

16-070

INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS MICROEMPRESARIALES:

Sección Asistencia Técnica

by

Steven J. Haggblade
Matthew S. Ganser

Noviembre 1991



UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA

INSTRUMENTOS PARA PROGRAMAS MICROEMPRESARIALES

Antonio J. Tóledo

1997

e
c
o
t
n

d
e
d
i
c
o
d
o
u
p

o
c
e
s
s

di
p

In
G
ha
lo
as
de
in
ca
es

PREFACIO

Conforme el desarrollo de la microempresa se vuelve más sofisticado, los profesionales en el campo requieren mayores destrezas técnicas para poder resolver retos cada vez más complejos. Como una parte de esfuerzos continuados para estar a la altura de las necesidades de los profesionales de las microempresas, GEMINI esta produciendo una serie de manuales técnicos y materiales de entrenamiento de tópicos relacionados al desarrollo de la microempresas. Este manual técnico enfoca el trabajo de un análisis de los subsectores.

La serie de manuales técnicos de GEMINI esta dividida en tres secciones. La sección de finanzas de las microempresas incluye documentos de como fijar las tasas de interés, la expansión de programas financieros de microempresas, y otros tópicos específicos. La sección de asistencia no financiera contiene notas de como desarrollar análisis de subsectores e identificar maneras que sean efectivas costo-beneficio para aumentar la productividad y competitividad de las microempresas. La sección de investigación de microempresas contiene documentos de las metodologías para el levantamiento de datos necesarios para incrementar la comprensión del crecimiento y la dinámica del sector microempresarial. Cada documento puede usarse por si solo sin embargo, aquellos interesados en un documento de una sección probablemente estarán interesados en todas los documentos producidos en dicha sección.

Los documentos se pueden usar como materiales de referencia y tambien pueden servir como la base para la creación de materiales de entrenamiento de acuerdo a las necesidades de cada organización. Sin embargo estas "Herramientas para los Programas de Microempresas" están específicamente diseñados para profesionales en ejercicio, y tambien deben demostrar que son útiles para donantes, evaluadores, y otros interesados en el desarrollo microempresarial.

Para completar un listado de otros documentos técnicas y materiales de entrenamiento disponibles de GEMINI los Reportes Técnicos y Documentos de Trabajo, por favor lea la ultima página de este documento.

El Proyecto GEMINI es el recurso técnico primario de la Agencia de Desarrollo Internacional de los USA en el campo del desarrollo de empresas en la escala pequeñas y micro. GEMINI explora lo último en desarrollo microempresarial y trae nuevos hallazgos al campo, ha través de trabajo directo con las misiones A.I.D., organizaciones privadas voluntarias localizados-en-US, organizaciones locales en países en vías de desarrollo. GEMINI ofrece asistencia, entrenamiento, investigación económica e información a la A.I.D., implementación de organizaciones instituciones de recursos gobiernos nacionales y otros practicantes en ejercicio involucrados con el desarrollo microempresarial. El objetivo del proyecto es el tener un efecto catalítico en una amplia gama de esfuerzos para promover el crecimiento de empresas en la escala-micro y pequeña.

MEMORANDUM

The following information was obtained from a review of the records of the [redacted] and is being furnished to you for your information.

[redacted] was born on [redacted] at [redacted] and is currently residing at [redacted]. [redacted] is a [redacted] and has been employed by [redacted] since [redacted].

[redacted] has been identified as a [redacted] and is currently [redacted]. [redacted] is a [redacted] and has been [redacted] since [redacted].

[redacted] is a [redacted] and has been [redacted] since [redacted]. [redacted] is a [redacted] and has been [redacted] since [redacted].

RECONOCIMIENTOS

Muchas personas han ayudado en el desarrollo de este manual. Veteranos reconocidos de subsector Mike Weber, John Holtzman, Steve Davies, Don Mead, y Jim Boomgard han ayudado a trasladar el método analítico del análisis subsectorial desde su lugar inicial, el mercadeo de productos agrícolas a los nuevos ámbitos del desarrollo empresarial en la escala-micro y -pequeña. Muchos han ofrecido comentarios que han ayudado durante las sesiones de entrenamiento en clase usando las versiones iniciales de este manual incluyendo Don Mead, Jeanne Downing, Alan Lessik, John Magill, Jennifer Santer, Tom Krift, Tullin Pulley, Steve Thalheimer, Lisa Reategui, David Wilcock, Jean Gilson, Jim Packard Winkler y Lee Travis. Kathy Stearns y Doug McLean tomaron el tiempo de sus horarios ocupados para ofrecer comentarios escritos de aquellas sesiones. Ellos van a reconocer el impacto sustancial que ellos han tenido en el contenido forma y presentación de este documento.

Aquellos que ayudaron en el desarrollo del manual durante las sesiones de entrenamiento en el campo proveen de una retroalimentación valiosa también. Bill Grant, quien dirigió las sesiones de campo, merece un reconocimiento especial por sus contribuciones a su vez por la contratación de colaboradores perspicaces y fáciles de congeniar tales como Kim Aldridge, Jim Bell, Curtis Dowds, Ann Duval, Jim Herne, y Karen McKay.

En la preparación del caso de estudio de la seda, CARE/Tailandia ofreció un apoyo vital logístico y técnico. Si bien es cierto han escapado la implicación como autores, Marshall Bear, Araya Prasittiboon, Pinyo Veerasuksavat, Prot Urasyanandana, y Sanga Utsin cada uno hizo contribuciones indispensables para poder completar el estudio de la seda. Gracias especiales para Nick Richtie, Larry Frankel, y Marshall Bear de CARE por su entusiasmo y apoyo a lo largo de la preparación de este manual, el primero en una serie de manuales de entrenamiento para el análisis subsectorial.

Los autores están agradecidos con Elisabeth Rhyne de la Agencia Internacional de Desarrollo de los Estados Unidos quien, como Coordinador del proyecto GEMINI, ha dado una retroalimentación valiosa en este manual, ha promovido y apoyado este y todo el resto del trabajo en análisis subsectorial bajo este proyecto. Gracias especiales a todo el personal de la administración de La Oficina de Publicaciones en Alternativas para el Desarrollo, Inc. (DAI), quienes trabajaron largo y duro en el desarrollo de este manual.

ADMINISTRATIVE

1. The purpose of this document is to provide a comprehensive overview of the administrative procedures and policies that govern the operations of the organization. This document is intended for all employees and is subject to change without notice.

2. The following sections describe the key administrative areas:

- 2.1. General Information:** This section provides details regarding the organization's mission, vision, and core values. It also outlines the organizational structure and the roles of various departments.
- 2.2. Human Resources:** This section covers the recruitment, hiring, and onboarding processes. It also details the policies regarding employee conduct, performance management, and compensation.
- 2.3. Finance and Accounting:** This section describes the financial reporting requirements, budgeting processes, and the procedures for handling expenses and invoices.
- 2.4. Information Technology:** This section outlines the policies for the use of organizational IT resources, including email, intranet, and other digital tools. It also covers data security and privacy protocols.
- 2.5. Facilities and Operations:** This section details the procedures for managing office space, equipment, and other physical resources. It also includes information regarding safety and emergency protocols.

3. It is the responsibility of all employees to read and understand these administrative policies and procedures. Any questions or concerns should be directed to the appropriate department head or the Human Resources department.

4. This document is a confidential document and should be handled accordingly. It is not to be distributed outside of the organization without the express written consent of the management.

Page 1 of 10
Version 1.0
Date: 10/20/2023

SECCION UNO

SUBSECTORES Y PROMOCION DE MPE

PORQUE SUBSECTORES?

Las empresas de micro- y -pequeña escala (MPE) emplean vastos números de personas en todo el Tercer Mundo. Ellos proveen un recurso clave para el ingreso de los pobres y de las mujeres. Sin embargo, los MPE luchan por sobrevivir en un medio ambiente de negocios altamente competitivo y de rápidos cambios. Algunas operan en mercados de rápido crecimiento mientras que otras están afectadas por los cambios en la demanda, tecnología, costos de mano de obra, impuestos, precios de insumos, regulaciones del gobierno, competencia de empresas grandes e importaciones.

A pesar de su inventiva y de lo buenas que sean, a las pequeñas empresas les falta a veces la influencia política, así como un punto de vista mas amplio desde el cual ellos puedan comprender la totalidad del sistema competitivo en el cual operan. Las instituciones que trabajan en el campo pueden ayudar sirviéndoles como defensores, monitoreando e influenciando el cambio en beneficio de las MPE. Pero para hacerlo, estas instituciones necesitan identificar los nichos en donde las MPE tienen el mayor potencial, evitando las inversiones en las áreas en donde ellas no pueden competir con efectividad. El análisis subsectorial ofrece una herramienta que puede facilitar los movimientos de pequeñas-empresas a tecnologías prometedoras y nichos en el mercado.

Las empresas de micro y pequeña escala (MPE) emplean vastos números de personas en un medio ambiente de negocios altamente competitivo y de rápidos cambios en el Tercer Mundo.

QUE ES UN SUBSECTOR?

Normalmente, un subsector está delineado por un producto final en particular esto incluye a todas las empresas que suministran materia prima, producen, y distribuyen un determinado producto. En algunos casos, sin embargo la definición está caracterizada por una materia prima clave, en la cual el subsector va realizando transformaciones alternativas y distribuye sistemas que emanan de la misma. Las pieles y cueros, el algodón y los cítricos como subsectores son ejemplos de este segundo tipo. Son comunes en la literatura económica del mercadeo agrícola,

Un subsector es una red de empresas que suministran materia prima, la transforman y distribuyen productos finales a un grupo particular de consumidores.

en donde son conocidos como subsectores de productos. Muchas de las herramientas analíticas usadas en el análisis de subsectores vienen de estos estudios tempranos de los subsectores de productos agrícolas.

El análisis subsectorial ofrece el marco de referencia para rápidamente evaluar la dinámica de las MPE y los prospectos de una intervención que sea efectiva en función de su costo. Esto no prejuzga la naturaleza de la intervención.

Los gobiernos donantes y las organizaciones no gubernamentales (ONG) han aplicado exitosamente el análisis subsectorial en un amplio rango de situaciones o medio ambientes. En Indonesia, las ONG locales han traducido el análisis subsectorial en proyectos que han apuntalado el crecimiento potencial de las MPE en la producción de camarón y de muebles de bambú. En Ruanda, el Ministerio de Finanzas ha iniciado una serie de estudios subsectoriales en un esfuerzo sistemático para revisar las políticas limitantes a la actividad de las MPE. El análisis subsectorial hecho en conjunto con el gobierno e investigadores universitarios en América Latina ha llevado a intervenciones importantes en la infraestructura de mercadeo y reformas en las regulaciones en varios de los subsectores de productos agrícolas.

CARACTERISTICAS DE LA FORMA DE APROXIMACION AL SUBSECTOR

La Perspectiva de los Sistemas

La aproximación al subsector reconoce que las pequeñas empresas operan dentro de un sistema mayor de producción y distribución. No es posible comprender las oportunidades y limitantes encontradas por las empresas pequeñas, o desarrollar políticas sensibles para promover el crecimiento de la pequeña-empresa, mirando a las pequeñas empresas únicamente. También debemos examinar las empresas grandes que compiten con ellas, proveen mercadería y comercializa lo que fabrica una pequeña-empresa.

El análisis subsectorial se centra en un mapa esquemático que describe este sistema económico. El mapa del subsector hace un resumen de las relaciones económicas entre las MPE y otros actores en el sistema. Este sigue los flujos del sistema y dentro de los mismos, las opciones

No es posible comprender las oportunidades y las limitantes que encuentran las pequeñas empresas al mirar solo a las pequeñas empresas. Debemos también examinar las empresas grandes que compiten con ellas, suplen la materia prima, o mercadean los productos de una pequeña empresa.

disponibles a las MPE. El mapa del subsector sirve para enfocar los diálogos y como una base para mostrar la información clave.

Conceptos Claves

El análisis subsectorial se basa en cuatro conceptos claves, los cuales involucren a grandes números de microempresas.

1. Perspectiva Vertical

La mayor parte de los pequeños negocios trabajan en cadenas de aprovisionamiento vertical. Ellos compran las materias primas y mercadean su producción, a veces con empresas más grandes.

