
- Responsabilidades y alcances claros y definidos.
- Posibilidad de permanecer a largo plazo en la localidad.
- Agilidad y autonomía administrativa.
- Restringir criterios para la selección y eliminación de productos: como se definió en los resultados, el trabajo con listas extensas de productos dificulta la selección y requiere de un proceso más intensivo de búsqueda de información, lo cual puede ser más sencillo si se definen criterios más específicos para la selección basados en los objetivos previstos para el proyecto.
- Definir actividades para la interfase 1 y 2, en la cual las comunidades obtienen la información necesaria para la selección del producto y evalúan sus capacidades de seguir adelante con el desarrollo de un producto (conocimiento del producto, disponibilidad de tierra, disponibilidad de tiempo, necesidades de capacitación para el desarrollo el producto, etc.).

Recomendaciones para la Fase 2

Para el trabajo con la comunidad

- Definir con mayor precisión en el ámbito de la metodología, las necesidades de información para la toma de decisiones. En algunos casos es necesaria la búsqueda de información adicional o hacer énfasis en aspectos más determinantes para el futuro del producto (contactos comerciales, costos asociados a cada escenario de mercadeo, etc). Estos aspectos pueden ser analizados al inicio con información existente de la fase preparatoria y la fase 1 para enfocar más las investigaciones de la fase 2. Igualmente es importante tener en cuenta que cuando se trata de productos nuevos, hay mayores necesidades de investigación y capacitación a las comunidades.
- Los escenarios económicos permiten tener mejor información para la toma de decisiones. Estos deberían ser definidos como resultado de la Fase 2 y analizados desde las áreas de mercadeo y financiera.
- Analizar con las comunidades las capacidades de inversión en el corto y mediano plazo para desarrollar el nuevo producto.
- Discutir con la comunidad la capacidad local existente para el desarrollo del producto.

Para el trabajo con contrapartes:

- Trabajar más en el desarrollo de alianzas locales que favorezcan la sostenibilidad de las empresas en el largo plazo.
- Trabajar en el desarrollo de vínculos con entidades que aseguren la puesta en marcha y el éxito de las empresas.



- Analizar las implicaciones del acompañamiento a las comunidades en la fase 3 del proyecto así como posteriormente, mientras la empresa formada funciona por sí sola.

Recomendaciones para la Fase 3

La Fase 3 debería hacer mayor énfasis en los siguientes puntos:

- Poner en marcha la empresa para producir productos nuevos requiere de una intensiva capacitación en el tema de producción. Por lo tanto, esta capacitación debería ser realizada desde el momento en que el grupo establece la prioridad de los productos. Es por ello que la metodología AyDM debería adecuar el orden de los pasos a seguir cuando el producto elegido es novedoso para la comunidad. En tal caso la fase piloto de puesta en marcha de la empresa debería iniciarse ya durante la Fase 2 y no durante la Fase 3, para que sirva de actividad experimental para comprobar la conveniencia de los productos establecidos como prioritarios y evaluar los costos y beneficios mediante un ejercicio práctico y tangible.
- Tener un producto tangible obtenido a partir de la implementación de una fase piloto adelantada permite establecer contactos comerciales más certeros. Si los potenciales clientes conocen el producto, se les puede proporcionar una muestra en el momento del contacto, analizar las condiciones de calidad y establecer convenios de compra con volúmenes y fechas de entrega definidos.
- Puede ser importante diferenciar aspectos como el análisis jurídico y tributario, que si bien pueden ser abordados en las cuatro áreas de desarrollo empresarial, en esta fase deben ser más detallados ya que estos determinan las características legales de la empresa y sus obligaciones tributarias referidas a los marcos legales de cada región o país.
- El plan de uso y aprovechamiento permite profundizar en el análisis de los problemas y oportunidades frente al sistema productivo y al mismo tiempo enfatizar la importancia de implementar buenas prácticas agrícolas de recolección y conservación para la sostenibilidad de la empresa en el curso del tiempo. Este punto podría plantearse como un paso adicional en la Fase 3.
- El desarrollo de la Fase 3 requiere una mínima duración de seis meses en la que además del plan de negocios se realice el seguimiento a la empresa piloto.
- La metodología debería contemplar una Fase 4 en la que se implementen los planes de negocios, se establezcan nuevos acuerdos con las contrapartes, así como contactos comerciales para su implementación en el largo plazo. En esta fase se establecen las primeras inversiones por parte de los asociados.
- Incluir en la metodología AyDM a otros actores de la cadena, permite establecer acuerdos de confianza entre los eslabones y mejorar las condiciones del producto al acercar la oferta, la demanda y los servicios de apoyo.

Conclusiones

- El AyDM es una secuencia lógica y coherente de pasos que le permite ser replicada para el análisis de mercados de otros productos de interés para la comunidad.
- El análisis de información relevante en diferentes áreas del desarrollo empresarial es una herramienta para la identificación de productos de la biodiversidad que sean potencialmente comerciales y/o mejorar los productos tradicionales.
- Las discusiones alrededor de los productos permiten abrir espacios de diálogo y crecimiento grupal. El proceso participativo es un mecanismo para la generación de confianza en los procesos desarrollados conjuntamente por los miembros de la comunidad.
- Las capacitaciones en el uso de herramientas para analizar información de mercados y los intercambios de experiencias ofrecieron oportunidades a las comunidades para obtener información básica acerca de los mercados de productos de su interés. Estos ejercicios representaron una novedad y permitieron el desarrollo de discusiones más fructíferas, dada la información que la comunidad tiene de un producto.
- La búsqueda de información y el intercambio de experiencias igualmente motivó la búsqueda de ayuda y mecanismos para desarrollar alianzas que permitieran el desarrollo de la idea de negocio.
- Para la línea de Biocomercio Sostenible, este es un ejercicio nuevo que facilitó el entendimiento de las actividades necesarias para el acompañamiento de iniciativas empresariales desde su inicio, así como su papel en el trabajo interinstitucional con aquellas entidades encargadas de estimular a nivel local el desarrollo de dichas iniciativas.
- La metodología ofreció una oportunidad de validar herramientas de Biocomercio Sostenible ya existentes y de complementarlas particularmente en lo que se refiere a aspectos relacionados con el apoyo a comunidades y la selección de productos de biocomercio con potencial comercial.
- A su vez, AyDM se enriqueció con la experiencia y los desarrollos metodológicos de Biocomercio Sostenible, validando la metodología en condiciones específicas de Colombia y América Latina, en general.
- Mediante el ejercicio de validación y adaptación de la metodología, se logró la conformación de cinco asociaciones de comunidades rurales, que buscan la consolidación de su tejido social mediante la generación de empleo, el aumento de los ingresos económicos de los socios, el uso sostenible de productos de la biodiversidad, la implementación de prácticas para gestión de calidad y la conservación del ambiente, la agregación de valor a sus productos y la sostenibilidad financiera.
- Las comunidades rurales obtuvieron una nueva visión de sus desarrollos productivos, históricamente analizados desde la oferta del recurso. Con la implementación de la metodología se consideró el mercado como una variable de gran peso en la valoración de las transacciones y la generación de beneficios.



