

**Instrumentos Metodológicos para la
Toma de Decisiones en el Manejo
de los Recursos Naturales**

7

**Identificación y Evaluación
de Oportunidades de Mercado para
Pequeños Productores Rurales**

Carlos F. Ostertag G.

CIAT

COSUDE

CIID

BID

El material consignado en estas páginas puede reproducirse por cualquier medio reprográfico o visual para fines sin ánimo de lucro. El CIAT agradece a los usuarios incluir el crédito institucional respectivo en los documentos y eventos en los que se utilice.

Centro Internacional de Agricultura Tropical
Cali, Colombia.

ISBN:

Febrero de 1999

Impreso en Cali, Colombia.

Coordinación de la Producción: Vicente Zapata S., Ed. D.

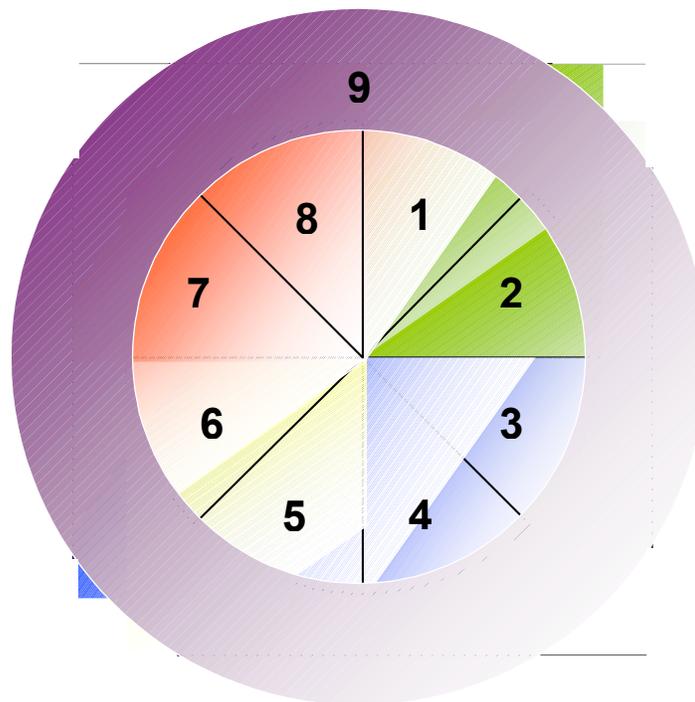
Cita:

Ostertag Gálvez, Carlos Felipe. 1999. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para pequeños productores rurales. Guía 7. Instrumentos metodológicos para la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales. 191 p.

Incluye 69 originales para transparencias en papel.

1. Investigación de mercados.
2. Agroindustria rural.
3. Agroempresa rural.
4. Proyecto productivo integrado.

Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones en el Manejo de los Recursos Naturales



- 1. Método Participativo para identificar y clasificar Indicadores Locales de Calidad del Suelo a Nivel de Microcuenca.**
- 2. Análisis Fototopográfico (AFT) de Tendencias en el Uso del Suelo en Laderas.**
- 3. Mapeo, Análisis y Monitoreo Participativo de los Recursos Naturales en una Microcuenca.**
- 4. Metodología de Análisis de Grupos de Interés para el Manejo Colectivo de Suelo a Nivel de Microcuenca.**
- 5. Identificación de Niveles de Vida para la Construcción de Perfiles Locales de Pobreza Rural.**
- 6. Atlas de Yorito y Sulaco, Yoro (Honduras).**
- 7. Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores Rurales.**
- 8. Utilización de Modelos de Simulación para Evaluación Ex-ante.**
- 9. Desarrollo de Procesos Organizativos Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales**

La Figura representa el conjunto de los instrumentos metodológicos de la serie. En el centro se encuentran ocho instrumentos que se pueden agrupar de la manera siguiente: en color verde, Método Participativo para Identificar y Clasificar

Indicadores locales de Calidad del Suelo a Nivel de Microcuenca; Análisis de tendencias de uso de tierra; Mapeo, Análisis y Monitoreo Participativos de los Recursos Naturales en una Microcuenca, son los instrumentos que permiten identificar, analizar y priorizar los componentes biofísicos, o sea, los recursos naturales a nivel de finca, microcuenca y subcuenca.

De color azul, al instrumento para Metodología de Análisis de Grupos de Interés para el Manejo Colectivo de Recursos Naturales en Microcuencas y el que se refiere a Identificación de Niveles de Vida para la Construcción de Perfiles Locales de Pobreza Rural, son herramientas que permiten identificar relaciones entre distintos usuarios de los recursos naturales. La identificación de niveles de vida permite clasificar los componentes socioeconómicos a nivel de veredas, pueblos y comarcas.

De color amarillo, Atlas de Yorito y Sulaco, Yoro (Honduras), es el instrumento que tipifica la integración, análisis y presentación por medio de mapas de los datos generados por los instrumentos representados por los colores verde y azul.

De color naranja, Identificación y Evaluación de Oportunidades de Mercado para Pequeños Productores Rurales y Utilización de Modelos de Simulación para Evaluación Ex-ante, son los instrumentos que facilitan el diseño de escenarios alternativos para planificar la producción a nivel de finca y microcuenca.

Englobando estos ocho instrumentos y de color mora, Desarrollo de Procesos Organizativos a Nivel Local para el Manejo Colectivo de los Recursos Naturales, es la herramienta que permite: (a) definir el uso colectivo de los otros instrumentos, y (b) divulgar los resultados que se obtienen de la aplicación de éstos. Es el instrumento útil para la organización de la comunidad en orden a mejorar la toma de decisiones sobre el manejo colectivo de los recursos naturales a nivel de cuenca.

Contenido

	Página
Introducción.....	1
Usuarios de la Guías.....	3
Modelo de Aprendizaje.....	4
Estructura General de la Guía.....	7
Autoevaluación.....	9
Autoevaluación - Información de Retorno	12
Objetivos	14
Sección 1. Elaboración del Perfil Biofísico y Socioeconómico de una Microrregión	1-1
Estructura de la Sección	1-5
Objetivos	1-5
Preguntas Orientadoras	1-5
1.1 La Importancia de Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico.....	1-6
1.2 Estructura del Perfil Biofísico y Socioeconómico.....	1-6
1.3 Preparación de un Perfil Biofísico y Socioeconómico.....	1-9
Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado	1-11
Ejercicio 1.2 Cronograma para Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico.....	1-15
Bibliografía	1-18
Originales para Transparencias	1-19
Sección 2. Diseño y Ejecución de un Estudio Rápido de Mercados.....	2-1
Estructura de la Sección	2-5
Objetivos	2-5
Preguntas Orientadoras	2-6
Introducción.....	2-6
2.1 Definición de Objetivos y Estrategias	2-7
2.2 Desarrollo del Plan de Investigación	2-12
2.3 Recolección de Información	2-19
2.4 Procesamiento y Análisis de Datos	2-23
2.5 Informe Final del Estudio de Mercados	2-24

Ejercicio 2.1	Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación	2-27
Ejercicio 2.2	Diseño de un Cuestionario Simplificado	2-32
Práctica 2.1	Visita de Observación a un Supermercado	2-36
Bibliografía		2-40
Originales para Transparencias.....		2-41

Sección 3. Evaluación y Selección de Opciones de Mercado 3-1

Estructura de la Sección.....		3-5
Objetivos.....		3-5
Preguntas Orientadoras		3-6
Introducción		3-7
3.1	Caracterización de Opciones de Mercado	3-8
3.2	Evaluación Participativa de Opciones de Mercado	3-19
3.3	Uso de un Modelo de Programación Lineal para Seleccionar Opciones de Mercado – Resumen.....	3-32
Ejercicio 3.1	Caracterización Agronómica de un Cultivo.....	3-33
Ejercicio 3.2	Diseño de una Ficha de Producto	3-36
Ejercicio 3.3	Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa	3-39
Práctica 3.1	Sondeo de Criterios de Decisión sobre Selección de Cultivos	3-43
Bibliografía.....		3-49
Originales para transparencias.....		3-51

Sección 4. Diseño de Proyectos Productivos Integrados 4-1

Estructura de la Sección		4-5
Objetivos.....		4-5
Preguntas Orientadoras		4-6
Introducción		4-6
4.1	Definición de Proyecto	4-6
4.2	Aspectos Esenciales del Proyecto Productivo Integrado	4-7
4.3	Diseño Participativo del Proyecto Productivo Integrado	4-9
4.4	Aspectos de Sostenibilidad	4-10
4.5	Etapas del Proyecto Productivo Integrado	4-12
4.6	Política Microrregional de Proyectos Productivos Integrados	4-13
Ejercicio 4.1	Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado	4-14

Ejercicio 4.2 Diagnóstico sobre Servicios de Apoyo para la Economía Campesina	4-18
Bibliografía	4-21
Originales para Transparencias	4-23

Anexos

Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos	A-5
Anexo 2. Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno	A-8
Anexo 3. Evaluación del Evento	A-10
Anexo 4. Autoevaluación del Desempeño del Instructor	A-13
Anexo 5. Evaluación de los Materiales de Capacitación	A-17
Anexo 6. Glosario	A-18
Anexo 7. Anexos Técnicos	A-25
Anexo 7.1 Formato para Preparar el Paquete Tecnológico	A-25
Anexo 7.2 Ejemplo de un Modelo de Rentabilidad Financiera para un Producto	A-29
Anexo 7.3 Formato para Ordenamiento de Opciones de Mercado	A-33
Anexo 7.4 Mini-directorio de Organizaciones de Comercio Alternativo	A-34

Agradecimientos

El autor desea expresar sus agradecimientos por su colaboración a las personas siguientes:

Dra. Joyotee Smith, PhD, por su apoyo al desarrollo del material sobre caracterización de oportunidades de mercado de la Sección 3 de este manual. La Dra. Smith trabajó como Economista Agrícola en el CIAT y actualmente es Distinguished Research Fellow en CIFOR con sede en Bogor, Indonesia.

Socióloga Teresa Gracia del IPRA quien colaboró en el desarrollo de la metodología sobre evaluación participativa con pequeños productores rurales de las opciones de mercado, tema correspondiente a la Sección 3 de esta Guía.

Sociólogo Carlos A. Patiño por su colaboración en la ejecución de la caracterización y evaluación participativa de opciones de mercado en la zona representativa de laderas en Colombia.

Funcionarios de CIPASLA por su apoyo a la ejecución de la evaluación participativa en la zona representativa de laderas en Colombia.

Comité de Agroindustria Rural de CIPASLA por su aporte en el desarrollo de algunos conceptos presentados en la sección 4 de esta guía.

Economistas Rubén Darío Estrada y Luis Eduardo Girón, por su contribución sobre el modelo de programación lineal.

Dr. William Edwardson, funcionario del CIID de Canadá, Dra. Jacqueline Ashby y al Dr. Rupert Best del CIAT por su apoyo durante el desarrollo de estas metodologías y en la producción de esta Guía.

Introducción

Los pequeños productores en América Latina han sido tradicionalmente productores de alimentos básicos. Originalmente, buscaban suplir sus propias necesidades de alimentación y algunos lograron producir excedentes para comercialización. Este sector es bastante heterogéneo, y se diferencia por su nivel de bienestar y diferentes grados de orientación al mercado.

Actualmente se reconoce la importancia de promover el vínculo entre los pequeños agricultores y el mercado. Esto se debe entre otras razones a las siguientes:

- La globalización y apertura de la economía mundial que hace que el vínculo de los pequeños productores rurales con los mercados sea cada vez más necesario, tanto para los agricultores como para los clientes y consumidores.
- Como una estrategia de desarrollo y de incremento de ingresos ante el alto índice de pobreza que existe entre los pobladores rurales.
- El interés creciente de los mercados desarrollados en en la biodiversidad y en los productos de la economía campesina por motivos de justicia y equidad, demanda por productos exóticos, y las tendencias hacia los productos orgánicos y naturales.
- La ventaja competitiva que puede ofrecer este sector en la producción de ciertos productos con demanda creciente.
- Como estrategia para estimular un mejor manejo de los recursos naturales por parte del productor rural.

La metodología presentada en las primeras tres secciones de este manual fue desarrollada e implementada exitosamente para la región piloto del CIAT correspondiente al ecosistema de Laderas, localizada en la subcuenca del Río Cabuyal al norte del departamento del Cauca en el suroeste de Colombia. Adicionalmente, se han preparado perfiles socioeconómicos y desarrollado estudios rápidos de mercado para otras dos regiones piloto en Yoro (Honduras) y en Pucallpa (Amazonía peruana). Se proyecta iniciar el mismo proceso en San Dionisio en Nicaragua.

La Sección 4 sobre Proyectos Productivos Integrados se fundamenta en la amplia experiencia del CIAT, junto con instituciones nacionales, en el diseño y ejecución de proyectos integrados de yuca en varios países de América Latina. Esta metodología se ha enriquecido con las lecciones aprendidas del trabajo interinstitucional alrededor del tema de agroindustria rural en la subcuenca del Río Cabuyal.

Propósito de la Guía

Tradicionalmente, el desarrollo rural ha carecido de un enfoque empresarial y de mercados ya que ha concentrado sus esfuerzos en la producción tradicional caracterizada por una oferta de economía campesina y no en responder a una

demanda de los mercados. En otras palabras, se ha dado prioridad a buscar cómo comercializar lo que ya se está produciendo y no tanto a estudiar las demandas del mercado para proponer alternativas adicionales de producción agrícola.

Esta Guía es una herramienta que promueve la orientación hacia el mercado para el sector de pequeños productores rurales. No solo promueve la diversificación de la producción agrícola, sino que ayuda a detectar oportunidades para los productos tradicionales de la economía campesina. También promueve el enfoque empresarial al incluir un proceso serio de evaluación agronómica, comercial y económica de las opciones de mercado potenciales. Adicionalmente, plantea un método innovador para incluir al agricultor en el proceso evaluador a través de la etapa que se denominará Evaluación Participativa.

Componentes

En este manual se describe una metodología para identificar, evaluar y aprovechar oportunidades de mercado para pequeños agricultores localizados en una microrregión determinada. Sus componentes están organizados de acuerdo con una secuencia lógica, así:

- Elaboración del perfil biofísico y socioeconómico de la microrregión.
- Diseño y ejecución del estudio rápido de mercados para identificar opciones de mercado.
- Proceso de evaluación y selección de opciones de mercado:
 - Criterios de evaluación de opciones de mercado para pequeños agricultores.
 - Caracterización agronómica, comercial y económica de opciones de mercado.
 - Diseño y ejecución de la evaluación participativa de opciones con productores.
 - Uso de un modelo de programación lineal.
- Esquema para el desarrollo de proyectos productivos y de investigación.

En este último componente se propone un formato integrado de intervención a nivel de microrregión que facilita el aprovechamiento de la oportunidad de mercado y de capitalizar todo su potencial como instrumento de desarrollo rural.

Cómo utilizarlo

Esta Guía puede ser utilizado en su totalidad ya que describe un proceso lógico. También se pueden utilizar las secciones por separado. La Guía incluye ejercicios y prácticas para cada sección.

Usuarios de las Guías

La serie de nueve Guías sobre Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones en el Manejo de los Recursos Naturales está dirigida a dos tipos de usuarios específicos.

El primero, compuesto por profesionales y técnicos que trabajan en organismos e instituciones de los sectores público y privado, dedicados a la investigación, al desarrollo y a la capacitación en el manejo de los recursos naturales renovables. Este nivel de usuarios puede aprovechar las guías para apoyar la planeación, ejecución, seguimiento y evaluación de sus iniciativas en esos tres campos de acción. Pero, sobretodo, se espera que este grupo, una vez capacitado en la aplicación de las metodologías, ejerza un papel multiplicador para cientos de profesionales, técnicos, voluntarios y productores en la promoción, análisis y adaptación de dichas metodologías a la toma de decisiones en el manejo de los recursos naturales en los ámbitos local, regional y nacional.

El segundo grupo de usuarios está conformado por quienes, en última instancia son herederos legítimos de las propuestas para el manejo de los recursos naturales generadas a través de la investigación y presentadas en las guías: los habitantes de las cuencas y subcuencas de América Tropical. Estos, a través de la capacitación, asesoría y apoyo de una variedad de organismos no gubernamentales y agencias del estado, podrán apropiarse de los métodos y estrategias que aquí se ofrecen, para participar activamente en el manejo y conservación de los recursos naturales.

Este material tiene una especial dedicación para los docentes de las facultades y escuelas de ciencias agrarias, ambientales y de los recursos naturales. Son ellos quienes forman profesionales y técnicos, que acompañarán a las comunidades agrícolas, en el futuro inmediato, en la ardua tarea de mantener o recuperar los recursos naturales, puestos a su custodia, para las próximas generaciones.

Modelo de Aprendizaje



La serie de Guías de Capacitación sobre Instrumentos Metodológicos para la Toma de Decisiones está basada en un modelo didáctico fundamentado en el aprendizaje a través de la práctica. Este modelo propone a los usuarios inmediatos de estas guías —capacitadores y multiplicadores— un esquema de capacitación en el cual los insumos de información resultantes de la investigación en campo sirven de materia prima para el desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes requeridas por los usuarios finales para la toma de decisiones acertadas y relacionadas con el manejo de los recursos naturales.

Los usuarios de estas guías observarán que sus componentes metodológicos se diferencian de otros materiales de divulgación de tecnologías. Cada una de las secciones en que se dividen las guías, contiene elementos de diseño que le facilitan al capacitador ejercer su labor de facilitador del aprendizaje.

Las Guías están orientadas por un conjunto de objetivos que le sirven al instructor y al participante para dirigir los esfuerzos de aprendizaje. Este se lleva a cabo a través de ejercicios en el campo o en otros escenarios en los que se practican los procesos de análisis y toma de decisiones, usando para ello caminatas, simulaciones,

dramatizaciones y aplicación de diferentes instrumentos de recolección y análisis de información.

Otro componente son las sesiones de información de retorno, en las cuales los participantes en la capacitación, junto con los instructores, tienen la oportunidad de revisar las prácticas realizadas y profundizar en los aspectos que deben ser reforzados. La información de retorno constituye la parte final de cada una de las secciones de la guía y es el espacio preferencial para que el instructor y los participantes lleven a cabo la síntesis conceptual y metodológica de cada aspecto estudiado.

En resumen, el modelo consta de tres elementos: (1) la información técnica y estratégica, que es producto de la investigación y constituye el contenido tecnológico necesario para la toma de decisiones; (2) la práctica, que toma la forma de ejercicios en el sitio de entrenamiento y de actividades de campo y que está dirigida al desarrollo de habilidades, destrezas y actitudes para la toma de decisiones; y (3) la información de retorno que es un tipo de evaluación formativa que asegura el aprendizaje y la aplicación adecuada de los principios subyacentes en la teoría que se ofrece.

Las prácticas son el eje central del aprendizaje y simulan la realidad que viven quienes utilizan los instrumentos para la toma de decisiones presentados en cada guía. A través de los ejercicios los participantes en la capacitación experimentan el uso de los instrumentos, las dificultades que a nivel local surgen de su aplicación y las ventajas y oportunidades que representa su introducción en los distintos ambientes de toma de decisiones en el ámbito local o regional de cada país.

Los ejercicios que se incluyen en las guías fueron extractados de las experiencias locales de investigación de los autores en microcuencas de Honduras, Nicaragua y Colombia. Sin embargo, los instructores de otros países y regiones podrán extraer de sus propios proyectos de investigación y de sus experiencias en el campo excelentes ejemplos y casos con los cuales reconstruir las prácticas y adaptarlas al contexto de su localidad. Cada instructor tiene en sus manos guías que son instrumentos de trabajo flexibles que pueden adaptar a las necesidades de distintas audiencias en diferentes escenarios.

Usos y adaptaciones

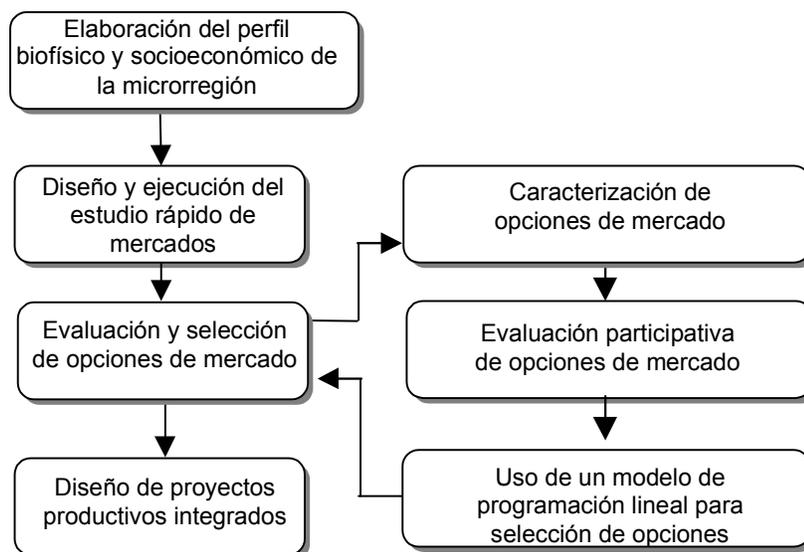
Es importante que los usuarios (instructores, multiplicadores) de estas guías conozcan el papel funcional que brinda su estructura didáctica para que la utilicen en beneficio de los usuarios finales. Son ellos quienes, van a tomar las decisiones de introducir los instrumentos presentados, en los procesos de desarrollo a nivel local.

Por ello, se hace énfasis en el empleo de los flujogramas por los instructores a quienes les sirven para presentar las distintas secciones; las preguntas orientadoras, que les permiten establecer un diálogo y promover la motivación de la audiencia antes de profundizar en la teoría; los originales para las transparencias, los cuales

pueden adaptarse a diferentes necesidades, introduciendo ajustes en su presentación; los anexos citados en el texto que ayudan a profundizar aspectos tratados brevemente dentro de cada sección; los ejercicios y las prácticas sugeridos, los cuales, como se dijo antes, pueden ser adaptados o reemplazados por prácticas sobre problemas relevantes a la audiencia local; las sesiones de información de retorno, en las cuales también es posible incluir datos locales, regionales o nacionales que hagan más relevante la concreción de los temas y los anexos didácticos (postest, evaluación del instructor, evaluación del evento, evaluación del material, etc.) que ayudan a complementar las actividades de capacitación.

Finalmente, se quiere dejar una idea central con respecto al modelo de capacitación que siguen las guías: Si lo más importante en el aprendizaje es la práctica, la capacitación debe disponer del tiempo necesario para que, quienes acuden a ella tengan la oportunidad de desarrollar las habilidades, destrezas y actitudes que reflejen los objetivos del aprendizaje. Sólo así es posible esperar que la capacitación tenga el impacto esperado en quienes toman decisiones sobre el manejo de los recursos naturales.

Estructura General de la Guía



Elaboración del perfil biofísico y socioeconómico de la microrregión

El proceso de identificación de mercados se inicia con la determinación de la microrregión de interés para continuar con la caracterización biofísica y socioeconómica de ésta. Con la preparación de un perfil se busca, primero, asegurar la disponibilidad de información básica y clave para continuar el proceso y, segundo disponer de un documento de referencia en el cual la información pertinente está resumida y organizada.

Diseño y ejecución del estudio rápido de mercados

En este proceso primero se determinan los objetivos y estrategias del estudio que se va a ejecutar. Se propone un método práctico que se puede enfocar en los mercados locales, regionales, nacionales e inclusive internacionales si así lo amerita el potencial productivo de la microrregión bajo estudio. Generalmente este método se concentra en el contacto con agentes e instituciones que participan en la cadena de comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales. Se sugiere, mientras sea económicamente factible, que la información de mercado recolectada sea de origen primario, aunque en algunos casos la información secundaria puede ser útil. El propósito de este estudio es el de identificar oportunidades en el mercado, y se colecta información útil para la etapa de caracterización de opciones de mercado y la evaluación participativa con agricultores.

Evaluación y selección de opciones de mercado

En este proceso se definen los criterios de evaluación de las opciones de mercado identificadas en la fase previa. Se plantea aquí la importancia del estudio sobre la conveniencia o no del negocio, la viabilidad en el minifundio o pequeñas fincas y la contribución a la sostenibilidad de la producción. Posteriormente, se efectúa una caracterización agronómica, comercial y económica de las alternativas de mercado bajo estudio. Para efectos prácticos, se recomienda el uso de matrices resumidas como herramienta de trabajo. La caracterización económica implica la evaluación de paquetes tecnológicos apropiados para los pequeños productores y el desarrollo de modelos de rentabilidad financiera. Este proceso de caracterización puede resultar en el descarte de algunas opciones de mercado.

A continuación se sigue con el proceso de evaluación participativa de opciones de mercado, el cual combina técnicas de pruebas de conceptos de productos — investigación de mercados— como de investigación participativa. El objetivo de este ejercicio es conocer las preferencias del agricultor respecto a las opciones de mercado y de los productos agropecuarios y agroindustriales, y detectar los criterios de decisión del productor rural. Este proceso implica, entre otros aspectos, la categorización de los agricultores usando una variable relacionada como grado de orientación al mercado o nivel de bienestar, la subdivisión de la microrregión, el diseño de fichas de producto y la realización de una serie de reuniones donde se lleva a cabo la evaluación participativa propiamente dicha. Este ejercicio es importante para evaluar la viabilidad de las opciones bajo consideración en el contexto de la finca pequeña.

Posteriormente, mediante el uso de un modelo de programación lineal se busca encontrar un balance entre dos objetivos paralelos en conflicto, como son obtener un incremento en ingresos para el agricultor y la conservación de los recursos naturales.

El resultado de este proceso evaluativo es un portafolio de cultivos que tienen potencial de mercado, son aceptados por los agricultores, rentables y contribuyen de alguna manera a la conservación de los recursos naturales.

Diseño de proyectos productivos integrados

Una vez definido un portafolio de productos para la microrregión, y partiendo de la base que existe cierto grado de presencia institucional —gobierno local, organizaciones no gubernamentales locales y organizaciones comunitarias— el paso siguiente puede ser el establecimiento de proyectos integrados, tanto de producción o agroindustria como de investigación. Por proyecto productivo integrado se entiende el conjunto de actividades coordinadas en los temas de producción, manejo poscosecha y procesamiento, mercadeo u organización empresarial. A su vez, los proyectos de investigación se plantean dentro de uno o más de estos temas, de acuerdo con las limitaciones principales en la cadena agroindustrial.

Autoevaluación

Orientaciones para el instructor

En esta parte introductoria se presentan algunos interrogantes dirigidos a los participantes que le ayudan al facilitador a explorar el conocimiento general que ellos tienen acerca de los diferentes tópicos que trata la Guía. Al mismo tiempo, las preguntas sirven para hacer una especie de introducción de los distintos temas que se estudian.

Al dirigir las preguntas, el instructor debe hacer claridad a la audiencia de que no se trata de un examen para calificar sus conocimientos, sino una manera de averiguar el estado inicial o punto de partida de la capacitación. De esta manera, al finalizar la misma es posible comparar con otra prueba similar cuál ha sido el aprovechamiento de los participantes en relación con el nivel de conocimiento logrado.

Estas preguntas aparecen por escrito con el fin que los instructores hagan el mejor uso de ellas. Por ejemplo, se pueden formular directamente por medio hablado, o se puede entregar una pregunta a cada uno de cinco grupos para que la resuelvan en forma colectiva. Esto permite organizar una discusión en plenaria u otra forma de presentación para explorar las respuestas que el grupo da a las preguntas teniendo en cuenta las características de la audiencia.

Es necesario advertir a la audiencia que una vez hayan contestado las preguntas, el instructor en una sesión plenaria compartirá sus propias respuestas para compararlas con las producidas por los participantes.

Autoevaluación

Instrucciones para los participantes

Apreciado participante:

A continuación aparecen seis preguntas que se refieren a los cuatro componentes esenciales de esta Guía. Le agradecemos sus respuestas a cada una de ellas, usando el conocimiento que tiene sobre estos temas.

Posiblemente usted desconoce las respuestas correctas a varias de estas preguntas. No se preocupe. Una vez usted haya hecho su mejor esfuerzo para responder, el instructor compartirá sus propias respuestas con el fin de hacer una discusión introductoria de los temas con los participantes en la capacitación.

Preguntas

1. ¿Qué aspectos debe incluir un perfil biofísico y socioeconómico para una región rural dada?

2. ¿Qué entiende usted por la frase: 'orientación al mercado'?

3. ¿Qué se quiere expresar cuando se dice que tal producto representa una 'oportunidad de mercado' para el pequeño productor?

4. ¿Cuáles son algunas diferencias, en términos económicos, entre un agricultor a escala grande o mediana y un pequeño productor?

5. ¿Por qué cree usted que es importante que el propio agricultor evalúe las opciones de mercado? ¿Cree usted que un técnico agrícola llegaría a las mismas conclusiones?

6. ¿Cuáles son algunas características de un proyecto productivo integrado?

Autoevaluación – Información de Retorno

Orientaciones para el instructor

De acuerdo con las anteriores explicaciones, el instructor compartirá con los participantes las respuestas a las preguntas antes formuladas.

El instructor puede emplear una serie de estrategias para llevar a cabo la sesión. Por ejemplo, en una discusión abierta se comparan las respuestas del instructor con las de los participantes, dando explicaciones breves sobre los temas seleccionados con cada pregunta, dándole a los participantes la oportunidad de identificar algunas fortalezas y debilidades de sus conocimientos.

Respuestas

Para la pregunta 1

Un perfil biofísico y socioeconómico de una región incluye aspectos físicos, sociales, económicos e institucionales.

Para la pregunta 2

'Orientación al mercado' significa que los agricultores, empresarios, personas o instituciones estudian las tendencias y demandas del mercado antes de decidir qué productos o servicios ofrecer.

Para la pregunta 3

Una oportunidad de mercado para el pequeño agricultor significa que hay fuerte evidencia que tal producto cumple varios requisitos, entre ellos:

- Se puede producir en la microrregión de interés.
- El producto y los requerimientos del mercado son compatibles con la economía campesina.
- Existe un crecimiento en la demanda del producto.

Si además el producto presenta estabilidad de precios en el tiempo y la economía campesina ofrece ventajas competitivas para su producción, con mayor razón se puede hablar de una oportunidad de mercado.

Para la pregunta 4

Algunas diferencias entre un agricultor grande o mediano y uno pequeño son:

- El pequeño productor generalmente vive en su predio, mientras que los otros tipos de agricultores no viven necesariamente en él.

- El pequeño productor tiene menor capacidad de riesgo y puede hacer inversiones de menor valor.
- El pequeño agricultor tiene menos acceso a los servicios rurales como crédito, asistencia técnica e información de mercados.

Para la pregunta 5

Los criterios de evaluación del pequeño productor agrícola son particulares, de acuerdo a su contexto socioeconómico. Por ejemplo, la experiencia y su propio conocimiento son importantes. Así mismo, en general evitan el riesgo y prefieren cultivos rústicos y cultivos de ciclo corto. El flujo casi permanente de capital es clave para él. El potencial para autoconsumo puede ser muy importante para algunos de ellos.

Es probable que un técnico no tenga los mismos criterios de decisión, por lo cual es posible que tenga conclusiones diferentes a las del agricultor. Por ejemplo, su actitud ante el riesgo o su capacidad de inversión pueden ser distintos a las del pequeño agricultor.

Para la pregunta 6

Algunas características del proyecto productivo integrado son:

- Tiene una orientación al mercado.
- Tiene un enfoque integrado o de sistema.
- Se diseña de manera participativa con los usuarios y socios.
- Identifica áreas prioritarias de investigación y desarrollo.
- Es multidisciplinario e interinstitucional.
- Promueve la sostenibilidad de las organizaciones y de los resultados.

Objetivos

General

- ✓ Luego de estudiar esta Guía el participante estará en capacidad de dirigir o ejecutar el proceso metodológico de identificación y evaluación de oportunidades de mercado y de diseñar un proyecto productivo integrado para aprovecharlas.

Específicos

Al finalizar la capacitación con esta Guía los participantes estarán en capacidad de:

- ✓ Preparar un perfil biofísico y socioeconómico para una microregión.
- ✓ Ejecutar las etapas del proceso de planeación y ejecución de un Estudio Rápido de Mercados para una microregión determinada.
- ✓ Realizar la caracterización y evaluación participativa de las opciones de mercado para una microregión.
- ✓ Diseñar un proyecto productivo integrado a nivel rural.