2. Competencia

Las pequeñas empresas compiten entre si mismas. También compiten con las medianas y grandes empresas que usan diferente tecnología. Al comprender quienes son sus competidores, nosotros podemos determinar áreas en las cual las pequeñas empresas tienen una ventaja, y cómo pueden aprovecharla.

3. Coordinación

La coordinación describe la forma en que están unidas las empresas activas en un subsector. Esto elimina cómo las políticas y regulaciones influyen el acceso al mercado y su interacción, y cómo los que están dentro regulan el flujo de los productos dentro del sistema.

4. Influencia

Una asistencia individualizada, de-una-en-una, a las MPE es cara y raramente efectiva (debido-al-costo). Debido a que las empresas son pequeñas y están divididas, los costos de contactos individuales son altos. Los beneficios por empresa, aun cuando los proyectos dupliquen sus ingresos, son pequeños en valores absolutos.

El análisis del subsector se basa en la premisa de que las intervenciones que probablemente van a ser más efectivas en el costo son aquellas que influyen números grandes de pequeñas empresas de una sola vez.

El análisis del subsector empieza desde que la premisa de las intervenciones que probablemente van a ser más efectivas, en-el-costo, son aquellas que influyen grandes números de pequeñas empresas de una sola vez. Esto se conoce como influencia. Con el beneficio de la influencia, pequeños apoyos en la entrada pueden generar grandes salidas, tal como una pequeña persona usando una palanca puede levantar un gran peso. Intervenciones con influencia multiplican los beneficios y reducen los costos de contacto

Actividad Unica

La búsqueda de influencia nos lleva al enfoque de grupos de negocios que están metidos en la misma actividad. Empresas que proveen a los mismos mercados, debido a que enfrentan oportunidades y limitantes similares, se pueden beneficiar con intervenciones cuyo objetivo es el de apuntalar el potencial de crecimiento común.

QUIEN?

Cualquier persona interesada en la promoción de MPE o su dinámica se beneficiará de la familiaridad de las herramientas del análisis subsectorial.

El análisis subsectorial no requiere expertos en tecnología, certificados especiales, o diplomas de alto nivel de clase alguna. Este ofrece un marco de referencia para organizar las ideas. El sentido común es el ingrediente más importante para una aplicación exitosa.

REQUERIMIENTO DE RECURSOS

La afiliación institucional con una agencia potencial para la implementación ofrecen muchas ventajas en el análisis, y, subsecuentemente, en la transformación del análisis en acción.

En la práctica, los recursos requeridos en el análisis subsectorial han variado ampliamente, desde un mínimo de una persona por semana hasta una por varios años. La fórmula más común incluye a un equipo de dos personas en el campo durante cuatro semanas. Si los miembros del equipo viven fuera del país de estudio se requieren también dos asistentes locales. La afiliación institucional con una agencia potencial de implementación ofrece muchas ventajas en el análisis, y, subsecuentemente, en la transformación del análisis en acción. Al nivel de los expertos residentes en las agencias locales también puede permitir una reducción en el trabajo de campo. En algunos casos, las agencias han completado su análisis en tan poco tiempo como dos semanas calendario, si bien esto es raro. Exceptuando ciertos casos, un tiempo de cuatro-semanas debería ser suficiente.

1. GENERAL INFORMATION

2. DESCRIPTION OF THE PROJECT

3. OBJECTIVES

4. SCOPE

5. JUSTIFICATION

6. ORGANIZATION

7. BUDGET

8. CONCLUSIONS

q
l
E
n
d

SECCION DOS

PROCEDIMIENTOS ANALITICOS

Estableciendo la Comprensión Inicial

- Paso 1. Selección del subsector para estudio
- Paso 2. Introdúzcase usted mismo en el subsector
- Paso 3. Dibuje un mapa preliminar del subsector
- Paso 4. Especifique el medio ambiente que afecta a los participantes

Afine Su Comprensión

- Paso 5. Afine el mapa del subsector
- Paso 6. Cuantifique los submapas de interés particular

Identifique las Intervenciones con Influencia

- Paso 7. Analice la dinámica
- Paso 8. Identifique las fuentes de Influencia
- Paso 9. Explore las oportunidades para una intervención con influencia

Este manual describe los procedimientos paso-a-paso para aquellos que quieran introducirse en el análisis subsectorial. Este manual ofrece las listas de chequeo y observaciones prácticas de experiencias anteriores. El análisis subsectorial se divide en tres fases, que contienen en total nueve pasos. En cada paso, se ofrecen ejemplos de dos casos de estudio diferentes.

Este manual describe los procedimientos paso a paso para aquellos que quieran introducirse en el análisis subsectorial.

En la práctica, el análisis subsectorial es un proceso iterativo, en el cual cada analista individual desarrolla su propia aproximación personal a la comprensión del sistema de producción y de distribución. El orden de los pasos presentados aquí es un orden general, no es una prescripción rígida. Siéntase libre de experimentar! Encuentre la aproximación correcta que le sirva para sus necesidades.

Para aquellos que están familiarizados con el análisis subsectorial, este manual servirá como una guía de referencia. Hace un recuento de mayores técnicas y hace un sumario de las convenciones estándar y su terminología.

Para otros menos inclinados al trabajo del subsector el manual ofrece una introducción "de como hacer". Mucha gente familiarizada con la pequeña empresa o proyectos de MPE van a poder empezar exitosamente un análisis sectorial después de haber estudiado este manual y talvez algunos de los casos para estudio del subsector presentados en la bibliografía. Usted debería sentirse libre de experimentar con los procedimientos descritos.

Intente el caso de estudio de la cerveza de melaza primero. Guarde el estudio más complicado de la seda para una segunda parte.

Los dos casos de estudio que están acompañados por la descripción de los procedimientos contrastan de muchas maneras. Debido a que el subsector de la cerveza de melaza es un sistema mucho más simple de comprender, los neófitos pueden tratar de concentrarse en este ejemplo. El caso más complicado de estudio de la seda tendrá mucho mayor sentido en una segunda parte.

Aquellos que deseen asistencia al empezar pueden suplementar este manual de tres maneras: (a) con los casos para estudio listados en la bibliografía; (b) con el apoyo del video de entrenamiento y libro de trabajo GEMINI; y (c) con secciones especializadas de entrenamiento, los cuales pueden ser arreglados a través de GEMINI.

La Tabla 1 nos da una visión general de los procedimientos de análisis del subsector los cuales están descritos en las secciones que siguen.

TABLA 1
VISION GENERAL DE LOS PROCEDIMIENTOS PARA ANALISIS SUBSECTORIAL

PROCEDIMIENTO	CONTENIDO	FUENTE DE INFORMACION	COMENTARIOS
1. Selección del subsector a estudiarse	<ul style="list-style-type: none"> • Visión general de la población de MPE. • Identificación de las actividades importantes o interesantes para el estudio 	<ul style="list-style-type: none"> • Datos: Censos de la población, fuerza laboral, pequeñas empresas • Informantes claves: Donantes, ONG, agrupaciones de negocios, gobierno. 	<ul style="list-style-type: none"> • Criterios comunes: Tamaño, actividad que esté experimentando el mayor cambio, importancia para los grupos vulnerables, prioridades regionales • Selección de prioridades para el trabajo
2. Introdúzcase en el subsector	<ul style="list-style-type: none"> • Identifique las funciones principales, tecnologías, participantes y flujos de productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del subsector; informantes claves muchas veces influyen los proveedores mayoristas o proveedores de suministros • Observadores de conocimientos reconocidos 	<ul style="list-style-type: none"> • Visita a firmas grandes y pequeñas • Siga las pistas de una entrevista a otra
3. Dibuje un mapa preliminar del subsector	<ul style="list-style-type: none"> • Un sumario esquemático de los participantes y los canales alternativos a través de los cuales fluyen los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del subsector • Informantes claves 	<ul style="list-style-type: none"> • Lo más importante y útil de todas las etapas. • Mostrando un bosquejo se enfoca el informante en las entrevistas • Dibuje los cambios durante el período de estudio para una mejor comprensión
4. Especifique el entorno	<ul style="list-style-type: none"> • Regulaciones: Zonificación, licencias, mano de obra, ventas al por menor. • Políticas: impuestos, aranceles, preferencias impositivas • Ambiente macroeconómico 	<ul style="list-style-type: none"> • Participantes del subsector • Legislación • Instituciones gubernamentales • Organizaciones empresariales 	
5. Aline el mapa del subsector	<ul style="list-style-type: none"> • Esclarezca los autores y flujos de producción. • Clarifique el mapa 	<ul style="list-style-type: none"> • Entrevista de campo enfocadas en los segmentos que no están claros en el mapa preliminar 	

TABLA 1 -- Continua

PROCEDIMIENTO	CONTENIDO	FUENTE DE INFORMACION	COMENTARIOS
6. Cuantifique los submapas de interés particular	<ul style="list-style-type: none"> ● Especifique los submapas de interés: número de empresas (N) Empleo (L) 	<ul style="list-style-type: none"> ● Entrevista de campo con participantes del subsector. ● Personal técnico de la industria, gobierno, ONG's. ● Estadísticas de la industria o del oficio ● Estudios de consumo 	<ul style="list-style-type: none"> ● La selección depende del propósito y del presupuesto ● La decisión clave es el recoger datos sobre presupuestos firmes ● La exactitud de los estimados se incrementa por los informantes claves de los nodos del sistema
7. Analice la dinámica	<ul style="list-style-type: none"> ● Identifique: ● Canales en crecimiento y en vías de desaparición. ● Fuerzas conductoras responsables y sus limitantes ● Las mejores perspectivas para el crecimiento de los MPE ● Intervención requerida para obtener ese potencial 		<p style="text-align: center;">Véase la hoja de trabajo</p>
8. Identifique las fuentes de influencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Nodos del sistema ● Concentración geográfica ● Políticas 		<ul style="list-style-type: none"> ● Ayuda el submapa de la razón de los engranajes
9. Explore las oportunidades para una intervención con influencia	<ul style="list-style-type: none"> ● Convergencia entre influencia y oportunidades para la intervención 	<ul style="list-style-type: none"> ● Análisis de los pasos 7 y 8 	

Paso 1. Selección el Subsector para Estudio

- Empiece una revisión cualitativa de la población de MPE
- Solicite datos de informantes claves
- Seleccione el subsector

Objetivos

Su objetivo en este punto será identificar los subsectores donde la intervención producirá los mayores resultados. Usualmente, se llega a este punto seleccionando los más grandes y, entre ellos, aquellos con las mejores posibilidades de crecimiento. Dependiendo de la disponibilidad de datos, los mas grandes se pueden definir por el numero de empresas, empleo, o talvez ingresos. En ciertos casos, un subsector relativamente pequeño que esta atravesando un rápido crecimiento puede ofrecer el mejor potencial para incremento de ingresos o generación de empleo. Sin embargo en otras situaciones, las prioridades de la agencia van a demandar un enfoque en grupos específicos o regionales. Los programas de pequeñas-empresas comúnmente se enfocan en mujeres, grupos marginales, asentamientos ilegales, o regiones empobrecidas.

Para guiarse en la selección del subsector, usted debe reunir los datos que tomen en cuenta criterio como tamaño, perspectivas de crecimiento y grupo objetivo.

Procedimientos

La selección del subsector ofrece uno de los ingredientes potenciales más apropiados para la localización de grandes números de empresas enfrentadas a limitantes y oportunidades similares. Esto se traduce en una intervención con influencia y de efectividad-en-el-costo.