- Se logró incluir a miembros de las comunidades que estaban al margen de las actividades productivas, tales como las mujeres. Al incluirlas en dichas actividades, éstas adquirieron importancia frente a sus grupos familiares debido a que se convirtieron en generadoras de ingresos adicionales.
- Se generó capacidad en las entidades locales a través del entrenamiento de sus técnicos y del mismo proceso de formación de empresas con criterios de sostenibilidad.
- Se generó capacidad emprendedora en los socios que hoy son empresarios en formación, pero muy especialmente en los facilitadores de campo locales, que fueron el eje del proyecto.
- Dada la importancia de fortalecer cadenas de valor de productos de la biodiversidad y con ello, de las comunidades locales proveedoras de estos productos, la metodología ofrece oportunidades para ser adaptada a las condiciones de Latinoamérica y acompañar y fortalecer entidades encargadas del trabajo comunitario en el desarrollo de empresas de la biodiversidad.
- La metodología ofrece oportunidades de aplicación a productos de biocomercio, pero es necesario desarrollar la capacidad institucional en otros actores que puedan hacer acompañamiento local a iniciativas comunitarias.
- Esta metodología es un insumo para el fortalecimiento de cadenas de valor de productos de biocomercio, dado que ofrece opciones para el trabajo con los eslabones primarios de las cadenas.
- Para la FAO la colaboración del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt en Colombia ha sido muy fructífera, ya que uno de los objetivos de la línea de investigación de Biocomercio, es buscar nuevas herramientas para el uso sostenible de los productos de la Biodiversidad en las comunidades rurales, coincidiendo con el objetivo del programa FONP de la FAO: asistir a comunidades locales en el desarrollo de empresas generadoras de ingresos, al tiempo que conservan los recursos naturales. La complementariedad de ambos programas ha generado sinergias interesantes, por un lado, la línea de Biocomercio orientando su acción a la incorporación de prácticas para la conservación y el uso sostenible, el desarrollo empresarial y de mercados; y por otro, la FAO enfocándose en la creación de capacidades locales e institucionales también para el desarrollo empresarial y de mercados.



Anexo



Anexo

Por: Asociación HPAES

Ejemplo de un plan de negocios : Asociación HPAES “hilandería patios altos el encino Santander”. Lana hilada y teñida con tintes naturales vereda Patios Altos – El Encino, Santander

Introducción

El presente documento tiene como objeto dar a conocer de una forma resumida pero muy concisa todos y cada uno de los componentes más importantes de la Asociación HPAES “Hilandería Patios Altos El Encino Santander”. Se constituye en una guía base para conocer la empresa como tal, su estructura y las bases que la fundamentan, así como el producto que comercializan, todos y cada uno de los procesos que se deben seguir para obtener el producto final, el mercado al cual se enfrentan y los aspectos financieros que reflejan la situación real de la empresa. Con este documento se pretende que las personas interesadas en conocer la asociación tengan un reflejo y una guía de lo que es la empresa y puedan tener información concreta sobre la misma.

Contenido

- La empresa
- Producto
- Proceso de producción
- Mercado
- Aspectos financieros

LA EMPRESA

Historia

La FAO (Organización de las Naciones Unidas para La Agricultura y la Alimentación), en su afán de apoyar pequeñas empresas de carácter agrícola ha diseñado una metodología denominada AyDM (Análisis y Desarrollo de Mercado) la cual se ha venido trabajando e implementando desde el año 2003 en las veredas del Municipio de El Encino, Santander.

La puesta en marcha de la aplicación de la metodología comenzó en la vereda Patios Altos – Municipio de El Encino – Santander con la invitación del Instituto Alexander Von Humboldt, y la Fundación Natura (entidad que ha venido trabajando en la región desde hace aproximadamente 10 años) a las personas de la comunidad en el mes de febrero de 2003.

Esta metodología comprende tres fases dentro de las cuales se trabaja con la comunidad en la recolección de información necesaria para la puesta en marcha de una empresa consolidada. La implementación comenzó con la Fase 1 de la metodología, la cual consistía

en evaluar la situación existente en la comunidad, entender los puntos clave, definir los problemas y las oportunidades y realizar una primera selección de productos; esta fase se inició con 25 mujeres aproximadamente y se realizó un listado de posibles productos con los cuales se podían trabajar, dentro de estos se escogió lana hilada y teñida con tintes naturales.

Luego de definir y estudiar el producto con el cual se iba a trabajar, se comenzó la aplicación de la Fase 2 la cual consiste en identificar productos y mercados y decir cuáles son los mejores productos y recopilar información para su posterior desarrollo. En esta fase se recibió la visita de las empresas Factor Diseño y Fundacofan, los primeros realizaron un estudio más profundo sobre lana y tintes a nivel regional y nacional, los asesores de Fundacofan enseñaron a manejar los mordientes para lograr mejores colores en el momento de teñir el producto. Durante esta fase se llevaron a cabo talleres de capacitación en donde siempre se contó con la compañía y apoyo de la Fundación Natura y el Instituto Alexander von Humboldt. Algunas de las mujeres integrantes del grupo fueron llevadas a Bogotá a visitar la feria artesanal en Corferias con el fin de observar lo que los demás productores de lana del país hacían. Visitaron cuatro escenarios y a partir de esto y de matrices tuvieron la oportunidad de elegir el producto.