Sección 1

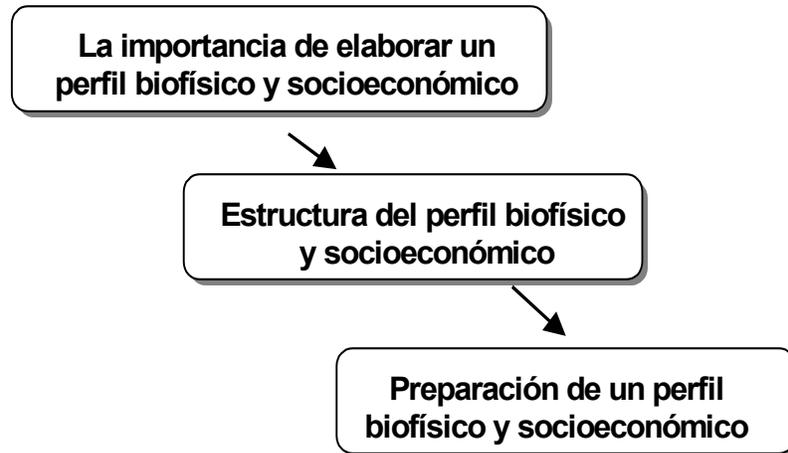
Elaboración del Perfil Biofísico y Socioeconómico de una Microrregión



Sección 1. Elaboración del Perfil Biofísico y Socioeconómico de una Microrregión

	Página
Estructura de la Sección	1-5
Objetivos	1-5
Preguntas Orientadoras	1-5
1.1 La Importancia de Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico	1-6
1.1.1 Objetivo del perfil.....	1-6
1.1.2 El perfil y el sistema.....	1-6
1.1.3 Otros usos del perfil biofísico y socioeconómico	1-6
1.2 Estructura del Perfil Biofísico y Socioeconómico	1-7
1.2.1 Los grandes temas del perfil	1-7
1.2.2 Esquema para la elaboración de un perfil biofísico y socioeconómico.....	1-7
1.3 Preparación de un Perfil Biofísico y Socioeconómico.....	1-10
1.3.1 Fuentes de información	1-10
1.3.2 Información primaria o vacíos de información	1-10
1.3.3 Ejecución del perfil	1-10
Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado	1-12
Ejercicio 1.2 Cronograma para Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico	1-16
Bibliografía	1-19

Estructura de la Sección



Objetivos

General

- ✓ Al terminar el estudio de esta sección, el participante estará en capacidad de preparar un perfil biofísico y socioeconómico para una microrregión.

Específicos

El participante podrá:

- ✓ Explicar la importancia de disponer de un perfil biofísico y socioeconómico de una microrregión antes de iniciar cualquier trabajo.
- ✓ Describir los principales aspectos que deben tenerse en cuenta en un perfil biofísico y socioeconómico.
- ✓ Proponer un cronograma para elaborar un perfil biofísico y socioeconómico

Preguntas Orientadoras

1. Imagine que usted va a iniciar una empresa bajo dos condiciones diferentes, una en un valle fértil cercano a una ciudad y otra en una zona rural alejada, de difícil

acceso y despoblada. Contraste las dos situaciones en términos de los retos que usted tendría que enfrentar como empresario.

2. ¿Qué entiende usted por la palabra perfil?
3. ¿Qué entiende usted por las palabras biofísico y socioeconómico?
4. ¿Si no dispone de información secundaria sobre una región, qué haría para conseguir este tipo de información?

1.1 La Importancia de Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico

1.1.1 Objetivo del perfil

El objetivo del perfil biofísico y socioeconómico propuesto es presentar, en forma organizada y concisa, los aspectos más sobresalientes de una microrregión como base para trabajos posteriores en temas sobre desarrollo rural, producción, investigación de mercados, agroindustria, y otros. La idea es ofrecer un panorama general de los aspectos socioeconómicos de una región, sin profundizar en un tema específico con el fin de que sea posible leerlo en 2 o 3 horas.

1.1.2 El perfil y el sistema

En la actualidad se enfatiza la importancia de tener una visión global o integral de la realidad, incluyendo situaciones concretas o problemas específicos. Se debe, por tanto, evitar la perspectiva parcial o fragmentada de ella. El concepto de sistema sugiere que todo está relacionado, encadenado y que una intervención en un tema específico puede tener impactos inesperados. El perfil biofísico y socioeconómico es un documento que revisa en forma general múltiples aspectos físicos, sociales y económicos dentro de la microrregión, dando así una idea del sistema prevalente en ella.

El perfil también se puede considerar como un documento que describe los diversos capitales de una microrregión, como el capital social, capital humano, capital físico, capital tecnológico, capital financiero, etc. El desarrollo rural se puede considerar como el resultado del desarrollo de uno o más de estos capitales.

1.1.3 Otros usos del perfil biofísico y socioeconómico

Un perfil biofísico y socioeconómico bien elaborado ayuda a enfocar mejor los temas de trabajo y a evitar errores y sirve para tomar decisiones. En un contexto de trabajo interinstitucional sirve para promover una visión común de la realidad. Además, es una herramienta práctica que ahorra tiempo. Por ejemplo, sirve para que un visitante o un funcionario se forme rápidamente una idea de la región.

1.2 Estructura del Perfil biofísico y socioeconómico

1.2.1 Los grandes temas del perfil

El contenido del perfil social y económico está influenciado por los objetivos más generales del trabajo en el cual se inserta. Por ejemplo, si el objetivo fuera el de mejorar la salud rural, seguramente el contenido del perfil incluiría algunos temas muy relacionados con la salud. En este caso, el interés consiste en descubrir nuevas posibilidades de actividad económica para promover el desarrollo rural. En consecuencia, interesa que el perfil incluya información sobre el potencial productivo de la región, las características de los habitantes, organizaciones comunitarias existentes, actividades económicas destacadas existentes, y presencia institucional en la zona, principalmente.

Los grandes temas del perfil incluyen los aspectos **físicos, sociales, económicos e institucionales**. Lo **físico** describe la localización geográfica, extensión, relieve, climas y suelos y aguas. Lo **social** comprende la información sobre los habitantes de la región, como la población, historia de los pobladores, caracterización de los pobladores. En lo **económico** se incluyen la información sobre las actividades económicas sobresalientes, indicadores de capacidad productiva instalada, descripción de los sistemas de producción y comercialización predominantes, problemas en la conservación de recursos naturales y datos sobre las organizaciones empresariales y comunitarias existentes. Adicionalmente, se describe el sistema de apoyo al comercio y agroempresas. Por último, lo **institucional** abarca información sobre el tipo de organizaciones de desarrollo tanto del Estado como las ONG's y la historia de sus intervenciones.

A continuación aparece un listado detallada de los temas propuestos.

1.2.2 Esquema para la elaboración de un perfil biofísico y socioeconómico

A. Aspectos físicos

1. Localización geográfica (incluye mapas)
2. Extensión
3. Relieve
4. Clima
 - Temperaturas
 - Precipitación
 - Períodos de sequía
 - Otros

5. Suelos y aguas
 - Tipos de suelo
 - Niveles de fertilidad
 - Disponibilidad de agua
 - Disponibilidad de riego

B. Aspectos sociales

6. Población
 - Actual
 - Tendencias
7. Historia de los pobladores
 - Etnias
 - Conflictos
 - Migraciones
 - Otros
8. Historia de cambios en usos de la tierra
9. Política estatal actual pertinente
10. Caracterización de los pobladores actuales
 - Etnias
 - Tenencia de la tierra
 - Nivel de bienestar
 - Nivel educativo
 - Grado de orientación al mercado
11. Descripción del sistema de gobierno
12. Descripción de las organizaciones comunitarias

C. Aspectos económicos

13. Actividades económicas más importantes
 - Producto bruto actual y evolución
 - Empleo
14. Indicadores de capacidad productiva instalada a nivel regional
 - Agroindustria
 - Producción de energía eléctrica
 - Inventario ganadero
 - Área en pasturas
 - Área en cultivos permanentes
 - Aserraderos

15. Descripción de los sistemas de producción predominantes
 - Por subregión
 - Niveles de rentabilidad
 - Limitaciones
16. Descripción del uso de insumos agrícolas
17. Problemas en la conservación de recursos naturales
18. Descripción de los sistemas de comercialización
 - Canales de comercialización internos y externos
 - Funciones del intermediario
 - Mercados terminales
 - Sistema de pago
 - Nivel de precios
 - Limitaciones
19. Descripción de las agroempresas, cooperativas y asociaciones existentes
 - Productos
 - Tecnología
 - Administración
 - Limitaciones
20. Descripción del sistema de apoyo al comercio y agroempresas
 - Sistema financiero
 - Transporte
 - Comunicaciones
 - Información de mercados
 - Talleres de metal mecánica, y otros.
21. Necesidades y prioridades expresadas por la comunidad

D. Aspectos institucionales

22. Historia de las intervenciones institucionales
23. Cuadro institucional
 - Nombres
 - Misión
 - Proyectos actuales

1.3 Preparación de un Perfil biofísico y socioeconómico

1.3.1 Fuentes de información

La información se divide en primaria y secundaria. La primaria no está disponible y debe ser generada y la secundaria es aquella que ya está disponible en algún documento como un libro, periódico ó revista. La existencia de información secundaria depende de muchos factores, como por ejemplo, la importancia de la región bajo estudio, el grado de intervención institucional previa, etc. Generalmente el Estado es un proveedor de información secundaria. Si ha habido presencia institucional, es posible que existan informes, estudios y encuestas que pueden contribuir al perfil biofísico y socioeconómico. Sin embargo, lo más probable es que la información secundaria no exista o sea insuficiente, razón por la cual es indispensable recurrir a la información primaria. Se supone que un perfil biofísico y socioeconómico bien hecho incluirá tanto información primaria como secundaria.

1.3.2 Información primaria o vacíos de información

Cuando existen vacíos de información, una situación muy común en los países en desarrollo y especialmente en las zonas rurales, es necesario recoger información primaria mediante la realización de **estudios, sondeos, sesiones de grupo o entrevistas**. Un estudio puede significar la aplicación de un cuestionario y el procesamiento y análisis de datos. Este mecanismo puede tener un costo alto, dependiendo del tamaño de la muestra utilizada. Un sondeo se refiere a un estudio menos ambicioso con un cuestionario corto o una guía de preguntas y una muestra bastante reducida. Las sesiones de grupo o grupos focales son entrevistas en grupo donde varias personas, consideradas como informantes claves, intercambian opiniones y responden preguntas sobre uno o más temas de interés. Los grupos focales son dirigidos por una persona entrenada que hace las veces de guía de grupo por diferentes temas y trata de que todos participen. Por último, las entrevistas se hacen a personas consideradas informantes expertos sobre algún tema en particular.

En general, se recomienda que la información primaria de la zona la suministre la misma comunidad. Esta información se puede recoger mediante las estrategias ya mencionadas (en negrilla), o mediante el uso de formatos simplificados en forma de matrices, que ayuden a miembros de la comunidad a describir los aspectos esenciales de su microrregión.

1.3.3 Ejecución del perfil

La persona más indicada para preparar el perfil biofísico y socioeconómico es un profesional que conozca bien la zona. Este consultor, interno o externo a la región, podrá identificar fácilmente fuentes de información secundaria e informantes clave. Se sugiere realizar un contrato de trabajo con un consultor con el perfil mencionado. El contrato debe especificar tiempo de entrega del documento final y el sistema de pago.

Se recomienda preparar los términos de referencia para la consultoría especificando de manera clara las características deseadas del documento final. El contrato puede ser por dos a tres meses, tiempo suficiente para que el consultor recolecte información secundaria y genere información primaria con la participación de la comunidad. El trabajo debe ser supervisado en una o dos ocasiones para asegurar que el consultor ha entendido su labor. El documento final puede tener entre 20 y 30 páginas y debe incluir mapas de localización, bibliografía y explicación de los métodos para conseguir información primaria. El consultor entrega el documento original y el disquete respectivo y luego se sacan las copias necesarias. El pago final no se efectúa hasta que el documento final se reciba a entera satisfacción por parte del contratante.

Este perfil biofísico y socioeconómico se puede entregar como herramienta de consulta a todos los actores interesados en el tema de desarrollo rural, como organizaciones del Estado y ONG's, organizaciones comunitarias y empresas privadas.

Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado

Objetivo

- ✓ El participante desarrollará un perfil biofísico y socioeconómico simplificado para una microrregión de interés.

Orientaciones para el Instructor

Para la realización de este ejercicio:

1. Forme grupos de cinco participantes y pida que nombren un relator quien se encargará de presentar ante la plenaria los resultados obtenidos en la discusión de grupo.
2. Cada grupo debe preparar un perfil biofísico y socioeconómico simplificado para la misma microrregión utilizando el esquema del Punto 1.2.2. Se puede usar la Hoja de Trabajo.
3. Seleccione un grupo para que presente el trabajo en plenaria, usando el papelógrafo.
4. Todos los grupos restantes deben contribuir con el perfil del grupo que expone para obtener, de esta manera, un perfil biofísico y socioeconómico más completo.

Se espera que los participantes reconozcan los vacíos que existen en la información y que es importante investigar antes de iniciar un trabajo interinstitucional.

Recursos necesarios

- Esquema del Punto 1.2.2 de esta Guía
- Papelógrafo
- Marcadores
- Hoja de Trabajo

Tiempo requerido: dos horas

Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado

Instrucciones para el Participante

Para participar en este ejercicio:

1. Intégrese a un equipo de cinco miembros y nombren un relator quien se encargará de presentar ante la plenaria los resultados obtenidos en la discusión de grupo.
2. Cada grupo debe preparar un perfil biofísico y socioeconómico simplificado para la misma microrregión utilizando el esquema del Punto 1.2.2. Se puede usar la Hoja de Trabajo.
3. En el ejercicio se sugiere escribir de manera corta y esquemática, anotando los vacíos de información.
4. Posteriormente un grupo presentará el trabajo en plenaria, haciendo uso del papelógrafo.
5. Los demás grupos deben contribuir con el perfil del grupo que expone para obtener, de esta manera, un perfil biofísico y socioeconómico más completo de la región.

Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado - Hoja de Trabajo

Temas	Subtemas	Información
Físicos		
Sociales		
Económicos		
Institucionales		

Ejercicio 1.1 Elaboración de un Perfil Biofísico y Socioeconómico Simplificado – Información de Retorno

Un perfil biofísico y socioeconómico no debe ser extenso. Debe contener información relacionada con la situación local, en forma organizada y concisa y estar disponible para la toma de decisiones. Debe proporcionar una idea rápida y apropiada del sistema de la región en estudio y facilitar una visión común a varias instituciones. También debe incluir mapas topográficos y de localización. Se deben identificar los vacíos de información, los cuales se deben llenar con información primaria o secundaria.

Ejercicio 1.2 Cronograma para Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico

Objetivo

- ✓ El participante diseñará un cronograma efectivo para la elaboración de un perfil biofísico y socioeconómico.

Orientaciones para el Instructor

1. Agrupe a los participantes en subgrupos de cuatro.
2. Cada subgrupo debe desarrollar un cronograma en conjunto, usando la Hoja de Trabajo.
3. Explique que un cronograma es una lista de actividades, incluyendo su duración y personas responsables, que se ejecuta en orden cronológico con el fin de alcanzar un objetivo determinado.
4. Mencione que es posible realizar actividades de manera simultánea o paralela, pero que hay otras que necesitan de una secuencia especial.
5. A continuación solicite al coordinador de cada grupo que presente a la plenaria los resultados obtenidos. Sugiera adherir en la pared los diferentes cronogramas con el fin de compararlos.

Recursos necesarios

- Sección No.1 de la guía
- Hoja de Trabajo
- Papelógrafo
- Marcadores

Tiempo sugerido: 90 minutos.

Ejercicio 1.2 Cronograma para Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico – Hoja de Trabajo

Instrucciones para el Participante

1. Intégrese a un grupo y nombren un coordinador.
2. Desarrolle un cronograma de trabajo que incluya todas las etapas desde el momento en que se decide subcontratar la elaboración del perfil biofísico y socioeconómico hasta la entrega de éste a las instituciones pertinentes.
3. Incluya la duración de cada actividad (en días, semanas o meses) y la persona responsable. Recuerde que hay actividades que se pueden realizar de manera simultánea o paralela, pero que hay otras que necesitan de una secuencia especial. Al final de la práctica el coordinador de cada grupo presenta los resultados obtenidos en plenaria.

Actividades	Duración	Responsable
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		
15		

Ejercicio 1.2 Cronograma para Elaborar un Perfil Biofísico y Socioeconómico – Información de Retorno

Un cronograma para la elaboración de un perfil podría incluir aspectos como los siguientes:

1. Escribir los términos de referencia, incluyendo el contenido del perfil (1 día)
2. Identificar a un consultor calificado (1 semana – 2 semanas).
3. Determinar con el consultor los requerimientos de información primaria (1 día).
4. Preparar el presupuesto (1 día).
5. Preparar un contrato de trabajo para la consultoría, estableciendo el tiempo para entrega (1 día).
6. Anticipar honorarios y herramientas al consultor e iniciar el trabajo (1 día).
7. Supervisar trabajo ocasionalmente (2 meses).
8. Solicitar el borrador del documento final para revisarlo (1 semana).
9. Solicitar cambios, complementos y mejoras al contenido del perfil (1 semana).
10. Recibir el perfil biofísico y socioeconómico a entera satisfacción (1 - 4 semanas).
11. Cancelar el saldo del contrato (1 día).
12. Multiplicar el perfil biofísico y socioeconómico y entregarlo a los interesados (1-2 semanas).

Bibliografía

Hernández, G. 1996. Perfil socioeconómico de la microcuenca del Río Cabuyal. Documento de Trabajo. FIDAR y Proyecto de Agroempresas Rurales. CIAT. 51 p.

Riesco, A.; Arroyo, M. 1997. Perfil socioeconómico de la región de Ucayali (Perú). Documento de Trabajo. CODESU y Proyecto de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 19 p.

Rodríguez, R. 1997. Perfil socioeconómico de la región piloto Yorito-Sulaco en Honduras. Firma consultora: AGROGENET. Documento de Trabajo. Proyecto de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). 32 p.

Sección 2

Diseño y Ejecución de un Estudio Rápido de Mercados

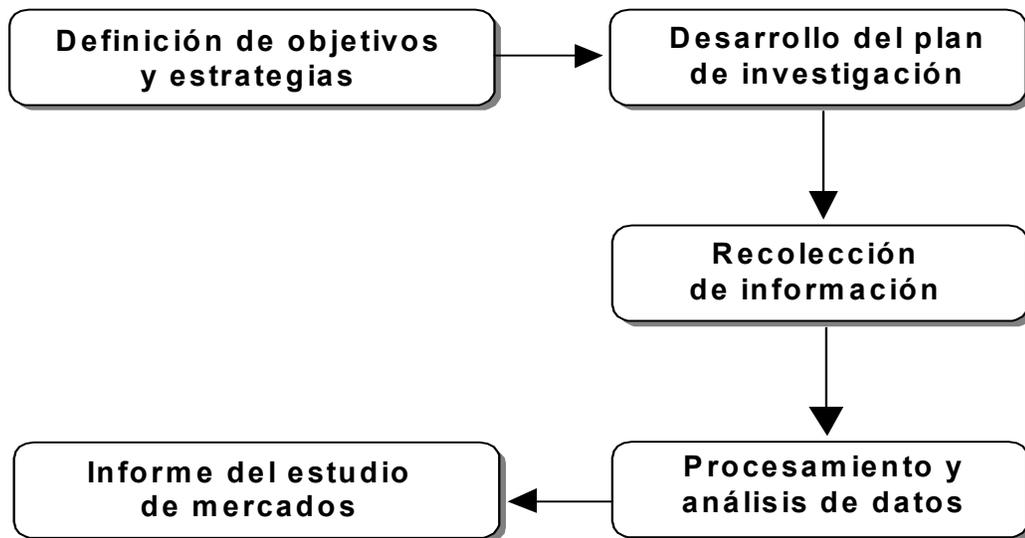


Sección 2. Diseño y Ejecución de un Estudio Rápido de Mercados

	Página
Estructura de la Sección	2-5
Objetivos	2-5
Preguntas Orientadoras	2-6
Introducción.....	2-6
2.1 Definición de Objetivos y Estrategias	2-7
2.1.1 Objetivos.....	2-7
2.1.2 Definición de estrategias	2-7
2.1.3 Detectar categorías de productos agropecuarios con un alto crecimiento en su demanda	2-10
2.1.4 Identificar productos agropecuarios cuya demanda supere la oferta	2-10
2.1.5 Estudiar las tendencias de la demanda para productos asociados con la conservación de recursos naturales	2-10
2.1.6 Estudiar las tendencias de la demanda para productos con ventajas competitivas a nivel regional.....	2-11
2.1.7 Estudiar tendencias en la demanda para productos tradicionales (agropecuarios y agroindustriales) de la región bajo estudio.....	2-12
2.2 Desarrollo del Plan de Investigación	2-13
2.2.1 Requerimientos de información secundaria.....	2-13
2.2.2 Requerimientos de información primaria	2-14
2.2.3 Enfoque de investigación.....	2-15
2.2.4 Métodos de contacto	2-15
2.2.5 Plan de muestreo	2-15
2.2.6 Instrumentos de investigación	2-16
2.2.7 Componentes del plan de investigación	2-17
2.2.8 Diseño de los instrumentos	2-18
2.2.9 Ejemplos de preguntas clave.....	2-19
2.3 Recolección de Información	2-21
2.3.1 Fuentes de información secundaria	2-21
2.3.2 Generalidades sobre recolección de información primaria.....	2-22
2.3.3 Intermediarios y mayoristas.....	2-22
2.3.4 Centrales de abasto y mercados	2-23
2.3.5 Centros de compra de autoservicios o supermercados.....	2-23
2.3.6 Agroindustrias/empresas procesadores de alimentos	2-24
2.3.7 Otras industrias y expendios	2-24
2.4 Procesamiento y Análisis de Datos	2-25
2.4.1 Procesamiento de datos	2-25
2.4.2 Análisis de datos	2-25
2.5 Informe Final del Estudio de Mercados	2-26

2.5.1	Estructura del informe final	2-26
2.5.2	Contenido y redacción del informe final	2-27
Ejercicio 2.1	Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación	2-29
Ejercicio 2.2	Diseño de un Cuestionario Simplificado	2-33
Práctica 2.1	Visita de Observación a un Supermercado	2-37
Bibliografía	2-41

Estructura de la Sección



Objetivos

General

- ✓ Después del estudio de esta sección, el participante estará en capacidad de ejecutar las etapas del proceso de planeación y ejecución de un Estudio Rápido de Mercados para una microrregión determinada.

Específicos

El participante podrá:

- ✓ Explicar el objetivo y las estrategias del Estudio de Mercados.
- ✓ Describir los principales aspectos que se deben considerar para desarrollar un Plan de Investigación.
- ✓ Determinar el número de instrumentos de investigación necesarios.
- ✓ Desarrollar un cuestionario de acuerdo con las recomendaciones suministradas en esta sección.
- ✓ Explicar los prerequisites y el procedimiento para recoger información primaria y secundaria.

- ✓ Explicar cómo se puede organizar el contenido del informe final del Estudio de Mercados.

Preguntas Orientadoras

1. ¿Para qué sirve la investigación de mercados?
2. ¿Cree usted que una finca pequeña tiene algunas similitudes con una agroempresa?
3. ¿Quién debe hacer investigación de mercados?
4. ¿Porqué cree usted que la información secundaria por sí sola es insuficiente para un estudio de mercados?

Introducción

Como ya se mencionó en la introducción de esta Guía, existen varias razones para que cada día se asigne una mayor importancia al enlace sostenible de la economía campesina —o pequeños productores rurales— con los mercados en crecimiento.

La investigación de mercados es una herramienta que permite identificar las tendencias y oportunidades que se presentan para ellos. Generalmente se relaciona esta disciplina con las grandes empresas comerciales, pero la verdad es que las organizaciones que trabajan en desarrollo rural, las comunidades rurales, las organizaciones campesinas y las agroempresas rurales se pueden beneficiar de su implementación. La investigación de mercados se puede plantear de tal manera que se adapte a las capacidades económicas del interesado. Por esta razón, es importante que estos sectores tengan conocimientos sobre el tema y puedan ejecutar la investigación de acuerdo con sus capacidades económicas.

La secuencia propuesta para esta sección es igual a la de las diferentes etapas necesarias para ejecutar una investigación de mercados. Se empieza por definir los objetivos y estrategias, se continúa con el establecimiento de un plan de investigación, recolección de la información primaria y secundaria, el procesamiento y análisis de datos y se finaliza con la interpretación de éstos y el informe final.

Este estudio de mercados puede ser planeado y ejecutado por un equipo de uno a tres profesionales. Se recomienda, además, incluir en este equipo a una pequeña muestra de pequeños productores rurales (al menos dos personas), que sean escogidos por su interés y liderazgo. La participación de los productores rurales en el Estudio Rápido de Mercados es recomendable para mejorar la credibilidad, facilitar la retroalimentación y aprovechar mejor la información generada.

2.1 Definición de Objetivos y Estrategias

2.1.1 Objetivos

El primer objetivo del estudio rápido de mercados es evidente. Se trata de identificar oportunidades de mercado, tanto a nivel nacional como internacional, para productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que se produzcan tradicionalmente o que se puedan producir en una microrregión.

El segundo objetivo se concentra en capturar información sobre las condiciones de compra para estos productos que representan oportunidades de mercado.

La diferencia entre un producto agropecuario y uno agroindustrial consiste en que al segundo se le ha incorporado valor agregado, en este caso a nivel rural. El valor agregado, o nivel de procesamiento, puede ser de diferente complejidad, desde nivel I hasta nivel III. El nivel I se refiere a operaciones sencillas como lavado, limpieza, desmote, tostado, clasificación, embalaje y almacenaje. El nivel II incluye procesos más complicados como refrigerado, molienda, cortado, mezcla, deshidratación, cocción y empaque. El nivel III considera operaciones como extracción, destilación, congelado, fermentación, extrusión, y procesos enzimáticos.

Como se ha expresado, en los tiempos de apertura económica y globalización es de vital importancia buscar maneras para ayudar a que la economía campesina se vincule de manera rentable y sostenible con mercados en crecimiento. Parece lógico que uno de los primeros pasos hacia este propósito está expresado en los objetivos mencionados.

Ante todo, es conveniente aclarar que el objetivo final respecto al desarrollo rural es promover la diversificación de la producción rural y no la de substituir los cultivos tradicionales. La producción tradicional es clave para la seguridad alimentaria tanto a nivel urbano como rural, razón por la cual el propósito es la de complementar la producción actual. La diversificación productiva puede ser una estrategia para generar mayores ingresos y para reducir el riesgo inherente a la producción agropecuaria y forestal.

Adicionalmente, se debe subrayar que este trabajo tampoco está promoviendo el monocultivo sino la asociación de cultivos, lo que está más acorde con las necesidades del pequeño productor rural y con las tendencias actuales hacia una agricultura más sostenible y con menos agroquímicos.

2.1.2 Definición de estrategias

Una vez conocido el objetivo, la pregunta es: ¿cómo es posible alcanzarlo? Contestar esta pregunta es fácil porque supuestamente se tiene a disposición un perfil socioeconómico de la microrregión de interés y, además, un conocimiento

bastante completo de la zona. Si no es así, es posible que debamos delegar este trabajo en otra persona con mayores conocimientos de la zona y que pueda enfocar mejor el estudio de mercados.

Antes de entrar a plantear estrategias de investigación, se sugiere desarrollar una tarea preliminar consistente en identificar las grandes tendencias a nivel mundial en relación con el comportamiento de compra de la industria y a los hábitos de compra de los consumidores. A manera de ejemplo, actualmente existe una tendencia del consumidor final a preferir productos que sean prácticos, o sea fáciles de usar o preparar. También hay un gran interés por la salud y la buena nutrición, incluyendo los productos naturales y orgánicos. En los Estados Unidos y la Unión Europea, el crecimiento del mercado para productos agropecuarios orgánicos alcanza cifras impresionantes, por encima del 20% anual. Adicionalmente, el consumo de fibra en la dieta, incluyendo frutas y verduras, está en aumento. Los consumidores de los países desarrollados exhiben un gran interés en consumir productos exóticos del trópico y subtropical, como frutas y hortalizas. También existe un renovado interés en la medicina natural, la cual se basa en el uso de plantas medicinales. Por su parte, la industria está interesada en materias primas renovables y, además, en responder a las preferencias ya mencionadas del consumidor.

La matriz de crecimiento producto-mercado es un instrumento que ayuda a plantear un estudio de mercados para una región. Favor ver el Cuadro 2.1

Cuadro 2.1 Matriz de crecimiento producto-mercado (Ansoff).

	Productos existentes	Nuevos productos
Mercados existentes	1. Penetración de mercados	3. Desarrollo de productos
Nuevos mercados	2. Desarrollo de mercados	4. Diversificación

Esta matriz se propuso para la clasificación de las alternativas de crecimiento en una empresa, pero puede ser utilizada también si se supone que la microrregión se compone de un conjunto de pequeñas fincas o minifundios, que guardan relación con el concepto de agroempresa rural. A continuación se explican las oportunidades de crecimiento para la microrregión.

- 1. Penetración de mercados:** consiste en incrementar las ventas de los productos a los segmentos actuales del mercado, sin cambiar el producto ofrecido. Esto se puede conseguir mediante rebaja en precios, aumento en la promoción y en la distribución.

2. **Desarrollo del mercado:** consiste en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales. Estos segmentos pueden ser los mercados institucionales y otras zonas geográficas, incluyendo la exportación.
3. **Desarrollo del producto:** consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a los segmentos actuales del mercado. Los productos se pueden mejorar, empaquetar de diferentes formas, colocarles marca, etc.
4. **Diversificación:** consiste en producir nuevos productos para nuevos mercados.

El nivel de riesgo se incrementa con el número de alternativas de crecimiento debido a que la variable cambio va en aumento. Por ejemplo, la diversificación representa mayor riesgo que la penetración de mercados, ya que la primera implica más cambios y situaciones nuevas.

Con este marco de referencia en mente, es posible proponer estrategias para alcanzar el objetivo. Estas estrategias pueden ser:

1. Detectar categorías de productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que presenten un crecimiento alto y medio en su demanda.
2. Identificar productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que estén escasos, o sea que la demanda supere la oferta, y conocer las causas de la escasez. También nos interesa detectar los productos que están siendo importados.
3. Estudiar las tendencias de la demanda para productos asociados a instrumentos de conservación de los recursos naturales.
4. Estudiar las tendencias de la demanda para productos en los que se considera que la región ofrece ventajas competitivas.
5. Estudiar tendencias en la demanda para productos agropecuarios, forestales y agroindustriales tradicionales de la región en estudio.

Estas estrategias son pertinentes para mercados locales, regionales, nacionales e internacionales. Sin embargo, se debe aclarar que conseguir información primaria sobre el mercado interno es más factible y menos costoso que sobre el mercado internacional, especialmente si se hace referencia a los países desarrollados. Se recomienda separar la investigación realizada en el mercado interno de la realizada en el mercado externo. La segunda debe enfocarse mayormente hacia la ubicación de información secundaria en agencias especializadas del Estado (comercio exterior, promoción de exportaciones) y del sector privado; o si es viable económicamente, contratar consultores especializados en los mercados de los países desarrollados. También se debe resaltar la creciente utilidad del Internet para obtener información de mercados.

La descripción de estas estrategias se profundiza en los puntos siguientes.

2.1.3 Detectar categorías de productos agropecuarios con un alto crecimiento en su demanda

Los productos pueden presentar varias tendencias de crecimiento. El crecimiento se mide generalmente como un porcentaje del aumento anual en las ventas o en la demanda de un producto. El crecimiento puede ser alto (más del 6% anual), medio (4% a 6%), bajo (1% a 3%, o sea, similar a la tasa de crecimiento poblacional) y nulo o negativo. Interesa sobremanera detectar las categorías de productos que tengan crecimiento alto y medio. Generalmente, este comportamiento en el crecimiento está relacionado con productos novedosos y con aquellos que responden bien a las actuales tendencias en los hábitos del consumidor.

En este punto es importante considerar productos como frutas, hortalizas, raíces y tubérculos frescas y procesadas y granos básicos. También considerar productos propios de la biodiversidad como especies, plantas aromáticas y medicinales, aceites esenciales y colorantes naturales.

2.1.4 Identificar productos agropecuarios cuya demanda supere la oferta

También es útil identificar aquellos productos que por ser escasos son difíciles de conseguir. La escasez de un producto puede ocurrir por varias razones, entre ellas:

- Por un crecimiento en la demanda que supera a la oferta.
- Porque no está en temporada de cosecha.
- Debido a problemas en la oferta ocasionadas como enfermedades, plagas y sequía.

La escasez de un producto puede representar una oportunidad, pero es importante identificar la causa de ella, ya que éstas pueden ser temporales, como en los dos últimos casos o más permanentes como en el primero.

Adicionalmente, se deben identificar los principales rubros agrícolas, pecuarios y forestales que se importen. Generalmente el Estado ofrece buena información al respecto. Es posible que la producción interna de algunos de estos productos sea económicamente viable si tenemos en cuenta que seguramente habrá un ahorro en fletes.