Para guiarse en la selección del subsector, usted debe reunir los datos que tomen en cuenta estos tres criterios: tamaño, perspectivas de crecimiento y grupos objetivos (Hoja de Trabajo 1 en el Apéndice B). La tabla 2 ofrece un ejemplo de una revisión reciente del subsector en Lesoto. Tal como se muestra, la selección del subsector involucra en

TABLA 2
CRITERIO DE SELECCION DE SUBSECTOR EN LESOTO

Actividad	Tamaño MPE empleo (miles)	Potencial de Crecimiento		Grupos Objetivo Familias Mujeres como porcentaje del empleo total
		Mercado Interno Participación del ingreso adicional gastado en estas actividades	Exportación Mercado de exportación o recursos naturales locales?	
Destilación	34	5%	no	96%
Prendas de vestir	14.5	9.1%	si	90%
Estructuras y Construcción	12	13.90%	no	5%
Tejidos	1.8	0.00%	si	92%
Pieles y cueros	0.3	4.2%	si	14%

Lea el Apéndice D, Tabla D-2, para la discusión del como calcularla. Note que estas participaciones son tambien llamadas "propensiones marginales de consumo" o "participaciones marginales del presupuesto".

el sopesar varias alternativas. Si bien es cierto que hacer cerveza en casa emplea mas contingente de mujeres, sus perspectivas de crecimiento son más bajas que las perspectivas para la construcción, prendas de vestir, y trabajo en cuero. Conforme usted selecciona uno o dos sectores para la revisión, usted se verá forzado a hacer sus preferencias de manera explícita.

Al reunir todos los datos necesarios, es de mucha ayuda el empezar con una visión general de las empresas y del empleo por tipo de actividad, tamaño de las empresas y su ubicación. Los censos

La selección del subsector involucra el identificar claramente. Si bien es cierto que al hacer cerveza en casa emplea por mucho el contingente más grande y es el más importante para mujeres, sus perspectivas de crecimiento son más bajas que aquellos como la construcción, prendas de vestir y trabajo en cuero. Como usted puede seleccionar uno o dos subsectores para revisión, usted se verá forzado a tomar sus prioridades y preferencias de manera explícita.

poblacionales ofrecen datos sobre el sector cuero. Como un punto importante de inicio puesto que aquellos poseen una imagen completa de la actividad económica de todos los residentes del país.

Frecuentemente, ellos ofrecen listados regionales y por sexo. Cuentas nacionales, censos de la fuerza laboral, listas de licencias, archivos de las Cámaras de Comercio, censos de establecimientos industriales, y estudios especializados del sector informal proporcionan información mas detallada y útil.

Donde están disponibles, los estudios de consumo proveen información adicional invaluable del tamaño relativo de los diferentes mercados, tal como sus perspectivas de crecimiento. En muchos casos, estos estudios proveen la única fuente lo suficientemente detallada como para estimar el valor relativo de los diferentes mercados. Ellos han sido usados, por ejemplo, para estimar el valor de la ropa usada versus la ropa nueva, y los servicios de sastrería en Rwanda, los gastos de construcción rurales versus urbana en Lesoto. Los estimados sin pulir de los gastos per capita de los productos individuales permite estimaciones regionales o aun los tamaños de los mercados subregionales. En la ausencia de datos en series cronológicas – Estos están casi siempre ausentes – los datos de consumo ofrecen una de las pequeñas ventanas para ver las dinámicas del subsector. Véase las Tablas D-1 y D-2 en el Apéndice D para los detalles del como hacer esto.

Las estadísticas de comercio e informantes claves ofrecen adicionalmente un importante conjunto de datos. Para los productos de las MPE que están orientados a los mercados de exportación, los datos de comercio miden ambos parámetros, tanto la producción absoluta total como sus tendencias en el tiempo. Los informante claves, como residentes de largo-tiempo, miembros de las asociaciones de comercio, agencias de promoción del gobierno, funcionarios de campo de las ONG, y otros– a veces ofrecen una perspectiva y criterio que usted va a encontrar invaluable al hacer una selección inicial.

En muchos casos, aquellos datos que están disponibles han subestimado seriamente el rol que tienen las pequeñas empresas.

En estos casos, usted puede desear llenar esta brecha haciendo algunos reconocimientos rápidos y conteos rápidos en la calle para proyectar los tamaños relativos. Algunos investigadores adoptan procedimientos de investigación más formales, lo que en la investigación estándar de pequeñas empresas ha sido llamado censo de muestra (Fase I. Liedholm y Mead (1987) y Liedholm y Chuta (1976) dieron un sumario de esos procedimientos).

Ejemplos

Cerveza de Melaza. Es el empleador más grande no agrícola en el área rural de Botswana, la cerveza de melaza es el 60% del ingreso rural por manufactura a mediados-de-los-70. Entonces, como ahora, las mujeres dominaban la industria de la cerveza de melaza y su venta. Empezando en 1980, ellos encontraron una competencia agresiva de las fábricas a gran escala de cerveza de melaza.

El pedido de la fábrica de crear otras cervecerías de melaza de gran escala en regiones previamente sin servicio, precipitó una revisión del subsector mediante el Ministerio de Industria y Comercio. Antes del estudio del subsector, los oficiales se basaban en datos de un estudio de la distribución del ingreso rural hecho a profundidad por el Ministerio de Finanzas.

Seda. La agencia de implementación CARE seleccionó la seda para la revisión del subsector después de un proyecto piloto de pequeñas empresas de tres años, que era algo más general, el cual revelaba las importantes implicaciones de la liquidez y del potencial del crecimiento en la seda. La seda es uno de los más grandes empleadores en el Noreste de Tailandia, la región más pobre del país. Las mujeres dominan el crecimiento del gusano de seda y las industrias del devanado en un sector que está creciendo rápidamente. El objetivo de CARE era ayudar a los productores tradicionales de ingresos bajos para que puedan moverse a los segmentos en crecimiento del mercado de seda.

Estudios especializados por la organización de Trabajo Internacional (OIT) y varias universidades locales, combinaron los datos publicados de los Ministerios de Comercio, Agricultura, y el Comité de Promoción de la seda los cuales entregaron los datos necesarios para la selección. CARE también se benefició de una considerable cantidad de datos recolectados dentro de la organización de este proyecto piloto.

Paso 2. Introdúzcase Usted mismo en el Subsector

- Participantes
- Tecnologías
- Flujos de productos
- Historia

Su objetivo es el de describir los canales en los cuales las MPE participan y entender la manera como todo el sistema de producción y distribución trabajan en conjunto.

Objetivos

Su objetivo es el de describir los canales de aprovisionamiento en los cuales las MPE participan y entender la manera como todo el sistema de producción y distribución funciona en conjunto. Cuántas de estas funciones realiza el subsector? La mayoría de sistemas incluyen el aprovisionamiento de la materia prima, producción, venta al mayoreo, y venta al por menor. Puede involucrar una complejidad mucho mayor. Cuales son las tecnologías alternativas y las escalas de producción que participan para el desarrollo de cada función? En qué etapas compiten las pequeñas y grandes empresas? Pueden las grandes empresas suplir entradas o salidas al mercado para las pequeñas empresas? Puede usted seguir la pista en el sistema de los flujos de los productos que canalizan las materias primas a los productores, y la del sistema de distribución hasta los consumidores finales?

Procedimientos

Cuando usted empiece la investigación, no hay ningún sustituto a la inmersión completa. Lea todo lo que pueda acerca de su subsector, su historia, estructura, tamaño y tecnología. Por encima de todo, visite a los participantes y observe sus operaciones de primera mano. Golpee las puertas, entre, y mantenga conversaciones de tipo abierto con los actores representativos a lo largo de todo el sistema. Visite empresas de diferente tamaño, trate de ubicar las empresas que estén operando a diferentes niveles en el subsector.

Conforme usted va adelantando, mantenga un ojo abierto en los observadores que están bien posicionados, para tener una visión de conjunto de todo el subsector. Estos informantes claves pueden ser extremadamente valiosos para ayudarle a usted, a poner orden en toda la evidencia que usted ha acumulado de su conversación superficial con los representantes del sector. Un operador de curtiembre, por ejemplo, puede ser útil describir el sistema entero de la preparación de la piel cruda, recolección, curtido, trabajo en cuero, distribución local, y su exportación.

Los representantes de las asociaciones de comercio, oficiales de gobierno y funcionarios locales de las ONG o investigadores tienen frecuentemente una perspectiva más amplia que la mayoría de los operadores individuales de los negocios. A su vez también, los vendedores mayoristas o vendedores claves de insumos están muchas veces en la mejor posición para registrar los cambios en el sistema a lo largo del tiempo.

Piense que usted mismo es un periodista investigador. Chequee sus fuentes. Nunca tome la palabra de una persona sin haberla verificado dos veces. Las anomalías abundan, y usted debe separarlas, a los casos especiales, de la norma. Siga sus pistas, una entrevista puede servirle como un trampolín para la siguiente.

Durante sus entrevistas, haga cuatro interrogantes estándar: (1) De donde obtiene usted sus materias primas? (2) A quien vende usted su producción? (3) Que tecnología usa usted? Que alternativas existen, porqué usa usted estas? (4) Cuáles son los cambios principales en su negocio desde que empezó? Aquellos que le contestan, no perciben que ninguna de estas preguntas sea una amenaza. Aun sin ser presentado, ellos normalmente están complacidos de conversar con usted sobre estas características generales de su negocio.

Si es que usted cree que va a necesitar submapas cuantitativos (vea el Paso 6), es de mucha ayuda el pensar en sus requerimientos de datos por adelantado. Si bien es cierto que su prioridad principal en esta etapa debe ser la comprensión general de los flujos del sistema, usted bien puede empezar a recolectar unos pocos números importantes sin que se comprometa su objetivo. Por ejemplo, los precios por cada etapa en la cadena de producción son fáciles de recoger y son inval-

Durante sus entrevistas, haga cuatro preguntas estándar: (1) De dónde obtiene usted sus materias primas? (2) A quien vende usted su producción? (3) Que tecnología usa usted, qué alternativas existen, porqué usa usted esta? (4) Cuáles son los cambios principales en su de negocio desde que empezó?

ables mas tarde al hacer los presupuestos, tasa de retorno para la mano de obra, y los perfiles de ingresos. Para ayudarle a usted a hacer las entrevistas, la Hoja de Trabajo 2 en el Apéndice B, le proporciona un juego común de preguntas a considerar.

Usted puede encontrar que es de mucha ayuda el llevar consigo a las entrevistas los flujos del sistema, aun cuando sea en un formato de borrador inicial, en especial para utilizarlos con los informantes claves. La mayoría de ellos rápidamente entienden lo que usted esta tratando de hacer. El borrador ayuda a guiar la conversación y enfocar sus datos en las áreas de interés para usted.

Manténgase atento con respecto a las pistas de la evolución histórica del subsector. Los datos en series-cronológicas y fuentes secundarias ofrecen la posibilidad de obtener un conocimiento profundo de las tendencias de largo-plazo, y frecuentemente formular preguntas interesantes e hipótesis de lo que serían los desarrollos futuros posibles.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. El investigador del subsector empezó entrevistando a los cerveceros de la fábrica, malteadores, operadores de la sala de cerveza, y a un puñado de cerveceros caseros. Dos sociólogos con gran experiencia en el área rural de Botswana probaron que eran informantes claves invaluable. Debido a las grandes distancias involucradas en realizar un estudio a nivel nacional, tomó dos semanas este paso.

Seda. Este es un caso mas bien inusual, el equipo de revisión del subsector no requirió ningún trabajo inicial de campo. Durante el proyecto piloto anterior de tres años, los empleados de CARE habían adquirido una buena visión de conjunto del sistema. Entonces los analistas del subsector únicamente estuvieron dos días intensivos con ellos, preguntando, sondeando y trabajando en conjunto para poder bosquejar el mapa preliminar del subsector. Varias monografías recientes de la OIT y la Universidad local acerca de la seda ayudaron a llenar los vacíos y clarificar ciertos puntos de los cuales los empleados del proyecto no podían hablar.

Paso 3. Dibuje un mapa preliminar del subsector

- Lista de las funciones
- Lista de participantes que desarrollan cada función
- Para cada función, identifique las tecnologías y las diferencias de calidad
- Identifique los mercados finales
- En una hoja en blanco, haga un listado de las funciones en el lado izquierdo, y de los mercados finales a lo largo de la parte superior
- Haga un mapa de los participantes sobre las funciones que ellos realizan
- Dibuje flechas describiendo los flujos de producto entre los participantes
- Defina los canales principales
- Revise las fronteras del subsector

Conceptos

El mapa del subsector nos permite una comprensión inicial de su estructura. Si bien es conceptualmente simple, un mapa es una herramienta poderosa para describir lo que usted sabe acerca de una serie de actividades de negocios relacionados. Este identifica las funciones principales del subsector, los participantes y los canales. Al preparar este mapa, es muy útil revisar los elementos en ese orden. Las funciones describen las transformaciones que se van dando. Los participantes indican quienes las ejecutan, y los canales describen cómo los productos fluyen entre los participantes, quien los compra, y como esta red se mantiene unida.