Para finalizar la implementación de la metodología se desarrolló la Fase 3 dentro de la cual se planificó la empresa; se formuló un plan de desarrollo empresarial y se preparó la puesta en marcha de la empresa. En el desarrollo de esta fase, se recibió al acompañamiento de la empresa Serfindes S.A., se llevaron a cabo talleres de conformación de la empresa como tal y se trabajaron cartillas por áreas de la empresa con el objetivo de las personas que la conformaran fueran familiarizándose con las actividades propias de una empresa, además que recolectaran la información necesaria para la elaboración del plan de negocios. Este trabajo se desarrolló en varias visitas en las cuales se fueron desarrollando y completando la información de cada una de las áreas de la empresa. Hay que resaltar que de las 25 mujeres que iniciaron, en la actualidad solamente quedan once vinculadas a la empresa Hilandería Patios Altos El Encino, Santander (HPAES).

La misión

Comercializar lana hilada y teñida con tintes naturales de buena calidad producida de manera amigable con el medio ambiente, que genere beneficios económicos y sociales a través de un buen precio del producto a todos los miembros de la comunidad.

La visión

La empresa venderá lana hilada y teñida con tintes naturales en ovillo o madejas empezando en el primer año con 300 kilos vendidos, el segundo año 400 kilos y durante los años siguientes producir objetos terminados usando la técnica tradicional de la comunidad, en un periodo de 6 meses.

Objetivo general

Conformar una empresa comercializadora de lana virgen hilada y teñida con tintes naturales en el Municipio de El Encino que genere ingresos adicionales a las familias de la comunidad, en un periodo de seis meses.



Objetivos específicos

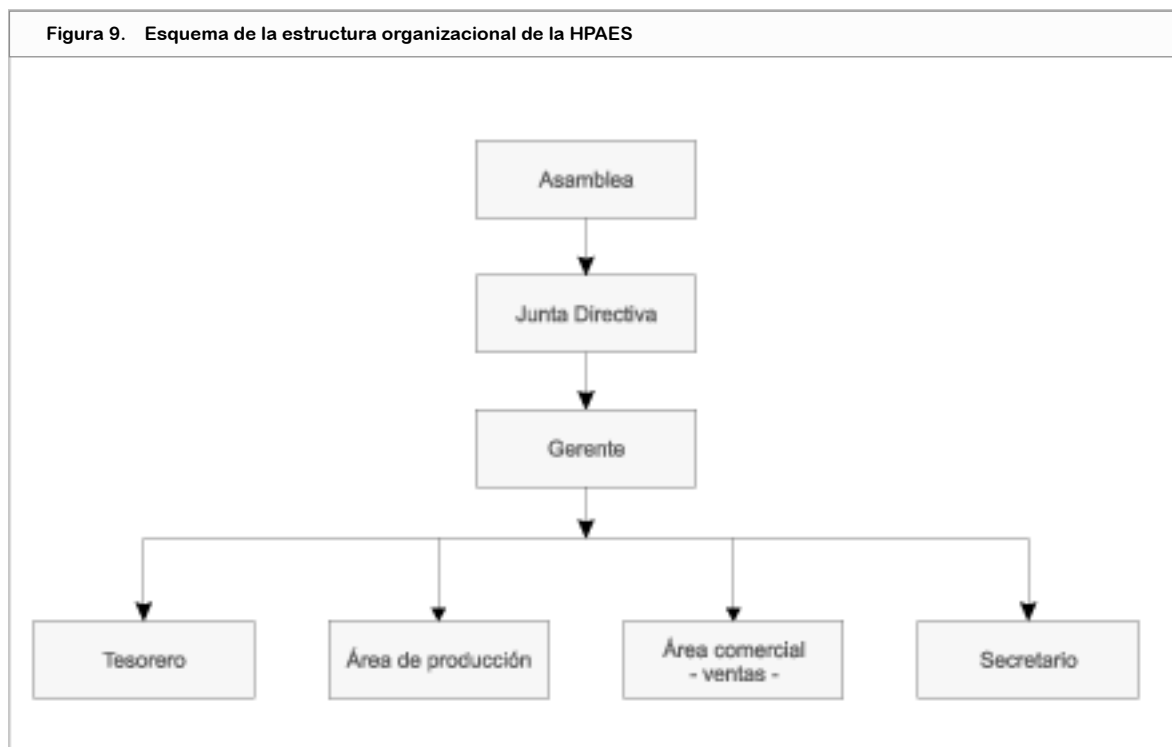
- Organizar la asociación de comercializadores de lana hilada y teñida con tintes naturales.
- Gestionar capacitación en el manejo de tintes, ingresos, egresos de dinero y administración de empresas rurales.
- Sensibilizar a la comunidad en el manejo y uso de recursos naturales.
- Gestionar recursos para la compra y construcción de la sede de la asociación.

Estructura organizacional

Junta directiva:

- Presidenta: María Antonia Cárdenas
- Vicepresidenta: Hermensia Silva
- Secretaria: Alicia Infante
- Fiscal: Nelly Balaguera
- Tesorero: Martina Díaz
- Vocales: María Chiquinquirá Morales.

Figura 9. Esquema de la estructura organizacional de la HPAES



PRODUCTO

El producto de la Asociación HPAES, Hilanderas de Patios Altos, El Encino Santander, como producto intermedio, corresponde a la lana de oveja hilada en rueca de pedal y tinturada con tintes naturales.

Características:

- Hecho a mano
- Variedad de la fibra: regularmente homogénea o irregular (motón)
- Suave
- Fibra Homogénea
- Uso de tintes naturales biodegradables
- Resistente al uso
- Flexible debido a su disposición de moléculas

Cualidades:

- Calidad natural: 100% lana de oveja y tintes naturales, con control de todas las etapas del proceso productivo, desde el esquilado de la oveja hasta el tejido
- Posibilidad de ofrecerse en diferentes calibres y tipos (áspera, suave, gruesa, delgada, motón)
- Gama cromática suave debido al tinturado con tintes naturales
- Alta fijación de color debido al uso de mordientes balanceados y manejo de temperaturas y secado
- Resistencia y durabilidad generadas por el control de variables como cocción y secado
- Es térmico: abriga del frío
- No produce alergia, ya que utiliza suavizante ácido

Unidad de venta del producto: se vende por madejas de libra o de 1 kilo.