2.1.5 Estudiar las tendencias de la demanda para productos asociados con la conservación de recursos naturales

Esta estrategia amerita una explicación especial, ya que está muy ligada con aspectos de sostenibilidad y conservación del medio ambiente. No se debe olvidar que un gran porcentaje de los pequeños agricultores en América Latina están asentados en ecosistemas frágiles como laderas y bosques húmedos tropicales, donde la probabilidad de tener problemas de erosión y degradación ambiental es

elevada. Existen productos que están directa o indirectamente relacionados con herramientas de conservación como las barreras vivas, las gramíneas, y los cultivos de coberturas. En la medida en que estos productos representen una oportunidad de mercado, su adopción por parte de los pequeños productores rurales puede ser más viable. Esta estrategia responde al hecho que muchos sistemas de producción se han propuesto en el pasado, pero no se ha estudiado su factibilidad económica. Es claro que el agricultor no puede adoptar sistemas de producción sostenibles, pero que no garantizan el sustento de su familia.

Para proseguir con esta estrategia, hay que elaborar un listado de productos asociados directa o indirectamente con algunas herramientas de conservación de los recursos naturales. Por ejemplo, si la comunidad ha expresado su preferencia hacia barreras vivas de pastos de corte, se puede estudiar la demanda local o regional para productos relacionados como la leche y sus derivados lácteos. Estudiar la demanda para un producto significa lo siguiente:

- Tener una idea de la tasa de crecimiento anual de las ventas (alto, medio ó bajo).
- Tener una idea del volumen de ventas.
- Conocer las condiciones de compra: precios, presentación, calidad del producto y competidores.
- Identificar compradores y tipos de mercados (local, regional, nacional o internacional)

2.1.6 Estudiar las tendencias de la demanda para productos con ventajas competitivas a nivel regional

Primero se debe aclarar qué significa tener una ventaja competitiva. Si en una región es posible producir un producto con una calidad o un margen de utilidad mayor que en otras zonas, esto significa que se tiene una ventaja competitiva. O sea que lo más probable es que la región pueda competir exitosamente en el mercado para ese producto determinado.

En ocasiones, las ventajas competitivas son obvias. Por ejemplo, en la Amazonía existen muchos productos nativos exóticos, como frutas, nueces y materias primas que no se producen en otras regiones. Si se supone que se pueden establecer agroempresas eficientes con un sistema de apoyo adecuado, también se podría suponer que la región ofrece una ventaja competitiva para la producción y comercialización de esos productos nativos.

Sin embargo, no siempre es tan evidente la identificación de ventajas competitivas para una región. Es necesario, por tanto, estudiar la ubicación geográfica de la zona, la demanda y oferta de mano de obra, los sistemas de producción y la agroindustria rural existente, sus microclimas y las características de población para empezar a desarrollar hipótesis sobre cuáles son las ventajas competitivas. Por ejemplo, si la microrregión bajo estudio tiene una buena comunicación con un centro urbano

importante y ofrece variedad de microclimas, es bastante probable que tenga ventajas competitivas.

Además, conviene tener en cuenta que la economía campesina puede presentar ventajas competitivas en algunos productos agrícolas como frutas, hortalizas, especias, plantas medicinales y aromáticas, raíces y tubérculos, productos orgánicos, fibras, especias menores, etc. Por ejemplo, en Colombia se estima que el 80% de la producción frutícola proviene de pequeños productores (Asohofrucol, 1998). Es posible también que existan ventajas competitivas en tejidos, artesanías y otros rubros.

En este sentido también se debe explorar si la región presenta ventajas competitivas respecto al procesamiento de productos tradicionales del pequeño productor, tales como el café, maíz, frijol, yuca, leche, cacao, etc. Una idea relacionada es el uso de marcas regionales para productos que sean típicos de una región; esta estrategia sirve para diferenciar el producto de otras ofertas en el mercado.

Al igual que en el punto anterior, estudiar la demanda interna para un producto significa conocer si su venta presenta un crecimiento anual alto, medio o bajo y tener una idea del volumen de ella. Además, se debe analizar el precio de venta, la presentación y la calidad del producto e identificar la competencia y los compradores.

2.1.7 Estudiar tendencias en la demanda para productos tradicionales (agropecuarios, forestales y agroindustriales) de la región bajo estudio

Esta estrategia se refiere a la oferta disponible actualmente en la microrregión de interés, y es importante para asegurar que el estudio de mercados no ignore la producción agropecuaria, forestal y agroindustrial ya existente. Posiblemente se pueden identificar oportunidades de mercado interesantes para productos tradicionales, incluyendo la generación de valor agregado y el uso de marcas regionales. Esta estrategia tiene relación con las alternativas de crecimiento de la matriz de Ansoff. Por ejemplo, es posible que una región productora de café pueda producir su propio café listo para el consumo, usando una marca regional.

En la zona de laderas al sur de Colombia existe una región con dos agroindustrias rurales: rallanderías de yuca y trapiches de caña de azúcar. En las primeras se produce almidón agrio de yuca que se usa para elaborar un pan típico conocido como 'pandebono'. En los trapiches se produce panela. Pues bien, al estudiar la demanda para ambos productos se encontraron dos oportunidades de mercado:

- Una presentación de almidón agrio de alta calidad destinada a un segmento industrial especializado.
- El desarrollo de un nuevo producto consistente en la pulverización de la panela para convertirla en una especie de azúcar integral y natural.

De esta manera, un producto tradicional que enfrenta un mercado estático o decreciente, se inserta en un mercado moderno y de alto crecimiento.

En este punto también es importante incluir productos no tan comunes u obvios, propios de la biodiversidad de la región. Para este caso, se recomienda recurrir a informantes claves (técnicos, empresarios, profesores, etc.) que puedan ayudar a elaborar una lista de plantas de la región que tengan utilidad como aromáticas, medicinales, especies, colorantes, aceites, aceites esenciales, etc. Las personas de edad pueden ser informantes claves para identificar productos útiles que hayan desaparecido de la región o estén en vías de extinción.

Un ejemplo de este último caso es el árbol “laurel de cera”. De este arbusto se extrae una especie de cera natural que se usa como insumo en la producción de panela y en la elaboración de velas naturales. Este arbusto ha desaparecido de grandes zonas del departamento del Cauca al suroccidente de Colombia.

También puede ser buen idea consultar a los productores rurales respecto a productos en los cuales ellos estén interesados, aunque no sean productos tradicionales. Algunos de estos productos se pueden incluir en el estudio de mercados.

Al igual que en los dos puntos anteriores, estudiar la demanda local para un producto significa conocer su crecimiento de venta y el volumen de la misma. Además, se debe analizar precio de venta, presentación y calidad del producto y cuáles son los competidores y compradores.

2.2 Desarrollo del Plan de Investigación

Una vez se definen los objetivos y estrategias, se debe iniciar un proceso de planeación de la investigación para asegurar el cumplimiento de los objetivos de manera eficiente.

2.2.1 Requerimientos de información secundaria

Es indiscutible que la información secundaria puede aportar mucho al estudio de mercado pero lo más probable es que la información primaria sea más importante. Para aprovechar el potencial de la información secundaria, se debe definir primero los productos correspondientes a las estrategias (3), (4), y (5) mencionadas en el Punto 2.1.2. Posteriormente, será posible establecer un plan de búsqueda de información secundaria.

Como se dijo anteriormente, la información secundaria es especialmente importante para el estudio de los mercados internacionales, especialmente en los países desarrollados. También se debe subrayar que la información debe estar actualizada, ya que los procesos de mercado son dinámicos y cambiantes. Por esa razón, este tipo de información debe tener una antigüedad no mayor a 2 o 3 años. Las fuentes de

información secundaria se tratan en el punto 2.3.1. Se resalta la importancia actual del Internet en este sentido. El Anexo Técnico 7.4 presenta un mini-directorio de organizaciones dedicadas al comercio alternativo. El comercio alternativo puede ser una fuente tanto de información primaria como secundaria.

Adicionalmente, se debe buscar información secundaria relacionada con series de precios a nivel mayorista o de consumidor para los productos de interés. Esto sirve para determinar el grado de estabilidad del precio de un producto, lo cual es importante porque una mayor estabilidad en el precio significa un riesgo menor para el pequeño productor rural. Debido a su fragilidad económica, estos productores tienen una muy baja capacidad de riesgo.

2.2.2 Requerimientos de información primaria

La información primaria es la más importante en el estudio de mercados, ya que en las fuentes secundarias es imposible conseguir toda la información actualizada necesaria. Para todas las estrategias del punto 2.1.2 es indispensable obtener información primaria.

La consecución de información primaria para mercados de exportación es opcional, dependiendo de la factibilidad de estos mercados para la microrregión en mención y de la disponibilidad de fondos para realizar la investigación o para contratar un consultor especializado. El consultor debe estar familiarizado con los mercados de la Unión Europea, Estados Unidos y Japón, entre otros. Se resalta además la importancia de contactar a las diferentes organizaciones pertenecientes al llamado comercio alternativo, las cuales se relacionan comercialmente con la economía campesina. Como ya se mencionó en el punto anterior, el Anexo Técnico 7.4 presenta un mini-directorio de organizaciones activas en comercio alternativo.

En el caso de mercados de países vecinos es posible obtener información primaria a un costo módico. Este es el caso de América Central, donde los países son relativamente pequeños y el comercio de productos agropecuarios y agroindustriales entre países vecinos es importante. Una manera de acceder a información de mercados de países vecinos es a través de intermediarios que estén comprando en el país y vendiendo en países vecinos.

Como ya se mencionó, el estudio de mercados es sólo una etapa de un proceso metodológico, tal como lo indica la estructura de la sección presentada al comienzo de este manual. El otro objetivo del estudio de mercados es captar información para la etapa de caracterización de opciones de mercado. Dentro de esta última tarea, hay una actividad consistente en llenar una matriz de mercadeo para las opciones seleccionadas en el estudio de mercados.

En el numeral 3.1.4 se detalla el tipo de información comercial que se debe recolectar.

2.2.3 Enfoque de investigación

Para el presente estudio, la investigación mediante encuestas es la más adecuada porque con ellas se consiguen datos descriptivos. Algunas encuestas pueden ser estructuradas y otras no. Las primeras utilizan listados de preguntas que se hacen a todos los encuestados de la misma manera. Las no estructuradas permiten al entrevistador sondear a los encuestados y dirigir la entrevista de acuerdo con las respuestas. También hay espacio para la investigación por observación, que consiste en la recolección de información primaria mediante la observación de personas, acciones y situaciones.

2.2.4 Métodos de contacto

Aunque es posible solicitar información por correo tradicional y electrónico, teléfono o en entrevistas personales, se recomiendan para este caso la dos últimas alternativas. El cuestionario por correo es poco flexible y la tasa de respuesta es bastante baja. La entrevista por teléfono puede ser una opción válida para contactar a personas conocidas o si están muy alejadas geográficamente. El método de contacto recomendado es el de la entrevista personal. Estas entrevistas pueden ser individuales o en grupo (sesión de grupo o grupos focales). La más común en este caso es la individual, que es flexible y efectiva, aunque puede ser más costosa.

2.2.5 Plan de muestreo

Como este estudio de mercados no se enfoca en los consumidores, sino más bien en los canales de comercialización e industria, la población bajo estudio no es tan extensa. Si se enfocara en los consumidores, habría que sacar conclusiones sobre éstos con base en una muestra pequeña del total de la población.

Es muy posible que en este estudio sea necesario seleccionar algunas muestras. Para diseñar la muestra hay que tomar las decisiones siguientes: primero, quién debe ser entrevistado (unidad de muestra); segundo, cuántas personas serán entrevistadas (tamaño de muestra); y tercero, cómo seleccionar a las personas de la muestra (procedimiento de muestreo). La selección puede ser al azar entre toda la población (muestra de probabilidad), o de personas que permitan obtener información fácilmente (muestra de conveniencia). También se puede entrevistar a un número específico de personas de grupos demográficos diferentes (muestra de cuota).

En el caso presente, la muestra se compone de un listado de contactos que incluye, entre otros, intermediarios locales y regionales, mayoristas y minoristas en centrales de abasto o mercados, jefes de compra de autoservicios o supermercados a nivel regional o nacional, funcionarios de empresas agroindustriales y otras empresas y expendios. Si estos contactos no son tan numerosos y están relativamente próximos, es posible entrevistarlos a todos. Pero si son numerosos o están alejados, es necesario escoger una muestra representativa.

Además, se debe elaborar un listado de los contactos necesarios para conseguir información secundaria pertinente. Generalmente se incluye a funcionarios de agencias del Estado que laboran en comercio exterior, en promoción de exportaciones o en desarrollo económico; funcionarios de agremiaciones relacionadas y de las cámaras de comercio (ver punto 2.3.1).

2.2.6 Instrumentos de investigación

Para el presente caso que nos ocupa, los instrumentos claves son el cuestionario y la guía de entrevista. El cuestionario consiste en un conjunto de preguntas que el entrevistado debe responder y que se elaboran cuidadosamente: se debe hacer una encuesta de prueba. Las preguntas pueden ser cerradas o abiertas. Las primeras incluyen todas las respuestas posibles, las cuales son escogidas por el sujeto. Algunos ejemplos son las de selección múltiple y las de escala. Las preguntas abiertas permiten al interrogado contestar con sus propias palabras; deben ser sencillas, claras y tener un orden lógico dentro del cuestionario.

La guía de entrevista es un instrumento que se utiliza cuando la encuesta no es estructurada porque se busca dirigir la entrevista de acuerdo con las respuestas. Generalmente, consiste de un listado de puntos que el entrevistador debe tener en cuenta, pero sin mayor detalle. Este instrumento permite mucha flexibilidad.

Se deben preparar instrumentos —cuestionarios o guías de entrevista— diferentes para cada grupo de personas a entrevistar. Por ejemplo, preparar una guía de entrevista para intermediarios, y cuestionarios para jefes de compra de autoservicios, empresas agroindustriales y procesadores de alimentos. Es posible que sea necesario desarrollar un cuestionario o guía de entrevista diferente para cada agroindustria. También se sugiere preparar guías de entrevista sencillas para los contactos —funcionarios del Estado, de cámaras de comercio, y de agremiaciones— cuando se busca información secundaria.

Como herramienta para definir el plan de investigación y determinar los diferentes cuestionarios/guías de entrevista que se deben desarrollar, se puede preparar la Matriz de Instrumentos de Investigación que aparece en Cuadro 2.2. Se recuerda que antes de hacer esta matriz, deben definir los productos correspondientes a las estrategias (3), (4), y (5) mencionadas en el punto 2.1.2. Este paso previo es necesario para saber por cuáles productos hay que preguntar y cuáles son los contactos correspondientes. Esta matriz también sirve para planear la búsqueda de la información secundaria.

La matriz de instrumentos tiene como columnas las cinco diferentes estrategias del estudio de mercados y como filas los contactos que se deben entrevistar. Las celdas sombreadas de la matriz indican qué temas o estrategias se pueden incluir en los instrumentos dirigidos a cada tipo de contacto. Por ejemplo, el cuestionario o guía de entrevista dirigido a intermediarios y mayoristas puede incluir una sección para identificar productos de alto crecimiento y productos escasos, pero, además, pueden existir secciones enfocadas a identificar tendencias en la demanda para productos

relacionados con las otras estrategias del estudio —relacionados con conservación, con ventajas competitivas y tradicionales—. De esta manera, la matriz ayuda a visualizar el número de instrumentos y su contenido. En las celdas correspondientes se pueden colocar códigos como C-1 para identificar el Cuestionario 1, o G-2 para abreviar la Guía No. 2. También se puede diferenciar si la información solicitada es primaria (P) ó secundaria (S).

Cuadro 2.2 Matriz para determinar instrumentos de investigación.

Estrategias del estudio >	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
	Detectar productos de alto crecimiento	Identificar productos cuya demanda supera la oferta	Estudiar demanda de productos de conservación de recursos naturales	Estudiar demanda de productos con ventajas competitivas	Estudiar demanda de productos tradicionales
Contactos					
Intermediarios/ mayoristas					
Centrales de abasto/ mercados					
Jefes compra autoservicios					
Agroindustrias/ procesadoras alimentos					
Contactos/empresas Estrategia 3					
Contactos/empresas Estrategia 4					
Contactos/Empresas Estrategia 5					

2.2.7 Componentes del plan de investigación

Para ofrecer una mayor claridad al lector, en el Cuadro 2.3 se muestran las grandes áreas de trabajo del estudio de mercados especificadas con letras mayúsculas. Como se mencionó, el énfasis en los componentes depende de las prioridades establecidas y de los fondos disponibles. Sin embargo, se considera que los componentes A, B, y F son prioritarios. Para el caso de América Central, habría que agregar el componente C a este listado. Los demás componentes se pueden considerar como opcionales y aparecen entre paréntesis.

Cuadro 2.3 Componentes del plan de investigación.

Fuentes de información >	Información primaria	Información secundaria
Tipo de mercado		
Mercado nacional	A	B
Mercado países vecinos	C	(D)
Mercado países desarrollados	(E)	F

2.2.8 Diseño de los instrumentos

En este punto se hará una serie de recomendaciones prácticas sobre el diseño de cuestionarios y guías de entrevista para obtener información primaria (Ver ejercicio 2.2)

- Como ya se mencionó, algunos cuestionarios y guías de entrevista deben estar separados en secciones que correspondan a dos o más de las estrategias del estudio, tal como lo sugiere la matriz de instrumentos (Cuadro 2.2). Es el caso de los instrumentos para intermediarios, jefes de compra de autoservicios y agroindustrias.
- En otros casos, los instrumentos se enfocan en una sola estrategia del estudio. Como ejemplo, se analiza el caso de los instrumentos para la estrategia (5) del estudio de mercados, enfocada en el estudio de la demanda de productos tradicionales. Se supone que se va a estudiar dos productos tradicionales de la región: maíz y yuca. Las celdas sombreadas de la matriz sugieren que se deben desarrollar instrumentos específicos dirigidos a contactos y empresas que venden, compran y procesan estos productos. Estos pueden incluir intermediarios y agroindustria.
- Siguiendo con el ejemplo anterior, la matriz también indica que en los instrumentos para intermediarios, jefes de compra de autoservicios y agroindustrias, se puede añadir una sección para estudiar las tendencias del maíz y la yuca.
- Como se mencionó en el Punto 2.2.2, los cuestionarios y guías de entrevista deben incluir, para todos los productos de interés, preguntas sobre comercialización para alimentar la etapa posterior de caracterización comercial de las opciones de mercado. Esta incluye datos sobre condiciones de compra como precios, requerimientos de calidad, empaques, variedades, y volúmenes de compra.

- El instrumento debe estar encabezado por un nombre o título que lo identifique; por ejemplo: Cuestionario a intermediarios, y con un código si es necesario.
- La primera parte de los instrumentos debe identificar el contacto o fuente de información, su cargo, nombre de la empresa, dirección y teléfono, la fecha y nombre de la persona que hace la encuesta. Esta información es importante tanto para el procesamiento de datos como para efectos de control de la encuesta.
- Las diferentes secciones del instrumento deben estar claramente identificadas y separadas. Las secciones pueden corresponder a estrategias del estudio o a diferentes productos.
- Todas las preguntas deben llevar un número que las identifique.
- Se debe dejar suficiente espacio a continuación de las preguntas para que el encuestador escriba las respuestas.
- Las preguntas generalmente serán abiertas, aunque en ocasiones las preguntas cerradas son útiles.
- Es conveniente que los instrumentos, al menos los más importantes, hayan sido ensayados previamente con uno o dos contactos.
- El cuestionario debe incluir instrucciones precisas **en negrilla** para evitar confusiones al encuestador o entrevistador. A veces existen preguntas de **sí o no** que determinan si el encuestador debe saltar/obviar algunas preguntas. Por ejemplo, cuando se pregunta al encuestado si compra o vende maíz. Si contesta negativamente, no tiene sentido seguir preguntando sobre este producto y se continua con otra parte del cuestionario.

2.2.9 Ejemplos de preguntas clave

Generalmente, diseñar preguntas no es difícil, pero tampoco es tan fácil como se puede pensar. A veces el significado de la pregunta es claro para quien la hace, pero puede ser confuso para otras personas. Cuando se planea una pregunta también se debe pensar en facilitar la anotación de las respuestas y en no alargar el cuestionario demasiado. A continuación se presentan algunos ejemplos de preguntas enfocadas en detectar productos de crecimiento interesante y productos escasos. Las preguntas se pueden hacer para categorías de productos (como frutas, verduras, y harinas) ó para productos específicos (como banano, habichuela, y harina de maíz).

Productos con buen ritmo de crecimiento

- ¿El volumen de ventas de _____ en su cadena de autoservicios fue mayor (+), igual (=) o menor (-) que el volumen del año pasado?

- ¿Más o menos en qué porcentaje? _____

- ¿Qué productos presentaron el mayor incremento en su demanda y en qué porcentaje aproximadamente?

1. _____ %

2. _____ %

3. _____ %

4. _____ %

Productos escasos

- ¿Le es difícil conseguir algún tipo de _____ actualmente?

Sí [] Siga a la Pregunta No. ____

No [] Siga a la Pregunta No. ____

- ¿Qué producto o productos?

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

- ¿Por cuáles razones? (Mantenga el mismo orden).

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

2.3 Recolección de Información

Una vez desarrollado el plan de investigación, diseñados y ensayados los cuestionarios ó guías de entrevista, se continua con la recolección de la información.

2.3.1 Fuentes de información secundaria

Antes de recolectar información secundaria, se supone que se ha:

- definido los productos correspondientes a las estrategias 3, 4, y 5,
- determinado las prioridades para el plan de investigación que aparece en el Cuadro 2.3,
- elaborado la correspondiente lista de fuentes de información secundaria.

En el Cuadro 2.4 se presenta un listado de contactos potenciales para la obtención de información secundaria.

Cuadro 2.4. Fuentes de información secundaria.

Mercado nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Centros de información de centrales de abasto, galerías y mercados • Cámaras de Comercio • Agencias de desarrollo • Agremiaciones • Gobierno nacional, departamental o provincial, municipal • Prensa, publicaciones y revistas especializadas y normales • Empresa privada • Internet y consultores • Estudios anteriores que estén actualizados
Mercado de países vecinos	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de comercio exterior • Agencias de promoción de exportaciones • Internet y consultores
Mercado de países desarrollados	<ul style="list-style-type: none"> • Agencias de comercio exterior • Agencias de promoción de exportaciones • Agencias estatales de los países desarrollados • Agencias de desarrollo • Internet y consultores • Estudios anteriores que estén actualizados

Se resalta que los centros de información de centrales de abasto, galerías y mercados son buenas fuentes para conseguir series de precios a nivel mayorista o consumidor para los productos de interés. Las publicaciones de economía y agricultura, al igual que las secciones agropecuarias y económicas de la prensa, pueden ser buenas fuentes de información del mercado y precios. Por último, es posible que se justifique la contratación de un consultor para que agilice la consecución de información secundaria.

2.3.2 Generalidades sobre recolección de información primaria

A continuación se ofrecen algunas recomendaciones para promover el éxito del proceso de recolección de información primaria.

- Este no es un estudio masivo porque no se enfoca en consumidores, de tal manera que el trabajo lo pueden ejecutar entre una y tres personas de confianza con el apoyo, si es del caso, de consultores.
- Es importante que los encuestadores estén informados del objetivo del estudio y familiarizados con los instrumentos desarrollados.
- Es importante que los encuestadores consigan citas anticipadamente con las personas a contactar; que las confirmen y que las cumplan. El contacto para las citas se puede hacer telefónicamente.
- Se recomienda preparar cartas formales usando la papelería de la organización ejecutora del estudio para identificar y autorizar al encuestador. La carta también debe informar los objetivos del estudio y recalcar que la información se manejará de manera confidencial.
- Los encuestadores deben explicar verbalmente los objetivos del estudio a la persona entrevistada y reasegurarles que la información será manejada de manera confidencial.
- Los encuestadores deben evitar influenciar o sugerir respuestas.
- En lo posible, las encuestas no deben ser muy largas, aunque en ocasiones esto es inevitable. Una encuesta de media hora se considera larga. Si la encuesta demora más, se debe informar al encuestado. También se puede solicitar más de una cita, para completarla en varias secciones.
- La necesidad de ejercer control sobre los encuestadores es opcional, dependiendo del grado de confianza existente. El control se ejerce principalmente mediante llamadas telefónicas a los encuestados para confirmar que sí fueron entrevistados.

En los puntos 2.3.3 a 2.3.7 a continuación, se ofrece información sobre los diferentes contactos, la cual puede ser útil en el momento de programar la recolección de información.

2.3.3 Intermediarios y mayoristas

La figura del intermediario es importante tanto a nivel urbano como rural en la comercialización de productos agropecuarios y agroindustriales. Se debe seleccionar una muestra, que puede ser por cuota, de acuerdo con los productos que manejen.

Se recomienda usar una guía de entrevista para este caso. Es posible que los entrevistados sean de escasa educación y que no se expresen bien. Existen intermediarios o acopiadores rurales que compran productos del campo y los llevan a otros intermediarios urbanos o mayoristas. Generalmente los intermediarios y mayoristas se especializan en una categoría de productos pero pueden también estar informados sobre otros productos. Los intermediarios y mayoristas serán clave en los estudios de productos asociados con herramientas de conservación, de productos con ventajas competitivas y de productos tradicionales (estrategias 3, 4 y 5).

2.3.4 Centrales de abasto y mercados

En estos sitios se deben tener dos objetivos:

- Conseguir información primaria y secundaria en los centros de información, si existen, sobre los productos de alto crecimiento en ventas y sobre los productos que interesan de antemano porque corresponden a las estrategias 3, 4 y 5.
- Entrevistar a los mayoristas y minoristas sobre los productos de alto crecimiento en ventas y sobre aquellas que interesan de antemano, porque corresponden a las estrategias 3,4 y 5.

También se recomienda usar una guía de entrevista para este caso. Es posible que los entrevistados tengan escasa educación. En los centros de información se puede conseguir series de precios con el fin de establecer qué tan estables son.

2.3.5 Centros de compra de autoservicios o supermercados

Este es un sitio donde se puede conseguir mucha información. Nótese que se hace referencia al centro de compra de una cadena de supermercados. Este es un sitio ideal para identificar productos de alto crecimiento o productos escasos, y para conocer las tendencias de los productos de conservación, ventajas competitivas y de productos tradicionales.

Generalmente, los jefes de compra se mantienen muy ocupados y hay que solicitar una cita con anticipación. Es posible que haya varios jefes de compras, cada uno especializado en una categoría de productos diferente. Interesa sobremanera contactar al jefe de compras de frutas y verduras porque estos productos tienen una estrecha afinidad con la economía campesina.

Se debe advertir que la encuesta puede resultar larga; y es posible, por tanto, que sea necesario tener más de una cita. Se recomienda para este caso el uso de un cuestionario, ya que seguramente se recolectará información sobre muchos productos.

A continuación se presentan algunas categorías de productos de origen agropecuario existentes en un supermercado.

- Granos básicos a granel ó empacados
- Frutas frescas
- Verduras frescas
- Harinas y almidones
- Productos enlatados
- Productos envasados en vidrio
- Productos congelados
- Productos sin congelar listos para consumo

2.3.6 Agroindustrias / Empresas procesadoras de alimentos

Si la encuesta se dirige sólo a empresas a nivel local, es posible hacerla con todo el universo; en caso que la cobertura sea más amplia, es necesario seleccionar una muestra por cuota, de acuerdo a los productos que comercialicen o compren. Estas empresas utilizan materias primas como frutas, granos, cereales, raíces, tubérculos y hortalizas producidas por pequeños agricultores y son una buena fuente de información para todas las estrategias del estudio. Es posible que sea necesario desarrollar un cuestionario o guía de entrevista para cada tipo de empresa, de acuerdo con la materia prima que compra o al producto que elabora.

Es importante identificar la persona más apropiada para encuestar, ya que generalmente hay diferentes niveles jerárquicos y funciones. Si la empresa es pequeña, es posible que la persona ideal sea el propietario, gerente general o gerente de mercadeo. Si la empresa es mediana o grande, es mejor contactar al jefe de compras. Estas empresas manejan mucha información confidencial y se debe garantizar que la información se manejará de manera confidencial. Es posible que no estén dispuestos a dar información de volúmenes de venta, pero es más importante aún obtener información sobre tasas anuales de crecimiento en ventas de sus productos y condiciones de compra.

2.3.7 Otras industrias y expendios

Aquí caben los mismos comentarios del punto anterior. Adicionalmente, se debe anotar que al estudiar tendencias para productos agropecuarios ó agroindustriales.

- relacionados con la conservación de recursos naturales,
- en donde la región bajo estudio ofrece ventajas competitivas,
- actuales o tradicionales de la región

el trabajo implica encuestar un amplio rango de empresas que compran las más variadas materias primas para la elaboración de sus productos. Por ejemplo, en el estudio de mercados que se realizó para una zona piloto al sur de Colombia, se entrevistaron una fábrica de velas, floristerías, empresas procesadoras de lácteos, y productoras de pulpa de fruta, entre otras.

2.4 Procesamiento y Análisis de Datos

Cuando ya se ha terminado el trabajo de campo y se ha recolectado la información primaria y secundaria, se procesa y analiza la información para preparar los respectivos informes y así cumplir con los objetivos propuestos inicialmente.

2.4.1 Procesamiento de datos

Ya el lector se habrá dado cuenta que la información generada por este estudio de mercados estará vertida en una gran variedad de cuestionarios y guías de entrevista, bastante diferentes entre sí y con muchas preguntas abiertas. Se tendrán instrumentos usados con intermediarios, centrales de abasto, supermercados, empresas agroindustriales, y empresas de otros tipos. También existirán documentos, artículos y datos sobre muchos tipos de productos y oportunidades de exportación. Todo lo anterior indica que este estudio de mercados tiene características de un estudio cualitativo, lo que puede hacer difícil o poco práctico que la información se procese por medio de un paquete estadístico automatizado.

En consecuencia, se sugiere que el procesamiento de datos se realice manualmente por uno o más profesionales altamente capacitados que tengan muy en claro el objetivo del estudio y buena capacidad de análisis y síntesis. Además, para facilitar el procesamiento y análisis de la información, se recomienda que desde un comienzo se tenga en mente la organización de la información por estrategia y/o por producto. (Cuadro 2.3). Adicionalmente, se debe separar la información sobre oportunidades para mercados internos y para mercados de exportación.

2.4.2. Análisis de datos

El manejo de datos propuesto en el punto anterior significa que las actividades de procesamiento y análisis son casi simultáneas porque el profesional encargado debe sintetizar las informaciones primaria y secundaria obtenidas y luego ordenarlas por estrategia del estudio. El tipo de información que se obtiene se puede clasificar en cuatro grandes categorías:

- Oportunidades en los mercados nacional e internacional.
- Informes sobre tendencias del mercado para productos de crecimiento alto y medio, productos escasos.
- Informes sobre tendencias del mercado
 - productos relacionados con herramientas de conservación de los recursos naturales.
 - para productos, con ventajas competitivas y
 - para productos tradicionales
- Condiciones de compra para todos estos productos de interés.

2.5 Informe Final del Estudio de Mercados

2.5.1 Estructura del informe final

Para una mayor claridad, en el Cuadro 2.5 se propone una estructura de informe, la cual está organizada por tipo de mercado y estrategia. Favor notar que los productos correspondientes a las primeras dos estrategias 1 y 2 del estudio NO se determinan previamente, sino que se identifican precisamente durante el estudio. En contraste, los productos de las estrategias 3, 4 y 5, SI se escogen de antemano, como ya se ha explicado.

Las celdas sombreadas en el Cuadro 2.5 corresponden a los componentes del informe final considerados como los más importantes, aunque esta decisión se debe dejar a criterio de cada proyecto. La matriz propone un informe final con una parte enfocada en el mercado nacional y otra en el mercado internacional. Las Partes I y II se dividen en cuatro informes, uno para cada estrategia del estudio de mercados. A su vez, cada informe se divide en dos secciones.

Cuadro 2.5 Propuesta para la estructura de informe final.

Componentes	Parte I: Mercado nacional		Parte II: Mercado internacional	
	Sección A:	Sección B:	Sección A:	Sección B:
Informe 1 Estrategias 1 y 2: Productos de crecimiento alto y medio y productos escasos	Listado de productos identificados con potencial de mercado	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra	Lista de productos identificados con potencial de mercado	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra
Informe 2 Estrategia 3: Productos relacionados con conservación	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra
Informe 3 Estrategia 4: Productos con ventajas competitivas	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra
Informe 4 Estrategia 5: Productos ya existentes ó tradicionales	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra	Listado de oportunidades de mercado identificadas	Información por producto sobre tendencias de la demanda y condiciones de compra

Como el informe final puede ser extenso, se recomienda preparar un resumen el cual debe presentar las conclusiones más importantes de acuerdo con los objetivos y estrategias originales del estudio de mercados.