El mapa del subsector es un resumen de su comprensión inicial de la estructura del subsector.

Procedimientos

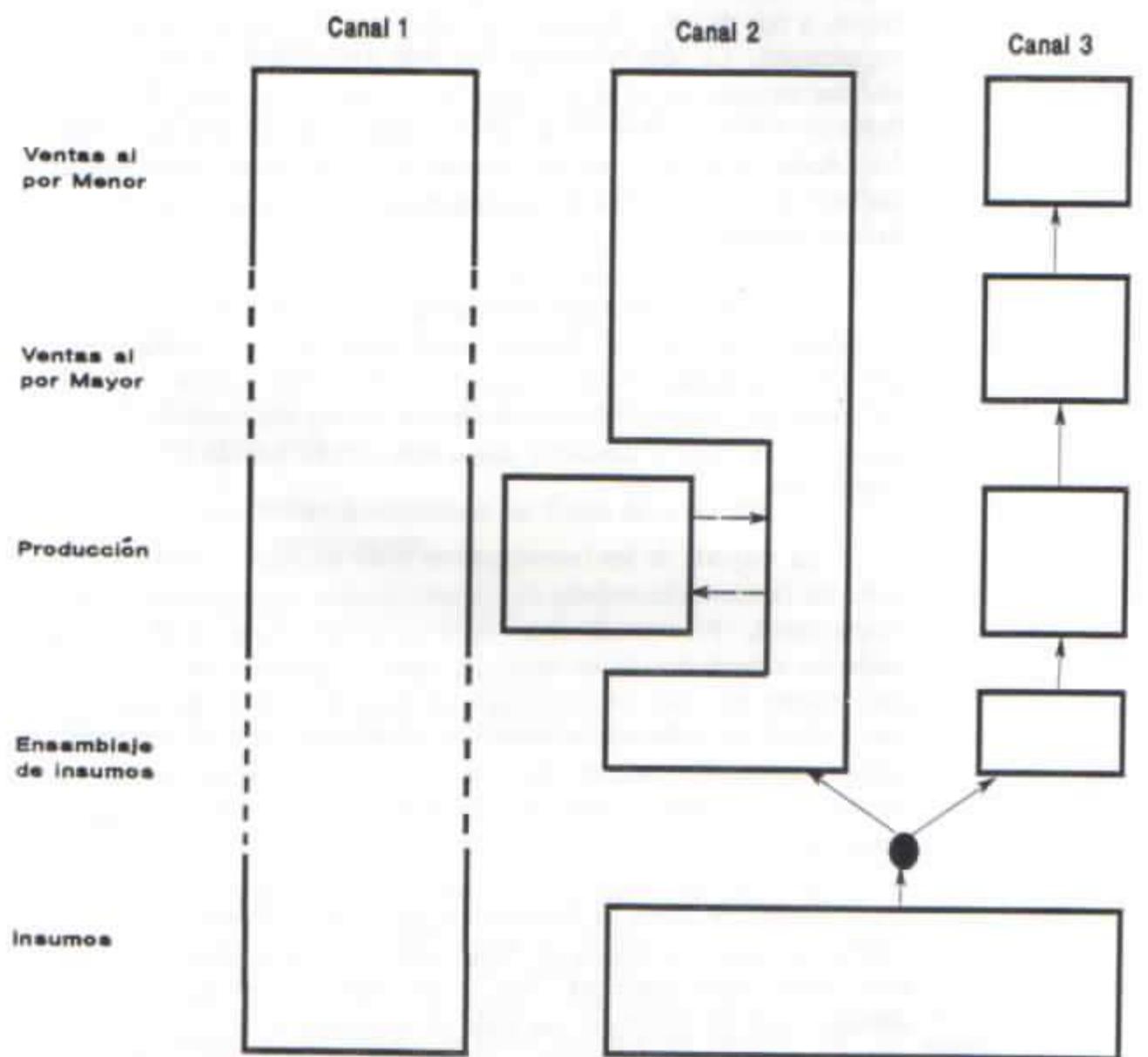
Para dibujar su mapa inicial, siga los procedimientos listados en el paso 3 antes mencionado. La Figura 1, resume la estructura de los mapas, y nos da una orientación de como será el mapa que usted está organizando. La hoja de trabajo 3.A (vea Apéndice B) nos ayuda a efectuar un resumen de la información que usted ha recolectado de los flujos del sistema. Después de haberla completado, la hoja de Trabajo 3.B (Apéndice B) le ofrece una muestra en la cual usted puede dibujar sus hallazgos. Dibújelo a lápiz; porque usted va a estar borrando frecuentemente.

El mapa del subsector evoluciona en conjunto con su comprensión del sistema. En especial al inicio, cada entrevista añade algo de complejidad conforme usted va descubriendo nuevos participantes y canales. Aún en las etapas tardías del estudio del subsector, es usual el descubrir uno o más canales nuevos e importantes.

La mayoría de los investigadores están ansiosos por enumerar todas las funciones completas de los participantes del subsector y sus interacciones. Presentando todas aquellas complejidades en el mapa del subsector a veces resulta un cruce de líneas conectado a los participantes en todas las combinaciones posibles. No se preocupe si el mapa inicial del subsector se parece de alguna manera a un diagrama de ingeniería eléctrica confuso. En una etapa posterior, usted tendrá mas confianza para reducir todos los casos especiales y resaltar los mas generales.

Conforme usted va dibujando el mapa, inevitablemente se confrontará con el problema de donde dibujar sus fronteras. Usualmente, usted empezara desde un producto final en particular, y dibujará todas las empresas que estén involucradas en su aprovisionamiento, producción y distribución. El producto final puede ser muebles, prendas de vestir o maquinaria agrícola. Alternativamente, usted puede empezar de una materia prima clave, y describir varios sistemas de transformación y distribución en los cuales se usa. Las materias primas tales como cueros y pieles, algodón, o cítricos proveen la base para muchos estudios subsectoriales. El arte de dibujar las fronteras radica en el definir una unidad de análisis manejable pero significativa. Un marco demasiado grande

FIGURA 1
CONVENCIONES PARA LOS MAPAS DEL SUBSECTOR



Ubicación

● = Punto de reunion

Empresas

□ = Fronteras de empresa

⋯ = Función implícita o no tomada en cuenta

Mecanismo de Coordinación

- ↑ = Venta de Bienes en el Mercado
- ↑ = Contrato de venta
- ← = Subcontrato
- = Subcontrato

Submapas

- N = Número de empresas
- S = Sales
- L = Empleo
- V = Volumen
- ⊗ = Razon de engraneje

provee demasiadas empresas y demasiadas interrelaciones para comprenderlo en un solo mapa. Un marco demasiado pequeño omite las empresas claves y las relaciones industriales deben ser entendidas para poder apreciar que es lo que ocurre en el subsector. Sin embargo usted tendrá que usar su juicio para decidir en donde dibujar las fronteras, los ejemplos posteriores le ofrecen algunos lineamientos como sugerencias.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. El subsector de la cerveza de melaza de Botswana involucra solamente tres funciones: malteado, fermentado, y su venta. Si bien la producción de la gramínea se pudo haber incluido como una cuarta función, el analista definió el subsector excluyéndolo. Debido a que solo el 15% de todo el grano consumido en Botswana es utilizado en la cerveza de melaza, los agricultores y comerciantes de grano sirven a un mercado mucho mas amplio que el de la cerveza de melaza. Mas aun, debido a que todos los malteadores y cerveceros obtienen el grano del mismo mercado libre, la inclusión de la producción del grano y la función de mercadeo no habría dado ningún conocimiento importante adicional dentro de lo que es la dinámica del sistema o su rendimiento. Los participantes en el subsector incluyen los cerveceros caseros, malteadores de fábrica, fabricas cerveceras, vendedores caseros, o bares con licencia para la cerveza de Melaza. Cada uno emplea una tecnología diferente para el malteado, fermentado, y venta (véase la Figura 2).

Los participantes en la provisión de la cerveza de Melaza lo hacen a través de cuatro canales principales (véase la Figura 3). Dos giran alrededor de lo que es la cervecería casera y dos alrededor de la cerveza de melaza de las fabricas cerveceras. El Canal 1 incluye a los cerveceros caseros completamente integrados que maltean su propia melaza, fermentan su propia cerveza, y la venden por si mismo en su propio local. En el Canal 2 los cerveceros difieren solamente en el hecho de que ellos compran la malta comercial lista en la fabrica malteadora. Los dos canales de la fabrica cervecera difieren solamente en sus puntos de venta. El Canal 3 distribuye la cerveza de melaza fabricada a través de los vendedores caseros, mientras que el Canal 4 lo hace a través de los bares con licencia para distribuir la cerveza de Melaza.

FIGURA 2

MUESTRA COMPLETA DE LA HOJA DE TRABAJO
CERVEZA FUNCIONES, PARTICIPANTES Y TECNOLOGIA

FUNCIONES	PARTICIPANTES								TECNOLOGIA
	Cerveceros caseros	Cerveceros de fabrica	Malteadores de fabrica	Malteadores Municipales	Malteadores Caseros	Vendedores caseros	licencia	Partes con	
Venta									1. Venta de casa
Fermentado									2. bar con licencia
Malteado									1. Fermentado casa
									2. Fermentado de fabrica
									1. de casa comercial
									2. Municipal

Seda. El subsector de la seda en Tailandia es mucho mayor y más complejo. Este emplea a 360.000 familias y abarca 8 funciones distintas, desde la hoja de mora y la investigación en sericultura hasta la venta al por menor.

Los principales participantes incluyen familias que tradicionalmente producen la seda; familias que se han especializado en la producción de hilo; fábricas de tejido de devanado e hilado, tanto grandes como pequeñas; y el líder de la industria totalmente integrado, la compañía Jim Thompson. Vea la Figura 4 para un sumario de las funciones que realizan cada una y las tecnologías que ellos usan.

Los participantes proveen la tela de seda a varios clientes principales: los consumidores tradicionales Tailandeses para vestimentas ceremoniales, turistas internos y mercados de exportación, a partir de los tejidos tradicionales que son más ásperezos.

Algunos canales del mapa (Figura 5) son claramente comprensibles en esta etapa, mientras que otros todavía permanecen confusos. Los dos extremos parecen especialmente claros. Los productores caseros tradicionales integrados contrastan vívidamente con la completamente integrada y totalmente moderna compañía Jim Thompson. Ambos desarrollan todas las funciones dentro de la compañía desde cultivar la hoja de mora hasta el tejido y venta de la tela. Pero si bien es cierto que los productores caseros producen a partir de los gusanos de seda tradicionales, la compañía Jim Thompson en cambio produce a partir de los mejores cruces híbridos blancos. Mientras los productores caseros tradicionales hacen el devanado del hilado de seda a mano, la compañía Jim Thompson usa maquinaria de devanado automatizada de finales-múltiples. Las familias tejen en telares con lanzaderas-de-mano lentas, la compañía Jim Thompson en cambio favorece el uso de telares con lanzaderas cuidadosamente calibradas.

Pero entre estos dos extremos, en la parte media del mapa del subsector, los flujos de productos y las interacciones de los participantes son menos claras. Sabemos que no todas las familias tejen su propio hilo en tela. Algunos se especializan como productores de hilo, mientras que otros producen los capullos blancos y los venden sin haber devanado el hilo ellos mismos. Lo que queda muy confuso es comprender las variedades de gusano de seda que son usados bajo los diferentes niveles de integración del negocio familiar. Y todas las relaciones entre las fábricas de hilado, fábricas de tejido y tejedoras grandes y pequeñas que todavía están oscuras.

Si bien es cierto que hemos delineado claramente dos canales principales, el remanente de la parte media del sistema, podría estar de por medio de tres y hasta seis canales más. Para refinar nuestra comprensión, las entrevistas de campo posteriores deberían concentrarse en las porciones todavía confusas del mapa en las fábricas de devanado y las fábricas de hilado, grandes y pequeñas.