Usos:

- Vestido (productos finales en lana)
- Decoración de ambientes
- Usos industriales a partir de la mezcla con otras fibras naturales o industriales (fique, algodón, enea, calceta de plátano, iraca, cañaflécha, chin, esparto, pajas, juncos, cobre).
- Tapizado, tejido plano, anudados o sueltos (gasa) de cojines y asientos.

PROCESO DE PRODUCCIÓN

La Asociación se va a encargar de comprar la lana en sucio y de realizar los procesos de producción desde el lavado. Para la compra de la materia prima a los proveedores – lana en sucio - la Asociación fija unos parámetros de calidad específicos que deben ser cumplidos.

1. Proceso de lavado del vellón

Después de guardado un tiempo, el vellón se saca y se seleccionan las partes de la lana según su calidad; considerando la del espinazo de mejor calidad que la de las patas, cuello y rabo, debido a que esta es mas corta y sucia. La lana se lava como la ropa.

Actualmente realizan el siguiente procedimiento:

- Después de seleccionarla, la lavan con jabón azul, como si fuera ropa.
- Posteriormente se prepara agua con jabón azul hasta que produzca espuma y la meten al agua dejándola en reposo de un día para otro.
- Al día siguiente la sacan y la lavan con abundante agua limpia hasta extraer todos



- los residuos de jabón y la ponen a secar al sol.
- La recogen y la guardan en un costal de polipropileno y la almacenan en cualquier espacio de la casa.

2. Proceso de hilado

La herramienta básica que utilizan para el hilado en este momento es la rueca manual. Los pasos que se aplican para el hilado son:

- Escarmenada: es un ordenamiento de los filamentos de la lana.
- Copiada: consiste en ordenar los filamentos y estirarlos para reacomodarlos, el resultado se denomina, primera hebra.
- Copo: se enrolla y cuelga lana en la muñeca de la mano derecha de la artesana
- Hilado: consiste en pasar la lana por la rueca con una torsión sencilla y después dos cabos en otro huso haciendo la retorsión.
- Enmadejado: luego de hilada la lana, se forman las madejas de acuerdo a la pesa (1 pesada equivale a 250 gramos).

3. Proceso de tinturado

Con tintes vegetales de origen natural

- Descruce de la fibra: consiste en lavar con detergente biodegradable la fibra
- Mordentado con mordientes naturales: para esta labor se utiliza barro, guarapo y otros materiales
- Lavado: esta fase se realiza para sacar residuos del mordiente
- Baño de tinte: se tintura la fibra a menos de 80 °C, a fuego lento, removiendo constantemente. El tiempo del tinturado depende de la intensidad de color deseada.
- Lavado: para extraer los residuos de colorantes.
- Suavizado: la fibra se introduce en suavizante natural, de extracto vegetal, para darle un acabado de calidad y permitir que las moléculas se vuelvan a esponjar.
- Secado: se expone la fibra al aire libre, en la sombra.
- Almacenamiento: Consiste en almacenar la fibra en una bolsa, en un sitio aireado y libre de humedad.

Especies utilizadas para llevar a cabo el proceso de teñido:

| No. | Planta | Parte útil | Observación |
|-----|-----------------|--|---|
| 1 | Diente de león | Hojas y flor | |
| 2 | Helechos | Hojas | |
| 3 | Sietecueros | Hojas | |
| 4 | Encenillo | Hojas y corteza | No es conveniente emplear la corteza |
| 5 | Roble | Hojas verdes y secas, frutos o semillas | Se debe utilizar con moderación |
| 6 | Saúco o tilo | Hojas y frutos | Utilizar con moderación |
| 7 | Gama | Hojas | Utilizar si se hace repoblamiento |
| 8 | Nogal | Hojas, corteza y frutos | |
| 9 | Chite | Hojas | |
| 10 | Laurel de monte | Hojas | |
| 11 | Eucalipto | Hojas verdes y secas, semillas, corteza, aserrín | |
| 12 | Café | Hojas y semillas y desperdicio del fruto | Se encuentra en la parte baja del municipio |

4. Almacenamiento y conservación:

- Del vellón

Después del esquilado la lana es guardada en un costal de polipropileno durante un tiempo en una parte alta de la casa. Luego de lavarla la almacenan en canastas de plástico o de fibra donde la disponen para utilizarla a medida que van hilando.

- De la lana hilada

Al igual que el vellón, se guarda en canastas de plástico o de fibra y en talegos plásticos.

- De la lana tinturada

Si está en vellón es almacenada en talegos, canastas plásticas o de fibra; regularmente se conserva en madejas o en bola, listas para tejer.

Valores agregados del producto:

Ambiental: estimula el aprovechamiento sostenible de recursos naturales del entorno utilizados por las artesanas como especies tintóreas.

El tejido de lana exige el aprovechamiento intenso de un recurso animal que contribuye además a una alimentación campesina más balanceada por su aporte en carne y leche.

Cultural: el hilado de lana se ha realizado en la región por tradición, transmitiéndose de generación en generación.

Género: el producto de mujeres campesinas-artesanas cabeza de hogar que reconocen en el oficio de hilado y tejido de lana, una alternativa económica para la generación de ingresos y mejoramiento de la calidad de vida.

El oficio fortalece el rol de las mujeres como emprendedoras, cohesionando la familia a través de la equidad en un contexto cultural de rígido machismo.

Artesanal: la lana es un producto hecho a mano, donde la huella individual de cada artesana se plasma en el tejido y color que da al producto. No son productos seriados, al contrario, son únicos, a diferencia del producto industrial.

MERCADO

El uso de la lana está directamente relacionado con sus características, es por eso que principalmente se usa en la fabricación de prendas de vestir por sus cualidades térmicas, de resistencia y de elasticidad.

Sin embargo, en los últimos años dicho mercado tradicional ha cobrado importancia y el uso de la lana se ha diversificado a un mayor número de objetos. Esto tiene que ver con las tendencias de diseño, de moda y de forma indirecta con la economía global. En un mundo donde la globalización y masificación está en auge, el diseño se convierte en herramienta de potenciación de productos para lograr una posición en el mercado.



Se trata de un producto en el que, como hemos visto, el “gusto” es determinante en la venta; el comprador se “enamora del producto” por su belleza, por sus acabados y combina ese factor con el precio y el uso. Esto ligado, al hecho de estar inmerso en el mercado de la moda, hace que se trate un producto cambiante, en el que las texturas, colores y formas son determinantes. Es pues indispensable en cualquier tipo de proyecto en lana estar al tanto de las tendencias de la moda, de qué se vende y no convertirse en una empresa rezagada.