2.5.2 Contenido y redacción del informe final

A continuación se ofrecen algunas sugerencias sobre el contenido y la redacción del informe final:

- El cuerpo del informe debe estar debidamente organizado por partes, informes y secciones.
- Se debe incluir solamente información relevante a los objetivos y estrategias. En lo posible, se debe profundizar en el caso de productos que representan una oportunidad del mercado para la microrregión objeto del estudio.
- Se debe sintetizar, lo más posible, y no repetir. Se recomienda el uso de matrices y cuadros.
- El informe debe incluir portada, página de contenido, resumen ejecutivo, bibliografía y un listado o directorio de contactos o compradores.
- Se deben especificar las fechas en que se hizo el trabajo de campo.
- Dentro de lo posible, la información se debe presentar de la misma manera, es decir, usando matrices en formatos similares.
- Cada sección o informe debe terminar con las conclusiones para facilitar su lectura.

Ejercicio 2.1 Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación

Objetivo

- ✓ El participante determinará instrumentos de investigación y sus diferentes formatos necesarios, para obtener información primaria en el estudio de mercados.

Orientaciones para el Instructor

1. Organice a los participantes en grupos de cinco y pida que nombren un coordinador.
2. Este es un ejercicio para que el participante cumpla el objetivo con la ayuda de la matriz de instrumentos (Cuadro 2.2) que aparece como la Hoja de Trabajo No. 1.
3. La información más relacionada con este tema se encuentra en los puntos 2.1.3 a 2.2.6.
4. El participante debe usar las dos Hojas de Trabajo incluidas.
5. En la primera, la matriz de instrumentos, debe identificar y enumerar los diferentes instrumentos que necesita; puede usar códigos o abreviaturas para identificarlos.
6. En la segunda Hoja de Trabajo debe pasar el listado de los diferentes formatos para cuestionarios y guías de entrevista e identificar cada formato.
7. Al finalizar el ejercicio el coordinador de cada grupo presentará en plenaria los resultados obtenidos.
8. Los resultados pueden variar; lo importante es que los instrumentos propuestos cubran todos los requerimientos del estudio de mercados.

Recursos necesarios

- Sección 2 de la Guía
- Hojas de Trabajo
- Papel y lápiz
- Papelógrafo
- Marcadores

Tiempo requerido: 90 a 120 minutos

Ejercicio 2.1 Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación

Instrucciones para el Participante

Haga de cuenta que usted está ejecutando un estudio de mercados como el que se describe en esta sección para una microrregión, y que ya necesita tener una idea clara de la cantidad de instrumentos (cuestionarios, guías) que necesita. Suponga que los productos de las estrategias del estudio 3, 4 y 5 son los siguientes:

Estrategia 3 - Productos relacionados con la conservación de suelos: lácteos, pollos

Estrategia 4 - Productos con ventaja competitiva: flores (rosas)

Estrategia 5 - Productos tradicionales: frijol y maíz

En el formato matriz para determinar Instrumentos de investigación, que aparece como la Hoja de Trabajo No. 1, identifique los diferentes instrumentos que necesita y escríbalos. Puede usar códigos o abreviaciones para identificar cada formato o instrumento que necesita. Luego, con el apoyo de la Hoja de Trabajo No. 1, llene la Hoja de Trabajo No. 2. La información más relacionada con este tema está en los puntos 2.1.3 a 2.2.6.

Los pasos para efectuar este ejercicio son los siguientes:

1. Haga un listado de los tipos de contactos que piensa hacer para cada una de las cinco estrategias del estudio. Fíjese en las celdas sombreadas de la matriz de instrumentos.
2. Decida, para cada tipo de contacto, si necesita un cuestionario o una guía de entrevista.
3. Decida, para cada tipo de contacto, si el instrumento le sirve para una o más estrategias. Recuerde que las estrategias (1) y (2) pueden ir en la misma sección; las restantes estrategias requieren cada una de una sección.
4. Identifique y escriba los diferentes instrumentos que necesita en la Matriz de Instrumentos (Hoja de Trabajo No. 1). Use códigos o abreviaciones para cada instrumento.
5. Luego en la Hoja de Trabajo No. 2 haga una lista de formatos de instrumentos (teniendo en cuenta que si sirve para varias estrategias, el instrumento debe estar separado en secciones) con su respectiva identificación .

Asegúrese que la lista de instrumentos que hizo cubre las necesidades de todas las estrategias.

Ejercicio 2.1 Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación – Hoja de Trabajo No. 1

Matriz para determinar instrumentos de investigación.

Estrategias estudio >	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
Contactos	Detectar productos de alto crecimiento	Identificar productos cuya demanda supera la oferta	Estudiar demanda de productos de conservación de recursos naturales	Estudiar demanda productos ventajas competitivas	Estudiar demanda productos tradicionales
Intermediarios / mayoristas					
Centrales de abasto, mercados					
Jefes compra autoservicios					
Agroindustrias / procesadoras alimentos					
Contactos / empresas Estrategia 3					
Contactos / empresas Estrategia 4					
Contactos / empresas Estrategia 5					

Ejercicio 2.1 Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación – Hoja de Trabajo No. 2

Número de instrumento	Nombre del instrumento	Cuestionario (C) ó Guía de entrevista (G)	Tipo de contacto	Estrategias que incluye (1-5)	No. secciones

Ejercicio 2.1 Determinación de Requerimientos de Instrumentos de Investigación – Información de Retorno

Las respuestas pueden variar notablemente. A continuación aparecen algunas posibles respuestas, de acuerdo con la información presentada en esta sección. Se hace notar que es posible encontrar instrumentos que abarcan muchas estrategias, como el 1, 2 y 3 en el cuadro siguiente, porque el contacto maneja muchas líneas de producto. Generalmente, los intermediarios y la agroindustria se especializan en uno o dos productos, por lo que puede resultar inútil preguntar por muchos productos. Se recomienda contactar a agroindustrias que compren frutas y verduras como parte de la estrategia (1) y (2). Se resalta el número de instrumentos especializados en un sólo producto. Además, las guías de entrevista se usan más que todo con los intermediarios/mayoristas.

Número de instrumento	Nombre del instrumento	Cuestionario (C) ó Guía de entrevista (G)	Tipo de contacto	Estrategias que incluye (1 a 5)	No. secciones del instrumento
1	Autoservicio	C	Jefe Compras	Todas	4
2	Centrales de Abasto/ Mercados	G	Centro Información	Todas	4
3	Agroindustrias Frutas y verduras	C	Jefe Compras	1 y 2	1
4	Agroindustrias Lácteos	C	Jefe Compras	3	1
5	Agroindustrias Avícolas	C	Jefe Compras	3	1
6	Agroindustrias Maíz	C	Jefe Compras	5	1
7	Agroindustrias Fríjol	C	Jefe Compras	5	1
8	Intermediarios - Lácteos	G	Intermediario/ Mayorista	3	1
9	Intermediarios - Fríjol	G	Intermediario/ Mayorista	5	1
10	Intermediarios - Maíz	G	Intermediario/ Mayorista	5	1
11	Floristerías	C	Jefe Compras	4	1
12	Intermediarios - Flores	G	Intermediario/ Mayorista	4	1

Ejercicio 2.2 Diseño de un Cuestionario Simplificado

Objetivo

- ✓ El participante diseñará un cuestionario simplificado dirigido a un jefe de compras de frutas y verduras de una cadena de autoservicios.

Orientaciones para el Instructor

1. Organice a los participantes en grupos de cinco personas y pida que nombren un coordinador.
2. Este es un ejercicio para que el participante aprenda a diseñar un cuestionario dirigido a un jefe de compras de frutas y verduras de una cadena de autoservicios.
3. El cuestionario será simplificado porque debe incluir sólo preguntas sobre frutas para las estrategias 1 y 2, el número de preguntas será reducido y no se incluirán preguntas sobre las estrategias restantes.
4. La información más relacionada con este tema está en los puntos 2.1.3, 2.1.4, 2.2.6, 2.2.8, 2.2.9 y 2.3.5.
5. El participante debe usar la Hoja de Trabajo para desarrollar su cuestionario.
6. El tipo de preguntas puede variar; lo importante es que las preguntas estén bien planteadas y que se sigan las recomendaciones del punto 2.2.8.

Recursos necesarios

- Sección 2 del manual, especialmente los puntos mencionados
- Hoja de Trabajo
- Papel y lápiz
- Papelógrafo
- Marcadores

Tiempo requerido: 60 minutos.

Ejercicio 2.2 Diseño de un Cuestionario Simplificado

Instrucciones para el Participante

1. Intégrese en un grupo y nombre un coordinador.
2. Haga de cuenta que está ejecutando un estudio de mercados como el que se describe en esta sección para una microrregión y que debe diseñar un cuestionario dirigido a un jefe de compras de frutas y verduras de una cadena de autoservicios.

Con el apoyo de la Hoja de Trabajo, haga una propuesta simplificada del cuestionario. Solamente pregunte sobre frutas para las estrategias 1 y 2, use menos preguntas de lo normal, y excluya las tres estrategias restantes. La información más relacionada con este tema está en los puntos 2.1.3, 2.1.4, 2.2.6, 2.2.8, 2.2.9 y 2.3.5.

Los pasos para elaborar el cuestionario sobre frutas son los siguientes:

1. Observe la Hoja de Trabajo, la cual contiene las secciones de un cuestionario simplificado sobre frutas.
2. En una hoja aparte prepare la información y preguntas para cada sección, así:
 - Título o nombre del cuestionario
 - Sección 1: cuatro tipos de información
 - Sección 2: dos preguntas
 - Sección 3: tres preguntas
 - Sección 4: cuatro preguntas
3. Complete la Hoja de Trabajo.

Ejercicio 2.2 Diseño de un Cuestionario Simplificado – Hoja de Trabajo

Título del cuestionario: _____

Sección 1. Información del contacto y encuestador

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____

Sección 2. Estrategia 1: Frutas de crecimiento alto y medio

5. _____

6. _____

Sección 3. Estrategia 2: Frutas escasas

7. _____
8. _____
9. _____

Sección 4. Estrategia 1 y 2: Condiciones de compra para las frutas de interés

10. _____
11. _____
12. _____
13. _____

Ejercicio 2.2 Diseño de un Cuestionario Simplificado – Información de Retorno

Título del cuestionario: Autoservicios - Frutas		Fecha: _____	
Sección 1. INFORMACION DEL CONTACTO Y ENCUESTADOR			
1. Persona encuestada _____		2. Cargo _____	
3. Nombre del autoservicio _____		4. Encuestador _____	
Sección 2. ESTRATEGIA 1: FRUTAS DE CRECIMIENTO ALTO Y MEDIO			
5. ¿El volumen de ventas de frutas en su cadena de autoservicio fue mayor, igual o menor que el año pasado? _____			
6. ¿Qué frutas presentaron el mayor incremento en la demanda y en qué porcentaje aproximadamente?			
a. _____ % _____		b. _____ % _____	
c. _____ % _____		d. _____ % _____	
Sección 3. ESTRATEGIA 2: FRUTAS ESCASAS			
7. ¿Es difícil conseguir algún tipo de fruta actualmente? Sí (Siga a la 8) No (Siga a la 10)			
8. ¿Qué tipo de fruta o frutas?			
a. _____		b. _____	
c. _____		d. _____	
9. ¿Por qué razones? (mantenga el mismo orden)			
a. _____		b. _____	
c. _____		d. _____	
Sección 4. ESTRATEGIAS 1 Y 2: CONDICIONES DE COMPRA PARA LAS FRUTAS DE INTERES			
10. ¿Cuál sería la cantidad mínima de frutas de la Sección 2 que usted compraría?			
11. ¿A qué precio compraría usted hoy las frutas de la Sección 2?			
12. ¿Qué exigencias de calidad tiene para las frutas de la Sección 2?			
13. ¿Está usted interesado en tener algún tipo de contrato con los agricultores?			

Práctica 2.1 Visita de Observación a un Supermercado

Objetivo

- ✓ El grupo observará y hará un inventario de los productos agropecuarios y agroindustriales que se venden en un autoservicio.

Orientaciones para el Instructor

1. Esta práctica sirve para que el participante esté más consciente de la variedad de productos agropecuarios y agroindustriales que se están ofreciendo en un país.
2. Organice los participantes en ocho grupos y asigne a cada uno una categoría de productos agropecuarios con el fin de que sean reconocidos y evaluados.
3. El instructor debe conseguir un permiso previo de la administración del autoservicio para la visita y para tomar apuntes en el local.
4. En la visita al autoservicio, el instructor debe estar atento a que el grupo observe todos los productos de interés y utilice la Hoja de Trabajo.

Al finalizar la visita reúna al grupo en plenaria y pídale a cada coordinador de grupo que presente los productos observados en cada categoría.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo
- Permiso de la administración del autoservicio a visitar
- Transporte ida y vuelta al autoservicio
- Tarjetas de anotaciones y lápiz
- Papelógrafo
- Marcadores

Tiempo requerido: 4 horas.

Práctica 2.1 Visita de Observación a un Supermercado

Instrucciones para el Participante

Esta práctica sirve para que el participante conozca en detalle la variedad de productos agropecuarios y agroindustriales que se están ofreciendo en un país. En lo posible, se debe observar o preguntar por el origen de los distintos productos, estudiar la calidad y los empaques.

Antes de la visita, los participantes deben dividirse en ocho grupos y cada grupo debe asumir la responsabilidad por una categoría de producto; por ejemplo:

Grupo 1	granos básicos a granel ó empacados
Grupo 2	frutas frescas
Grupo 3	verduras frescas
Grupo 4	harinas y almidones
Grupo 5	productos enlatados
Grupo 6	productos envasados en vidrio
Grupo 7	productos congelados y refrigerados
Grupo 8	productos sin congelar listos para consumo

Los participantes se reúnen luego de la visita, y conjuntamente preparan un inventario de los productos que observaron, debidamente clasificados, y con anotaciones sobre lugares de origen, calidad y empaques. Para esto se usa la Hoja de Trabajo adjunta. En la columna de calidad se debe calificar la calidad (alta, media o baja). En observaciones se pueden hacer anotaciones sobre el aspecto y la frescura del producto, estado del empaque, la etiqueta y cualquier otro aspecto que llame la atención del participante.

Práctica 2.1 Visita de Observación a un Supermercado – Hoja de Trabajo

Grupo No.				
Categoría de productos:				
Productos	Lugar de origen	Tipo de empaque	Calidad	Observaciones

Práctica 2.1 Visita de Observación a un Supermercado – Información de Retorno

Una hoja de trabajo, ya diligenciada por un grupo de participantes puede mostrar información como la siguiente:

Grupo No. 4		Categoría de productos: Productos enlatados		
Producto	Lugar de origen	Tipo de empaque	Calidad	Observaciones
Atún	Ecuador	Lata	Bien	Etiqueta bien presentada. Marca visible.
Sardina	Ecuador	Lata	Bien	Etiqueta bien presentada. Marca visible.
Palmitos	Colombia	Lata	Bien	Desperfectos en el empaque.
Arvejas	Colombia	Lata	Bien	No se entiende bien lo que dice en la etiqueta.
Habichuelas	Guatemala	Lata	Bien	La lata está maltratada.
Frijoles	México	Lata	Bien	Etiqueta atractiva con tres colores.
Vienas	Colombia	Lata	Bien	
Otros				

Bibliografía

Alternative Agriculture News. Volumen 13, No. 2, Febrero 1995.

Ansoff, H. I. 1957. Strategies for diversification, Harvard Business Review, sept-oct. pp. 113 - 24.

Asohofrucol (Colombia). 1998. Comunicación personal del Director Ejecutivo.

Kotler, P.; Armstrong, G.. 1991. Fundamentos de Mercadotecnia. Segunda Edición. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 654 p.

Machado, A. 1997. Agroindustria y Desarrollo Rural. ECOE Ediciones y Academia Colombiana de Ciencias Económicas. Bogotá. 136 p.

Ostertag, C. F. 1995. Informe final del estudio rápido de mercados para la microcuenca del Río Cabuyal. Documento de Trabajo. Programa de Laderas. CIAT.

Ostertag, C. F.; Patiño, C.A. 1996. Identificación y caracterización de oportunidades del mercado. Presentación y documento de trabajo. Programa de Laderas. CIAT.

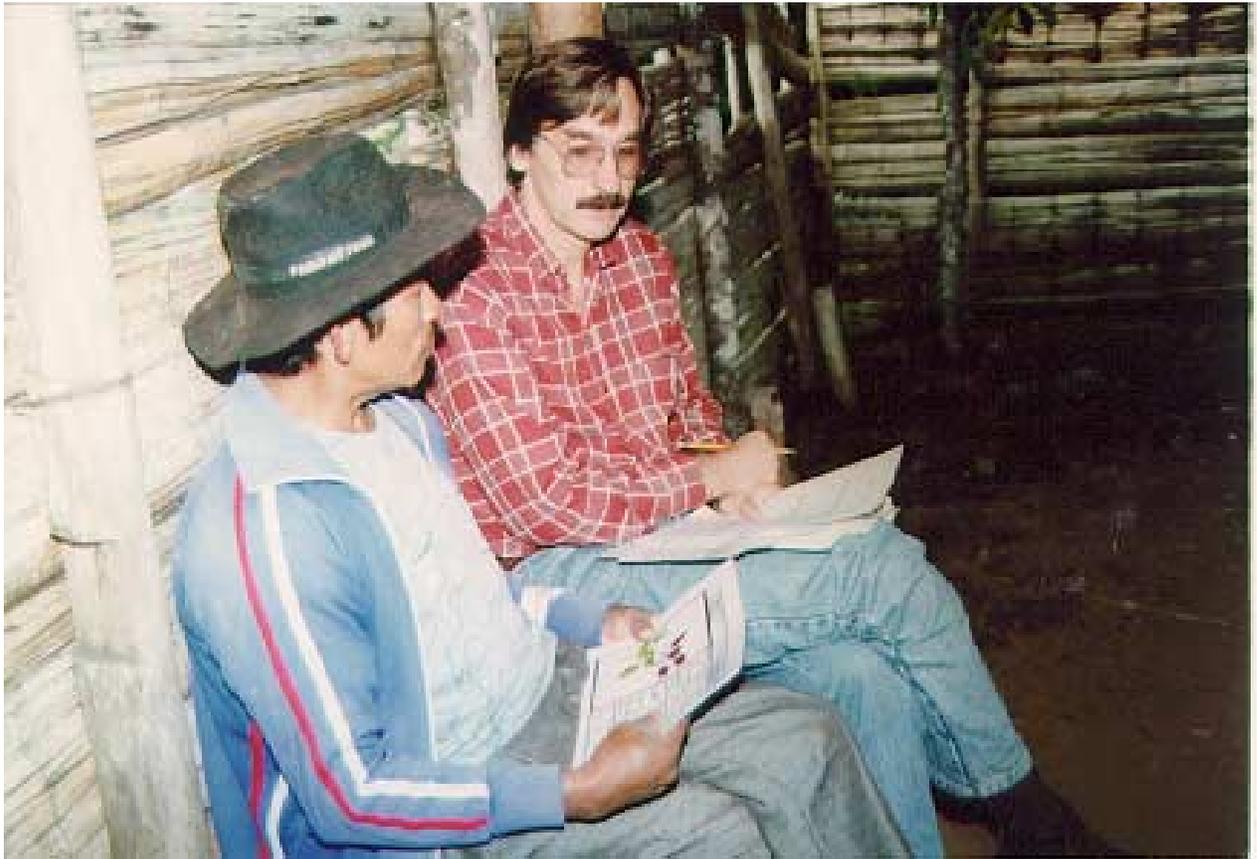
Pope, J. L. 1992. Investigación de mercados. Sexta reimpresión. Grupo Editorial Norma. 348 p.

Siabato, T. 1987. Algunas alternativas de desarrollo para la economía campesina. Coyuntura Agropecuaria.

Villachica, H. 1996. Frutales y hortalizas promisorios de la amazonía. Publicación del Tratado de Cooperación Amazónica, Secretaría Pro-Tempore. Lima, Perú. 367 p.

Sección 3

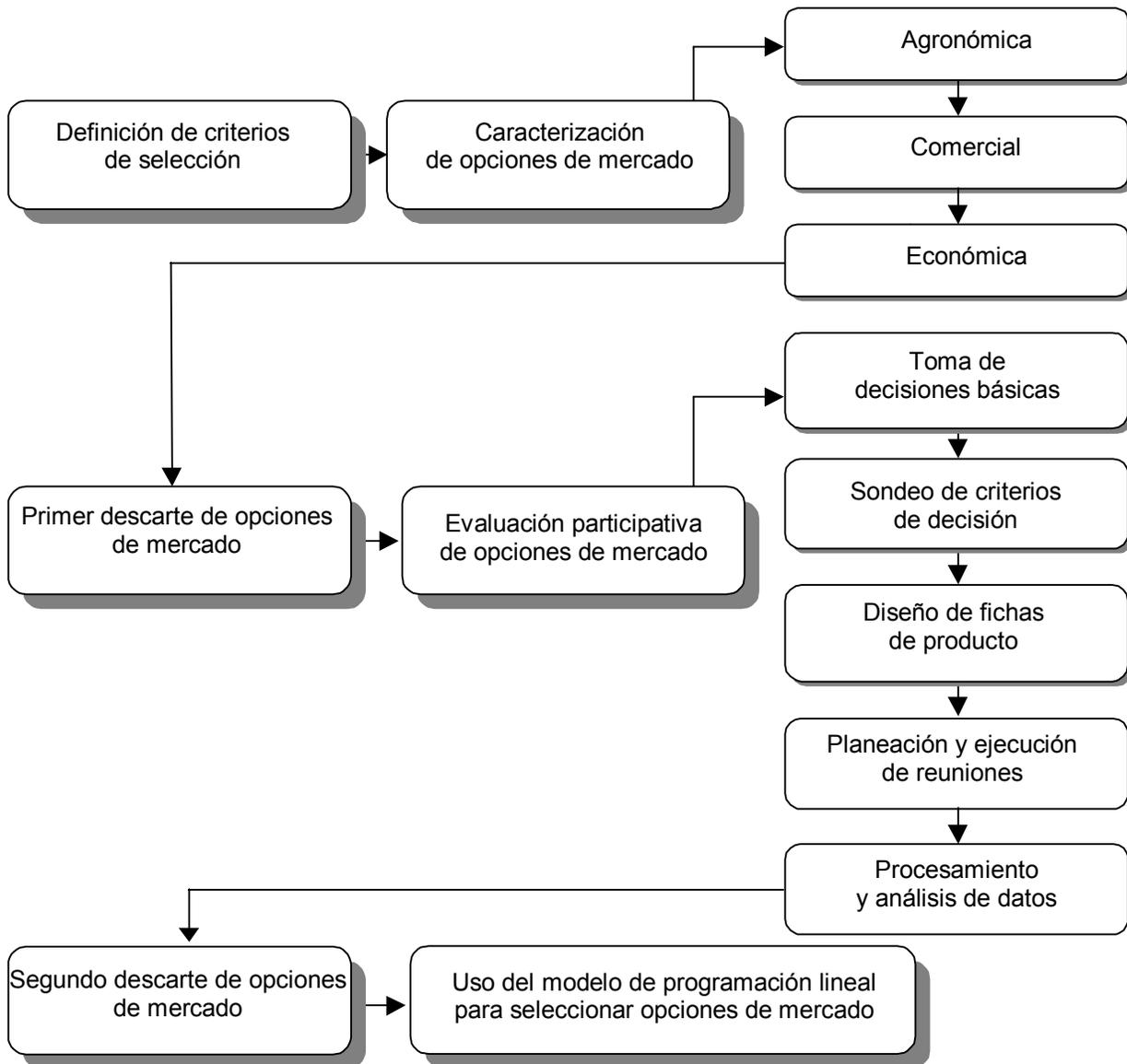
Evaluación y Selección de Opciones de Mercado



Sección 3. Evaluación y Selección de Opciones de Mercado

	Página
Estructura de la Sección	3-5
Objetivos	3-5
Preguntas Orientadoras	3-6
Introducción	3-7
3.1 Caracterización de Opciones de Mercado	3-8
3.1.1 Objetivos	3-8
3.1.2 Establecimiento de los criterios de evaluación	3-8
3.1.3 Caracterización agronómica	3-9
3.1.4 Caracterización comercial	3-11
3.1.5 Caracterización económica	3-13
3.1.6 Primer descarte de opciones de mercado	3-19
3.2 Evaluación Participativa de Opciones de Mercado	3-20
3.2.1 Objetivos	3-20
3.2.2 Toma de decisiones básicas	3-20
3.2.3 Sondeo de criterios de decisión de los pequeños productores	3-22
3.2.4 Diseño de fichas de producto	3-22
3.2.5 Procedimiento para ordenamiento por preferencias.....	3-23
3.2.6 Planeación y organización de una reunión de evaluación.....	3-24
3.2.7 Definición del cronograma de reuniones	3-27
3.2.8 Convocatoria a productores	3-28
3.2.9 Procesamiento y análisis de datos	3-29
3.2.10 Informe final.....	3-30
3.2.11 Segundo descarte de opciones de mercado	3-31
3.3. Uso de un Modelo de Programación Lineal para Seleccionar Opciones de Mercado – Resumen	3-32
Ejercicio 3.1 Caracterización Agronómica de un Cultivo.....	3-33
Ejercicio 3.2 Diseño de una Ficha de Producto	3-36
Ejercicio 3.3 Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa....	3-39
Práctica 3.1 Sondeo de Criterios de Decisión para Selección de Cultivos ...	3-43
Bibliografía	3-49

Estructura de la Sección



Objetivos

General

- ✓ Luego de estudiar esta sección, el participante podrá realizar la caracterización y evaluación participativa de las opciones de mercado para una microrregión.

Específicos

El participante estará en capacidad de:

- ✓ Explicar el objetivo y ejecutar el proceso de caracterizar las opciones de mercado.
- ✓ Enumerar los componentes de un modelo financiero de rentabilidad e interpretar los diferentes parámetros.
- ✓ Dar algunas razones por las cuales se deben descartar opciones de mercado.
- ✓ Explicar los objetivos y ejecutar la evaluación participativa de opciones de mercado.
- ✓ Con la ayuda del manual, elaborar un cronograma para la ejecución del proceso de evaluación participativa.
- ✓ Diseñar los diferentes formatos ó instrumentos que se usan para la evaluación participativa, incluyendo las fichas por producto.
- ✓ Explicar el objetivo del modelo de programación lineal.

Preguntas Orientadoras

1. ¿Qué diferencias sociales y económicas se pueden resaltar entre un pequeño productor rural y un gran hacendado?
2. ¿Qué hace que un cultivo sea más atractivo que otro para un pequeño productor rural?
3. ¿Qué tipo de información es necesario recolectar para saber si un cultivo o un proceso agroindustrial es factible y atractivo para los pequeños productores rurales?
4. ¿Qué diferencias de conceptos o apreciaciones existen entre un técnico y un pequeño productor rural?
5. ¿Cómo toman la decisión los pequeños productores rurales sobre qué cultivos sembrar?

Introducción

En la Sección 2 se presentó un procedimiento para identificar oportunidades de mercado mediante un estudio rápido a nivel local, nacional e internacional. La siguiente sección se ocupa de evaluar estas alternativas del mercado, sean productos agropecuarios o agroindustriales, con el fin de seleccionar las más apropiadas para el sector de pequeños productores o la economía campesina.

Ante todo, es clave definir bien cuáles serán los criterios de evaluación que están relacionados con las condiciones del cliente, en este caso el pequeño productor rural. Con estos criterios en mano, se procede a caracterizar las opciones de mercado, o sea, a recolectar y sintetizar la información necesaria para la evaluación. Esta información se clasifica en tres grandes temas: agronomía, mercadeo y economía, la cual se organiza en matrices para facilitar su análisis.

Parte de la información requerida, especialmente la comercial, posiblemente fue recolectada en la etapa anterior (Estudio Rápido de Mercados), pero lo más probable es que esta fase de caracterización signifique la búsqueda adicional de información primaria y secundaria, especialmente para los aspectos agronómicos y económicos.

En algunos casos la información generada, sea agronómica, comercial o económica, demuestra de manera clara que una opción de mercado no es factible en el contexto de la región de interés y/o de la economía campesina, y, por ende, se debe descartar. Sin embargo, la perspectiva directa del cliente, o pequeño productor rural, es de vital importancia en el proceso de evaluación y, por tanto, se emplea el procedimiento denominado 'evaluación participativa'. En este tipo de evaluación se presentan las diferentes opciones del mercado a los productores rurales, incluyendo fichas con las características del producto, las cuales el productor organiza en orden de preferencia. Este procedimiento se inspira en las 'pruebas de concepto', comúnmente usadas en el campo de mercadeo y desarrollo de productos. Este ejercicio también puede resultar en el claro rechazo de algunas alternativas de mercado.

Por último, las opciones más promisorias según las etapas anteriores, se incorporan en un modelo de programación lineal multipropósito, el cual busca un balance entre objetivos en conflicto, como la generación de ingresos de los agricultores y procesadores rurales y la conservación de los recursos naturales. El modelo señala cuáles serán las opciones de mercado de mayor interés para los proyectos de desarrollo rural interesados, tanto en la dimensión económica como en el manejo adecuado de los recursos naturales.

Alrededor de estas alternativas de mercado se pueden organizar proyectos productivos integrados, los cuales buscan desarrollar el potencial social y

económico mediante un enfoque integrado que involucra aspectos de producción, manejo poscosecha y procesamiento, mercadeo y organización empresarial. Los proyectos integrados son el tema de la Sección 4 de esta Guía.

3.1 Caracterización de Opciones de Mercado

3.1.1 Objetivos

Los objetivos de esta fase son dos: (1) definir criterios de evaluación de las opciones de mercado de acuerdo con la economía campesina, y (2) recolectar y organizar la información sobre opciones de mercado que permitan llevar a cabo esta evaluación.

3.1.2 Establecimiento de los criterios de evaluación

Teniendo en cuenta el perfil del cliente final (el pequeño productor rural) y la importancia de la sostenibilidad productiva, se plantean los siguientes criterios de evaluación:

- Factibilidad en la pequeña propiedad rural
- Atractivo como negocio
- Contribución a la sostenibilidad productiva

• Factibilidad en la pequeña propiedad rural

Los pequeños productores se distinguen de los grandes y medianos, entre otros aspectos, porque tienen menor capacidad de riesgo, menor acceso a servicios y crédito, carecen de suficiente capital de trabajo y sobre todo por la importancia de la mano de obra familiar. Esto significa que las opciones o cultivos propuestos deben ser de fácil implementación, el nivel tecnológico debe ser bajo o medio, y la inversión inicial y los costos de producción deben estar al alcance del productor. Adicionalmente, y debido a la importancia del conocimiento y la experiencia del productor rural, es importante conocer sus preferencias, mediante la realización de la etapa de evaluación participativa.

Obviamente la aplicación de este criterio está muy relacionado con las políticas estatales hacia el sector rural, ya que la factibilidad de un proyecto depende del grado de apoyo que se puede esperar. En este caso, estamos suponiendo que el Estado ofrece poco apoyo al sector de la pequeña producción rural, situación que ha sido lo normal durante la década de los noventa

- **Atractivo como negocio**

En América Latina, los pequeños agricultores se pueden clasificar en varios tipos de acuerdo con su grado de orientación al mercado; por ejemplo, hay agricultores comerciales que venden casi todo lo que producen. Otros son semicomerciales y consumen una mayor parte de lo que producen; y por último, están los agricultores de subsistencia quienes consumen casi todo lo que producen. Sin embargo, todos los agricultores venden un porcentaje de su producción. Algunos agricultores de subsistencia se ven obligados a complementar sus ingresos mediante la venta de su mano de obra, o sea que trabajan como 'jornaleros'.

Es evidente que antes de proponer nuevas alternativas de cultivo, aunque sean complementarias a los cultivos tradicionales de la pequeña propiedad, es importante estudiar su conveniencia desde el punto de vista empresarial y comercial. En este sentido, es conveniente conocer estos aspectos relacionados con los renglones productivos en estudio: existencia de ventajas competitivas para la economía campesina, niveles de rentabilidad sobre la inversión, tasas de crecimiento de la demanda, grado de estabilidad de precios, tipo de exigencias del mercado, cantidad y tipo de competidores, entre otros.

- **Aporte a la sostenibilidad productiva**

Un alto porcentaje de los pequeños productores rurales se localizan en zonas de laderas y trópico húmedo bajo, ecosistemas frágiles que son altamente susceptibles al deterioro de los recursos naturales. Por esta razón, es importante estudiar este aspecto en relación con las nuevas oportunidades de mercado. En este sentido, es interesante conocer el daño potencial que puede causar un cultivo determinado en los recursos naturales y, además a la inversa, entender cómo un nuevo cultivo puede contribuir a la protección del medio ambiente.

Una vez se tengan definidos los criterios de evaluación, es posible proceder a la caracterización de las opciones de mercado mediante la obtención de información agronómica, comercial y económica. Esta información se puede organizar y sintetizar en matrices, como las que se presentan más adelante. La información recolectada en la fase de caracterización nos permite evaluar las opciones de mercado de acuerdo con los criterios ya definidos.