Debido a que los objetivos de CARE son la asistencia a las familias de pueblos, no es de sorprenderse que al empezar con sus clientes nos dejó con la incertidumbre de como las grandes fábricas de hilado y devanado operan corriente arriba en el sistema. De manera similar en lo referente a la liquidez, CARE opera en la parte más remota del Noreste de Tailandia, mientras que la compañía Jim Thompson y virtualmente todas las fábricas grandes de devanado e hilado están agrupadas juntas 400 millas del pueblo de Pakton Chai. Entonces para clarificar nuestra comprensión del subsector de seda, nosotros debimos viajar a Pakton Chai, un día de camino de ida y otro de vuelta.

FIGURA 4
SISTEMA CANALIZADO DE LA HOJA DE MORAO 3.1. SEDA

FIGURA 4

MUESTRA COMPLETA DE LA HOJA DE TRABAJO 3.1 - SEDA
 FUNCIONES, PARTICIPANTES Y TECNOLOGIA

FUNCIONES	PARTICIPANTES											TECNOLOGIA		
	tejedores contratadores	tejedores grandes	tejedores pequeños	Granjeros contratadores	Fabricas grandes de devanado	Devanadores pequeños	agricultores	DOAE	NSRI	Vendadores de hilo	capullos casetos		caseto hilo tradicional	Jim Thompson casetos productores tradicionales
Venta														lanzaderas de mano lanzaderas
Tejido														de mano mejorado, semi-automático, automático
Comercio de hilo														maquinaria tradicional maquinaria tradicional maquinaria tradicional
Devanado														tradicional truces híbridos
Cría de huevo														
Mata														
Investigación														

T = Gusanos de Seda Tradicionales
 Y = Híbrido amarillo
 W = Híbrido blanco

Paso 4. Especifique las Regulaciones y el entorno que afecta a los participantes

Conceptos

El entorno en el cual los participantes operan incluyen las reglas para empresas del subsector así como para las empresas que existen para apoyarlas.

Las reglas pueden ser formales o informales. La legislación de los precios del gobierno, impuestos aduaneros, regulaciones laborales, techos de tasas de interés, códigos de inversión, y los procedimientos de importación y exportación afectan los precios de la salida, los precios de los insumos y las cantidades disponibles. Todos ejercen una influencia importante en la operación del subsector. El efecto de los factores socio-culturales va a ser más difícil de identificar y de evaluar, pero estos son igualmente importantes al ir identificando el comportamiento de las empresas en el subsector.

Las organizaciones de apoyo y programas cubren un rango de grupos diferentes. Las asociaciones comerciales, la Cámara de Comercio, Departamentos Ministeriales, agencias de exportación y una gran cantidad de ONG, todas ofrecen fuentes de apoyo potencial. Las instituciones de crédito y financieras también son elementos cruciales en la red de apoyo institucional.

Procedimientos

En las conversaciones con los participantes del subsector e informantes claves, usted puede descubrir cuales reglas y organizaciones de apoyo operan en su subsector. Si bien es cierto que no se los puede injertar fácilmente dentro del mapa del subsector, ellos representan factores importantes que usted debe tener en mente y considerar en conjunto con el mapa. Debido a que el medio ambiente afecta los canales individuales de manera diferente, usted va a encontrar que el mapa va a ser de mucha ayuda al enfocar la conversación en los segmentos del subsector donde las políticas o instituciones convergen.

El entorno en el cual los participantes operan incluyen las reglas que afectan a las empresas en el subsector así como las organizaciones que existen para apoyarlas.

Una parte importante de su investigación debe enfocar las maneras en que el "entorno" afecta a los diferentes canales.

Su salida en este punto es mejorar la comprensión de la manera en que el entorno afecta la dinámica o competitividad de los diferentes canales. Como en la mayor parte de los análisis subsectoriales, su comprensión se va a mejorar a lo largo de toda la investigación. Esto no se detiene en el Paso 4.

Una parte importante de su investigación debe enfocar las maneras en que el entorno afecta a los diferentes canales. Impactos diferenciados ocurren frecuentemente. Muchas veces ellos explican la fuerza relativa de los diferentes canales. En algunos casos, los canales pueden deber su propia existencia a un juego particular de reglas o regulaciones. Un estudio del subsector de prendas de vestir egipcio, por ejemplo, encontró que todo un canal entero de sastrería existía solamente porque el gobierno tenía un programa de subsidio a la tela.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. Las regulaciones de las licencias para la venta de cerveza afectan de manera crítica al vendedor minorista y su acceso a la cerveza de melaza de las fábricas cerveceras. Los estatutos gubernamentales específicamente proveen acceso al vendedor minorista de la cerveza de melaza de las fábricas cerveceras. El intento de la ley es permitir a los cerveceros de casa desplazados por la fábrica cervecera poder recuperar el ingreso perdido por la cervecería mediante la venta de la cerveza de melaza de las fábricas cerveceras. Aun así, los vendedores con licencia periódicamente ejercen presión en los oficiales a cargo de las licencias de los concejos locales para prohibir la entrega de la cerveza de las fábricas cerveceras a los vendedores en casa. Cuando se les pide que ellos hagan un juicio, el Fiscal General ha indicado que estos intentos de restringir el acceso de vendedor de casa eran claramente ilegales y que los vendedores de casa disfrutaban, como un derecho legal, accesos sin inconvenientes a la cerveza de las fábricas cerveceras para la venta en casa.

Adicionalmente a los concilios distritales y de pueblos, los cuales regulan la venta, la otra institución clave del gobierno influenciando la cerveza es el Ministerio de Comercio e Industrias. Debido al mandato que tiene el Ministerio para promover las industrias rurales, este monitorea muy de cerca la evolución de la industria cervecera.

Otra de las instituciones importantes incluye el Instituto de la Cerveza en el Sur de Africa y el Centro de Innovación de Industrias Rurales, una organización sin fines de lucro de Botswana. El Instituto de la Cerveza ha desarrollado la investigación técnica llevando a cambios importante en la tecnología del malteado y la fermentación. El Centro de Innovación de Industrias Rurales también mantiene un interés permanente en la molienda y procesamiento de la melaza.

Seda. Las cuotas del gobierno para las importaciones de hilo de seda han influenciado fuertemente en la capacidad de ganancias de varios participantes del subsector y sus canales. Cuando el gobierno establece las cuotas, ellas favorecen a las fábricas de devanado pero imponen costos a las tejedurías, las cuales se ven forzadas a adquirir hilo nacional a un costo mas alto y de menor calidad. En contraste, la libre importación de hilo presiona a los devanadores de hilo para mejorar la calidad del hilo y la capacidad de generación de ganancia del tejido. La pelea que surge entre los grandes devanadores y grandes tejedores por influir sobre los hacedores de política ha resultado algo vacilante, con cuotas en un año y sin cuotas en otro año. Los productores caseros que proveen los gusanos blancos a las fabricas de devanado son los que sufren con estos cambios rápidos de la política. En un año los capullos están en gran demanda. Al siguiente, los productores no los pueden vender debido a que las importaciones de hilo reducen las ventas de las fabricas de devanado.

Segundo, el subsidio del 50% dado por el gobierno en las hojas con los huevos híbridos artificialmente, incrementa el retorno financiero a los caseros que produzcan con gusanos de seda híbridos amarillos y blancos. Esto también limita la provisión de las hojas de huevos al reducir los recursos presupuestarios del Instituto Nacional de Investigación de Sericultura y al eliminar los incentivos para las compañías privadas en la provisión de hojas de huevos.

Institucionalmente, el Instituto Nacional de Investigación de Sericultura (NSRI) y la Extensión del Departamento Agrícola (DOAE) proveen de investigación vitalmente importante y servicios de extensión a los productores caseros de seda. La OIT y CARE tienen a su cargo programas financiados como donantes para promover la producción de seda casera.

Paso 5. Refine su mapa del subsector

- Entrevisté a los participantes representativos
- Revise el mapa
- Hágalo mas específico

Objetivos

Para refinar su comprensión de los flujos del subsector, usted debe aclarar todas las ambigüedades reveladas por su mapa preliminar del subsector.

Procedimientos

Empiece por darle como objetivo a su segunda ronda de entrevistas, en los segmentos del mapa preliminar donde su comprensión es la menos clara.

Según como usted vaya adelantando, también va a requerir recolectar información cuantitativamente interesante. Si bien es cierto que esta descrito en forma separada, en el paso 6, normalmente la recolección de los datos cuantitativos procede en conjunto con la segunda ronda de entrevistas. Las dos etapas están relacionadas muy de cerca debido a los submapas cuantitativos que le ayudaran a refinar el mapa al ir identificando los canales más importantes.

El mapa del subsector evolucionará de manera casi continua en conjunto con su comprensión. A lo largo del curso de su investigación, usted va a descubrir nuevos canales y dejar fuera a otros que usted va apreciando que son insignificantes. Como un artista en una tela, usted volverá hacer partes de su imagen, llenándolo de nuevos segmentos, y pintando encima de otros completamente.

Para refinar su comprensión de los flujos del subsector, usted debe aclarar todas las ambigüedades revelados por su mapa preliminar del subsector.

Conforme usted va mejorando su comprensión del sistema, debe revisar y simplificar su mapa, empezando desde el punto en que usted tenga todo incluyendo cada caso especial (y se parezca a un diagrama del alambrado de un ingeniero eléctrico), a un mapa mas operacional que haga relieve en los canales importantes e ignore los casos especiales.

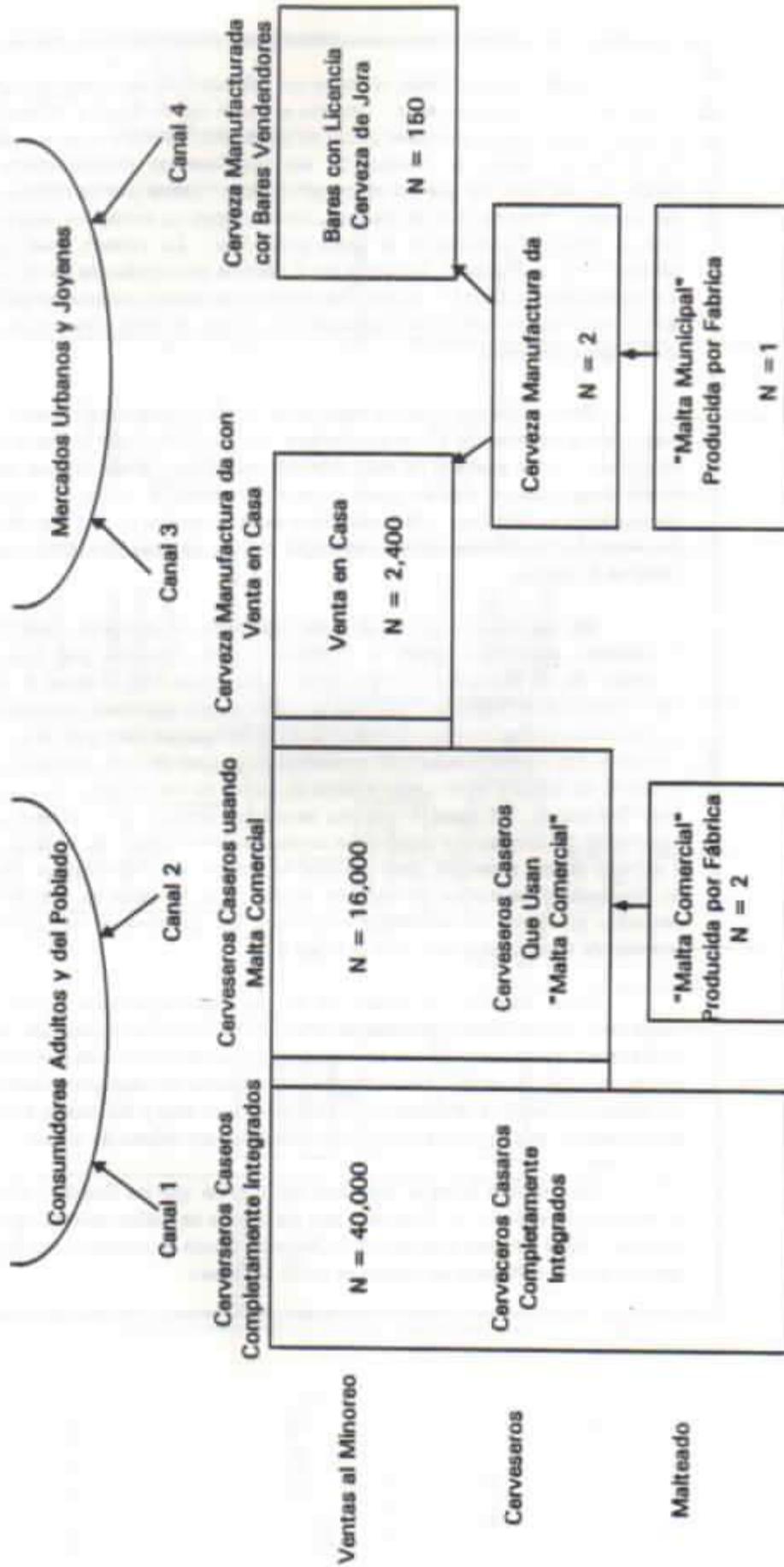
Busque el simplificar su mapa. Los casos especiales siempre existen. Debido a que usted no podrá catalogar a todos ellos, su mapa probablemente no será exactamente correcto, aun cuando usted lo convierta en el trabajo de su vida. Su contribución estará en mostrar a otros, menos aleccionados en el sector que usted está, donde están las opciones fundamentales y sus oportunidades. Su mapa final del subsector debe dar el siguiente mensaje a las otras partes interesadas: Yo creo que estos son los canales importantes. Ellos incluyen los mas importantes que operan hoy además de cualquiera de los pequeños que tengan un claro potencial. Estos son los canales que hay que revisar. (Ver los ejemplos.)