En este caso hablamos de un mercado para “**LANA HILADA Y TEÑIDA CON TINTES NATURALES**”.

A corto plazo la Asociación va a comenzar a comercializar en tiendas de venta de lana hilada y teñida, el primer contacto que se tiene es el almacén Casa Rosada. Casa Rosada es un negocio dedicado a la venta de materiales textiles con propósitos artesanales y venta de artesanías como tapices, tapetes, hamacas, mochilas. Tienen experiencia de más de 20 años en la venta de dichos artículos. Allí se puede encontrar materiales de origen natural como lana virgen (en diferentes calibres y colores), y lana hilada y teñida de múltiples colores.

Exigencias de calidad casa rosada: mercado de la asociación a corto plazo

La calidad de la lana está dada por su contextura, su hilado y el color al momento de llevar a cabo el teñido, es una lana pareja, con un hilado fino y con un teñido pareja.

Estas son las características que exige Casa Rosada para la compra de la lana:

- Mezcla de tonos
- Mínimo 5 kg por color
- Compran independientemente si el tinturado es con tintes naturales o no
- Debe venir presentado en madejas de 250 gramos, de 60 centímetros de largo y atadas con una cuenta de 12 centímetros
- Precios: \$ 8.000 kilo sin hilar: vellon- super motón
- \$ 12.000 kilo de lana hilada sin tinturar
- \$ 16.000 kilo de lana hilada tinturada
- La lana debe venir limpia, hilada y seca

Información general del mercado

Producto: las exigencias de calidad y los volúmenes para el producto lana son más altas que para una artesanía tejida en este material. Las características del producto son la clave para lograr su reconocimiento en los diferentes mercados tradicionales, sin embargo, la utilización de especies nativas debe convertirse en el mediano plazo, en una forma de diferenciar el producto y lograr un reconocimiento de los clientes que aún no perciben un valor agregado en esta característica particular. La Asociación encuentra en el teñido natural su mayor oportunidad comercial para lograr la diferenciación e identificación de los productos originarios de El Encino.

Plaza: a corto plazo la asociación realizara su comercialización en almacenes especializados en la venta de lana hilada y teñida, en este caso la mayoría están presentes en Bogotá.

Desde el punto de vista regional se pueden comercializar los productos en mercados atractivos y de gran reconocimiento de estos productos como: Villa de Leyva, Ráquira, Nobsa y Paipa en Boyacá, Barichara, Girón y Charalá en Santander, Cajicá y Ubaté en Cundinamarca.

Precio: el precio de los productos de la Asociación oscila entre \$8.000 y \$20.000 kilo dependiendo de las características del producto y de las exigencias que tengan cada uno de los compradores. Dependiendo también del volumen de producción pedido el precio puede variar.

Promoción / Publicidad: la promoción de este tipo de productos está dada destacando el valor agregado que tiene el mismo, se puede promocionar en ferias, en almacenes reconocidos que manejen esta gama de productos naturales, y en regiones donde el nivel turístico sea alto y permita comercializar de forma efectiva los productos.

Posibles escenarios hacia el futuro

La lana hilada y teñida es un producto que se puede utilizar para producir diferentes gamas de artículos. A largo plazo la empresa puede comercializar su producto en diferentes presentaciones, utilizando como insumo principal la lana hilada y teñida con tintes naturales. A continuación se encuentra la descripción de los escenarios dentro de los cuales la empresa puede ampliar su comercialización.

| Usos del producto | Tipo de consumidores | Necesidades específicas de los consumidores | Competidores |
|---|--|---|---|
| Elaboración de productos tradicionales: sacos, mantas, ruanas, guantes, sombreros, etc. | Almacenes: se vende el producto terminado a almacenes especializados de artesanías o accesorios. | Gama de productos, se venden por tallas (prendas) y tamaños (ropa de cama). Es casi inexistente un empaque propio, aunque sí existe en algunos casos imagen de marca | Se concentra en municipios turísticos y con tradición en la producción de objetos de lana, son pequeños productores que en algunos casos se encuentran agrupados en asociaciones municipales. La competencia se da por precio pues los diseños son prácticamente iguales. |
| Elaboración de productos exclusivos para diseñadores de modas | diseñadores de modas | Venta por metros cuadrados o lineales, diferente gama de tejidos, las exigencias del empaque son más de protección que formal - estéticas. En este escenario la lana se pide en colores crudos, combinados con apliques fuertes, también con una combinación de puntadas. | Escenario menos competido. Competencia directa: asociaciones apoyadas por instituciones o artesanos conocidos por el diseñador. Es un mercado cerrado en el que la competencia está dada por el diseño, calidad del producto y calidad del servicio. |
| Elaboración de productos exclusivos para almacenes de decoración (diseño de muebles y accesorios para el hogar) | Almacenes de muebles. Fábricas de muebles. Almacenes de decoración | Telas vendidas por metros, diferentes tipos de tejidos, altos estándares de calidad, buena presentación colores crudos, variedad en el tejido y diseño. | Uno de los escenarios menos competidos. Es un mercado abierto a nuevas propuestas en el que también la competencia está dada por diseño, calidad del producto y del servicio. |



Mercados potenciales a nivel nacional

Para lana hilada y teñida para ser utilizada como materia prima

Nobsa: es el centro principal para la comercialización de la lana. Es un mercado interesante desde varios puntos de vista, en primer lugar es un gran referente de lo que se puede lograr en producto, comercialización e identidad con el apoyo de entes gubernamentales. En cuanto a mercado se refiere, este municipio es un buen comprador de lana, dado que no la producen, es escasa y de mala calidad, además en este mercado no existe la comercialización de lana hilada y teñida con tintes naturales.

Paipa: es un municipio en el cual la comercialización de lana y sus productos ha conseguido un gran auge, principalmente impulsado por el interés turístico que despiertan esta población. Cuenta con una “calle” especializada en la comercialización de productos tradicionales en lana. La mayoría de éstos son elaborados en la región. Se puede marcar un nivel de diferenciación e innovación en este mercado al comercializar lana hilada y teñida con tintes naturales.