3.1.3 Caracterización agronómica

La caracterización agronómica es importante porque permite saber si un cultivo o agroindustria rural es viable en la microrregión bajo estudio o bajo condiciones de la pequeña propiedad rural. Por ejemplo, si una región se caracteriza por sus suelos de baja fertilidad, difícilmente se podrán desarrollar alternativas agrícolas que sean muy exigentes en este aspecto. Si una región presenta una

precipitación escasa y carece de infraestructura para riego, será necesario disponer de alternativas productivas acordes con esta situación climática. En este sentido, el perfil socioeconómico será útil.

En el Cuadro 3.1 se muestra la Matriz de Caracterización Agronómica dirigida a un cultivo o producto primario. A continuación se explican algunas columnas cuyo significado puede resultar confuso para el lector.

Se debe anotar que para el caso de un producto agroindustrial, la matriz sería diferente. Habría que incluir otro tipo de información, como capacidad instalada, productos principales, subproductos, factores de conversión (relación entre la materia prima y el producto principal), infraestructura especial requerida, etc.

Cuadro 3.1. Matriz de Caracterización Agronómica.

Alternativa Productiva	Ciclo total	Ciclo pre-producción	Exigencia técnica	Requerimiento de suelos	pH	Requerimiento de agua
	(años)	(meses/años)	(baja, media, alta)			(mm/año)

Alternativa Productiva	Necesidad de riego	Requerimiento de altura	Principales plagas y enfermedades	Densidad de siembra	Rendimiento
	(sí, no)	(m.s.n.m.)		(no. /ha)	(t/año/ha)

Ciclo total: El período de un cultivo, desde su siembra hasta que la productividad baje a niveles inferiores al 30% de su máximo potencial.

Ciclo preproducción: El período de un cultivo, desde la siembra hasta que empieza a producir al menos el 30% de su máximo potencial.

Exigencia técnica: Se trata de anotar si el cultivo no demanda tecnologías mejoradas, es tolerante o requiere de mucho manejo e insumos.

Necesidad riego: Si el cultivo requiere riego para alcanzar su potencial productivo.

Algunas fuentes de información sobre agronomía de cultivos son las instituciones de capacitación y/o asistencia técnica agropecuaria; publicaciones como libros y manuales técnicos agrícolas, revistas técnicas agropecuarias, informantes claves como agricultores; y profesionales del agro. Lo más posible es que sea necesario viajar a diferentes regiones o países vecinos para conocer experiencias con los cultivos en estudio.

También se debe tener en cuenta que la información secundaria disponible sobre densidad de siembra y productividad se refiere, frecuentemente, a experiencias con productores comerciales grandes, quienes practican una agricultura intensiva en insumos. En consecuencia, se debe tratar de obtener información de agricultores pequeños o medianos; en caso de esto no ser posible, se recomienda estimar un porcentaje de los rendimientos comerciales, en ocasiones tan bajos como el 10% o menos, para estar de acuerdo con los rendimientos de la economía campesina. De esta forma, no se generan falsas expectativas respecto a rentabilidad.

3.1.4 Caracterización comercial

Como ya se dijo, es posible que mucha de esta información de tipo comercial se haya recolectado en la etapa anterior, o sea en el Estudio de Mercados. La información comercial incluye datos sobre el producto, los mercados y los requerimientos de los expendios o clientes. El Cuadro 3.2 presenta la Matriz de Caracterización de Mercadeo.

Cuadro 3.2. Matriz de Caracterización de Mercadeo.

Alternativa Productiva	Comercialización actual	Grado de perecibilidad	Tipo de cliente	Servicios del cliente	Tipo de mercado
	sí, no	alta, media, baja	SM=supermercado IA=ind. alimentaria I=industria Res= restaurante	AT=asist. técnica Cr=crédito	L=local R=regional N=nacional Exp=exportación

Alternativa Productiva	Crecimiento de demanda	Requerimiento de calidad	Requerimientos de empaque	Requerimientos de entrega	Relación comercial
	alto, medio, bajo	alto, medio, bajo		PZ=puesto en zona PB=puesto en bodega	AC=acuerdo AL=alianza CO=contrato

A continuación se explican las columnas de esta matriz:

Comercialización actual:	Si la región bajo estudio ya produce o no el producto en mención.
Grado de percibibilidad:	Se clasifica el producto de acuerdo con su duración en bodega o en estantería, bajo condiciones normales de medio ambiente.
Tipo de cliente:	Se especifica el tipo de cliente que forma parte de la cadena de distribución del producto en mención.
Servicios al cliente:	Se especifica si el cliente presta algún tipo de servicio al productor rural para promover la producción.
Tipo de mercado:	Si el mercado es local, regional, nacional o de exportación.
Crecimiento de la demanda:	Se clasifica de acuerdo con un estimado de la tasa de crecimiento anual de las ventas o demanda del producto bajo estudio. El crecimiento es alto si la tasa es mayor de 6%; medio si es entre 4% y 6% y bajo entre 1% y 3%.
Requerimiento de calidad:	Se califica de acuerdo al grado de exigencias del cliente; por ejemplo, si el producto es para consumo en fresco, generalmente se exige más calidad que si es para procesar.
Requerimiento de empaque:	Si el cliente exige que el producto se entregue en algún tipo de presentación o empaque, como caja plástica, caja de cartón y bolsas.
Requerimientos de entrega:	Si el cliente desea que el producto se le entregue en su bodega, en algún otro sitio de acopio o en la misma zona de producción.
Relación comercial:	El tipo de relación formal o informal que el cliente está dispuesto a establecer con los productores rurales.

Sobre la columna 'relación comercial', existen generalmente tres alternativas de relación: (1) 'Acuerdo' informal que significa que si la calidad, precio y volumen de entrega del producto son adecuados, se realiza el intercambio. (2) 'Alianza' es una relación ya más formal, existiendo un mayor compromiso entre las dos

partes. (3) ‘Contrato’ es una relación formal en la cual existe un documento legal de por medio. Es posible que la relación comercial evolucione de una forma hacia otra.

3.1.5 Caracterización económica

La caracterización económica es importante porque permite descubrir parámetros financieros, entre ellos, monto de inversión y rentabilidad, los cuales están muy relacionados con los criterios de evaluación en términos de ‘conveniencia como negocio’ y ‘viabilidad en el contexto de la pequeña propiedad rural’.

Esta caracterización es la que exige más trabajo ya que para completar la matriz económica hay que desarrollar primero los modelos financieros; es decir, las columnas de la matriz económica son para presentar parámetros financieros derivados de los modelos financieros. Adicionalmente, el desarrollo de los modelos financieros requiere investigar y definir tecnologías o sistemas de producción que sean apropiados para el sector de la economía campesina. Estos dos temas, tecnologías de producción y modelos financieros de rentabilidad, se tratarán en los siguientes dos puntos.

En el Cuadro 3.3 se muestra la Matriz de Caracterización Económica. A continuación se explica cada una de las columnas. El significado de Tasa Financiera de Retorno (TFR) y de Valor Presente Neto (VPN) se explica en la sección sobre modelos financieros.

Cuadro 3.3. Matriz de Caracterización Económica.

Alternativa Productiva	Nivel de tecnología	Estabilidad de precios	Inversión preproducción	Promedio anual de jornales	Ventas por jornal
	(Alta, media, baja)	(Alta, media, baja)	(\$ miles/ha)	No. jornales	(\$)

Alternativa Productiva	Flujo efectivo por jornal	TFR sin financiación	TFR con financiación	VPN sin financiación	VPN con financiación
	(\$)	(%)	(%)	(\$ miles)	(\$ miles)

Nivel de tecnología:	Se clasifica la alternativa de acuerdo con la complejidad tecnológica necesaria para desarrollar el cultivo.
Estabilidad de precios:	Se clasifica la opción de acuerdo con su índice de estabilidad de precios; este índice es igual a la desviación estándar de una serie deflactada de por lo menos 18 precios mensuales.
Inversión preproducción:	El monto de dinero necesario antes de la primera cosecha del cultivo.
Promedio anual de jornales:	La sumatoria de los jornales requeridos durante la vida del proyecto dividida por el número de años del proyecto.
Ventas por jornal:	El valor total de las ventas durante la vida del proyecto dividido por la sumatoria total del número de jornales.
Flujo efectivo por jornal:	La sumatoria del flujo de efectivo (o el margen neto) durante la vida del proyecto dividido por la sumatoria total del número de jornales.
TFR sin financiación:	La Tasa Financiera de Retorno (TFR) para la opción de mercado, un parámetro de rentabilidad, que se calcula por el modelo financiero; es una medida pura de rentabilidad porque excluye gastos de financiación.
TFR con financiación:	La Tasa Financiera de Retorno (TFR) para la opción de mercado, un parámetro de rentabilidad, que se calcula por el modelo financiero; en este caso sí se incluyen los gastos de financiación.
VPN sin financiación:	El Valor Presente Neto (VPN) para la opción de mercado, otro parámetro de rentabilidad, el cual se calcula por el modelo financiero; excluye gastos de financiación.
VPN con financiación:	El Valor Presente Neto (VPN) para la opción de mercado, otro parámetro de rentabilidad, el cual se calcula por el modelo financiero; incluye los gastos de financiación.

- **Establecimiento de paquetes tecnológicos**

La definición de paquetes tecnológicos realistas para los cultivos bajo estudio es un requisito previo al desarrollo de los modelos de rentabilidad financiera. La selección del nivel tecnológico apropiado depende de varios factores, como los requerimientos del cultivo ó grado de rusticidad, las condiciones edafoclimáticas de la región bajo consideración, el contexto de los pequeños productores rurales y los requerimientos del mercado.

Algunas fuentes de información sobre este tema son los informantes clave como agricultores pequeños y medianos, profesionales del agro, instituciones de capacitación agropecuaria y asistencia técnica; publicaciones como manuales y revistas técnicas. En lo posible, sin embargo, los paquetes tecnológicos se deben basar en información primaria como observaciones de campo y entrevistas con pequeños agricultores. A veces, es necesario efectuar viajes a otras regiones donde existen agricultores con experiencia en el cultivo en estudio.

Si la información secundaria es la única disponible, hay que recordar que los datos sobre densidad de siembra, cantidad de insumos y productividad se refieren, frecuentemente, a experiencias en granjas experimentales o con productores comerciales grandes, quienes practican una agricultura intensiva en insumos. En consecuencia, hay que adaptar estas cifras a la realidad de la economía campesina. Esto significa que el uso de insumos y la productividad serán menores. Así mismo, se deben evitar los componentes tecnológicos muy sofisticados y enfatizar los insumos ya comunes en la región en estudio.

Es importante tener en cuenta que el rango de rendimientos por unidad de área de los cultivos es muy amplio. Un ejercicio útil para determinar un parámetro de rendimiento intermedio es el de anotar los rendimientos mínimo y máximo para cada renglón productivo. Por ejemplo, un cultivo tecnificado puede tener un rendimiento hasta 30 veces mayor que un cultivo bajo condiciones semisilvestres. Sin embargo, la idea es presentar paquetes tecnológicos que permitan obtener un rendimiento intermedio en la escala de producción.

La información obtenida en este proceso sirve también para completar la matriz de caracterización agronómica. El Anexo 7.1 contiene un formato especial que puede ser utilizado para facilitar la recolección y organización de la información referente al paquete tecnológico. Este formato, o memoria del paquete tecnológico, se divide en cinco partes.

En la primera parte se identifican el producto, el nivel tecnológico y un estimado de la productividad. En la segunda sección se documentan las actividades a realizar antes y durante la siembra. La tercera parte especifica el número de aplicaciones ó repeticiones de tareas durante el período de producción. La

cuarta sección documenta las dosis por planta o árbol de los diferentes tipos de insumos. La última parte es un cronograma de actividades de producción.

- **Desarrollo de modelos financieros**

Una vez definidos los paquetes tecnológicos, se procede al desarrollo de los modelos de rentabilidad financiera. Estos modelos se desarrollan utilizando una hoja electrónica como Lotus o Excel. El objetivo del modelo financiero NO es obtener un dato preciso sobre nivel de rentabilidad y otros parámetros financieros, sino, mas bien, poder clasificar la opción de mercado como de rentabilidad alta, media, baja, nula ó negativa. La información financiera generada por el modelo se traslada a la matriz de caracterización económica.

- **Información teórica**

Existen muchos parámetros de rentabilidad pero uno de los más comunes es la Tasa Interna de Retorno (TIR). Esta tiene dos versiones: la Tasa Económica de Retorno (TER) y la Tasa Financiera de Retorno (TFR); para los efectos de esta Guía se usa la segunda, o sea la TFR que supone el punto de vista empresarial y precios y costos del mercado. La TFR se define como aquella tasa de interés que descuenta una serie de flujos anuales de efectivo de tal manera que el valor presente de la serie es igual a la inversión inicial. La Figura 3.1 presenta una interpretación gráfica de esta definición.

Tal como se muestra en la Figura 3.1, se supone que hay un proyecto de inversión cuya vida es de cuatro años, pero el número de años puede ser variable. En el Año cero se realiza una inversión y cada año esta inversión genera un flujo de efectivo. El flujo de efectivo puede estar representado por las utilidades netas. Como se sabe, el valor del dinero depende de la variable 'tiempo'; es decir, \$100 ahora valen más que \$100 dentro de dos años. Por esta razón, es necesario descontar la serie de flujos de efectivo hacia el año cero, para poder comparar su valor con la inversión inicial. Tal como se expresó en la definición anterior, el valor de la inversión inicial y del valor presente del flujo de efectivo debe ser igual.

La tasa de descuento o tasa de interés utilizada para descontar la serie de flujo de efectivo es la misma TFR. Para que el proyecto sea económicamente atractivo para el inversionista, la TFR debe ser igual o mayor que el costo de oportunidad del capital ó dinero. El costo de oportunidad del capital es el interés que el sistema financiero reconoce por el ahorro; por ejemplo, depósitos a término fijo (DTF). Si la TFR es menor al costo de oportunidad del capital, significa que para el inversionista es mejor dejar su dinero rentando en el sistema financiero.

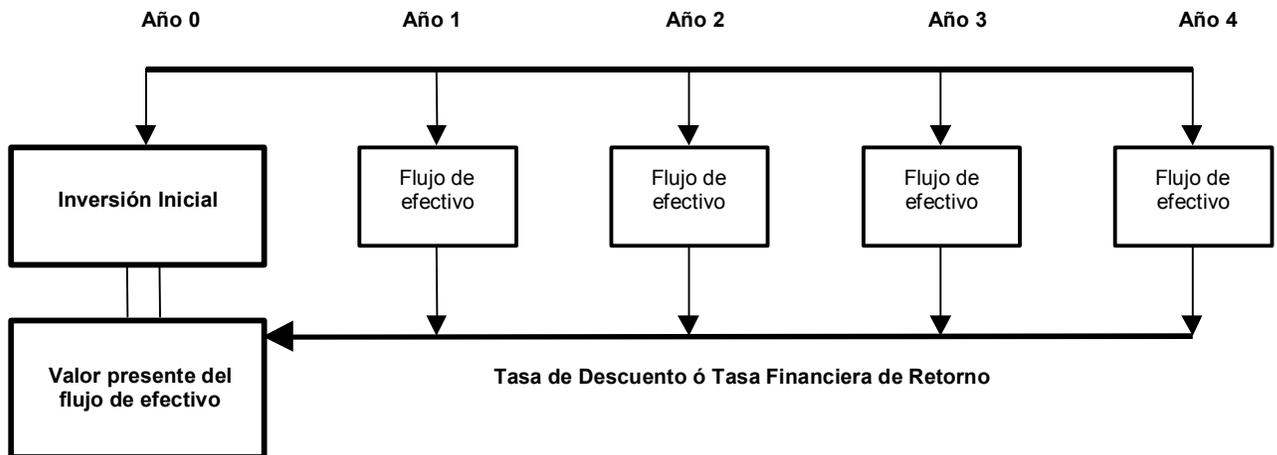


Figura 3.1 Interpretación gráfica de la tasa financiera de retorno.

El valor presente neto 'valor actual neto' es otro parámetro de rentabilidad usado comúnmente. El VPN es el valor en el año cero de la serie de flujos de efectivo si se descuenta usando una tasa de interés igual al costo de oportunidad del capital.

Para que un proyecto sea financieramente atractivo para un inversionista, el VPN debe ser igual o mayor a la inversión inicial. Si es menor, significa que es mejor dejar el dinero rentando en el sistema financiero.

Es importante tener en cuenta que los modelos financieros pueden o no incluir la inflación. Si no la incluyen son modelos deflactados y, en este caso, la TFR debe ser igual o mayor que el costo de oportunidad del capital menos la tasa anual de inflación.

Al calcular la TFR no se debe considerar la depreciación, porque ésta no representa un desembolso de efectivo. Al estimar rentabilidad, la depreciación solamente se considera al calcular la cantidad de impuestos a pagar; generalmente las asociaciones o cooperativas de productores rurales están exentas de impuestos.

Además, existen algunos términos utilizados en contabilidad de costos con los cuales el lector debe estar familiarizado: costos variables, costos fijos, margen bruto y margen neto. Costos variables son aquellos que varían directamente con el volumen producido; por ejemplo, materia prima, empaques, combustible. Los costos fijos son aquellos que no varían con el volumen de producción, sino que permanecen relativamente estables; por ejemplo, gastos de administración. El margen bruto se puede expresar como porcentaje ó como una suma de dinero y es equivalente a las ventas menos los costos variables. El margen neto ó utilidad neta es igual a las ventas menos los costos tanto variables como fijos.

Sin embargo, se advierte al lector que la TFR o el VPN son parámetros de rentabilidad que pueden ser más apropiados para proyectos a mediano y largo plazo (3-20 años). Para proyectos a corto plazo (1-24 meses) se pueden usar otros parámetros como, por ejemplo, el tiempo necesario para recuperar la inversión inicial (payback).

- **Suposiciones**

Para simplificar el desarrollo de los modelos financieros, se hacen dos suposiciones poco frecuentes: que el área sembrada es una hectárea y que se siembra en monocultivo. En verdad, se sabe que el pequeño productor, por falta de tierra y capital de trabajo, siembra en lotes que pueden ser menores a una hectárea. Además, generalmente siembra cultivos en asociación, como estrategia para reducir el riesgo e incrementar la frecuencia del flujo de dinero.

Estas suposiciones no eliminan la validez de los modelos porque, como ya se explicó, el objetivo del ejercicio no es obtener parámetros financieros muy exactos, sino clasificar las diferentes opciones de mercado en 'niveles de rentabilidad'.

- **Componentes del modelo financiero**

En el Anexo 7.2 se presenta un modelo financiero típico, tal como aparecería en la pantalla del computador. El modelo consta de cinco partes principales, a saber: precios, matriz de cantidades, matriz de costos e ingresos, análisis de rentabilidad sin financiación y análisis de rentabilidad con financiación.

La sección de precios incluye información sobre monto y desglose de la inversión inicial, el costo de los diferentes insumos a utilizar, el costo del jornal diario y los precios de venta de las diferentes calidades a ofrecer en el mercado. La matriz de cantidades cuantifica los elementos de inversión, insumos, jornales y volumen de producción. La matriz de costos e ingresos utiliza la información de las dos matrices anteriores para desarrollar un estado financiero similar a uno de pérdidas y ganancias, con el propósito de obtener la serie de flujos anuales de efectivo.

El componente de análisis de rentabilidad sin financiación contiene las fórmulas usadas para calcular los diferentes parámetros y relaciones financieras. Utilizando la serie de flujos anuales de efectivo, se estiman la TFR y el VPN. Adicionalmente, se calculan otros parámetros financieros, los cuales ya se describieron en el punto sobre la matriz de caracterización económica. La sección de análisis de rentabilidad con financiación es similar, pero en este caso se incluyen los cálculos de los costos financieros correspondientes a créditos para inversión.

- **Elaboración y uso del modelo financiero**

Como se mencionó, los modelos financieros se desarrollan en hojas electrónicas y organizados en los componentes antes explicados. Las hojas electrónicas están compuestas por celdas, en donde se digitan cifras, fórmulas ó funciones. El modelo debe estar totalmente encadenado, o sea que el cambio de una cifra o de una fórmula debe cambiar los parámetros financieros estimados por el modelo. Por ejemplo, si se aumenta el precio de venta del producto, la TFR debe incrementarse automáticamente.

El modelo financiero puede tener muchos usos. Ante todo, sirve para estimar niveles de rentabilidad y otros parámetros financieros de interés. Además, permite efectuar análisis de sensibilidad, o sea determinar qué variables afectan más un parámetro financiero bajo estudio. Esto sirve para estimar precios mínimos de venta y precios máximos de compra. También sirve como apoyo a la toma de decisiones referentes a créditos y a estrategias para reducir costos de producción.

3.1.6 Primer descarte de opciones de mercado

Con base en la información generada por el proceso de caracterización de las opciones de mercado y considerando los tres criterios de evaluación planteados originalmente, se deben hacer algunos descartes. Esto se facilita con el uso de las matrices de caracterización agronómica, comercial y económica. Se debe descartar toda opción que no responda a uno de los criterios de evaluación. Así se aumentan las probabilidades de que las opciones de mercado a proponer sean realmente atractivas para los pequeños productores. Para mayor ilustración, a continuación se presentan algunos casos donde se debe hacer descarte, sin olvidar que el contexto de políticas estatales hacia el sector rural es importante:

- Si el nivel de rentabilidad es negativo ó nulo.
- Si la tecnología ó infraestructura es demasiado sofisticada, costosa, ó no está disponible en la región.
- Si se necesitan condiciones edafoclimáticas que no existen en la región.
- Si la inversión inicial es demasiado elevada para una asociación de productores rurales.
- Si se demuestra que la opción de mercado perjudica el medio ambiente cuando se cultiva en zonas de laderas.
- Si el precio de venta exhibe una alta fluctuación a través del año.
- Si el mercado exige niveles de calidad exagerados o demasiado estrictos.

Las opciones de mercado no descartadas pueden pasar a la siguiente etapa de evaluación participativa con pequeños productores.

3.2 Evaluación Participativa de Opciones de Mercado

La evaluación participativa es un procedimiento novedoso desarrollado en el Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), que combina técnicas de pruebas de concepto, utilizadas en desarrollo de productos y de investigación participativa. Como ya se mencionó, el procedimiento permite conocer la perspectiva del cliente final, en este caso el pequeño productor, referente a las opciones de mercado. La evaluación participativa es clave para determinar si una opción de mercado cumple con el primer criterio de evaluación, o sea, el de la viabilidad en la pequeña propiedad rural.

A grandes rasgos, el procedimiento consiste en efectuar reuniones en las diferentes subregiones para presentar a los pequeños productores las opciones de mercado. La presentación de los productos se hace mediante una exposición de cada producto propuesto, seguida por una sesión de preguntas y respuestas. En la exposición se presentan las fichas de productos, las cuales contienen información clave para el productor, según un sondeo de criterios de decisión que se debe realizar previamente. Posteriormente, se entregan copias de las fichas de producto a cada productor y éste las debe ordenar de acuerdo con sus preferencias. A continuación se hace el mismo ejercicio de ordenamiento, pero en grupos de tipos de agricultores. Los productores también explican las razones para sus preferencias.

3.2.1 Objetivos

Este componente tiene como objetivos:

- ✓ Conocer las preferencias del pequeño productor rural respecto a las opciones del mercado, sean cultivos o agroindustrias.
- ✓ Conocer los criterios de decisión del pequeño productor al seleccionar nuevos cultivos.
- ✓ Detectar variaciones en los criterios de decisión de acuerdo con los tipos de productor. Por tipo se entiende la clasificación de los pequeños productores de acuerdo con alguna característica social ó económica pertinente.

3.2.2 Toma de decisiones básicas

El proceso de planeación de la evaluación participativa se inicia con la toma de una serie de decisiones básicas las cuales se describen a continuación. Es importante definir un equipo de trabajo y asignar las responsabilidades con anticipación, ya que este proceso es eminentemente multidisciplinario y exige un

fuerte apoyo logístico. También se debe nombrar un coordinador del proceso global.

- **Subdivisión de la región**

Se debe buscar una variable pertinente para subdividir la región. El propósito es asegurar que las opciones de mercado propuestas sean compatibles con las diferentes subregiones. Por ejemplo, en zonas de laderas o en microcuencas puede ser necesario hacer la división por pisos térmicos o altitud y presentar diferentes opciones de mercado en cada subdivisión. Por ejemplo, en la región representativa de laderas al sur de Colombia, se reconocieron cuatro zonas, a saber: baja (1100-1300 m.s.n.m.), media baja (1300-1500 m.s.n.m.), media alta (1500-1700 m.s.n.m.) y la alta (más de 1700 m.s.n.m.). En las zonas de laderas en América Central se escogió el grado de acceso al mercado como una variable de división. En la región de la Amazonía peruana alrededor de Pucallpa, zona plana, se hizo la división en términos de la localización y actividad económica de los habitantes rurales. En esta zona se ha propuesto dividirlos en agricultores de tumba y quema, agricultores de tumba y quema con cultivos perennes (palma africana, pijuayo, y camu-camu), agricultores ribereños y agricultores a lo largo de la carretera.

- **Tipos de productores**

Se considera importante establecer categorías o tipos de agricultores debido al objetivo global que consiste en vincular a los productores rurales con mercados en crecimiento. Estas categorías pueden definirse a partir de variables como grado de orientación al mercado, nivel de bienestar o tipo de actividad económica, como en el caso de Pucallpa.

En la zona representativa de ladera al sur de Colombia se clasificó el productor de acuerdo con su orientación de mercado, reconociéndose tres categorías: comerciales, semicomerciales y de subsistencia. Si se clasifica el productor de acuerdo con el nivel de bienestar, se pueden considerar las categorías de alto, medio y bajo. En un estudio en 1996 realizado por el CIAT, se confirmó la fuerte correlación entre el nivel de bienestar y el grado de orientación al mercado; es decir, los agricultores más orientados al mercado tienden a tener un nivel de bienestar más alto y viceversa.

- **Portafolio de opciones de mercados por subregión**

Generalmente, las opciones de mercados no son viables en todas las zonas dentro de la región bajo estudio. Si se analiza desde otro punto de vista, cada subregión requiere de su propio portafolio de opciones de mercado. Por esta razón es importante elaborar un listado de productos para cada subregión, en lo posible un mínimo entre seis y ocho. Por ejemplo, al productor localizado a 1800 m.s.n.m. no se le puede ofrecer las mismas opciones que al productor localizado a 1100 m.s.n.m. En el caso de las zonas bajas, como la Amazonía, es probable

que al agricultor ribereño sea necesario presentarle opciones de mercado diferentes a aquellas que se le presentan al localizado al borde de la carretera. No obstante, algunos cultivos ó alternativas de mercado pueden ser comunes para varias subregiones.

3.2.3 Sondeo de criterios de decisión de los pequeños productores

Como ya se mencionó, un instrumento clave en la evaluación participativa es la ficha del producto. Para diseñarla adecuadamente, es necesario efectuar previamente un rápido sondeo entre una muestra representativa que incluya todas las categorías predeterminadas para los productores rurales. El propósito del sondeo es el de conocer los criterios de decisión de los pequeños productores rurales al momento de seleccionar un cultivo para siembra.

Este sondeo se puede realizar mediante entrevistas semiestructuradas, utilizando una guía de entrevista, la cual puede estar enfocada en cultivos tradicionales y en cultivos nuevos. La pregunta clave es ¿qué tiene en cuenta usted cuando va a escoger un cultivo tradicional ó un cultivo nuevo?

Los resultados de este sondeo en la zona de laderas al sur de Colombia indican que los criterios más importantes para el productor al momento de seleccionar un cultivo para siembra eran los siguientes:

- que el productor conozca y tenga experiencia en el cultivo,
- que el cultivo esté adaptado a la región y que sea rústico,
- que el cultivo sea de ciclo corto o medio,
- que el precio del producto sea estable, y
- que el producto tenga mercado.

3.2.4 Diseño de fichas de producto

Cuando se hayan tomado las decisiones básicas y se tengan los resultados de los criterios de decisión del punto anterior, se puede iniciar el diseño de las fichas de producto. La ficha de producto usada en Colombia fue cuidadosamente diseñada para lograr un balance entre la facilidad de comprensión y el contenido informativo. En la Figura 3.2 se presenta un esquema simplificado de la ficha de producto para un cultivo o producto primario.

Esta ficha consta de dos secciones principales. La primera es de identificación, en donde aparecen una foto o ilustración y el nombre del producto; y la segunda la de información, que contiene datos relacionados con el grado de adaptación, ciclo de producción, rendimiento anual, gastos de inversión (incluyendo número de jornales) y un parámetro de rentabilidad simplificado la –Tasa Financiera de Retorno–. Para facilitar la comprensión, cada tipo de información se acompaña con un dibujo ó símbolo. Adicionalmente, se informa sobre requerimientos de agua y densidad de siembra. Para facilidad en el manejo de datos y para efectos de comparación, el área de siembra siempre fue de 1600 m² en

monocultivo. El área de cultivos escogida debe ser normal en el contexto del pequeño productor de la región. En la Figura 3.3 se presenta un ejemplo de ficha de producto usada en el caso colombiano. Esta ficha es similar a las fichas de concepto usadas en pruebas con consumidores en el campo de desarrollo de productos.

Zona	Nombre del producto	Area de cultivo	
Fotografía		Simbología	Información clave para el productor

Figura 3.2. Esquema simplificado de una ficha de producto.

Se debe anotar que una ficha para un producto agroindustrial tendría información diferente, como capacidad instalada, productos y subproductos, infraestructura requerida, requerimientos mínimos en cuanto a insumos, maquinaria y equipos, nivel de tecnología, factores de conversión, etc.

3.2.5 Procedimiento para ordenamiento por preferencias

El procedimiento desarrollado en el CIAT consiste en el ordenamiento de las fichas de producto en orden de preferencia. Para ello, primero se le pide al agricultor que agrupe las fichas en dos grupos según sus preferencias: buenas y malas. El tercer grupo resultante es el de las regulares. A continuación se solicita a los agricultores que ordenen las fichas de producto dentro de cada grupo. Posteriormente, se pregunta por las razones para ordenarlas en los puestos primeros y últimos. Al final se pregunta, con el fin de conocer el ideotipo o sea el concepto de producto ideal, sobre qué condición le falta a la alternativa escogida como primera para mejorarla aún más.

En el Anexo 7.3 se muestra el formato utilizado para este ejercicio de ordenamiento. Quien anota en el formato debe ser el encuestador. Los agricultores deben estar debidamente identificados de acuerdo con su categoría ó tipo. Este procedimiento se debe efectuar tanto individualmente como por tipo

de productor. Los materiales requeridos son: un juego de fichas de producto por cada encuestador, hojas de respuesta para los productores y lápices.

3.2.6 Planeación y organización de una reunión de evaluación

En este punto se describe una secuencia posible de la reunión de evaluación y se ofrece un listado de verificación como apoyo a la organización de estos eventos. Se puede planear una reunión por cada subzona definida en la región bajo consideración. Cada reunión se puede llevar a cabo con un máximo de 25 agricultores que representen todas las categorías propuestas. Es necesario invitar un 20% de productores de más para garantizar la muestra.

El recurso humano necesario incluye entre tres y cinco profesionales quienes estén en capacidad de realizar una o más de las funciones siguientes:

- Facilitar el desarrollo del evento.
- Presentar las opciones de mercado.
- Responder preguntas técnicas sobre las opciones de mercado .
- Encuestar y llenar el formato de preferencias (mínimo tres personas).

Adicionalmente, se debe tener a disposición conductores y vehículos, si se ha ofrecido apoyo para el transporte de los campesinos.

Es importante tener en cuenta que los miembros del equipo de trabajo deben estar capacitados para asumir sus responsabilidades dentro del proceso de evaluación participativa.

K Z - A	Uchuva (TM)	Fruta 640 matas	Un cuarto de plaza – Cultivo solo		
			(1600 m²)	Información	
				Adaptación Si aguanta la falta de abono, la sequía y plagas.	Regular Agua. Más de 800 - 1200 mm
				Ciclo Tiempo entre la siembra y la primera cosecha	Seis meses
				Rendimiento La cantidad de producto que sale al año.	3.200 kilos o 6.400 libras
				Gastos hasta la primera cosecha Lo que se gasta en insumos y jornales.	Gastos: \$763.000 Número de jornales: 53
				Ganancia La cantidad de dinero que queda libre por cada \$100 gastados	\$66

Figura 3.3 Ejemplo de una ficha de producto para uchuva.