Busque simplificar su mapa.

Ejemplo

Cerveza de Melaza. Con solo tres funciones, este es un sistema inusualmente simple. En consecuencia, el mapa del subsector nunca varió mucho, tal como usted puede ver al comparar las figuras 3 y 6. Demostró ser fácil mantenerlo simple.

FIGURA 6
SUBSECTOR DE LA CERVEZE DE JORA DE BOSTWANA, 1982



Leyenda

□ □ = Empresas que utilizan la misma tecnología para una función

Seda. En contraste, el mapa del subsector de seda cambió muchas veces en un periodo de dos semanas. Durante el curso de los flujos y reflujos analíticos, el rango estaba desde cualquier punto en un tamaño de entre ocho a cuatro canales. Conforme el trabajo de campo iba terminándose los investigadores sentían la suficiente confianza en que los cinco principales canales son en resumen la esencia del sistema. Pero en la hora onceava, descubrieron un sexto, los telares de fuerza, que ni siquiera figuraban en el mapa preliminar. La versión final del mapa del subsector, en la Figura 7, bosqueja los 6 canales principales de aprovisionamiento. Tal como antes, el Canal 1 incluye los productores caseros completamente integrados que proveen al mercado local Tailandés de objetos de seda ceremoniales usando la tecnología tradicional.

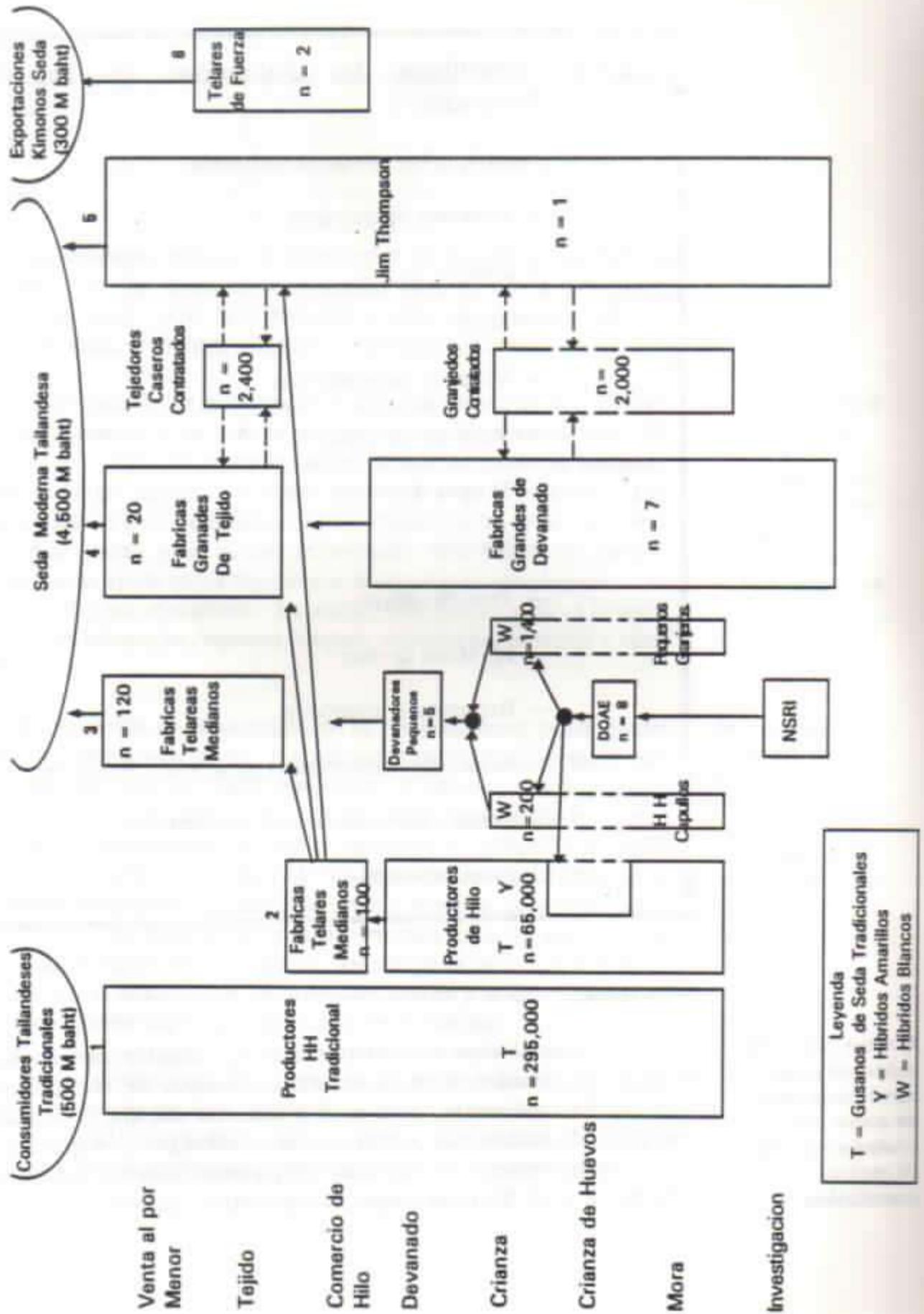
Pero el Canal 2 ahora representa a los productores caseros que se han empezado a especializar como productores de hilo. Note que algunos de ellos han empezado a criar gusanos de seda híbridos amarillos. Ellos venden seda amarilla devanado a mano, el cual es usado como el horizontal o trama, en la urdimbre por los tejedores en fábricas. Los productores caseros venden su hilo a través de una red de comerciantes de hilo quienes entregan el hilo de seda devanado en casa a la fabricas de tejido.

En los canales del 3 al 5 se representa la moderna industria de seda Tailandesa, construida desde la Segunda Guerra Mundial por Jim Thompson alrededor de los mercados de exportación y turísticos. En el canal 5, la compañía Jim Thompson se mantiene mostrada tal como antes, como un productor integrado a gran escala con su propia organización de investigación dentro de la compañía. La compañía usa las variedades más modernas de gusano de seda, equipo de devanado, y telares de mano y sirve como arbitro de factor en los estándar de calidad para la seda Tailandesa. El canal 4 usa una tecnología similar, pero trabaja con grandes compañías de devanado y compañías separadas involucradas en el tejido. El canal 3 sirve al mismo mercado, pero a través de una red mas heterogénea de compañías de devanado y pequeñas fabricas de tejido. Las mujeres de los pueblos y los pequeños granjeros se especializan en suplir los capullos de híbrido blanco que proveen de la materia prima para el canal 3.

En el Canal 6, los telares de fuerza, importando todo su hilo de seda y exportando su tela tejida directamente en un arreglo de subcontratación internacional cuyas características son las que no tienen ningún enlace directo de aprovisionamiento con el resto del subsector. Sin embargo, los analistas los incluyeron como una parte del subsector debido a que influyen los precios de hilo y las cuotas de importación que gobiernan la competitividad de los canales de los telares de mano.

No fue sino hasta el casi final del estudio que les llamó la atención a los investigadores el canal 6. Debido a que los telares de poder operaban solamente en Bangkok, ellos no eran visibles en el Noreste donde la industria del tejar a mano opera y donde el trabajo de campo se había enfocado.

FIGURA 7
MAPA DEL SUBSECTOR DE SEDA TAILANDES



Paso 6. Cuantifique los Submapas de Interés Particular

- Identifique los submapas de interés
 - Números de empresas
 - Empleo
 - Sexo
 - Volumen de producción
 - Valor de las ventas
 - Margen de precios
 - Ingresos
 - Tasa de retorno
 - La Mano de obra
 - Existencia e inventarios
- Seleccione los participantes que se van a entrevistar
- Entreviste a los participantes representativos
- Llene los submapas

Conceptos

Al hacer el mapa del subsector usted va a adquirir conocimientos bastante aproximados sobre la importancia relativa de los diferentes canales. Frecuentemente, usted se va a encontrar con que es necesario cuantificar de manera más precisa añadiendo submapas al mapa básico. De la misma manera que láminas transparentes permiten sobreponer información a un diagrama limpio, el mapa básico del sub-

El mapa básico del subsector puede servir como base de apoyo para cualquier número de mejoras cuantitativas.

sector puede servir de base de apoyo para cualquier número de mejoras cuantitativas.

Objetivos

Los submapas resumen la información de manera que es fácil de comprender. Si bien es cierto que cualquier clase de información puede ser puesta en un submapa, la más común se relaciona al tamaño, ingreso y su distribución, eficiencia, influencia, y grupos objetivo.

La mayoría de los investigadores necesitan consolidar lo que saben acerca del subsector y del tamaño relativo de los diferentes canales. El tamaño de los submapas revela el sistema dónde las pequeñas empresas son los mayores jugadores y donde están los actores menores. Los tamaños relativos de los diferentes canales identifican las tecnologías más ampliamente usadas y las salidas de mercado. Este conocimiento es a veces de mucha ayuda en los objetivos de la investigación e intervenciones además de fijar las prioridades. La medida más común mide el tamaño, incluyendo el número de empresas, empleo, volumen del producto y valor de ventas.

Dependiendo de el propósito de su revisión, usted puede querer incluir otros submapas a la vez. Los presupuestos financieros básicos son extremadamente valiosos para determinar el ingreso ganado por el subsector y que participación reciben las pequeñas empresas. Como forma muy fría para intentar calcular el ingreso de los márgenes de precio se tiene mucho para recomendar. Simplemente al comparar el costo de los insumos comprados y el precio de venta a la salida, se revela cuanto del precio del consumidor final es ganado en cada etapa del sistema. En los sistemas de mercadeo, en especial, los márgenes de precio son útiles para comparar la eficiencia de los diferentes canales y la identificación de cuales participantes capturan el grueso de las ganancias.

De los presupuestos financieros básicos, usted va rápidamente a encontrar de mucha ayuda el retorno de la mano de obra familiar (vea el Apéndice D). El retorno en la mano de obra es la medida de cuanto los trabajadores microempresarios pueden ganar por día en actividades

La mayoría de los investigadores necesitan consolidar lo que saben acerca del subsector y del tamaño de los diferentes canales.

En consecuencia, el ingreso de la mano de obra provee de pistas valiosas tanto de los incentivos del participante como del sistema.

alternativas. Debido a que la gente tiene su mano de obra para vender, el ingreso por día ofrece uno de los mejores indicadores disponibles de donde están los incentivos financieros. Tasas de retorno alto generalmente indican canales en crecimiento, mientras retornos bajos indican aquellos que están descendiendo. En consecuencia, el ingreso de la mano de obra provee pistas valiosas tanto de los incentivos del participante como de la dinámica del sistema.