Ráquira: es otro de los municipios que se convierte en punto de referencia para comercializar productos tradicionales en lana. Se trata de un comercio artesanal maduro, reconocido principalmente por el manejo del barro, adicionalmente se pueden encontrar productos de diversas regiones del país.

Villa de Leyva: es junto a Nobsa, Paipa y Ráquira uno de los municipios que cuenta con el más amplio comercio de productos en lana. A lo largo de los últimos 15 años, con el apoyo de su Alcaldía, ha conseguido un gran impulso desde el punto de vista turístico, lo cual se ha visto reflejado en el aumento del comercio de productos artesanales que hasta hace 5 años se remontaba a los almacenes de la plaza central y unos pocos hacia la entrada del municipio. Actualmente, se ha incrementado lugares de venta, siendo los fines de semana cuando mayor cantidad de ellos se encuentran abiertos.

En Cundinamarca hay dos mercados potenciales:

- **Cajicá:** existe una oportunidad de venta de lana para la fabricación de los tapetes anudados, pues hay una gran demanda de materia prima, que debe cumplir con estándares de calidad mínimos, sin embargo los precios a los que pagan la lana no son los más atractivos, pues exigen volumen y no compran lana tinturada. En Cajicá hay más de 13 fábricas de tapetes, el promedio de compra de lana en las empresas más pequeñas es de 500 – 600 kilos mes y el precio está alrededor de los \$10.000 lana blanca, \$12.000 café o negra y \$15.000 gris.
- **Ubaté:** hay tres asociaciones apoyadas por la Alcaldía que en este momento necesitan lana y la compran a buenos precios.

ASPECTOS FINANCIEROS

Información general

Venta de lana en vellón, supermotón, lana hilada y teñida

PRODUCTOS

| PRODUCTO 1 VELLÓN 0 SUPERMOTON | | PRODUCTO 2 HILADA SIN TEÑIR | | PRODUCTO 3 HILADA TEÑIDA | |
|--|----------|--|-----------|--|-----------|
| Cantidad de Materia Prima Procesada al Mes (Kilos) | 200 | Cantidad de Materia Prima Procesada al Mes (Kilos) | 160 | Cantidad de Materia Prima Procesada al Mes (Kilos) | 32 |
| Porcentaje de Rendimiento | 100% | Porcentaje de Rendimiento | 100% | Porcentaje de Rendimiento | 100% |
| Cantidad de Producto para la Venta (Kilos) | 40 | Cantidad de Producto para la Venta (Kilos) | 128 | Cantidad de Producto para la Venta (Kilos) | 32 |
| Precio de Venta por Kilo | \$ 8,000 | Precio de Venta por Kilo | \$ 12,000 | Precio de Venta por Kilo | \$ 16,000 |
| Costo Unitario Kilo | \$ 2,567 | Costo Unitario Kilo | \$ 7,721 | Costo Unitario Kilo | \$ 14,495 |

NOTA: ESTE MODELO DEBE SER ALIMENTADO CON DATOS Y CIFRAS CALCULADAS PARA UN KILO

* Se maneja cantidad de materia procesada 200 kilos ya que esa es la capacidad con la que cuenta la empresa según sus condiciones

ASOCIACION IPRAES

FLUJO DE CAJA

| MES | AÑO 1 | AÑO 2 | AÑO 3 | AÑO 4 | AÑO 5 | TOTAL |
|-----------------------------------|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|
| SALDO INICIAL | 0 | -389,581 | -68,022 | 2,670 | 801,960 | 0 |
| INGRESOS | | | | | | |
| VENTAS | | | | | | |
| VELLÓN 0 SUPERMOTON | 3.840.000 | 4.048.800 | 4.233.600 | 4.446.280 | 4.667.544 | 21.236.224 |
| HILADA SIN TEÑIR | 18.432.000 | 19.434.240 | 20.321.280 | 21.337.344 | 22.454.211 | 101.929.075 |
| HILADA TEÑIDA | 8.144.000 | 8.475.840 | 8.773.760 | 7.112.448 | 7.488.070 | 35.978.358 |
| CREDITO | 4.811.118 | 2.670.896 | 988.856 | 0 | 0 | 8.648.771 |
| RECURSOS PROPIOS | | | | | | |
| EFFECTIVO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| INGULMOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| MATERIAS PRIMAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| HERRAMIENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL INGRESOS | 33.227.118 | 32.631.815 | 32.265.596 | 32.895.072 | 34.539.826 | 185.768.426 |
| EGRESOS | | | | | | |
| MATERIA PRIMA | 4.800.000 | 5.040.000 | 5.280.000 | 5.596.600 | 5.824.430 | 26.523.530 |
| OTROS ACCESORIOS | 480.000 | 584.000 | 529.200 | 555.660 | 583.443 | 2.652.303 |
| MANO DE OBRA Y MATERIALES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| LUMBO | 2.840.000 | 3.087.000 | 3.241.350 | 3.403.418 | 3.573.568 | 16.245.336 |
| ESCARMADO | 7.200.000 | 7.860.000 | 7.908.000 | 8.334.800 | 8.791.848 | 39.794.548 |
| TEÑIDO | 1.459.200 | 1.532.160 | 1.608.768 | 1.869.208 | 1.773.607 | 8.063.001 |
| SUELDOS | 8.444.000 | 8.786.200 | 7.104.510 | 7.459.736 | 7.832.722 | 35.607.168 |
| PRESTACIONES | 3.350.880 | 3.515.424 | 3.694.345 | 3.870.062 | 4.073.016 | 18.513.727 |
| ARRENDOS BODEGA | 380.000 | 378.000 | 386.000 | 416.748 | 437.802 | 1.988.227 |
| TELEFONO | 240.000 | 252.000 | 264.600 | 277.630 | 281.722 | 1.356.152 |
| GASTOS LEGALES DE CONSTITUCION | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500.000 |
| IMPUESTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO | 117.642 | 124.038 | 129.701 | 136.188 | 142.965 | 550.562 |
| CUOTAS DE CREDITO | 3.833.478 | 3.788.433 | 2.038.832 | 386.480 | 0 | 8.813.891 |
| EQUIPOS | 2.071.500 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2.071.500 |
| TOTAL EGRESOS | 33.596.689 | 32.520.256 | 32.234.936 | 32.095.782 | 33.294.810 | 183.742.463 |
| SALDO FINAL | -369.571 | -88.022 | 2.670 | 801.960 | 2.048.968 | 2.048.968 |