A continuación se presenta una posible secuencia para la reunión de evaluación:

1. Antes de iniciar la reunión, se deben colocar distintivos a los productores rurales si éstos han sido divididos por tipos.
2. Cuando haya llegado la mayoría de los productores invitados y todo esté listo, se da comienzo a la reunión, la cual generalmente dura tres horas. Esto significa que se debe iniciar a las 2:00 p.m. o a las 10:00 a.m.
3. Se procede a dar una introducción general a la reunión, explicando los antecedentes y algunos supuestos.
4. Se realiza la exposición de las opciones de mercado mediante la presentación y explicación de las fichas de producto y cualquier otro tipo de material que se considere conveniente. Para esta presentación se pueden usar carteleras, fotos, proyectores de opacos ó acetatos, o proyectores de diapositivas. Si no hay energía eléctrica en la zona, se puede llevar una planta generadora a gasolina o ACPM. Se recomienda llevar muestras físicas de los productos. Después de la exposición de cada producto, se continua con la sesión de preguntas y respuestas.
5. Se procede a explicar el proceso de ordenamiento individual de las fichas de producto (opciones de mercado). Se puede entregar fotocopias de las fichas de producto a los productores.
6. Se lleva a cabo el ordenamiento individual de las fichas de producto.
7. Luego se procede a realizar el ordenamiento de opciones, pero en grupos por tipos de agricultores.
8. Se dan los agradecimientos y se invita a los participantes a un refrigerio o comida ligera.
9. Se procede a repartir a los agricultores a quienes se les prometió ese apoyo.

El Cuadro 3.4 ofrece una lista de verificación de los recursos requeridos para la realización de las reuniones de evaluación.

Cuadro 3.4. Listado de verificación para la realización de las reuniones de evaluación.

Marcar	Recursos
1. Recurso humano	
	1.1. Una muestra representativa de productores rurales
	1.2. Un facilitador de la reunión
	1.3. Un presentador de opciones de mercado
	1.4. Uno a dos asesores en las opciones de mercado
	1.5. Tres encuestadores
	1.6. Uno a dos conductores con vehículo
2. Infraestructura	
	2.1. Un salón cubierto, con electricidad y con facilidades de proyección
	2.2. Sillas y mesas
3. Instrumentos	
	3.1. Tres juegos de fichas de producto a color para encuestadores
	3.2. Juegos de fotocopias de fichas de producto para productores
	3.3. Formatos de respuesta
	3.4. Lápices
	3.5. Distintivos para productores
	3.6. Muestras de productos
4. Materiales y equipos	
	4.1. Proyector de opacos, de acetatos ó de diapositivas
	4.2. Papelera y marcadores (opcionales)
	4.3. Cinta adhesiva
	4.4. Planta de gasolina si no hay electricidad
	4.5. Comida ligera ó refrigerios y refrescos

3.2.7 Definición del cronograma de reuniones

Una de las actividades en la planeación de las reuniones de evaluación es su adecuada programación. Para ello es necesario definir sitios de reunión que tengan los servicios y equipamiento mínimo necesario y que sean fácilmente accesibles, tanto para los organizadores como para los agricultores. Se debe tener en cuenta que cada reunión requiere de un gran esfuerzo de coordinación y de un fuerte apoyo logístico y, por esta razón, no se debe programar más de una reunión por semana. Como ya se dijo, se debe programar una reunión por subzona que incluya la participación de representantes de todas las categorías de productores rurales. La convocatoria de los agricultores integrantes de la muestra debe realizarse con dos semanas de anticipación y se debe recordar 1 ó 2 días antes de la fecha programada.

En el Cuadro 3.5 se muestra un ejemplo de una matriz de programación de reuniones, utilizada en el caso de Colombia.

Cuadro 3.5. Matriz de programación de reuniones utilizada en Colombia.

Tipos de Productor	Subzona			
	Alta	Media alta	Media baja	Baja
Comercial	X	X	X	X
Semicomercial	X	X	X	X
De subsistencia	X	X	X	X
	Reunión 1	Reunión 2	Reunión 3	Reunión 4
	Fecha:	Fecha:	Fecha:	Fecha:
	Lugar:	Lugar:	Lugar:	Lugar:

3.2.8 Convocatoria a productores

Una convocatoria a productores rurales bien ejecutada es clave para el proceso de evaluación participativa. Primero, asegura que la muestra de productores y veredas sea representativa y, segundo, se incrementan las posibilidades de una buena asistencia de los agricultores.

Antes de convocar a los productores, se debe seleccionar una muestra representativa de veredas dentro de cada subzona. Los criterios de selección se deben determinar de acuerdo con una o más variables relacionadas, como por ejemplo, grado de acceso por carretera ó infraestructura de servicios básicos.

A continuación en cada vereda seleccionada se procede a identificar agricultores que representen las categorías predeterminadas. Esto se puede realizar con el apoyo de encuestas anteriores ó de informantes clave. Se recomienda incluir la mujer campesina dentro de la muestra. Por cada tipo de agricultores se pueden invitar el mismo número de personas; por ejemplo, si cada reunión se va a realizar con 21 agricultores, se invita un número igual de agricultores de cada tipo ó categoría. Se recomienda invitar a un 20% de productores de más para asegurar que el número de agricultores que asistan a las reuniones sean suficientes, ya que siempre habrá un porcentaje de agricultores que no podrán asistir por múltiples motivos. Esto significa que en vez de invitar 21 agricultores, se invitan 25.

Para incentivar la participación del campesino, se recomienda diseñar tarjetas de invitación en cartulina que a la vez sirven como cupón para reclamar un refrigerio o una comida ligera. Las tarjetas deben llevar el nombre del productor,

especificar el lugar, la fecha y hora de la reunión, y mencionar el estímulo que se ofrecerá.

Una vez realizadas todas las actividades anteriores, se procede a efectuar las invitaciones formales a los agricultores. Esto requiere de una visita con una o dos semanas de anticipación para explicar el motivo de la reunión, se confirma ó averigua sobre el tipo de productor y se entrega la tarjeta de invitación. En la Figura 3.5 se muestra un ejemplo de tarjeta de invitación.

Invitación

Logo de la institución que invita

Nombre: _____

**Reunion de Evaluación
sobre Opciones de Mercado
CIPASLA**

Reunión zona _____

Fecha: _____

Hora: _____

Lugar: _____

- Vale para un almuerzo
- Película

Figura 3.5. Ejemplo de una tarjeta de invitación para las reuniones de evaluación participativa.

3.2.9 Procesamiento y análisis de datos

Una vez realizadas todas las reuniones programadas, se tienen los formatos de ordenamiento de preferencias, tanto a nivel individual como por tipología de agricultor (Anexo 7.3). Estos formatos contienen la información que se debe procesar y analizar utilizando un paquete estadístico computarizado.

Se recomienda que la información se presente por subzonas, en varios tipos de cuadros con frecuencias y porcentajes de ocurrencia. Estos parámetros se refieren al número de veces en que una opción de mercado es clasificada en el grupo de las buenas o en el primer lugar, o en el grupo de las malas. Las frecuencias y porcentajes se presentan para toda la muestra de cada subzona y también por tipo de productor. A continuación se presenta un listado de los títulos de los cuadros sugeridos:

Ordenamiento individual por subzonas

- Número de veces en el grupo de buenos, general y por tipos.
- Número de veces que aparece en el primer lugar, general y por tipo.
- Razones para escoger las primeras dos opciones, en forma general y por tipología.
- Razones para escoger la opción ganadora, en forma general.
- Número de veces que aparece en el grupo de malas, en forma general .
- Número de veces en las últimos dos lugares, en forma general.
- Razones para rechazar las últimas dos opciones, en forma general.
- Qué le falta a la opción preferida (tipo ideal o ideotipo), en forma general.

Ordenamiento en grupo por subzonas y tipo

- Opciones más preferidas
- Razones para preferencias.
- Opciones menos preferidas.
- Razones para rechazo.

En el Cuadro 3.6 se muestra un ejemplo del primer cuadro ó formato de presentación antes nombrado. La organización de la información en esta serie de cuadros permite cumplir con los objetivos iniciales de la evaluación participativa, o sea, conocer las preferencias y criterios de decisión de los productores rurales en cada subzona y también por tipos de productor.

3.2.10 Informe final

El informe final es un documento que tiene por objetivo explicar de la manera más clara posible los resultados de la evaluación participativa, de acuerdo con los objetivos planteados originalmente. Adicionalmente, debe presentar antecedentes y la metodología de trabajo. Los resultados se pueden presentar de dos maneras:

1. Como un texto haciendo referencia a los diferentes cuadros agrupados al final en forma de anexo.
2. Como una combinación de texto y cuadros. Los resultados deben incluir una sección de conclusiones y recomendaciones. Adicionalmente, los diferentes instrumentos y formatos se pueden incluir como anexos.

Cuadro 3.6. Ejemplo de un formato de presentación de la información.

Zona alta	Número de veces en grupos de Buenas							
	General	%	Comercial	%	Semicomercial	%	Subsistencia	%
Mora	17	100	6	100	6	100	5	100
Lulo	15	88	6	100	5	83	4	80
Fresa nativa	11	65	5	80	2	33	4	80
Coliflor	6	35	3	50	2	33	1	20
Uchuva	6	35	2	33	3	50	1	20
Anturio	5	29	0	0	1	33	3	60

A continuación se presenta el listado de contenidos del informe final preparado para el caso de la evaluación participativa en la región piloto de laderas en Colombia.

- I. Prólogo
- II. Reconocimientos
- III. Resumen Ejecutivo
 1. Antecedentes
 2. Objetivos
 3. Metodología
 4. Resultados
 - 4.1 Opciones preferidas
 - 4.2 Razones para preferirlas
 - 4.3 Opciones rechazadas
 - 4.4 Razones para rechazarlas
 - 4.5 Ideotipos
 - 4.6 Conclusiones y recomendaciones

- Anexo 1. Cuadros números 1-41
- Anexo 2. Fichas de productos más preferidos
- Anexo 3. Cuestionario utilizado
- Anexo 4. Guía para reuniones de evaluación

3.2.11 Segundo descarte de opciones de mercado

Una vez elaborado el informe final del ejercicio de evaluación, queda claro cuáles opciones de mercado fueron preferidas y cuáles fueron rechazadas por los productores rurales. Las opciones rechazadas por una gran mayoría de los agricultores deben ser descartadas, ya que los productores rurales están expresando que estas opciones de mercado no son las más viables ó atractivas desde su perspectiva y su contexto socioeconómico.

Las alternativas de mercado que ocuparon los lugares intermedios no se deben descartar. Si un producto nunca ocupó los primeros lugares, pero tampoco fue rechazado de manera categórica por los productores, no debe ser descartado. Con estos resultados, ya se tiene un portafolio de productos bastante depurado que ha sido aceptado por los productores rurales y se puede continuar con el modelo de programación lineal.

3.3 Uso de un Modelo de Programación Lineal para Seleccionar Opciones de Mercado - Resumen

A continuación se presenta un resumen del trabajo realizado con el modelo de programación lineal en la zona de laderas de Colombia.

En esta zona se realizó una evaluación ex-ante de las alternativas de producción más atractivas para los pequeños productores de la microcuenca del Río Cabuyal, al sur de Colombia, mediante el uso de un modelo de programación lineal multipropósito. Este modelo se usó para comparar las diferentes alternativas de producción dentro de una finca y para buscar un balance entre objetivos posiblemente en conflicto, tales como los objetivos del agricultor (ingreso y reducción de riesgo) y los objetivos del investigador, entre ellos la reducción de la erosión. Como prerequisite se deben caracterizar desde el punto de vista biológico y económico los sistemas tradicionales o actuales de producción y aquellos sistemas que incorporan nuevas alternativas productivas. El modelo se alimenta con datos relacionados con erosión del suelo, rendimientos de los cultivos, costos de producción, ingresos, etc. El modelo permitió concluir que, en la 'subregión alta', los sistemas de producción de las frutas: mora, lulo o naranjilla y uchuva pueden complementar los actuales sistemas de producción. Una vez se mejoran las pasturas, la producción de leche puede ser otra alternativa. En la 'subregión media' el actual sistema de producción de café y plátano debe mantenerse por ser una buena alternativa tanto a nivel de ingresos como de sostenibilidad. La yuca y los pastos se consideraron las mejores opciones para la 'subregión baja'. Para mayor información sobre este trabajo, ver Girón y Estrada (1998).

Las opciones de mercado seleccionadas después del proceso descrito en esta Sección 3 de la Guía, o sea las alternativas que pasaron las pruebas de caracterización agronómica, comercial, económica, evaluación participativa y modelo multipropósito de programación lineal, serán el tema central de posteriores proyectos productivos integrados de investigación y desarrollo. Los proyectos productivos integrados son el tema de la siguiente Sección 4.

Ejercicio 3.1 Caracterización Agronómica de un Cultivo

Objetivo

- ✓ El participante llenará una matriz de caracterización agronómica para un cultivo que sea importante en la región.

Orientaciones para el Instructor

1. Organice a los participantes en grupos de cuatro.
2. Los grupos usarán la matriz de caracterización agronómica que aparece en la Hoja de Trabajo.
3. La información pertinente para este ejercicio está en el Punto 3.1.3.
4. Cada grupo debe caracterizar, en lo posible, un cultivo diferente que sea común en la zona.
5. Cada grupo presentará la caracterización de su respectiva zona en la sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo y lápices
- Punto 3.1.3 del manual
- Papelera, papel, y marcadores

Tiempo requerido: 60 a 90 minutos depende del número de grupos.

Ejercicio 3.1 Caracterización Agronómica de un Cultivo – Hoja de Trabajo

Instrucciones para el Participante

1. Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren un coordinador.
2. Escojan un cultivo que sea importante en la zona y sobre el cual uno o mas miembros tengan un buen conocimiento agronómico.
3. Utilicen el formato de caracterización agronómica que aparece en la Hoja de Trabajo.
4. La información pertinente para este ejercicio está en el punto 3.1.3. Si no se conocen algunos datos, el equipo debe hacer una suposición inteligente. Cuando hayan terminado, pasen el formato a una hoja de papel de tamaño apropiado para la presentación final.
5. El coordinador del grupo presentará la caracterización en la sesión plenaria.

Alternativa productiva	Ciclo total	Ciclo pre-producción	Exigencia técnica	Requerimiento de suelos	pH	Requerimiento de agua
	(años)	(meses/años)	(baja, media, alta)			(mm/año)

Alternativa Productiva	Necesidad de riego	Requerimiento de altura	Principales plagas y enfermedades	Densidad de siembra	Rendimiento
	(sí, no)	(m.s.n.m.)		(ha.)	(ton/ha/año)

Ejercicio 3.1 Caracterización Agronómica de un Cultivo – Información de Retorno

Cada grupo presentará información diferente de acuerdo con el cultivo escogido. A continuación, se presenta un ejemplo desarrollado para el caso de Colombia.

Alternativa productiva	Ciclo total	Ciclo pre-producción	Exigencia técnica	Requerimiento de suelos	pH	Requerimiento de agua
	(años)	(meses/años)	(baja, media, alta)			(mm/año)
Brevo	8	24 meses	baja	Suelos algo fértiles	5-6	700

Alternativa productiva	Necesidad de riego	Requerimiento de altura	Principales plagas y enfermedades	Densidad de siembra	Rendimiento
	(sí, no)	(m.s.n.m.)		(ha.)	(ton/año/ha.)
Brevo	No	1000-2300	Gusano, trips, roya, esclerotinia	400	4

Ejercicio 3.2 Diseño de una Ficha de Producto

Objetivo

- ✓ El participante desarrollará una ficha de producto para un cultivo.

Orientaciones para el Instructor

1. Organice a los participantes en grupos de cuatro.
2. Los grupos usarán el formato de ficha de producto que aparece en la Hoja de Trabajo.
3. La información pertinente para este ejercicio está en el Punto 3.2.4 y en las Figuras 3.3 y 3.4.
4. Cada grupo debe elaborar una ficha de producto para un cultivo diferente que sea común en la zona.
5. Cada grupo presentará su trabajo en sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo y lápices
- Punto 3.2.4 y las Figuras 3.3. y 3.4 de la Guía
- Papelera, papel, y marcadores

Tiempo requerido: 60 minutos.

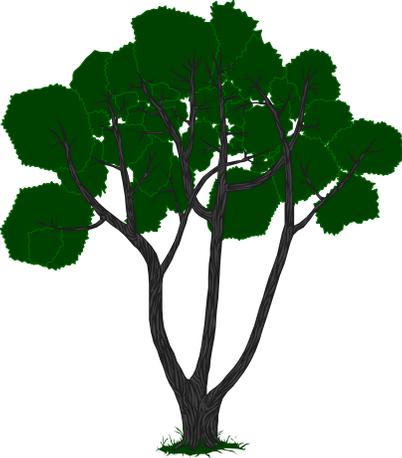
Ejercicio 3.2 Diseño de una Ficha de Producto - Hoja de Trabajo

Instrucciones para el Participante

1. Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren un coordinador.
2. Escojan un cultivo que sea importante en la zona y sobre el cual uno ó más miembros tengan buenos conocimientos.
3. Utilicen el formato de ficha de producto que aparece en la Hoja de Trabajo.
4. La información pertinente para este ejercicio está en el punto 3.2.4 y en la Figura 3.3.
5. Si no se conocen algunos datos, el equipo debe hacer una suposición inteligente.
6. Cuando terminen, pasen el formato a una hoja de papel de tamaño adecuado para la presentación.
7. El coordinador del grupo presentará la ficha de producto en la sesión plenaria.

Ejercicio 3.2 Diseño de una Ficha de Producto - Información de Retorno

Cada grupo presentará fichas de producto diferentes de acuerdo al cultivo escogido. A continuación se presenta un ejemplo desarrollado para el caso de Colombia.

<p>Zona Media</p>	<p>Brevo Arbol frutal 46 árboles 2 cosechas</p>	<p>Un cuarto de plaza - cultivo solo (1600 m²)</p>		
			<p>Adaptación si aguanta la falta de abono, la sequía y las plagas</p>	<p>Regular; agua: 700 mm</p>
			<p>Ciclo tiempo entre la siembra y la primera cosecha</p>	<p>Dos años</p>
			<p>Rendimiento la cantidad de producto que sale al año</p>	<p>640 kg</p>
			<p>Gastos hasta la primera cosecha lo que se gasta en insumos y jornales</p>	<p>Gastos \$770.000 No. jornales: 28</p>
			<p>Ganancia (\$) La cantidad de dinero que queda libre por \$100 gastados</p>	<p>\$35</p>

Ejercicio 3.3 Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa

Objetivo

- ✓ El participante desarrollará un cronograma para el proceso de evaluación participativa de opciones de mercado

Orientaciones para el Instructor

1. Organice los participantes en grupos de cuatro.
2. Los grupos usarán el formato que aparece en la Hoja de Trabajo.
3. Primero deben desarrollar un cronograma en borrador antes de pasarlo al formato en la Hoja de Trabajo.
4. La información pertinente para este ejercicio está en la parte 3.2 de la Guía.
5. El coordinador de cada grupo presentará su trabajo en sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo y lápices
- Parte 3.2 de la Guía
- Papelera, papel, y marcadores

Tiempo requerido: 60 a 90 minutos, dependiendo del número de grupos

Ejercicio 3.3 Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa

Instrucciones para el Participante

1. Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren a un coordinador.
2. Utilicen el formato de cronograma que aparece en la Hoja de Trabajo.
3. El número de actividades que aparece en el formato no es una sugerencia; pueden ser más o menos. La información pertinente para este ejercicio está en la Parte 3.2.
4. En la columna de 'fecha', empiece con la Semana 1 y siga trabajando en términos de semanas. Algunas actividades demoran más de una semana. Recuerde que algunas actividades se pueden realizar al mismo tiempo (paralelas) y que la secuencia es importante, ya que algunas actividades son prerequisites para otras.
5. Cuando hayan terminado, pasen el formato a una hoja grande de papel.
6. El coordinador del grupo presentará el cronograma en la sesión plenaria.

Ejercicio 3.3 Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa - Hoja de Trabajo

No.	Actividad	Responsable	Fecha terminación
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			

Ejercicio 3.3 Desarrollo del Cronograma para la Evaluación Participativa - Información de Retorno

Existen variaciones entre los cronogramas. Es importante que las actividades principales estén incluidas en la secuencia correcta. Las actividades 15-17 (sombreadas) se repiten para cada reunión. Las restantes son actividades generales.

No.	Actividad	Responsable	tiempo para ejecución
1	Definir equipo de trabajo	Coordinador	Semana 1
2	Asegurar financiación del proceso	Coordinador	Semana 2
3	Subdividir la región bajo estudio	Equipo	Semana 2
4	Definir opciones de mercado por zona	Equipo	Semana 2
5	Recolectar información sobre opciones	Equipo	Semana 3
6	Definir categorías de agricultores	Equipo	Semana 4
7	Escoger la muestra de veredas	Equipo	Semana 4
8	Hacer sondeo de criterios de decisión	Miembro	Semana 5
9	Elaborar informe del sondeo	Miembro	Semana 6
10	Diseñar y elaborar fichas de producto	Equipo	Semana 8
11	Definir sitios de reunión	Equipo	Semana 8
12	Programar reuniones	Equipo	Semana 8
13	Elaborar tarjetas de invitación	Miembro	Semana 9
14	Capacitar el personal pertinente	Equipo	Semana 9
15	Hacer convocatoria a productores	Miembro	Semanas 10-13
16	Coordinar logística de las reuniones	Equipo	Semanas 11-14
17	Llevar a cabo las reuniones	Equipo	Semanas 12-15
18	Procesar y analizar datos	Equipo	Semana 17
19	Preparar informe final con conclusiones	Equipo	Semana 19
20			
21			
22			
23			
24			
25			

Práctica 3.1 Sondeo de Criterios de Decisión para Selección de Cultivos

Objetivo

El participante identificará los criterios de decisión de los pequeños agricultores al escoger un cultivo para siembra.

Orientaciones para el Instructor

Organice los participantes en grupos de cuatro. Esta práctica requiere de dos días divididos en tres sesiones, así:

- Sesión de planeación (2-4 horas)
- Sesión de trabajo de campo (3-5 horas)
- Sesión de informes y presentaciones (2 horas)

La Hoja de Trabajo incluye un formato de guía para entrevista y otro para el informe. La información relacionada para esta práctica aparece en los puntos 3.2.2 y 3.2.3.

Sesión de planeación

Primero se conforman los equipos de cuatro participantes. Si no se ha hecho previamente, se escogen unas cuatro veredas que sean representativas de la región y también se definen las categorías ó tipos de agricultores. Luego se debe desarrollar la guía de entrevista ó cuestionario, o sea, el instrumento de investigación con los productores rurales.

Sesión de trabajo de campo

Cada equipo deberá entrevistar una muestra de ocho agricultores en una misma vereda. La muestra debe incluir todos los tipos de agricultores. Una vereda podrá ser atendida por más de un equipo, si es necesario.

Sesión de informes y presentaciones

Cada equipo prepara su informe y luego el coordinador de cada grupo presentará su trabajo en sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Transporte ida y regreso a la zona rural
- Refrigerios
- Las Hojas de Trabajo y lápices
- Los Puntos 3.2.2 y 3.2.3 de la Guía
- Papelería, papel, y marcadores

Tiempo requerido: dos días

Práctica 3.1 Sondeo de Criterios de Decisión para Selección de Cultivos

Instrucciones para el Participante

Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren un coordinador. La Hoja de Trabajo incluye un formato de guía de entrevista y otro para el informe. La información pertinente para esta práctica aparece en los Puntos 3.2.2 y 3.2.3. Esta práctica requiere de dos días divididos en tres sesiones, así:

- Sesión de planeación
- Sesión de trabajo de campo
- Sesión de informes y presentaciones

Sesión de planeación

Si no se ha realizado previamente, se escogen cuatro veredas que sean representativas de la región y también se definen las categorías ó tipos de agricultores. A continuación desarrollan la guía de entrevista ó cuestionario, o sea, el instrumento de investigación con los productores rurales. Recuerde el objetivo del sondeo de criterios de decisión. Durante la entrevista también debe averiguar el tipo de agricultor que se está entrevistando. No se olvide de usar un lenguaje sencillo.

Sesión de trabajo de campo

Se entrevista una muestra de ocho agricultores en una misma vereda. La muestra debe incluir todos los tipos de agricultores. Una vereda podrá ser atendida por más de un equipo si es necesario. Un miembro del equipo puede realizar la encuesta mientras otro toma notas en el formato.

Sesión de informes y presentaciones

Cada equipo prepara su informe y luego el coordinador de cada grupo presentará su trabajo en sesión plenaria.

Práctica 3.1 Sondeo de Criterios de Decisión para Selección de Cultivos – Hoja de Trabajo

Se adjuntan dos formatos, uno para la Guía de Entrevista y otro para el Informe.

Formato para Guía de Entrevista

Sondeo: Criterios de decisión para la selección de cultivos para siembra

1. Salude al productor y explíquele el objetivo de la visita.

‘Buenos días/Buenas tardes, somos de tal organización y nos gustaría saber si nos puede atender para hablar sobre un tema que nos interesa.’

2. Haga una pregunta para averiguar el tipo de productor.

‘Lo que usted produce mayormente lo vende ó lo consume usted mismo?’

Nota: Esta pregunta es pertinente solamente si decidieron clasificar a los productores rurales de acuerdo con su grado de orientación al mercado (comercial, semicomercial, subsistencia).

3. Anote el nombre del productor, el tipo, la vereda y el nombre del grupo que encuesta.

4. Haga la pregunta sobre criterios de selección para escoger cultivos tradicionales.

¿Qué razones ó motivos tiene usted para escoger un cultivo tradicional para la siembra?

5. Anote las respuestas.

6. Haga la pregunta sobre criterios de selección para escoger cultivos nuevos.

¿Qué razones ó motivos tiene usted para escoger un cultivo nuevo para la siembra?

7. Anote las respuestas.

8. Agradezca la colaboración al productor.

Formato para el Informe

Sondeo: Criterios de decisión para seleccionar cultivos para siembra

Grupo:		Vereda:	
No.	Criterio de decisión para escoger cultivos tradicionales	Frecuencia	%
1			
2			
3			
4			
5			
No.	Criterio de decisión para escoger cultivos nuevos	Frecuencia	%
1			
2			
3			
4			
5			
Se notaron diferencias en los criterios entre tipologías de productores			

Ejercicio 3.1 Sondeo de Criterios de Decisión para Selección de Cultivos - Información de Retorno

Este es un ejemplo de un Informe Final.

Sondeo: Criterios de decisión para seleccionar cultivos para siembra

Grupo: No. 5		Vereda: La Torre	
No.	Criterio de decisión para escoger cultivos tradicionales	Frecuencia	%
1	Conocimiento/experiencia	8	36
2	No requiere insumos/fácil de sembrar	5	23
3	Ciclo corto ó medio	4	18
4	Tiene precio estable	3	14
5	Tiene mercado	2	9
No.	Criterio de decisión para escoger cultivos nuevos	Frecuencia	%
1	No requiere insumos/fácil de sembrar	8	32
2	Buen precio	6	24
3	Tiene mercado	5	20
4	Ciclo corto ó medio	4	16
5	Tiene precio estable	2	1
Se notaron diferencias en los criterios entre tipologías de productores			
Los agricultores de subsistencia estaban más interesados en que el cultivo fuera rústico y que fuera de ciclo corto			

Bibliografía

CIAT. 1997. Informe anual del proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 47 p.

Davidson, S. et al. 1978. Managerial accounting. Hinsdale, IL: The Dryden Press.

Girón, Luis E.; Estrada, Ruben Darío. 1998. Cultivos intensivos: un mecanismo para reducir la degradación de suelos. Documento en proceso. Proyecto PE-3. Centro Internacional de agricultura Tropical (CIAT). Cali, Colombia. 30 p.

Gittinger, J. P. 1982. Economic analysis of agricultural projects. Segunda edición. Baltimore, ML: The Johns Hopkins University.

Green, P. E.; Tull, D.S. 1978. Research for marketing decisions. Cuarta edición. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice-Hall, Inc.

Ostertag, Carlos F. 1997. Identificación y evaluación de oportunidades de mercado para la subcuenca del Río Cabuyal. Taller de Comercialización - Fundación Carvajal/Corpotunía. Febrero 1997. Tunía, Cauca (Colombia). Documento de trabajo. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT.

Ostertag, Carlos F. 1996. Perfiles de producto y proyectos para la agroindustria rural (Colombia). Documento presentado a FoodLinks (CIID) del Canadá. Proyecto de Agroempresas Rurales, CORPOICA y PRODAR. CIAT. 50p.

Ostertag, Carlos F. 1996. Evaluación participativa de opciones de mercado con pequeños productores de la microcuenca del Río Cabuyal: Informe Final. Proyecto de Desarrollo de Agroempresas Rurales, CIAT. 45 p.

Ostertag, Carlos F.; Wheatley, C. 1995. A financial model for the implementation and evaluation of small-scale agro-enterprises. En: Gregory J. Scott, editor: Prices, products and people: Analyzing agricultural markets in developing countries. pp. 361-382. CIP. Lynne Rienner Publishers, Boulder y Londres. 495 p.

Ostertag, Carlos F. 1994. Estudio rápido de los sistemas de producción y comercialización de la microcuenca del Río Cabuyal en el norte del Cauca. Documento de trabajo. Programa de Laderas, CIAT. 85 p.

Ostertag, Carlos F.; Patiño, C.A. 1996. Identificación y Caracterización de Oportunidades del Mercado. Documento de trabajo. Programa de Laderas, CIAT. 90 p.

Ravnborg, Helle Munk; Guerrero, María del Pilar. 1997. Evaluación de pobreza rural: un método práctico para extrapolar y cuantificar percepciones locales. Publicación CIAT No, 291. Cali, Colombia. 47 p.

Riesco, A.; Arroyo, M. 1997. Perfil socioeconómico de la región de Ucayali. Informe de consultoría para el CIAT. CODESU/CIAT. 19 p.

Van Horne, J. C. 1980. Financial Management and Policy. Fifth edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

Sección 4

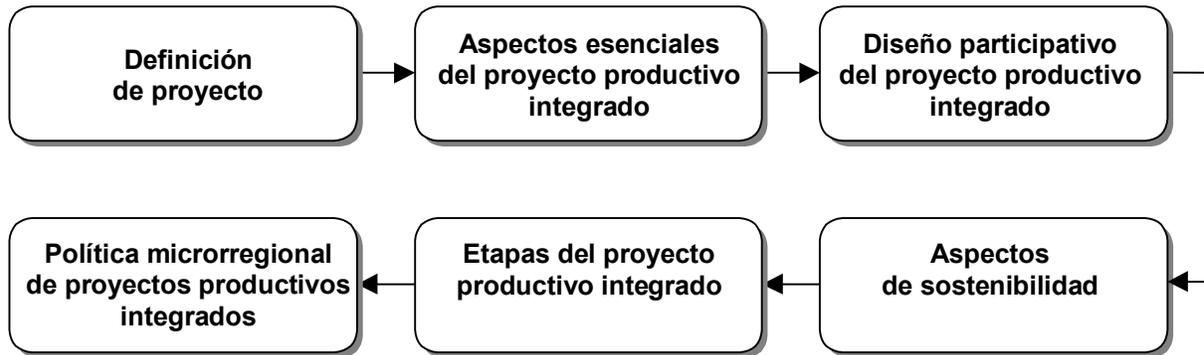
Diseño de Proyectos Productivos Integrados



Sección 4. Diseño de Proyectos Productivos Integrados

	Página
Estructura de la Sección	4-5
Objetivos	4-5
Preguntas Orientadoras	4-6
Introducción.....	4-6
4.1 Definición de Proyecto	4-6
4.2 Aspectos Esenciales del Proyecto Productivo Integrado.....	4-7
4.2.1 Producción Agropecuaria.....	4-8
4.2.2 Manejo poscosecha o procesamiento	4-9
4.2.3 Mercadeo o comercialización	4-9
4.2.4 Organización empresarial.....	4-9
4.3 Diseño Participativo del Proyecto Productivo Integrado	4-10
4.4 Aspectos de Sostenibilidad.....	4-10
4.4.1 Producción y procesos poscosecha	4-11
4.4.2 Organización empresarial.....	4-11
4.4.3 Servicios de apoyo	4-12
4.5 Etapas del Proyecto Productivo Integrado.....	4-12
4.6 Política Microrregional de Proyectos Productivos Integrados.....	4-14
Ejercicio 4.1 Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado.....	4-16
Ejercicio 4.2 Diagnóstico sobre Servicios de Apoyo para la Economía Campesina.....	4-20
Bibliografía	4-23

Estructura de la Sección



Objetivos

General

- ✓ Al finalizar el estudio de esta sección, el participante podrá diseñar un PPIa nivel rural.

Específicos

El participante podrá:

- ✓ Explicar las principales características de un proyecto.
- ✓ Describir los diferentes aspectos que se tienen en cuenta en un proyecto productivo integrado y sus implicaciones.
- ✓ Explicar porqué el proceso de definición de prioridades de acción dentro de un proyecto productivo integrado rural debe ser participativo.
- ✓ Enumerar algunas áreas donde el concepto de sostenibilidad es importante
- ✓ Definir el término 'etapa piloto', y explicar su utilidad.
- ✓ Enumerar los principales puntos de un política microrregional de proyectos productivos

Preguntas Orientadoras

1. Parta de la base que usted ya identificó un cultivo que representa una oportunidad de mercado para la región donde usted vive o trabaja. Ahora usted desea promover ese cultivo. ¿Cuál sería su primer paso hacia este objetivo?
2. Reconstruya el camino que ha recorrido una piña desde la siembra hasta el momento que usted coloca mermelada de piña en el pan.
3. ¿De que factores depende la permanencia o sostenibilidad de una agroempresa?