Para el diseño de proyectos, los submapas especiales pueden ayudar ubicando al punto de influencia, apoyando así en la identificación de los puntos de intervención donde se va a obtener el rendimiento más alto.

Por ejemplo la "razón de engranaje", vea los ejemplos en el paso 8. Otros submapas como posibles candidatos incluyen los inventarios que tienen, tecnología, tasas de participación femenina, y distribución espacial.

Pero usted no necesita sentirse limitado por las convenciones. Si es que algo le parece importante para su estudio, por todos los medios inclúyalo como un submapa.

Procedimientos

Una vez que usted haya determinado los submapas importantes, usted debe recolectar los suficientes datos para cuantificarlos. En algunos casos, las fuentes secundarias y manuales técnicos le darán los datos que usted requiere. En otros, tendrá que reunir los datos usted mismo a través de las entrevistas de campo.

Generalmente, es prudente evitar una recopilación intensiva de datos mientras no se tenga una confianza en que el último cambio del mapa del subsector contenga lo esencial en cuanto a los tipos de empresa y los canales de producción/distribución. Después de que usted sepa a que se parece el universo de las empresas usted va a poder buscar los datos de cada categoría de los participantes. No debe preocuparse por los métodos científicos de muestreo. Solamente trate de entrevistar un corte seccional de las firmas representativas. No visite solamente los grandes negocios en la ciudad capital, ni tampoco solo a los pequeños.

Una vez que usted haya determinado los submapas importantes, usted debe recolectar los suficientes datos para cuantificarlos.

No se olvide de los distribuidores y los proveedores de insumos. Debido a que ellos operan en los nodos del sistema, donde hay grandes volúmenes de un producto que pasa a través de unas pocas manos, ellos ofrecen la forma de estimar las ventas y los volúmenes de salida para un gran número de pequeñas empresas en una sola visita. A veces los distribuidores y los proveedores de insumos saben más acerca del sistema y hacia donde se están dirigiendo.

Cómo puede usted estimar el ingreso de hombres de negocios perspicaces, o de analfabetos que no saben mantener buenos registros? Mas bien en vez de preguntarle directamente sobre sus ingresos seleccione una salida estándar, un metro cuadrado de tela de seda por ejemplo. Después pregunte a una serie de productores cuanto hilo se requiere. Pregunte a otros los precios del hilo. Antes de lo que parece, usted ya tendrá una buena sensación para lo que es la razón estándar de las entradas-salidas, materia prima-producto terminado así como de los precios. Uniendo los dos, usted puede construir de una manera muy realista, presupuestos estandarizados para cada categoría de participantes.

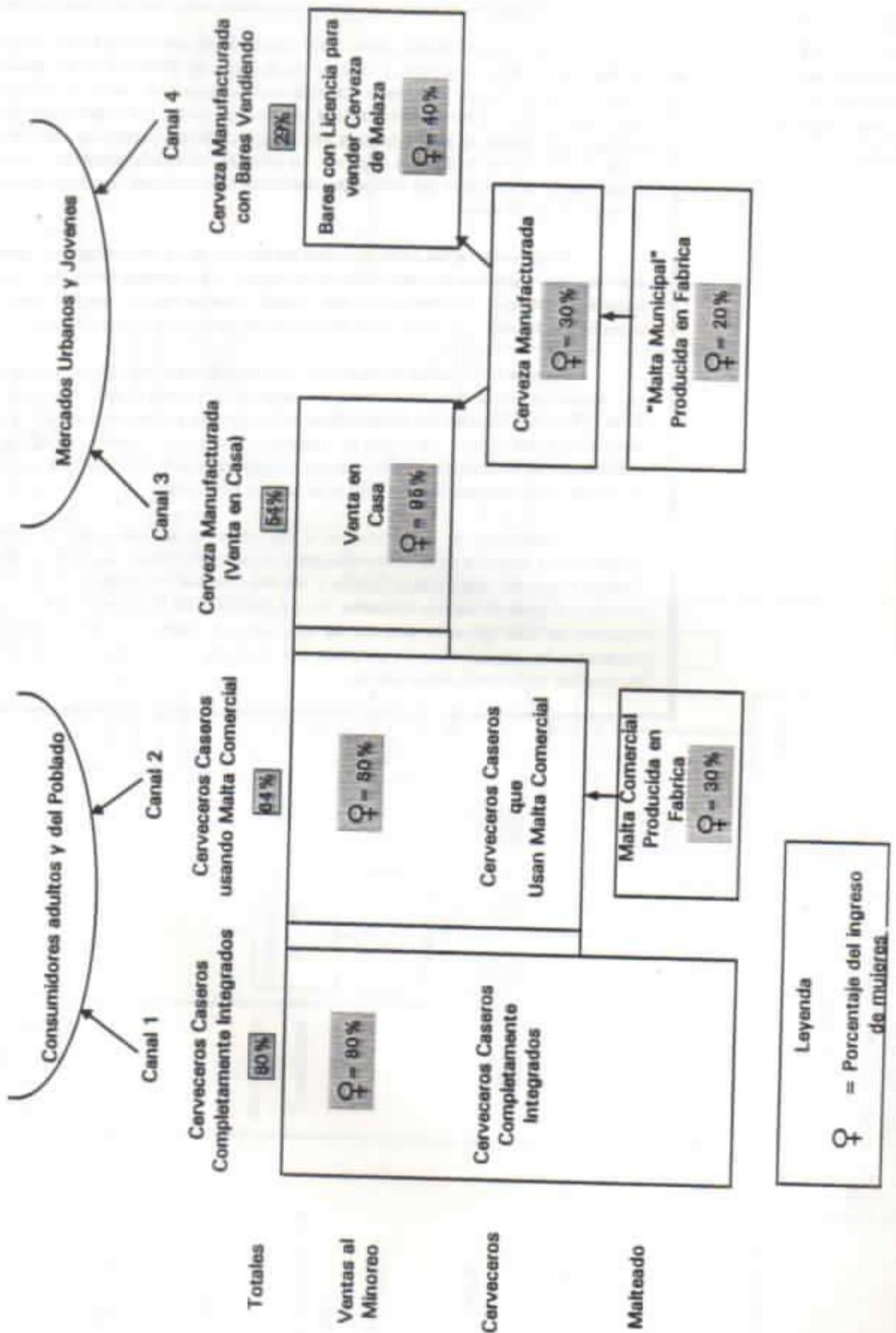
Como algo muy primitivo, el segundo mejor indicador del ingreso, son los márgenes de precio (el precio de venta menos el costo de los insumos comprados) esto tiene mucho valor por lo cual se lo recomienda. Son fáciles de obtener y es un indicador de la forma en que se reparte el ingreso.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. Esta investigación produjo un suplemento completo de submapas: Empleo, número de empresas, ventas, ingresos, eficiencia económica, distribución del ingreso, distribución del ingreso masculino versus femenino, y eficiencia en el uso del grano por canal. La figura 8 reproduce el submapa de sexo para cada canal.

Para cuantificar estos submapas, las entrevistas de campo duraron dos meses. Se siguió un procedimiento de muestreo estratificado al azar que dio como resultado la selección de dos ciudades representativas, dos pueblos grandes, y dos pueblos pequeños. En total, los investigadores entrevistaron a los cerveceros de las fábricas, los malteadores, una docena de vendedores con licencia, y varios cientos de cerveceros y vendedores caseros. El análisis de los datos requirió varios meses más. La mayor parte de los estudios operacionales no requieren de tanto rigor científico.

FIGURA 8
SUBSECTOR DE LA CERVEZA
DE JORA DE BOSTWANA, 1982



Las fuentes secundarias han probado ser valiosas en la recolección de datos.

Seda. Los submapas que se produjeron en este estudio incluyen la cantidad de empresas, ventas, ingresos, y retorno de la mano de obra. El mapa básico del subsector en la Figura 7 muestra también los submapas del número estándar de empresas y ventas. Esto también incluye un submapa de la tecnología indicando qué variedad del gusano de seda cría cada participante. Otro submapa, el retorno de la mano de obra reproducido en la Figura 9, ha probado ser extremadamente valioso en el análisis de la dinámica del subsector, conforme vamos viendo las pequeñas cosas del ejemplo de la seda.

Para recolectar los datos cuantitativos necesarios, los investigadores gastaron dos semanas entrevistando empresas en el campo. Sin ningún muestreo, ellos de manera oportunista seleccionaron las firmas representativas usando cada una tecnología diferente. En total, ellos entrevistaron varias docenas de firmas.

Fuentes secundarias probaron ser extremadamente valiosas en este estudio. Los manuales técnicos de sericultura, los datos del proyecto piloto, varios estudios de la OIT, y los datos de los presupuestos de las granjas de una universidad agrícola ofrecieron datos útiles, tal como la manera de hacer un chequeo cruzado de los coeficientes de entrada-salida (las razones de hilo/capullo e hilo/tela, por ejemplo), el ingreso, y el retorno de los cálculos de la mano de obra.

Después de las entrevistas en el campo, otras dos semanas con los datos secundarios y una hoja de cálculo produjeron los presupuestos de ingresos necesarios. Debido a que las tabulaciones finales y los documentos secundarios revelaron una amplia variación de los dos números, los rendimientos de la mora por hectárea y la cantidad de hilo obtenido después de una hora de devanado, los investigadores pidieron a los funcionarios de proyecto que hicieran un seguimiento y ayudaran a puntualizar estos coeficientes claves.



Diagram illustrating the system architecture and component interconnections.

Paso 7. Analice la Dinámica

- Cuales son los canales que están creciendo más rápidamente?
- Cuales son las fuerzas conductoras y limitantes responsables?
 - Demanda de mercado
 - Cambio tecnológico
 - Ganancias en cada nicho
 - Riesgo
 - Barreras para entrar
 - Comportamiento de las empresas-grandes
 - Provisión de insumos
 - Políticas
- Cuáles son las consecuencias?
- Cuales son las mejores perspectivas para el crecimiento de las MPE?
- Se requiere una intervención para plasmar este potencial?

Objetivos

Este paso es vital para moverse del análisis a la acción. Mediante la comprensión de como el sector esta cambiando, usted aprende donde están las oportunidades y que trampas existen. La comprensión adicional de las fuerzas que conducen este cambio muchas veces revela las oportunidades claves para el crecimiento de las MPE.

Al analizar la dinámica del subsector, usted busca respuesta a las siguientes tres preguntas: Cuáles canales disfrutan de las mayores ventajas? Qué rol pueden las pequeñas empresas jugar en estos canales? Como puede usted mejorar su habilidad de participar en los nichos que están creciendo?

Fuerzas Conductoras y los Limitantes

Contestando estas preguntas requiere la comprensión de como el subsector está cambiando y del porque el cambio ocurre. Entre las fuerzas que afectan el cambio, las siguientes son muchas veces la clave:

- **Demanda del mercado** — crecimiento poblacional y cambios en el medio ambiente mas grande (precios, sueldos, cosechas, programas de ajuste, etc.) pueden causar cambios rápidos en los patrones de consumo.
- **Cambio tecnológico** — la nueva maquinaria o nueva tecnología pueden cambiar grandemente los costos de producción, haciendo a las pequeñas firmas más competitivas — o simplemente sacándolas fuera del negocio.
- **Utilidades en los diferentes nichos** — los nichos individuales dentro de un sistema de producción obtiene tasas de retorno diferentes, dando incentivos para el cambio a tecnologías mas rentables, relaciones de aprovisionamiento o niveles de especialización.
- **Riesgo** — cambios en la demanda, la tecnología y la ganancia traen tanto oportunidades como riesgos. El microempresario debe balancear las recompensas y los riesgos al escoger en qué canales operar.
- **Barreras para el ingreso** — regulaciones (tales como licencias y zonificación), practicas bancarias, falta de información, y la manipulación pueden restringir las oportunidades de crecimiento microempresarial.
- **Comportamiento de la empresa grande** — cambios en el nivel o rango de la actividad en una pocas empresas grandes,

puede afectar dramáticamente la oportunidad abierta a las microempresas.

- **Proveedores de insumos** — baja calidad de materia prima o fuentes de aprovisionamiento no confiables pueden restringir severamente el potencial de crecimiento de las empresas.
- **Políticas** — las políticas muchas veces pueden ser discriminantes en las cuales operan las empresas de escala-mas pequeñas.