ASOCIACION HPAES
PERDIDAS Y GANANCIAS

| MES INGRESOS | AÑO1 | AÑO2 | AÑO3 | AÑO4 | AÑO5 | TOTAL |
|---------------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|--------------------|
| VENTAS | | | | | | |
| VELLON 0 SUPERMOTON | 3.840.000 | 4.048.800 | 4.233.600 | 4.445.280 | 4.667.544 | 21.235.224 |
| HILADA SIN TEÑIR | 18.432.000 | 19.434.240 | 20.321.280 | 21.337.344 | 22.404.211 | 101.929.075 |
| HILADA TEÑIDA | 6.144.000 | 6.478.080 | 6.773.760 | 7.112.448 | 7.468.070 | 33.976.358 |
| OTROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTROS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL VENTAS | 28.416.000 | 29.961.120 | 31.328.640 | 32.895.072 | 34.539.826 | 157.140.658 |
| COSTOS | | | | | | |
| MATERIA PRIMA | 4.800.000 | 5.040.000 | 5.292.000 | 5.556.600 | 5.834.430 | 26.523.030 |
| OTROS ACCESORIOS | 480.000 | 504.000 | 529.200 | 555.660 | 583.443 | 2.652.303 |
| MANO DE OBRA Y MATERIALES | | | | | | |
| LAVADO | 2.940.000 | 3.087.000 | 3.241.350 | 3.403.418 | 3.573.588 | 16.245.356 |
| ESCARMENADO | 7.200.000 | 7.560.000 | 7.938.000 | 8.334.900 | 8.751.645 | 39.784.545 |
| TEÑIDO | 1.459.200 | 1.532.160 | 1.608.768 | 1.689.206 | 1.773.667 | 8.063.001 |
| TOTAL COSTOS | 16.879.200 | 17.723.160 | 18.609.318 | 19.539.784 | 20.516.773 | 93.268.235 |
| MERCADEO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| PUBLICIDAD | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| FERIAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VIAJES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| COMISIONES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| VENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL GASTOS DE VENTAS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| UTILIDAD OPERACIONAL BRUTA | 11.536.800 | 12.237.960 | 12.719.322 | 13.355.288 | 14.023.053 | 63.872.423 |
| SUELDOS | 6.444.000 | 6.766.200 | 7.104.510 | 7.459.736 | 7.832.722 | 35.607.168 |
| PRESTACIONES | 3.350.880 | 3.518.424 | 3.694.345 | 3.879.062 | 4.073.016 | 18.515.727 |
| ARRIENDO BODEGA | 360.000 | 378.000 | 396.900 | 416.745 | 437.582 | 1.989.227 |
| TELEFONO | 240.000 | 252.000 | 264.600 | 277.830 | 291.722 | 1.326.152 |
| GASTOS JURIDICOS | 500.000 | 0 | 0 | 0 | 0 | 500.000 |
| IMPUESTOS DE INDUSTRIA Y COMERCIO | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| GASTOS DE PAPELERIA | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| TOTAL GASTOS DE ADMINISTRACION | 10.894.880 | 10.914.624 | 11.460.355 | 12.033.373 | 12.635.042 | 57.938.274 |
| UTILIDAD OPERACIONAL | 641.920 | 1.323.336 | 1.258.967 | 1.321.915 | 1.388.011 | 5.934.149 |
| DEPRECIACION | 414.300 | 414.300 | 414.300 | 414.300 | 414.300 | 2.071.500 |
| OTROS INGRESOS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| OTROS GASTOS - INTERESES DE CREDITO | 505.306 | 424.016 | 209.726 | 26.072 | 0 | 1.165.121 |
| UTILIDAD MENSUAL | -277.686 | 485.020 | 634.941 | 881.543 | 973.711 | 2.697.528 |
| UTILIDAD ACUMULADA | -277.686 | 207.334 | 842.275 | 1.723.817 | 2.697.528 | |

PLAN DE INVERSION A CORTO PLAZO ASOCIACION HPAES " HILANDERIA PATIOS ALTOS ENCINO SANTANDER

| ACTIVIDADES | VALORES | MES | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|-------------------|-----|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| | | 0 | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 |
| COMPRA DE LOTE | 2.000.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| LEGALIZACION DEL LOTE | 200.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| CONSTRUCCION DE LA SEDE DE LA ASOCIACION (INCLUYE LA COSNTRUCCION DEL LAVADERO Y EL POZO SEPTICO) | 5.375.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SERVICIOS PUBLICOS | 1.971.500 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| EQUIPOS | 1.148.286 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SEGUIMIENTO | 3.500.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| SUB TOTAL | 14.194.786 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| COSTO DE IMPLEMENTOS NECESARIOS PARA LA PRODUCCION (VALOR DADO EN EL ESTADO DE PERDIDAS Y GANANCIAS | 21.072.000 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| TOTAL | 35.266.786 | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

El valor de seguimiento que se incluye dentro de la inversión será asumido por la **Fundación Natura** así que el valor de la inversión inicial corresponde a:

| ACTIVIDAD | VALOR |
|---|---------------------|
| Compra lote | \$2.000.000 |
| Legalización lote | \$200.000 |
| Construcción sede (incluye la construcción del lavadero y pozo séptico) | \$5.375.000 |
| Servicios públicos | \$1.971.500 |
| Equipos | \$1.148.286 |
| Costo implementos necesarios para el establecimiento del cultivo (valor dado en el estado de perdidas y ganancias). | \$21.072.000 |
| Total | \$31.766.786 |