Introducción

Como se vio en las secciones anteriores, ya se identificaron una o más oportunidades de mercado para una región en consideración. En esta sección se estudiará la forma cómo es posible trabajar con las organizaciones de productores rurales y qué actividades se deben ejecutar para aprovechar estas oportunidades. El enfoque que se presenta es el de 'Proyectos Productivos Integrados' (PPIs), concepto que tuvo origen en el CIAT en la década de los setenta y que originalmente se aplicó a proyectos de desarrollo rural centrados en el procesamiento de yuca, pero que es aplicable a cualquier cultivo o producto agroindustrial.

Un Proyecto Productivo Integrado (PPI) se puede enfocar en fortalecer un negocio o agroindustria rural ya existente o en establecer un nuevo negocio o agroindustria rural. El PPI se subdivide en subproyectos, algunos de carácter investigativo y otros de desarrollo agroempresarial.

4.1 Definición de Proyecto

Ante todo, es conveniente explicar lo que se entiende por un formato de proyecto. Un proyecto es un conjunto de actividades que se planean y ejecutan para lograr uno o más objetivos dentro de un período de tiempo y con unos recursos predeterminados. El cumplimiento del objetivo es la razón de ser del proyecto. En consecuencia, se define una estrategia, procedimiento o metodología, que permita alcanzar el objetivo. La estrategia se puede dividir en subcomponentes del proyecto que se pueden denominar como 'productos', 'resultados' o 'módulos'. Cada uno de estos subcomponentes de la estrategia se ejecuta a través de la implementación de una serie de actividades. Para cada actividad es necesario definir quién es el responsable y un marco de tiempo.

Un aspecto clave actualmente en el tema de proyectos es la medición del impacto. Ante la escasez de recursos financieros, los donantes cada vez son más exigentes y desean conocer si el proyecto está logrando sus objetivos o no. Un proyecto tiene un impacto positivo si se puede demostrar que ha logrado su objetivo original. Para este fin, al diseñar el proyecto se deben de proponer indicadores o parámetros medibles que estén relacionados con el objetivo del proyecto. El indicador sirve para verificar si el proyecto ha logrado su objetivo o no. También se pueden proponer indicadores intermedios, o sea parámetros que indiquen si el proyecto está en buen camino hacia la obtención del objetivo final.

Generalmente, se prepara un cronograma de actividades, un instrumento de planeación y control que define la secuencia y duración de actividades y responsabilidades. El Cuadro 4.1 presenta un ejemplo de un cronograma sencillo. En los ejercicios de las Secciones 1 y 3 de esta Guía también se hace referencia al cronograma. Generalmente, la secuencia de una serie de actividades es importante porque una actividad puede ser prerequisite para otras. Algunas actividades se pueden ejecutar de forma simultánea o paralela.

Cuadro 4.1. Ejemplo de un cronograma de actividades

Objetivo: Realizar una fiesta exitosa

Actividad		Responsable	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
1	Hacer lista de invitados	María	X			
2	Hacer presupuesto	Jorge	X			
3	Enviar invitaciones	María		X		
4	Llamar a confirmar asistencia	Carmen			X	
5	Comprar comida, torta y licor	Jorge				X
6	Realizar fiesta	Todos				X

4.2 Aspectos Esenciales del Proyecto Productivo Integrado (PPI)

El PPI se justifica si existe una oportunidad en el mercado cuyo aprovechamiento puede beneficiar al poblador rural. En otras palabras, los PPIs deben de tener una orientación de mercado y responder a la demanda. Esta demanda puede ser local, regional, nacional o internacional.

Un concepto clave para este tipo de proyecto productivo es considerar que los productos no son elementos aislados o desconectados, sino que forman parte de un

sistema o cadena. Un sistema es un conjunto u organización de elementos relacionados o conectados de tal manera que forman una unidad o un todo orgánico. Como el término lo indica, el PPI trata de integrar los diferentes elementos del sistema del producto o cadena agroindustrial en consideración.

Los elementos más pertinentes del sistema de cualquier producto o de su cadena agroindustrial son su producción agropecuaria, el manejo poscosecha o procesamiento, la comercialización y la organización empresarial. Este enfoque integral es similar al enfoque del empresario, ya que éste debe tener en cuenta innumerables aspectos para que su empresa pueda sobrevivir y tener éxito.

En consecuencia, el enfoque del PPI, al igual que el enfoque empresarial, exige desarrollar múltiples actividades multidisciplinarias y, en el mundo del desarrollo rural, esto probablemente significa que el proyecto debe ser implementado por un consorcio interinstitucional debidamente coordinado. Sin embargo, se debe resaltar que el corazón de todo el proceso debe ser el poblador, productor u organización rural. El sentido empresarial debe permear las acciones del proyecto y los vínculos con la empresa privada y empresarios son convenientes e inclusive necesarios.

En un PPI se ejecutan actividades de investigación y desarrollo con el propósito final de producir y comercializar un producto agropecuario, forestal o agroindustrial para el beneficio del poblador rural. Es posible que existan vacíos tecnológicos o de información que limiten el cumplimiento del objetivo del proyecto, caso en el cual se deben incluir temas de investigación. Las actividades de desarrollo son aquellas que se dirigen directamente hacia el desarrollo del negocio en mención. Generalmente las actividades de investigación y desarrollo se mezclan o combinan dentro del proyecto.

Este proyecto productivo se puede ejecutar con la participación de varios de los siguientes actores del desarrollo rural: empresarios rurales, organizaciones de productores, organizaciones gubernamentales y ONG's locales, nacionales, e internacionales, empresa privada, universidades, centros de investigación, entre otros.

En los siguientes puntos se describen las áreas de acción del PPI.

4.2.1 Producción agropecuaria

El nivel de intervención del PPI en producción agropecuaria va dirigido a mejorar los diferentes aspectos del producto o materia prima, como calidad, costos de producción, sostenibilidad productiva, continuidad de oferta y volumen de producción. Algunos de estos aspectos están relacionados con el manejo poscosecha y con la organización empresarial.

4.2.2 Manejo poscosecha o procesamiento

Este tipo de proyecto puede implicar trabajo en manejo poscosecha o en procesamiento o transformación. El manejo poscosecha adecuado se refiere al tratamiento de los productos en fresco, de tal manera que garanticen frescura, homogeneidad, calidad y buena presentación. Puede involucrar actividades dirigidas a mejorar el producto en presentación, selección, limpieza, clasificación, refrigeración, almacenamiento, empaque y transporte. En este caso es indispensable efectuar un inventario de tecnologías disponibles.

Es posible que el producto objeto del PPI no sea en fresco sino que demande cierto nivel de transformación o procesamiento. En este caso, es posible que sea necesario desarrollar, adaptar o mejorar una tecnología de transformación. La tecnología de procesamiento abarca el conocimiento en procedimientos, equipos, infraestructura e insumos. Esto puede significar la necesidad de establecer plantas experimentales y piloto antes de entrar de lleno al mercado.

4.2.3 Mercadeo o comercialización

Este es un componente esencial dentro del proyecto. Como se recordará, esta Guía tiene un enfoque netamente de mercados, ya que en la Sección 2 se describe un método para efectuar investigación de mercados y en la Sección 3 se describe, entre otros, un procedimiento para realizar la caracterización comercial y económica de un producto.

El PPI en el área de mercadeo debe definir tanto el potencial como las estrategias de mercado para el producto bajo consideración. Para este efecto, el proyecto debe promover la elaboración de planes de negocio y de mercadeo. Estos últimos describen las decisiones y la gestión alrededor de las cuatro variables de mercado, a saber: producto (¿cuáles son las características del producto que se venderá?); precio (¿a cómo se va a vender el producto?); distribución (¿mediante qué canales de distribución se va a hacer llegar el producto al cliente o consumidor?) y promoción (¿cómo se puede motivar a los clientes o consumidores para que compren el producto?).

4.2.4 Organización empresarial

Este es quizás el componente más importante dentro del proyecto productivo integrado. Es posible que ya exista una organización rural empresarial eficiente que pueda liderar el proyecto. O puede ser que la organización esté establecida, pero que requiera de apoyo y fortalecimiento. En ocasiones, la organización no existe y es necesario estimular su creación, aprovechando siempre las capacidades empresariales y de liderazgo existentes a nivel de la comunidad rural.

De todas formas, uno de los objetivos sobresalientes del PPI es el fortalecimiento de la capacidad empresarial y de autogestión de la organización de productores. Esto se puede promover mediante técnicas que permitan que la organización se

autoevalúe usando guías especialmente preparadas. Así mismo, la preparación y ejecución de Planes de Negocio y Planes de Mercadeo son una excelente estrategia para mejorar el desempeño empresarial. La función de las instituciones es el acompañamiento temporal de la organización rural, adelante en este documento.

4.3 Diseño Participativo del Proyecto Productivo Integrado

El PPI debe tener un espíritu participativo. Esto quiere decir que al tomar decisiones se debe tener en cuenta a los usuarios y beneficiarios del PPI, o sea los pobladores, productores y organizaciones rurales y además a los diferentes actores en la cadena agroindustrial del producto en consideración. El PPI tiene dos tipos de clientes: como mecanismo de desarrollo rural su cliente es el habitante rural, y como empresa proveedora de productos o servicios, su otro cliente es comprador o el consumidor final.

Al diseñar el proyecto productivo, es decir al definir las prioridades de intervención dentro del sistema o la cadena del producto, es indispensable llevar a cabo un proceso participativo que incluya habitantes rurales e instituciones de desarrollo rural. También, se debe estudiar la cadena de comercialización de los productos en consideración para detectar debilidades y ‘cuellos de botella’. Se recomienda desarrollar reuniones con muestras representativas de los diferentes actores a lo largo de la cadena agroindustrial. Si nos referimos a un PPI centrado en fortalecer

Cuadro 4.2 Matriz de prioridades en el sistema del producto.

Componente del sistema	Áreas prioritarias de acción	
	Producto A	Producto B
Acción: Desarrollo agroempresarial		
Producción		
Manejo poscosecha		
Procesamiento		
Mercadeo		
Organización empresarial		
Acción: Investigación		
Producción		
Manejo poscosecha		
Procesamiento		
Mercadeo		
Organización empresarial		

un negocio tradicional o ya establecido, es importante estudiar previamente las intervenciones institucionales anteriores para mejorar el enfoque del PPI y evitar errores pasados.

En síntesis, el proceso participativo de toma de decisiones debe detectar las fortalezas y debilidades en el sistema y en la cadena del producto para determinar de esta forma, las áreas de acción prioritarias. Adicionalmente, se debe definir si las áreas de acción corresponden al ámbito del desarrollo o de la investigación. En el Cuadro 4.2 se presenta una matriz que permite visualizar este tipo de decisiones.

4.4 Aspectos de Sostenibilidad

El concepto de sostenibilidad ha adquirido una creciente importancia en el mundo actual. Generalmente este término hace referencia a la necesidad de conservar los recursos naturales, proteger el medio ambiente y mantener la capacidad productiva del campo. Sin embargo, se puede aplicar este término a la economía campesina y a la agroempresa rural y referirse a la importancia que las organizaciones y actividades económicas sean permanentes y mantengan su vigencia. Un PPI bien diseñado trata de que sus acciones y resultados sean sostenibles en el tiempo.

4.4.1 Producción y procesos poscosecha

Esto implica que la forma de producción de la materia prima en el campo debe ser sostenible, o sea, que conserve los recursos naturales como los suelos, el agua y la biodiversidad, de tal manera que las siguientes generaciones puedan obtener los mismos o mejores rendimientos agrícolas y pecuarios. Así mismo, los procesos agroindustriales deben conservar el medio ambiente, evitando su contaminación.

4.4.2 Organización empresarial

El concepto de sostenibilidad es clave en el campo empresarial. En este sentido es importante recordar que sin rentabilidad no hay sostenibilidad. El PPI no puede garantizar sostenibilidad de las agroempresas porque el riesgo forma parte del mundo empresarial, pero sí la puede promover. La sostenibilidad de la agroempresa se promueve mediante las acciones siguientes:

- Proponiendo opciones de mercado que sean viables y rentables.
- Impulsando las capacidades empresariales y de liderazgo en el sector rural.
- Acompañando, pero no reemplazando, a la agroempresa rural.
- Favoreciendo siempre la autogestión de la organización rural mediante la capacitación, evitando posturas paternalistas, delegando responsabilidades y estimulando la participación y toma de decisiones por parte de los productores o pobladores rurales.

- Estimulando la capacidad de autocrítica y la cultura de eficiencia y calidad al interior de la agroempresa rural.
- Favoreciendo la creación de servicios de apoyo a la economía campesina que sean locales, rentables y permanentes.
-

4.4.3 Servicios de apoyo

Este tema merece una atención especial. Como ya se dijo, un producto no es un elemento aislado sino que forma parte de un sistema, el sistema del producto. De la misma forma, una agroempresa debe formar parte de un sistema que incluya servicios de apoyo como instituciones de ahorro y crédito, transporte, información comercial, talleres y asesoría técnica. Es difícil que una agroempresa sea tan autosuficiente que pueda sobrevivir de manera aislada. En las áreas urbanas se puede detectar claramente la existencia del sistema de empresa.

Para que sean verdaderamente sostenibles, los servicios de apoyo deben generar sus propios ingresos, o sea que no deben ser gratuitos. Esto generalmente significa que deben ser también locales, o sea manejados por el gobierno local o la misma comunidad rural. Estos servicios pueden surgir de manera espontánea de la comunidad, o se pueden promover a través de intervenciones externas temporales que incluyan, por ejemplo, capital semilla y asesorías.

Recientemente (1999), el director del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) comentó que los subsidios eran válidos siempre y cuando fueran temporales y promovieran actividades benéficas para la sociedad en común. Creemos que este es el caso del establecimiento de servicios de apoyo para la empresa rural.

En este punto es conveniente mencionar el caso de los consultores externos. Cuando se dice que una agroempresa rural ha alcanzado un nivel de autogestión, no se quiere significar que es autosuficiente, sino que es capaz de tomar decisiones racionales, tales como decidir que requiere de un apoyo o consultoría externa. Esta consultoría, sin embargo, debe ser temporal y no debe ser gratuita. Si la agroempresa rural tiene la capacidad económica, puede contratar personal gerencial o administrativo externo.

4.5 Etapas del Proyecto Productivo Integrado

En la Figura 4.1 se muestran las etapas de un PPI. Como ya se mencionó, este proyecto parte de la identificación de una oportunidad de mercado en una región determinada. Luego, se continúa con una convocatoria de los diferentes actores en la cadena agroindustrial bajo consideración y prosigue con un diseño participativo en donde se identifican las prioridades de acción, tanto a nivel de investigación como a nivel de desarrollo.

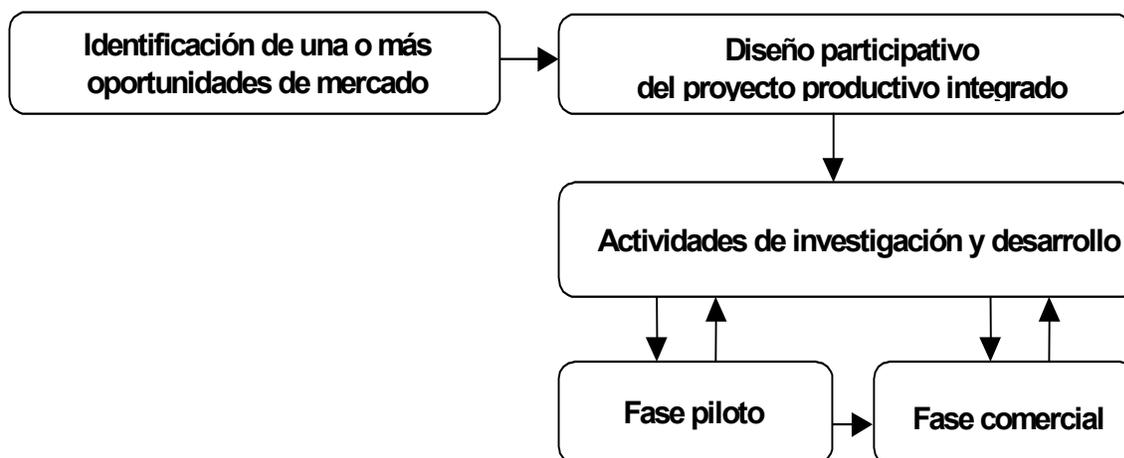


Figura 4.1 Etapas del proyecto productivo integrado.

La importancia relativa de los componentes de investigación y desarrollo depende del grado de complejidad tecnológica de la oportunidad de mercado y del estado de conocimiento técnico y comercial del equipo de trabajo. Si la oportunidad de mercado es un producto en fresco, generalmente se requiere menos investigación que si es un producto agroindustrial transformado. Así mismo, si el producto es nuevo en la región y para el equipo de trabajo, o representa una innovación, el componente de investigación será más importante.

Adicionalmente, la existencia de ciertos vacíos tecnológicos no significa necesariamente que sea necesario detener el proceso de desarrollo agroempresarial; es posible adelantar los procesos de investigación y desarrollo de manera paralela. Sin embargo, hay que saber reconocer cuándo un vacío tecnológico o de conocimiento es tan grande que hace inconveniente el trabajo en desarrollo agroempresarial. En este caso, se debe llenar el vacío primero y luego proseguir con actividades de desarrollo.

La etapa piloto es un concepto clave en el PPI y es un concepto empresarial. En la etapa piloto se ejecutan actividades agroempresariales a pequeña escala bajo las condiciones reales del mercado. Si es necesaria la construcción de una planta, ésta será de carácter piloto, o sea, a pequeña escala. La etapa piloto es una estrategia para minimizar riesgos; es una estrategia para evitar los elefantes blancos.

Existe un concepto similar en mercadeo, llamado el mercado de prueba. En él, una empresa introduce un nuevo producto no a nivel nacional, sino en una sola ciudad, departamento o provincia con el fin de evaluar el nivel de éxito. Si le va bien, el nuevo producto se lanza en otra ciudad o a nivel nacional. Si es un fracaso, la empresa tiene que decidir entre insistir o eliminar el nuevo producto.

Así mismo, si la etapa piloto del PPI es exitosa, se pasa a la fase comercial donde la escala de operación se amplía de acuerdo con cálculos sobre el potencial de la demanda. Un proyecto de este tipo que llega a la fase comercial es un proyecto exitoso.

4.6 Política Microrregional de Proyectos Productivos Integrados

Todas las consideraciones anteriores conforman una propuesta de política microrregional de PPIs, la cual se resume a continuación.

- Mantener una orientación de mercados y seguridad alimentaria.
- Mantener un portafolio priorizado de proyectos.
- Diseñar proyectos productivos integrados de manera participativa.
- Identificar áreas de investigación de manera participativa.
- Realizar el trabajo multidisciplinario de instituciones y/o consultores de manera coordinada.
- Promover la sostenibilidad de las organizaciones y de los logros del proyecto.
- Promover el establecimiento de servicios locales sostenibles de apoyo.

Esta política puede guiar las actividades de organizaciones regionales enfocadas en desarrollo rural como consorcios interinstitucionales, organizaciones de productores y gobiernos locales.

Ejercicio 4.1 Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado

Objetivo

- ✓ El participante definirá las prioridades de trabajo dentro de un proyecto productivo integrado centrado en una oportunidad de mercado de una región determinada.

Orientaciones para el Instructor

Para la realización de este ejercicio:

1. Organice los participantes en grupos de cuatro.
2. Los grupos usarán la matriz de prioridades en el sistema del producto que aparece en la Hoja de Trabajo.
3. La información pertinente para este ejercicio se encuentra en los Puntos 4.2, 4.3 y 4.5 principalmente.
4. Cada grupo se debe enfocar en una oportunidad de mercado diferente, en lo posible real.
5. El grupo deberá discutir cuáles son las áreas prioritarias de trabajo, y si corresponden a investigación o desarrollo. Se pueden señalar las celdas correspondientes con una X y hacer anotaciones si lo consideran necesario.
6. Cada grupo presentará sus prioridades de trabajo en la sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo y lápices
- Puntos 4.2, 4.3 y 4.5 de la Guía
- Papelera, papel, y marcadores

Tiempo requerido: 60 a 90 minutos, dependiendo del número de grupos.

Ejercicio 4.1 Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado

Instrucciones para el Participante

Para participar en este ejercicio:

1. Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren un coordinador.
2. Escojan una oportunidad de mercado real en la zona y sobre la cual uno ó más miembros tengan un buen conocimiento general.
3. Utilicen el formato de matriz de prioridades que aparece en la Hoja de Trabajo.
4. La información pertinente para este ejercicio está en los Puntos 4.2, 4.3 y 4.5. Si no conocen algún dato, el equipo debe hacer una suposición inteligente.
5. El grupo deberá discutir cuáles son las áreas prioritarias de trabajo, y si corresponden a investigación o desarrollo.
6. Pueden marcar las celdas correspondientes con una X y hacer anotaciones si lo consideran necesario.
7. Cuando terminen, pasen el formato a una hoja de papel de tamaño adecuado para la presentación.
8. El coordinador del grupo presentará la matriz de prioridades del PPI en la sesión plenaria.

Ejercicio 4.1 Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado - Hoja de Trabajo

Componente del sistema	Areas prioritarias de acción
	Producto:
Acción: Desarrollo agroempresarial	
Producción	
Manejo poscosecha	
Procesamiento	
Mercadeo	
Organización empresarial	
Acción: Investigación	
Producción	
Manejo poscosecha	
Procesamiento	
Mercadeo	
Organización empresarial	

Ejercicio 4.1 Determinación de Areas de Trabajo Prioritarias para un Proyecto Productivo Integrado - Información de Retorno

Cada grupo presentará una matriz de prioridades diferente de acuerdo con la situación y oportunidad de mercado seleccionada. A continuación se presenta un ejemplo.

Componente del sistema	Areas prioritarias de acción
	Producto: Mora de castilla
Acción: Desarrollo agroempresarial	
Producción	X (multiplicar semilla y promover la producción)
Manejo poscosecha	X (explicar a los productores el procedimiento para entregar siempre un producto fresco)
Procesamiento	
Mercadeo	X (contactar los clientes industriales)
Organización empresarial	X (fortalecer la actual organización de productores de mora)
Acción: Investigación	
Producción	X (investigar métodos de multiplicación rápida de semilla)
Manejo poscosecha	
Procesamiento	
Mercadeo	X (estudiar oportunidades en el mercado en fresco)
Organización empresarial	

Ejercicio 4.2 Diagnóstico sobre Servicios de Apoyo para la Economía Campesina

Objetivo

- ✓ El participante hará un diagnóstico de la situación actual de una región determinada en relación con los servicios de apoyo a la economía campesina.

Orientaciones para el Instructor

Para la realización del ejercicio:

Organice a los participantes en grupos de cuatro. Los grupos usarán el formato disponible en la Hoja de Trabajo. La información pertinente para este ejercicio está en el Punto 4.4. Cada grupo debe realizar un diagnóstico de los servicios de apoyo para zonas diferentes. Algunos ejemplos de servicios de apoyo a la economía campesina o agroempresas rurales son los siguientes: financieros (ahorro y crédito), transporte de productos agrícolas, teléfono, comunicaciones, información de precios, asesoría técnica, venta de semillas e insumos.

El primer grupo definirá cuáles son los servicios de apoyo más importantes, según su criterio, para la economía campesina y, luego, calificarán el estado actual de cada servicio en la región como bueno, malo o inexistente. Cada grupo presentará su caracterización en la sesión plenaria.

Recursos necesarios

- Hoja de Trabajo y lápices
- Punto 4.4 de la Guía
- Papelera, papel, y marcadores

Tiempo requerido: 60 a 90 minutos, dependiendo del número de grupos

Ejercicio 4.2 Diagnóstico sobre Servicios de Apoyo para la Economía Campesina - Hoja de Trabajo

Instrucciones para el participante

Para participar en este ejercicio:

Intégrese a un equipo de cuatro participantes y nombren un coordinador. Escojan una región sobre la cual uno o más miembros del equipo tengan un buen conocimiento general. Utilice el formato disponible en la Hoja de Trabajo. La información pertinente para este ejercicio está en el Punto 4.4. Si no saben algún dato, el equipo debe hacer una suposición inteligente.

Cada grupo debe realizar un diagnóstico de los servicios de apoyo para zonas diferentes. Algunos ejemplos de servicios de apoyo a la economía campesina o agroempresas rurales son los siguientes: financieros (ahorro y crédito), transporte de productos agrícolas, teléfono, comunicaciones, información de precios, asesoría técnica, venta de semillas e insumos.

El grupo primero definirá cuáles son los servicios de apoyo más importantes, según su criterio, para la economía campesina y, luego, calificarán el estado actual de cada servicio en la región como bueno, malo o inexistente. Cuando hayan terminado, pasen el formato a una hoja de papel adecuada para la discusión. El coordinador del grupo presentará la caracterización en la sesión plenaria.

Tipo de servicio a la economía campesina	Región:			
	Calificación del servicio (marcar con X)			
	Bueno	Regular	Malo	Inexistente

Ejercicio 4.2 Diagnóstico sobre Servicios de Apoyo para la Economía Campesina - Información de Retorno

Cada grupo presentará información diferente de acuerdo con la región seleccionada. A continuación se presenta un ejemplo imaginario. Un proyecto debe desarrollar propuestas para el mejoramiento de servicios deficientes o el establecimiento de servicios inexistentes.

Tipo de servicio a la economía campesina	Región: Campesilandia			
	Calificación del servicio (marcar con X)			
	Bueno	Regular	Malo	Inexistente
Ahorro y crédito		X		
Transporte de productos	X			
Asistencia técnica	X			
Venta de semillas			X	
Venta de insumos	X			
Talleres				
Información comercial				X
Comunicaciones			X	

Bibliografía

- Best, Rupert ; Ostertag Carlos Felipe. 1997. Inserción del componente agroindustrial dentro de un plan de desarrollo microrregional. Presentado en la Tercera reunión anual de REDAR Perú, marzo 20-22 de 1997. Tarapoto, Perú. Mimeo. 12 p.
- Boucher, Francois et al. 1995. Metodologías para la promoción y evaluación de proyectos y productos de agroindustrias rurales. PRODAR/IICA. San José, Costa Rica. 345 p.
- CIPASLA. 1997. Bases para una política microrregional de desarrollo agroindustrial. Comité de agroindustria rural de CIPASLA. Cali, Colombia. Mimeo. 5 p.
- Ostertag, Carlos F. et al. 1997. Los modelos de desarrollo económico, su impacto en la producción rural e implicaciones para el desarrollo rural en América Latina. Quinta reunión anual de PRODAR andina, septiembre 1997. Caracas, Venezuela.
- Ostertag, Carlos Felipe et al. 1996. The cassava flour project in Colombia: From opportunity identification to market development. En: D. Dufour et al, editores: Cassava flour and starch: Progress in research and development. pp. 358-363. CIRAD/SAR y CIAT, Cali (Colombia). 409 p.
- Pérez-Crespo, Carlos A. (editor). 1991. Proyectos integrados de yuca. CIAT. Cali, Colombia. 262 p.
- Wheatley, Chistopher et al. 1995. Adding value to root and tuber crops: A manual on product development. CIAT. Cali, Colombia. 166 p.

Anexos

Anexos

	Página
Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos	A-5
Anexo 2. Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno	A-8
Anexo 3. Evaluación del Evento	A-10
Anexo 4. Autoevaluación del Desempeño del Instructor	A-13
Anexo 5. Evaluación de los Materiales de Capacitación	A-17
Anexo 6. Glosario	A-18
Anexo 7. Anexos Técnicos	A-25
Anexo 7.1 Formato para Preparar el Paquete Tecnológico	A-25
Anexo 7.2 Ejemplo de un Modelo de Rentabilidad Financiera para un Producto	A-29
Anexo 7.3 Formato para Ordenamiento de Opciones de Mercado	A-33
Anexo 7.4 Mini-directorio de Organizaciones de Comercio Alternativo	A-34

Anexo 1. Evaluación Final de Conocimientos

Orientaciones para el Instructor

Esta evaluación consta de seis preguntas que se refieren a las cuatro secciones de esta guía. Esta evaluación, como la que se hace al iniciar la capacitación, también es de carácter formativo. No se califica al participante; tan solo se le ofrece la oportunidad para asegurarse de sus conocimientos y revisar algunos de los vacíos que pueden haber quedado pendientes a lo largo de su aprendizaje.

Evaluación Final de Conocimientos

Instrucciones para el Participante

A continuación aparecen preguntas sobre las cuatro secciones de esa guía. Lea detenidamente cada una de ellas y proceda a contestarlas a lápiz en el espacio disponible.

Esta no es una prueba para calificar sus conocimientos, sino, más bien una oportunidad para revisar lo que ha aprendido. Al terminar de contestar, el instructor compartirá con usted las respuestas que él ha formulado. Entonces, usted tendrá la oportunidad de aclarar con él y con sus compañeros algunos aspectos que pueden no estar aún claros.

1. ¿Para qué sirve la elaboración de un perfil bio físico y socioeconómico de una región de interés?

2. Enumere las cinco estrategias del estudio rápido de mercados.

- a. _____
- b. _____
- c. _____
- d. _____
- e. _____

3. Nombre al menos cinco fuentes de información primaria sobre tendencias en el mercado de productos agropecuarios

4. ¿Cuáles son los criterios de evaluación propuestos para las opciones de mercado dirigidas a pequeños productores?

5. Explique qué entiende por Tasa Financiera de Retorno.

6. Mencione y explique al menos cuatro características del proyecto productivo integrado.

Anexo 2. Evaluación Final de Conocimientos - Información de Retorno

Orientaciones para el Instructor

Una vez los participantes han terminado de contestar el cuestionario anterior, el instructor comparte con ellos las respuestas que aparecen a continuación, haciendo este ejercicio de acuerdo con su estilo personal y con la intención de 'aclarar y llenar vacíos' antes que de 'evaluar'.

1. Para qué sirve elaborar un perfil biofísico y socioeconómico de una región de interés?

Un perfil biofísico y socioeconómico de una región sirve para:

- Tener información pertinente, organizada y resumida a la mano para la toma de decisiones.
- Que visitantes y personal nuevo puedan formarse una idea rápida del sistema de la región.
- Facilitar el desarrollo de una visión común de la región por parte de funcionarios e instituciones.

2. Describa al menos tres de las cinco estrategias del estudio rápido de mercados.

Las estrategias contempladas en el estudio rápido de mercados son:

- Detectar categorías de productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que presenten un crecimiento alto y medio en su demanda.
- Identificar productos agropecuarios, forestales y agroindustriales que estén escasos (cuya demanda supere la oferta), o que estén siendo importados.
- Estudiar las tendencias de la demanda para productos asociados a instrumentos de conservación de recursos naturales
- Estudiar las tendencias de la demanda para productos en donde se considera que la región ofrece ventajas competitivas.
- Estudiar tendencias en la demanda para productos tradicionales (agropecuarios, agroindustriales y forestales) de la región bajo estudio.

3. Nombre al menos cinco fuentes de información primaria sobre tendencias en el mercado de productos agropecuarios

Las fuentes de información primaria para este propósito son:

- Jefes de compra de autoservicios
- Mayoristas o intermediarios

- Empresas procesadoras de alimentos
 - Centros de información de centrales de abastos o mercados
 - Expendios
4. Cuáles son los criterios de evaluación propuestos para las opciones de mercado dirigidas a pequeños productores?
- Factible en la pequeña propiedad rural
 - Atractiva como negocio
 - Aporta a la sostenibilidad productiva

5. Explique qué entiende por Tasa Financiera de Retorno.

La Tasa Financiera de Retorno es aquella tasa de interés que descuenta una serie de flujos anuales de efectivo de tal manera que el valor presente de la serie es igual a la inversión inicial. La tasa de descuento ó tasa de interés utilizada para descontar la serie de flujo de efectivo es la misma TFR. Para que el proyecto sea económicamente atractivo para el inversionista, la TFR debe ser igual o mayor al costo de oportunidad del capital ó dinero.

6. Mencione y explique al menos tres características de un proyecto productivo integrado.

Algunas de las características más importantes de un proyecto productivo integrado son la siguientes:

- Tiene una orientación de mercado y responde a la demanda
- Trata de integrar los diferentes elementos del sistema del producto
- Los componentes más destacados de un proyecto integrado son:
 - la producción agropecuaria,
 - el manejo poscosecha o procesamiento,
 - el mercadeo o comercialización, y
 - la organización empresarial
- Las actividades dentro del proyecto productivo son de investigación y desarrollo .
- El centro del proyecto productivo debe ser el poblador local o la organización rural.

Anexo 3. Evaluación del Evento¹

Nombre del tema o temas tratados:

Fecha: _____

Apreciado participante:

Deseamos conocer sus opiniones sobre las actividades realizadas el día de hoy. No necesita firmar este formulario; de la sinceridad en sus respuestas depende en gran parte el mejoramiento de esta actividad.