EXPLICACIÓN VALORES PLAN DE INVERSIÓN CORTO PLAZO

| | VALOR UNITARIO | CANTIDAD | TOTAL |
|---|----------------|----------|--------------------|
| Compra lote 1.600 metros cuadrados | \$2.000.000 | 1 | \$2.000.000 |
| Legalización lote | \$200.000 | 1 | \$200.000 |
| CONSTRUCCIÓN SEDE | | | |
| Ladrillo H10 | \$600 | 2.000 | \$1.200.000 |
| Cemento | \$20.000 | 60 | \$1.200.000 |
| Arena | \$12.500 | 30 | \$375.000 |
| Tejas de eternit | \$21.000 | 40 | \$840.000 |
| Tejas transparentes | \$24.000 | 5 | \$120.000 |
| Cerchas de alambre | \$150.000 | 1 | \$150.000 |
| Puertas | \$120.000 | 5 | \$600.000 |
| Ventanas | \$100.000 | 5 | \$500.000 |
| Lavadero | \$200.000 | 1 | \$200.000 |
| Sanitario | \$190.000 | 1 | \$190.000 |
| TOTAL | | | \$5.375.000 |
| SERVICIOS PUBLICOS | | | |
| Agua | | | |
| Conexión | \$70.000 | 1 | \$70.000 |
| Tubería PVC | \$9.800 | 10 | \$98.000 |
| T de pulgada de reducción a 1/2 | \$3.500 | 1 | \$3.500 |
| Subtotal | | | \$171.500 |
| Luz | | | \$1.800.000 |
| TOTAL | | | \$1.971.500 |
| EQUIPOS | | | |
| Molino | \$50.000 | 1 | \$50.000 |
| Olla aluminio 12 litros | \$153.286 | 1 | \$153.286 |
| Olla aluminio 20 litros | \$200.000 | 1 | \$200.000 |
| Cardero | \$50.000 | 1 | \$50.000 |
| Motor rueca | \$120.000 | 1 | \$120.000 |
| Caldero | \$50.000 | 1 | \$50.000 |
| Balde de 110 litros | \$25.000 | 1 | \$25.000 |
| Desjarretadora | \$100.000 | 1 | \$100.000 |
| Teléfono celular | \$200.000 | 1 | \$200.000 |
| TOTAL | | | \$1.148.286 |
| SEGUIMIENTO | | | |
| Acompañamiento 1 año | \$208.333 | 12 | \$2.500.000 |
| Participación en mano factor | \$1.000.000 | 1 | \$1.000.000 |
| TOTAL | | | \$3.500.000 |



Bibliografía



Bibliografía

- Cáceres Barajas, A.; González Mina, R.T; Lara Acevedo, G.; Guzmán Rivera, S.P.; Rodríguez Torres, H.J. 2004. IAvH - Fundacofán. Fortalecimiento y capacitación para el desarrollo empresarial sostenible a partir de productos del bosque: Estudio de mercado de plantas medicinales. informe final. Autor Personal: Santiago de Cali: FUNDACOFAN. 2 Vols
- Correa E.F. 2003. Estimación e identificación taxonómica de la oferta pesquera en la Alta Guajira, para seleccionar especies potencialmente explotables y algunas recomendaciones que apunten a su sostenibilidad. FAO, Instituto Alexander von Humboldt. Riohacha. 30 pp.
- FAO <http://www.fao.org/forestry/site/25491/sp>
- Flórez A., Carlos A. 2005. Plan de de uso y aprovechamiento: Asociación HPAES "Hilandería Patios Altos - Encino, Santander" Instituto Alexander von Humboldt. Bogotá, D.C. 39 pp.
- Flórez A., Carlos A. 2005. Plan de uso y aprovechamiento de las Asociación de productores verdes de Encino, Santander "APROVER". Instituto Alexander von Humboldt. Bogotá, D.C. 25 pp.
- Gallo Peña, H.M.; Rincones León, R.E. IAvH - CORPOGUAJIRA. 2003. Proyecto fortalecimiento para el desarrollo de empresas rurales a partir de productos de la biodiversidad en el Cabo de La Vela, departamento de la Guajira: factibilidad del cultivo de algas marinas consultoria fase II. 42 pp.
- IAvH. 2003. Resumen plan de negocios "APROVER" asociación de productores verdes Encino-Santander. Instituto Alexander von Humboldt, Fundación Natura, FAO. Armenia. 40 pp.
- IAvH. 2003. plan de negocios "HPAES" Asociación hilandería Patios Altos Encino-Santander. Descripción Física. Instituto Alexander von Humboldt, Fundación Natura Colombia, FAO. Armenia. 35 pp.
- IAvH. 2003. Resumen plan de negocios "Asociación Paraíso Tropical de Cannan" Salento-Quindío. Armenia. Instituto Alexander von Humboldt, FAO. 30 pp.
- IAvH. 2003. Resumen plan de negocios "IVIAHO incrementadores de vida, agua y oxígeno" Salento -Quindío. Armenia : Instituto Alexander von Humboldt, FAO. 30 pp.
- IAvH. 2004. Proyecto de capacitación en fortalecimiento organizacional y gestión empresarial a las comunidades cultivadoras de algas de la zona sur del Cabo de La Vela, municipio de Uribia, La Guajira, Colombia. Instituto Alexander von Humboldt, Fundación Casa Ecológica de Riohacha. Riohacha. 60 pp.
- IAvH. 2004. Informe técnico "cartillas por áreas de la empresa" proceso de fortalecimiento empresarial TCP/COL/2901. Instituto Alexander von Humboldt. Armenia. 70 pp.

- IAvH–FAO. 2005. Fortalecimiento y capacitación para el desarrollo empresarial sostenible a partir de los productos de la biodiversidad. Informe Final. “Informe interno del Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt” Bogotá, D.C. 54 pp.
- Lecup, I. y Nicholson, K. 2000. FAO & RECOFTC. Análisis y Desarrollo de Mercado. Manual para empresas comunitarias de productos del bosque. Bogotá D.C. 313 pp
- Lecup, I. y Nicholson, K. 2004. Análisis y Desarrollo de Mercado. Directrices para facilitadores de campo. FAO. Bogotá, D.C. 212 pp.
- Rincones, R.E.; Gallo, E.M.. Guajira. 2004. Programa de capacitación en el cultivo de algas marinas “Jimoula” a las comunidades del Cabo de la Vela, Península de la Guajira: informe final. FAO, Instituto Alexander von Humboldt, Corporación Autónoma Regional de la Guajira. 152 pp.
- Rodríguez Reyes, M. 2003. Estudio de mercado a nivel regional para pescado de las comunidades Wayúu de la alta Guajira: informe final. Instituto Alexander von Humboldt, FAO. Bogotá D.C. 68 pp.
- Tejada Galvis, J.O. 2005. Plan de uso y aprovechamiento de los recursos naturales Asociación “IVIAO” vereda la Palmera municipio de Salento-Quindío. Instituto Alexander von Humboldt. 75 pp.

Serie documentos de trabajo sobre políticas e instituciones forestales. FAO