La evaluación incluye dos componentes:

- a) La escala 0 a 3 sirve para que usted asigne un valor a cada uno de los aspectos que se evalúan:

- 0 = Malo, inadecuado
- 1 = Regular, deficiente
- 2 = Bueno, aceptable
- 3 = Muy bueno, altamente satisfactorio

- b) Debajo de cada pregunta hay un espacio para comentarios de acuerdo con el puntaje asignado. Refiérase a los aspectos **positivos** y **negativos** y deje en blanco los aspectos que no aplican en el caso de las actividades realizadas el día de hoy.

1.0 Evalúe el (los) objetivo (s) que se esperaba lograr el día de hoy.

1.1 ¿Correspondió o correspondieron a las necesidades institucionales y personales y las expectativas que usted traía?

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

¹ Formato para evaluar los talleres de capacitación en los cuales se ha incluido una o varias de las Guías. Se puede usar día a día a lo largo de un taller de una o más semanas.

1.2 ¿Cree que se logró o se lograron los objetivos propuestos?

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

2.0 Evalúe las estrategias metodológicas empleadas:

2.1 Exposiciones de los instructores

0	1	2	3
---	---	---	---

2.2 Trabajos de grupo

0	1	2	3
---	---	---	---

2.3 Cantidad y calidad de los materiales entregados

0	1	2	3
---	---	---	---

2.4 Ejercicios realizados en el sitio del evento

0	1	2	3
---	---	---	---

2.5 Prácticas de campo

0	1	2	3
---	---	---	---

2.6 El tiempo dedicado a las diferentes actividades

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

3.0 Evalúe la coordinación de las actividades

3.1 Información preliminar recibida por los participantes

0	1	2	3
---	---	---	---

3.2 Cumplimiento del horario de esta actividad

0	1	2	3
---	---	---	---

3.3 Manera en que se dirigieron las actividades

0	1	2	3
---	---	---	---

3.4 Apoyo logístico disponible (espacios, equipos, etc.)

0	1	2	3
---	---	---	---

3.5 Alojamiento (en caso de que aplique)

0	1	2	3
---	---	---	---

3.6 Alimentación (en caso de que aplique)

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

4.0 Evalúe la aplicabilidad (utilidad) de lo aprendido en su trabajo actual o futuro.

0	1	2	3
---	---	---	---

Comentarios: _____

5.0 ¿Qué actividades realizará en el corto plazo en su institución para aplicar o transferir lo aprendido en este día?

6.0 ¿Estaría interesado en que esta capacitación se llevara a cabo en su institución? ¿En qué forma?

¡Gracias por sus respuestas y comentarios!

Anexo 4. Autoevaluación del Desempeño del Instructor

Fecha: _____

Nombre del instructor _____

Tema (s) Desarrollado(s): _____

Instrucciones

Apreciado instructor:

A continuación aparece una serie de descripciones de comportamientos que se consideran deseables en un buen instructor. Estas han sido recogidas de la literatura educativa con respecto a las características que describen un buen docente o una buena capacitación.

Con este instrumento se pueden analizar cuatro dimensiones del desempeño del instructor: (1) organización y claridad, (2) conocimiento del tema, (3) habilidades de interacción, y (4) dirección de la práctica. Para cada una de estas dimensiones se incluyen descriptores frente a los cuales la persona que se autoevalúa puede marcar si el comportamiento descrito fue ejecutado o no por ella, durante la capacitación.

Marque una **X** en la columna **SI** cuando usted esté seguro de que ese comportamiento estuvo presente en su conducta, independientemente de la calidad con la cual podría evaluarse su ejecución.

Marque una **X** en la columna **NO** cuando usted esté seguro de que no se observó ese comportamiento.

El proceso de autoevaluación tiene dos momentos: (1) cuando se está preparando para la capacitación, el instructor hace una revisión de cada ítem para recordar todos los aspectos que debe tener en cuenta para que su desempeño sea exitoso; (2) inmediatamente después de la capacitación, para reconocer los desempeños que no tuvieron lugar durante la misma, por diferentes causas.

Cada instructor, en forma individual, es el primer beneficiario de la autoevaluación. Este instrumento le ayuda a mejorar su desempeño en futuras actividades de capacitación.

Este formulario también puede entregarse a algunos de los participantes en la capacitación para que consignent sus percepciones acerca del desempeño del instructor. Luego, se recogen los formularios y se tabulan las respuestas usando la hoja de tabulación (A-16).

1. Organización y claridad

Yo, como instructor... (a)

	Si	No
1.1 Presenté los objetivos de la actividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Explicué la metodología para realizar la (s) actividad (es)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Respeté el tiempo previsto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Entregué material escrito sobre mi presentación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.5 Seguí una secuencia ordenada en mi exposición	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Usé ayudas didácticas que facilitaron la comprensión del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Mantuve las intervenciones de la audiencia dentro del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2. Dominio del tema

2.8 Estoy seguro de conocer la información presentada	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Respondí las preguntas de la audiencia con propiedad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Relacioné los aspectos teóricos del tema con los casos prácticos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Proporcioné ejemplos para ilustrar el tema expuesto	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 Centré la atención de la audiencia en los contenidos más importantes del tema	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3. Habilidades de interacción

3.13 Usé un lenguaje adaptado al nivel de los conocimientos de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.14 Acepté preguntas de la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.15 Me aseguré que la audiencia me entendiera	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.16 Mantuve contacto visual con la audiencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.17 Formulé preguntas a los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.18 Invité a los participantes para que formularan preguntas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.19 Proporcioné información de retorno inmediata a las respuestas de los participantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.20 Mantuve una buena interacción con los cofacilitadores	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Dirección de la práctica
(Campo-laboratorio-taller-aula)

Como encargado de dirigir la práctica y/o los ejercicios...

	Si	No
4.21 Aclaré a los participantes los objetivos y procedimientos para la realización de la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.22 Demostré/expliqué la forma de realizar la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.23 Seleccioné y acondicioné el sitio adecuado para la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.24 Organicé a la audiencia de manera que todos pudieran participar	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.25 Tuve a disposición de los participantes los equipos y materiales necesarios para la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.26 Proporcioné retroinformación inmediata a los participantes una vez finalizada la práctica	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DEL INSTRUCTOR

Orientaciones:

1. El formulario de autoevaluación puede distribuirse entre 10 o más participantes para que observen y evalúen el desempeño del instructor.
2. El instructor recoge los formularios y tabula los resultados. Luego traslada los puntajes al perfil de desempeño para establecer la diferencia entre el puntaje observado y el ideal.

Areas a evaluar

Tabulación (Respuestas Si)										Puntaje observado		100% Ideal		Perfil de desempeño				
1.	Organización y claridad	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7									1	
		2.8	2.9	2.10	2.11	2.12										2		
		3.13	3.14	3.15	3.16	3.17	3.18	3.19	3.20									3
		4.21	4.22	4.23	4.24	4.25	4.26											

.50 .60 .70 .80 .90 100

Para establecer los puntajes y el perfil, se procede así:

1. Sumar las tabulaciones en cada casilla y anotar la suma en la columna 'puntaje observado'.
2. Se establece el puntaje que corresponde al 100%, según el número de evaluadores (por ejemplo: Fila 1: organización y claridad, respondieron 10 evaluadores; puntaje observado 45, puntaje correspondiente al 100% = 70. En este caso el puntaje observado (45) es el 64% del puntaje ideal. Este se marca en el perfil de desempeño.
3. En la gráfica 'perfil de desempeño' se unen los puntos de cada componente (1,2,3 y 4) para establecer el perfil.

Anexo 5. Evaluación de los Materiales de Capacitación

La evaluación del material puede hacerse con la participación de:

- Expertos en el contenido (científicos, investigadores)
- Expertos en comunicación
- Técnicos, facilitadores de procesos, profesores, etc.
- Productores, agricultores, miembros de organizaciones comunitarias, etc.

Para este efecto, los evaluadores pueden usar un formato como el siguiente:

Calidad del Contenido	Sí	No
La información que se presenta es técnicamente válida en el contexto en que se utiliza		
El contenido está dividido en segmentos que siguen un proceso claro y ordenado		
El contenido se presenta objetivamente, es decir respetando principios y métodos válidos		
El contenido es adecuado para el nivel de la audiencia (ver usuarios de la Guía)		
El contenido está actualizado desde el punto de vista científico-técnico		
Calidad de la Producción	Sí	No
La calidad de la impresión es excelente		
Las imágenes (dibujos, gráficas, cuadros) son claras		
Las ilustraciones apoyan el mensaje escrito		
Los iconos están bien seleccionados (de acuerdo con el significado del texto)		
La distribución de la información (diagramación) en cada página es adecuada		
Los dibujos y fotografías reflejan bien situaciones reales		
Hay una buena correspondencia entre imágenes y textos		
Calidad instruccional	Sí	No
Los objetivos están claramente establecidos		
El material favorece la participación de la audiencia en la capacitación		
La relación objetivos-contenidos es excelente: el contenido refleja lo que se propone en los objetivos		
El material facilita los procesos de enseñanza y aprendizaje		
Los ejercicios y prácticas son novedosos		
Los ejercicios y prácticas ayudan en la comprensión de los temas		

Anexo 6. Glosario

Agroindustria rural	Actividad económica que genera valor agregado a los productos agropecuarios en el campo.
Análisis de sensibilidad	Estudio que se hace usando el modelo de rentabilidad para determinar las variables que más afectan a un parámetro financiero de interés.
Ciclo preproducción	Período de un cultivo, desde la siembra hasta que empiece a producir al menos el 30% de su máximo potencial.
Ciclo total	Período de un cultivo, desde la siembra hasta que la productividad baje a niveles menores del 30% de su máximo potencial.
Costos fijos	Costos que no varían con el volumen de producción, y permanecen relativamente estables; por ejemplo, gastos de administración, vigilancia.
Costos variables	Costos que varían directamente con el volumen producido; por ejemplo, materia prima, empaques, combustible.
Costo de oportunidad del capital	Interés que el sistema financiero reconoce por el ahorro por ejemplo, el interés de los depósitos a término fijo (DTF).
Criterios de decisión	En el contexto de esta guía se refiere a los aspectos que tiene en cuenta el pequeño productor rural al escoger un cultivo para sembrar.
Criterios de evaluación	En el contexto de esta guía, los aspectos que se analizan para tomar decisiones de selección o descarte de elementos, en este caso opciones de mercado. Los criterios usados son la factibilidad en la pequeña propiedad rural, el atractivo como negocio y el aporte a la sostenibilidad productiva.
Cronograma	Una herramienta de planeación y control de proyectos que define la secuencia, duración y responsabilidades de las actividades.

Desarrollo del mercado	Estrategia de crecimiento empresarial consistente en identificar y desarrollar nuevos segmentos de mercado para los productos actuales. Los nuevos segmentos pueden ser los mercados institucionales y otras zonas geográficas, incluyendo exportación.
Desarrollo de productos	Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en ofrecer productos nuevos o modificados a los segmentos actuales del mercado. Los productos se pueden mejorar, empacar de forma diferente, y colocarles marcas.
Distribución	Variable de mercadeo que define los canales por medio de los cuales el producto o servicio llega al cliente.
Diversificación	Estrategia de crecimiento empresarial que consiste en producir nuevos productos para nuevos mercados.
Encuesta estructurada	Instrumento de investigación consistente en un formato con preguntas que se hacen de la misma manera a todos los encuestados.
Encuesta no estructurada	Instrumento de investigación consistente en una guía de entrevista que permite al entrevistador sondear a los encuestados y dirigir la entrevista de acuerdo con las respuestas.
Estabilidad de precios	Grado de variabilidad de los precios de un producto. Se puede medir con un índice equivalente a la desviación estándar de una serie deflactada de al menos 18 precios mensuales.
Evaluación participativa	Metodología inspirada en las pruebas de concepto utilizadas en investigación de productos que permite a los pequeños productores rurales expresar sus preferencias, respecto a opciones de mercado que se les presentan.
Exigencia técnica	Calificativo relativo a si un cultivo es rústico y tolerante a las condiciones edafoclimáticas, o si requiere de tecnologías sofisticadas y grandes cantidades de insumos para su desarrollo.
Fase comercial	Etapas del proyecto productivo integrado que sigue a la fase piloto si ésta es exitosa, en la cual la escala de operaciones se amplía de acuerdo con el potencial de demanda estimado.

Fase piloto	Estrategia para minimizar el riesgo dentro de un proyecto productivo integrado, consistente en una etapa en la cual se ejecutan actividades empresariales a pequeña escala bajo condiciones reales del mercado.
Ficha de producto	Formato especialmente diseñado para la evaluación participativa que representa el concepto de una opción de mercado. Las fichas se ordenan de acuerdo con las preferencias del pequeño productor rural.
Flujo de efectivo anual	En el modelo financiero, la utilidad o pérdida neta que genera el proyecto. La serie de estos flujos se usa para calcular los parámetros financieros.
Flujo efectivo por jornal	La sumatoria de flujos de efectivo durante la vida del proyecto dividida por la sumatoria total del número de jornales.
Ideotipo	Concepto de lo que sería un producto ideal para el pequeño productor rural y que se usa en la evaluación participativa.
Investigación de mercados	Disciplina empresarial que permite identificar, mediante la consulta de fuentes de información primarias y secundarias, las tendencias, oportunidades en el mercado y las opiniones y preferencias de clientes y consumidores.
Inversión preproducción	El monto de dinero que hay que gastar antes de la primera cosecha del cultivo.
Información primaria	En investigación de mercados es la información que se obtiene de primera mano mediante varios métodos de contacto como entrevistas personales y sesiones de grupo.
Información secundaria	En investigación de mercados, la información que se obtiene de segunda mano, o sea que ya está documentada.
Investigación y desarrollo	Término empresarial que se refiere a las dos actividades complementarias necesarias para el desarrollo de productos. Abarca investigación de mercados, de producto, de procesos; desarrollo de marca y empaques. Es parte importante del proyecto productivo integrado.
Margen bruto	Término contable igual a las ventas menos los costos variables. Se puede expresar como porcentaje ó como un monto de dinero.

Margen neto	Término contable igual a la utilidad neta, o sea, las ventas menos los costos tanto variables como fijos.
Mercadeo	Una función empresarial dedicada a la identificación y satisfacción de las necesidades del mercado mediante la oferta rentable de productos y servicios.
Mercado	El conjunto de consumidores, industrias e instituciones que pueden comprar un producto o servicio.
Mercado de prueba	Estrategia empresarial para minimizar el riesgo cuando se introduce un nuevo producto o servicio, consistente en lanzarlo a un mercado restringido para evaluar el nivel de éxito.
Muestra	Una parte o segmento de una población seleccionada para representar al total de la misma.
Muestra de conveniencia	Procedimiento en el cual los elementos de la muestra se escogen con base en la facilidad que brindan para obtener la información.
Muestra de cuota	Procedimiento en el cual se incluye en la muestra un número específico de elementos de cada grupo o segmento de una población.
Muestra de probabilidad	Procedimiento en el cual los elementos de una muestra se escogen al azar.
Nivel de tecnología	Grado de complejidad tecnológica necesaria para desarrollar un cultivo de manera adecuada. Es similar a exigencia técnica.
Oportunidad de mercado	Aquel producto o servicio de alto crecimiento o en el cual los niveles de demanda superan la oferta, y que una organización o región pueden producir de manera rentable.
Participativo	Adjetivo que hace referencia a todo aquello que tiene en cuenta el punto de vista de los usuarios, beneficiarios o socios de una organización o proyecto en la toma de decisiones.

Penetración de mercados	Estrategia de crecimiento empresarial consistente en incrementar las ventas de los productos en los segmentos actuales del mercado, sin cambiar el producto ofrecido. Esto se puede conseguir mediante rebaja en precios, aumento de la promoción y de la distribución.
Perfil socioeconómico	Documento breve que resume los aspectos físicos, sociales, económicos e institucionales de una microrregión, dando así una idea rápida del sistema microrregional.
Precio	Variable de mercadeo que define cuánto se va a cobrar por un producto o servicio
Preguntas abiertas	Preguntas de un cuestionario que permiten al interrogado contestar con sus propias palabras.
Preguntas cerradas	Preguntas de un cuestionario que incluyen todas las respuestas posibles, las cuales son escogidas por el sujeto. Algunos ejemplos son las de selección múltiple y las de escala.
Procedimiento de muestreo	El método usado para escoger una muestra de la población.
Producto	Variable de mercadeo que define las características del objeto o servicio que se va a comercializar.
Producto agroindustrial	Producto con algún grado de valor agregado, en este caso a nivel rural.
Producto agropecuario	Producto con poco o ningún valor agregado a nivel rural.
Promedio anual de jornales	La sumatoria de los jornales diarios requeridos durante la vida del proyecto dividido por el número de años del proyecto.
Promoción	Variable de mercadeo que define cómo se informa y/o motiva a los clientes o consumidores para que adquieran el producto o servicio que se ofrece.
Proyecto	Un conjunto de actividades que se planea y ejecuta para lograr un objetivo dentro de un período de tiempo y con unos recursos predeterminados.
Proyecto productivo	Proyecto de desarrollo rural que tiene en cuenta los elementos del sistema de un producto bajo consideración,

	<p>como producción agropecuaria, el manejo poscosecha o procesamiento, la comercialización y la organización empresarial. Un componente importante del proyecto es la investigación y el desarrollo.</p>
Servicios de apoyo	<p>En el contexto de esta guía y del desarrollo rural, son los servicios complementarios de carácter sostenible o permanente que facilitan las dinámicas de la economía y las organizaciones campesinas. Estos servicios incluyen ahorro y crédito, asistencia técnica, información comercial, transporte y comunicaciones.</p>
Sistema	<p>Un conjunto u organización de elementos relacionados o conectados de tal manera que forman una unidad o un todo orgánico.</p>
Sostenibilidad	<p>Permanencia de cualquier condición, como la capacidad productiva del agro. También se aplica a la vigencia en el tiempo de cualquier actividad económica u organización.</p>
Tasa de crecimiento	<p>El ritmo de crecimiento en las ventas de un producto, el cual se mide como un porcentaje de aumento anual de la demanda. El crecimiento puede ser alto (más del 6% anual), medio (4-6%), bajo (1-3%), o sea, similar a la tasa de crecimiento poblacional, nulo o negativo.</p>
Tasa de descuento	<p>La tasa de interés usada para convertir una serie de flujos anuales a un solo valor presente.</p>
Tasa financiera de retorno (TFR)	<p>Tasa de interés que descuenta una serie de flujos anuales de efectivo de tal manera que el valor presente de la serie es igual a la inversión inicial.</p>
TFR sin financiación	<p>La Tasa Financiera de Retorno calculada como un parámetro de rentabilidad pura porque excluye gastos de financiación.</p>
TFR con financiación	<p>La Tasa Financiera de Retorno calculada incluyendo gastos de financiación.</p>
Tipo de productor	<p>La clasificación del pequeño productor rural de acuerdo a alguna variable pertinente o de interés; por ejemplo, grado de orientación al mercado o nivel de bienestar.</p>
Unidad de muestra	<p>En investigación de mercados, quien debe ser contactado.</p>

Valor agregado	El resultado de una actividad poscosecha o de procesamiento, en este caso a nivel rural, que puede ser de diferente complejidad, desde nivel I hasta nivel III. El nivel I se refiere a operaciones sencillas como lavado, limpieza, desmote, tostado, clasificación, embalaje y almacenaje. El nivel II incluye procesos más complicados como enfriado, molienda, cortado, mezclado, deshidratado, cocido, enlatado, etc. El nivel III considera operaciones como extracción, destilación, congelado, fermentación, extrusión, y procesos enzimáticos.
Valor presente neto (VPN)	El valor en el año cero de una serie de flujos anuales de efectivo generados por un proyecto si se descuenta usando una tasa de interés igual al costo de oportunidad del capital.
Ventaja competitiva	Condición competitiva de una persona, organización o región que le permite ofrecer un producto o servicio de mejor calidad o a un menor precio que otros.
Ventas por jornal	El valor total de las ventas durante la vida del proyecto dividido por la sumatoria de jornales diarios.
VPN sin financiación	El valor presente neto calculado excluyendo gastos de financiación.
VPN con financiación	El valor presente neto calculado incluyendo gastos de financiación.

Anexo 7. Anexos Técnicos

Anexo 7.1 Formato para Preparar el Paquete Tecnológico

Producto: _____

Tecnología: ___ Baja ___ Media ___ Optima

Ciclo total: _____ Ciclo producción: _____

Riego necesario: (SI) (NO)

Densidad de siembra: _____/HA

Rango productividad:

Rango bajo: _____ ton/ha Rango alto: _____ ton/ha

Estimado para tecnología baja: _____ ton/ha

Estimado para tecnología media: _____ ton/ha

1. Inversión inicial: (ver pagina 1 de calculo de rentabilidad)

2. Presiembra y siembra

Días

- | | |
|--------------------------------|-------|
| () Preparación terreno | _____ |
| () Postes, tutorado y amarre | _____ |
| () Preparación semillero | _____ |
| () Elaboración huecos | _____ |
| () Trazado, ahoyado y siembra | _____ |

Otros:

- | | |
|-----------|-------|
| () _____ | _____ |
| () _____ | _____ |
| () _____ | _____ |

3. Actividades producción (No. Aplicaciones)

Actividad	Año/mes >	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5	5-6	6-7	7-8	8-9	9-10
Control de malezas											
Fertilización:											
Orgánica											
Química:											
Foliar:											
Correctivos: Cal											
Podas											
Riego											
Control sanitario:											
Insecticidas :											
Fungicidas											
Otros											

4. Insumos (dosis por planta/árbol)

Actividad	Año/mes >	0	1	2	3	4	5	6	7	8
<i>Fertilización:</i>										
<i>Orgánica :</i>										
<i>Química:</i>										
<i>Foliar:</i>										
<i>Correctivos: Cal</i>										
<i>Control sanitario:</i>										
<i>Insecticidas</i>										
<i>Fungicidas</i>										
<i>Otros</i>										

5. Actividades producción (cronograma)

Actividad Año/mes >	0-1	1-2	2-3	3-4	4-5
<i>Control malezas</i>					
<i>Fertilización:</i>					
<i>Orgánica</i>					
<i>Química:</i>					
<i>Foliar:</i>					
<i>Correctivos: Cal</i>					
<i>Podas</i>					
<i>Riego</i>					
<i>Control sanitario:</i>					
	<i>Insecticidas</i>				
	<i>Fungicidas</i>				
<i>Otros</i>					

Anexo 7.2 Ejemplo de un Modelo de Rentabilidad Financiera para un Producto

Calculo de tasa interna de retorno: Una hectárea
 Producto: Lulo No rústico/conocido
 Tecnología: Media

Parte 1. Costos y precios unitarios

Densidad siembra/ha: 2,200
 Valor día jornal: 5,500
 Preproducción: 12 meses
 Años modelo: 3

	Unidad	Valor
INVERSION:		
Estanque/accesorios	Unidad	300.000.00
Semillero	Unidad	50.000.00
Mangueras	ml	300.000.00
Fumigadora	Unidad	70.000.00
Herramientas	Unidad	5.000.00
Canastillas plásticas	Unidad	7.200.00

INSUMOS (puestos en la localidad):

Calfos	kilos	91
Gallinaza	kilos	70
Fertilizante producción	kilos	430
Abono verde	kilos	75
Fertilizante foliar	litros	3.587
Insecticida	litros	5.500
Fungicida	kilos	7.000
Trampas	Unidad	300

PRECIOS:

Primera	litros	1.400
Segunda	litros	750
Costo de transporte	litros	50

Parte 2. Matriz de cantidades

Item			0	0-1	1-2	2-3
INVERSIÓN						
Estanque/accesorios	Unidad		1			
Semillero	Unidad		1			
Mangueras	ml		130			
Fumigadora	Unidad		1			
Herramientas	Unidad		10			
Canastillas plásticas	Unidad		25			
MANO DE OBRA						
Preparación terreno	Jornal		15	0	0	0
Preparación semillero	Jornal		5	0	0	0
Trazado, ahoyado y siembra	Jornal		42	0	0	0
Control de maleza	Jornal		0	30	15	15
Fertilización	Jornal		11	33	33	33
Control sanitario	Jornal		10	10	10	10
Deschuponado	Jornal		0	15	15	15
Mojes	Jornal		0	30	20	20
Recolección	Jornal		0	14	69	69
Limpieza y selección	Jornal		0	5	23	23
Empaque	Jornal		0	1	6	6
Total mano de obra	Jornal		83	138	191	191
						602
CANTIDADES DE INSUMOS						
Calfos	kilos		660	0	0	0
Gallinaza	kilos		1.320	880	880	880
Fertilizante producción	kilos		0	44	44	44
Abono verde	kilos		1.100	1.100	1.100	1.100
Fertilizante foliar	kilos		0	4	4	4
Insecticida	kilos		8	5	5	5
Fungicida	kilos		0	2	2	2
Trampas	Unidad		110	0	0	0
			0	0-1	1-2	2-3
Rendimientos						
Primera	70%	kilos	0	1.120	5.600	5.600
Segunda	25%	kilos	0	400	2.000	2.000
Pérdidas	5%	kilos	0	80	400	400
Total	100%	kilos	0	1.600	8.000	8.000

Parte 3: Matriz de costos e ingresos

	0	0-1	1-2	2-3	Total
1. INVERSIÓN					
Estanque/accesorios	300.000	0	0	0	
Semillero	50.000	0	0	0	
Mangueras	39.000	0	0	0	
Fumigadora	70.000	0	0	0	
Herramientas	50.000	0	0	0	
Canastillas plásticas	180.000	0	0	0	
Subtotal inversión	689.000	0	0	0	689.000
2. COSTOS VARIABLES					
a. Mano de obra	456,500	756,667	1,049,833	1,049,833	3,312,833
b. Insumos					
Calfos	60.060	0		0	
Gallinaza	92.400	61.600	61.600	61.600	
Fertilizante producción	0	18,920	18,920	18,920	
Abono verde	82,500	82,500	82,500	82,500	
Fertilizante foliar	0	15,783	15,783	15,783	
Insecticida	44.000	27,500	27,500	27,500	
Fungicida	0	14,000	14,000	14,000	
Trampas					
Subtotal insumos	278.960	220,303	220,303	220,303	939.868
c. Transporte a la ciudad	0	76.000	380.000	380.000	836.000
Total Costos Variables	735,460	1,052,969	1,650,136	1,650,136	5,088,702
3. COSTOS ADMINISTRATIVOS					
Administración (i)	73,546	73,546	127,014	127,014	
Asistencia técnica (ii)	50,000	50,000	50,000	50,000	
Subtotal Cargos Fijos	123,546	147,697	177,014	177,014	625,270
4. TOTAL COSTOS OPERACIÓN (2+3)	859,006	1,200,666	1,827,150	1,827,150	5,713,972
5. TOTAL INVERSIÓN Y COSTOS DE OPERACIÓN	1,548,006	1,200,666	1,827,150	1,827,150	6,402,972
6. VENTAS					
Primera	0	1,568,000	7,840,000	7,840,000	
Segunda	0	300,000	1,500,000	1,500,000	
Total ventas	0	1.868.000	9.340.000	9.340.000	20.548.000

Parte 4. Flujo de caja sin financiación y cálculo de rentabilidad

Parámetros financieros

Item	0	0-1	0-2	2-3	
Flujo neto	(1,548,006)	667,334	7,512,850	7,512,850	14,145,028
Tasa financiera de retorno:	67.09%	Mínima aceptable:		12%	
Valor presente neto	7,730,642	Mínima aceptable:		0	
Tasa de descuento:	12%				
Inversión preproducción (iii)		2,548,561			
Relación ventas/Número jornales (iv)		34,114			
Relación flujo efectivo/Número jornales (v)		23,484			
Promedio de número jornales/año (vi)		201			

Parte 5. Flujo de caja con financiación y calculo de rentabilidad

Item	0	0-1	1-2	2-3
Flujo sin crédito	(1,548,006)	667,334	7,512,850	7,512,850
Plan de financiación (vii)	2,548,561	0	(1,587,659)	(1,587,659)
Flujo neto con financiación	(2,548,561)	1,667,889	5,925,191	5,925,191
Tasa financiera de retorno:	48.18%	Mínima aceptable:		12%
Valor presente neto	5,821,582	Mínimo aceptable:		0
Tasa de descuento:	12%			

Notas:

- (i) El gasto de administración se calcula como unidad porcentaje (10%) de la inversión en mano de obra e insumos.
- (ii) Se plantean tres niveles de costos para la asistencia técnica, así: cultivo rústico/conocido: \$25.000; rústico/nuevo y no-rústico/conocido: \$50.000; y no-rústico/nuevo: \$150.000.
- (iii) El monto total de inversiones en activos y gastos requeridos en el periodo de preproducción
- (iv) Monto de ventas obtenido por cada jornal pagado durante el ciclo total
- (v) Monto de flujo de efectivo obtenido por cada jornal pagado durante el ciclo total
- (vi) Promedio del No. de jornales por año
- (vii) Se supone unidad tasa de interés deflactada del 16% anual.

Anexo 7.3 Formato para Ordenamiento de Opciones de Mercado

Productor: _____

Código: _____ Zona: _____

Entrevistador: _____ Fecha: _____

Opciones de mercado buenas

Nombre de la opción	Orden	Explicación de los primeros dos lugares
		1. 2.

Opciones de mercado regulares

Nombre de la opción	Orden

Opciones de mercado malas

Nombre de la opción	Orden	Explicación de los dos últimos lugares
		Ultimo Penúltimo

¿Qué le falta a la que prefiere para que sea aún mejor: (tipo ideal o ideotipo)

Anexo 7.4 Mini-Directorio de Organizaciones de Comercio Alternativo

Por comercio alternativo se entiende aquellas cadenas de comercialización no convencionales enfocadas en equidad, justicia social y solidaridad. A veces el comercio de productos orgánicos y étnicos se incluye dentro del término. Generalmente el flujo comercial va de pequeños productores en países subdesarrollados a mercados en países desarrollados. El comercio alternativo presenta una alta tasa de crecimiento, al igual que el comercio orgánico. Este último presenta tasas de crecimiento por encima del 20% anual en los países desarrollados.

Este mini-directorio se puede complementar fácilmente mediante una búsqueda en el Internet. Las palabras claves para la búsqueda son: 'fair trade' y 'organic trade'.

- International Federation for Alternative Trade en el Reino Unido (IFAT)...Email: cwills@ifat.org.uk ... Internet: <http://www.ifat.org>
- Fair Trade Federation en Estados Unidos (FTF)...Email: ffolk@fairtradefederation.com Internet: <http://www.fairtradefederation.com/index.html>
- Transfair International en Alemania: Email: tfi@oln.comlink.apc.org
- TransFair USA: Email: transfair@transfairusa.org Internet: www.transfairusa.org
- Max Havelaar (Holanda): Email: maxhavelaar@maxhavelaar.nl.... Internet: <http://www.maxhavelaar.nl>
- European Fair Trade Association en Holanda (EFTA)...Email: efta@antenna.nl ...Fax: 31-43-325-8433 Internet: <http://www.antenna.apc.org/fairtrade/fair71.html>.... Es una federación de 13 organizaciones de comercio alternativo localizadas en 10 países en la U. Europea. Sus miembros son:
 - Austria: EZA Dritte Welt...Email: eza3welt@magnet.at
 - Bélgica: Magasins du Monde - Oxfam....Fax: (+32) 2 3321888 y Oxfam Wereldwinkels.... Fax: (+32) 92 250478
 - Francia: Federation Artisans du Monde...Fax: (+33) 1-42096666 y Solidar'Monde... Fax: (+33) 1 45736542
 - Alemania: GEPA...Fax: (+49) 2336 10966
 - Italia: C.T.M.....Email: vacaro@linl-B2.comlink.apc.org
 - Holanda: Fair Trade Organizatie....Email: post@fairtrade.antenna.nl
 - Noruega: Alternativ Handel...Email: ellen dahl@euronetis.no
 - Suiza:
 - O. S. 3.....Fax: (+41) 32 553159 y Vereinigung Dritte Welt L.....Fax: (+41) 64-343078+
 - España: Intermon....Fax: 3525772 e IDEAS....Fax: 230380
 - Reino Unido: Oxfam Trading.....Email: oxbridge@gn.apc.org y Traidcraft Plc.....Email: traidcraft@gn.apc.org

- Eine-Welt TEAM-Versand (Alemania): Dirección postal: Postfach 1133, D-49143 Bohmte, Alemania
- Instituto para el Hombre, Agricultura y Ecología (IPHAE): Bolivia....Email: iphae@iphae.rds.org.bo
- Bio Fach (Feria de productos solidarios en Alemania): Email: info@biofach.de Internet: <http://www.biofach.de>
- Eco Fair (Holanda): Dirección postal: P.O. Box 59380, 1040 KJ Amsterdam, The Netherlands
- International Federation of Organic Agriculture Movements (IFOAM): Alemania: Email: IFOAM@T-Online.de....Argentina (Agricultura orgánica)...Email: ifoam-98@satlink.comFax: +54 1 314-0928