Procedimientos

Si bien no es posible formatear rígidamente la mezcla de razonamiento analítico y juicio requerido para entender estas dinámicas, el Paso 7 ofrece una guía útil y secuencial.

La lista de chequeo también ofrece una lista de sospechas usuales las cuales se deben considerar cuando se revisan las fuerzas conductoras y sus limitantes. Para hacer un resumen de las fuerzas que afectan a la dinámica del subsector, la Figura 10 provee de un formato que puede ser útil. Los siguientes casos de estudio nos ilustran como usted puede identificar las posibilidades de crecimiento de las MPE así como las intervenciones que pueden acelerar dicho crecimiento.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. Durante los últimos 25 años, el principal cambio de este subsector ha sido la introducción y rápida expansión de la cerveza de melaza fermentada en la fábrica. De los dos canales de fermentación en fábrica, el que distribuye a través de bares con licencia (Figura 10, Canal 4) es el más grande y es el mas rápido en crecer. La venta en casa de la cerveza de fabrica (Canal 3) esta con problemas dependiendo de la aplicación de la licencia y del acceso del vendedor casero a la cerveza de fabrica. Mientras que los productores caseros todavía producen la mayoría de la cerveza de Melaza producida, ellos están rápidamente perdiendo su participación en el mercado debido al reto de la competencia de los fabricantes cerveceros. Mientras que la producción total de los cerveceros caseros se ha detenido como conjunto, la producción total de los cerveceros usando la malta comercial (Canal 2) ha crecido a expensas de aquellos que maltean su propia Melaza (Canal 1). Aproximadamente el 25% ahora prefiere la malta comercial.

(Continua)

Varias fuerzas han estado manejando estas tendencias. La primera es la nueva tecnología de malteado y fermentación. A mediados de 1950, después de 50 años de investigación en Sudáfrica y Zimbabwe, los investigadores determinaron primero como la cerveza de melaza debía ser fermentada para una escala de producción fabril. Varias mejoras sucesivas en la malta de la melaza forman el componente central de este paquete tecnológico de escala incrementada. Segundo, nuevos gerentes corporativos agresivos han lanzado una campaña de expansión exitosa durante 1970 que duplicó la producción de Botswana en la cerveza de melaza de fábrica en tres años (Comportamiento de empresa grande). Tercero, la urbanización creciente y las oportunidades de empleo para mujeres han incrementado el costo de oportunidad para la mano de obra de los cerveceros caseros. Esto ha disminuido el nivel de ganancia de los cerveceros caseros, especialmente en las áreas urbanas donde el grueso de la población, ingreso, y el crecimiento de la demanda de la cerveza de melaza esta ocurriendo (nivel de ganancia de los diferentes nichos). Cuarto, el empaquetamiento con colorido de la cerveza fabricada, en conjunto con los señuelos de mercadeo cuyo objetivo son los consumidores jóvenes con dinero, incrementa el prestigio de la cerveza de melaza fabricada (demanda de mercado). Finalmente, los comerciantes que operan las ventas de cerveza de melaza con licencia periódicamente usan su influencia para prevenir el acceso del vendedor casero a la cerveza de fábrica (limitantes de los insumos-aprovisionamiento, comportamiento de empresa-grande). Si bien es cierto que las normas legales de Botswana explícitamente eximen a los vendedores de casa de los requerimientos de una licencia para vender tanto la cerveza casera como la fabricada, los poseedores de licencia ricos han tenido éxito al capturar el 70-80 por ciento del muy buen negocio de venta al menoreo de la cerveza de fábrica (políticas).

Varias consecuencias han acompañado esta transformación. El empleo en el subsector de la cerveza de melaza ha declinado en un 30 por ciento. Las ganancias nacionales de la cerveza de melaza han declinado en el 5 por ciento debido a que son parcialmente los dueños extranjeros y el mayor nivel de contenido importado de la cerveza de melaza producida en fábrica. La distribución del ingreso ha empeorado considerablemente, debido a que la cerveza fabricada esta transfiriendo las ganancias de los grupos de ingreso pobres y medios a los muy ricos, de mujeres a hombres, y de las áreas rurales a las urbanas.

Los prospectos de los cerveceros caseros se centran alrededor de dos opciones. Primero, en vez de fermentarlo por si mismos, ellos pueden cambiar a la venta en casa de la cerveza manufacturada (Canal 3). Segundo, ellos pueden cambiar a fermentar la cerveza en casa con la malta comercial (Canal 2). Debido a la mejor calidad de la malta comercial, esto reduce los requerimientos de grano en un 40 por ciento, por lo tanto disminuyen los costos de producción e incrementan las ganancias. Al mismo tiempo, la malta comercial mejora la consistencia de la fermentación y por lo tanto la competitividad.

En cambio la venta en casa de la cerveza de melaza manufacturada (Canal 3) ciertamente va ha requerir un cambio de políticas. Alguien tendrá que impedir que los oficiales del concejo de las licencias por error bloqueen el acceso del vendedor casero a la cerveza de melaza manufacturada. Sin embargo la expansión de la malta comercial (Canal 2) se a movido rápidamente por si sólo, puede ser posible el acelerar su esparcimiento a través de publicidad, trabajo de extensión, y demostraciones.

FIGURA 10

MUESTRA COMPLETA DE LA HOJA DE TRABAJO 4 - CERVEZA

Evaluando las Dinámicas del Subsector

	Canal 1	Canal 2	Canal 3	Canal 4	Canal 5	Canal 6
a. Cuáles son los canales que están creciendo más rápido?	-	+	-+	++		
b. Cuáles son las fuerza conductoras y limitantes responsables?						
• Demanda de mercado	+	+	++	++		
• Cambio Tecnológico		para comercial ⊕	+	nueva tecnología de fermentación		
• Ganancias de cada nicho diferente	-	+				
• Riesgo						
• Barreras para entrar			-			
• Comportamiento de las empresas grandes			-			
• Provisión de insumos			-			
• Política			-			

Comerciantes que operan las ventas de cerveza usan su influencia para prevenir el acceso

Seda. El canal 1 es un canal que se muere. La producción tradicional de baja calidad de seda ceremonial está detenida si es que no está declinada. En contraste, las ventas de seda tailandesa moderna a los turistas y mercados de exportación (Canales 3-5) han estado creciendo al 10 por ciento anual durante los años 80, y se espera que continúen con esta tasa. Las familias en el Canal 2, las cuales fabrican el hilo horizontal, para la trama a las fábricas que lo tejen, pueden esperar crecer en conjunto con ellos.

La demanda de las diferentes calidades de la tela de seda empujan estas posibilidades de crecimiento radicalmente diferentes a lo largo de los canales. La demanda de seda ceremonial está detenida. En un contraste agudo, la demanda de seda Tailandesa moderna parece segura. La declinación de las exportaciones de Japón, combinada con la incapacidad de China de llenar el vacío, han resultado en buenas posibilidades de otras naciones para ser proveedoras.

Para participar en el crecimiento de los segmentos del mercado de seda, los productores rurales familiares deben salir del Canal 1 y entrar en los canales que suplen seda moderna Tailandesa.

De hacia donde se muevan, depende que los incentivos estén en coordinación con las oportunidades. Revisando las fuerzas conductoras y sus limitantes (Figura 11) esto sugiere tres opciones:

a) Los pequeños productores podrían preferir trabajar como empleados o tejedores contratados para los tejedores grandes. Allí ellos pueden ganar 120 Baht por día. Pero estas oportunidades están solamente disponibles para aquellos que son lo suficientemente afortunados de vivir en un radio de 15 kilómetros alrededor de el pueblo de Pakton Chai, donde todas las grandes tejedurías están ubicadas. Esta extrema concentración es el resultado de una larga tradición tejedora en el área reforzada, por la ubicación de la unidad de producción de Jim Thompson allí. Debido a que está fija los estándares de calidad en la industria del tejido y en razón de que muchas de las fábricas de tejido son empresas con empleados antiguos de la fábrica más grande, virtualmente todas operan en una cercana proximidad. Las perspectivas de crecimiento son excelentes, pero ello no va a ocurrir sin intervención, y solamente para los residentes de Pakton Chai.

b) Los productores caseros pueden proveer de capullos blancos a las fábricas pequeñas de devanado. Esto es, ellos pueden cambiar al Canal 3. Esto les produce un retorno alto debido a que los gusanos de seda híbridos son muy productivos y las hojas de huevos están altamente subsidiadas por el gobierno. Pero este nicho es al momento el más riesgoso para los productores pequeños. La demanda de los capullos blancos varía dramáticamente de año a año de acuerdo a las cuotas de importación de hilo que tienen una demanda cíclica para el hilo localmente devanado. También la extensión del departamento de AGRICULTURA (DOAE) no puede reemplazar la larga lista de pobladores que desean comprar las hojas de huevos de híbridos blanco. Los subsidios de la misma manera desaniman al sector privado de dotar las hojas de huevos. La disponibilidad de las hojas de mora deja con más limitantes a la producción.

(c) Los productores caseros pueden especializarse como productores de hilo amarillo para la trama. Al operar en el Canal 2, ellos pueden vender el hilo a los mercaderes quienes a su vez, lo entregan a las fábricas de tramado en los Canales 3-5 para usar como hilo de trama. La demanda de hilo de trama esta creciendo en conjunto con la expansión de la producción del Canal 3-5. En consecuencia, este nicho parece ser el mas seguro para los productores de los pueblos.

La adopción de tecnología mejorada para el devanado y crianza parece ser algo necesaria para hacer esta opción financieramente atractiva. Conforme lo indica la Figura 9, el devanado a mano y los gusanos de seda tradicionales producen un retorno de 9 Baht por día, en cambio los gusanos de seda híbridos amarillo y el equipo de devanado mejorado lo incrementan en un 60 por ciento, a 15 Baht por día. Y con los híbridos blancos, el acceso a las hojas de huevo y mora limita las mujeres que quieren moverse al segmento de retornos mas altos de este canal.

Para facilitar al productor casero moverse al Canal 2 o 3 requiere apoyo en tres áreas: Mejorando la provisión de hojas de huevos, incrementado la producción de mora, y mejorando la tecnología de devanado.

Paso 8. Identifique las fuentes de Influencia

- Nodos del sistema
- Agrupamiento geográfico
- Políticas

Conceptos

Las intervenciones con influencia son aquellas que afectan a un gran número de pequeñas empresas con un sólo movimiento. Estas serán las que probablemente sean de mayor efectividad por el costo en vez de la asistencia entregada de uno en uno a nivel individual a las MPE. Las intervenciones con influencia, debido a que afectan a muchas empresas a la vez, simultáneamente multiplican los beneficios y reducen los costos por contacto en cada empresa.

Las intervenciones con influencia son aquellas que afectan a un gran número de pequeñas empresas con un sólo movimiento.

Procedimientos

Para identificar las fuentes de influencia hay que buscar uno de los tres ingredientes claves: Nodos del sistema, agrupamiento geográfico, o las políticas limitantes.

Los nodos del sistema son los puntos donde grandes volúmenes del producto pasan a través de las manos de unos pocos actores. Comúnmente, los proveedores de insumos y los distribuidores de la producción funcionan como nodos del sistema.

Para identificar las fuentes de influencia hay que buscar uno de los tres ingredientes claves: nodos del sistema, agrupamiento geográfico, o políticas limitantes.

Usted puede identificarlos de la manera más fácil al calcular las razones de engranaje en los puntos de transacción de cada canal. Usted puede calcular estas razones simplemente dividiendo el número de empresas más pequeñas por el número de intermediarios más grandes. La Figura 12 y 13 proveen ejemplos de submapas de las razones de engranaje.

Las políticas sirven como la palanca más potente de todas.

El agrupamiento, en donde ocurre, ofrece la oportunidad de alcanzar a decenas e incluso a cientos de pequeñas firmas en una sola visita. Por una variedad de razones las empresas de micro y pequeña escala frecuentemente se agrupan entre sí. Se agrupan para asegurar el acceso a insumos claves y salidas del mercado, o debido a regulaciones de zonificación, segregación étnica, u ocurrencia histórica.

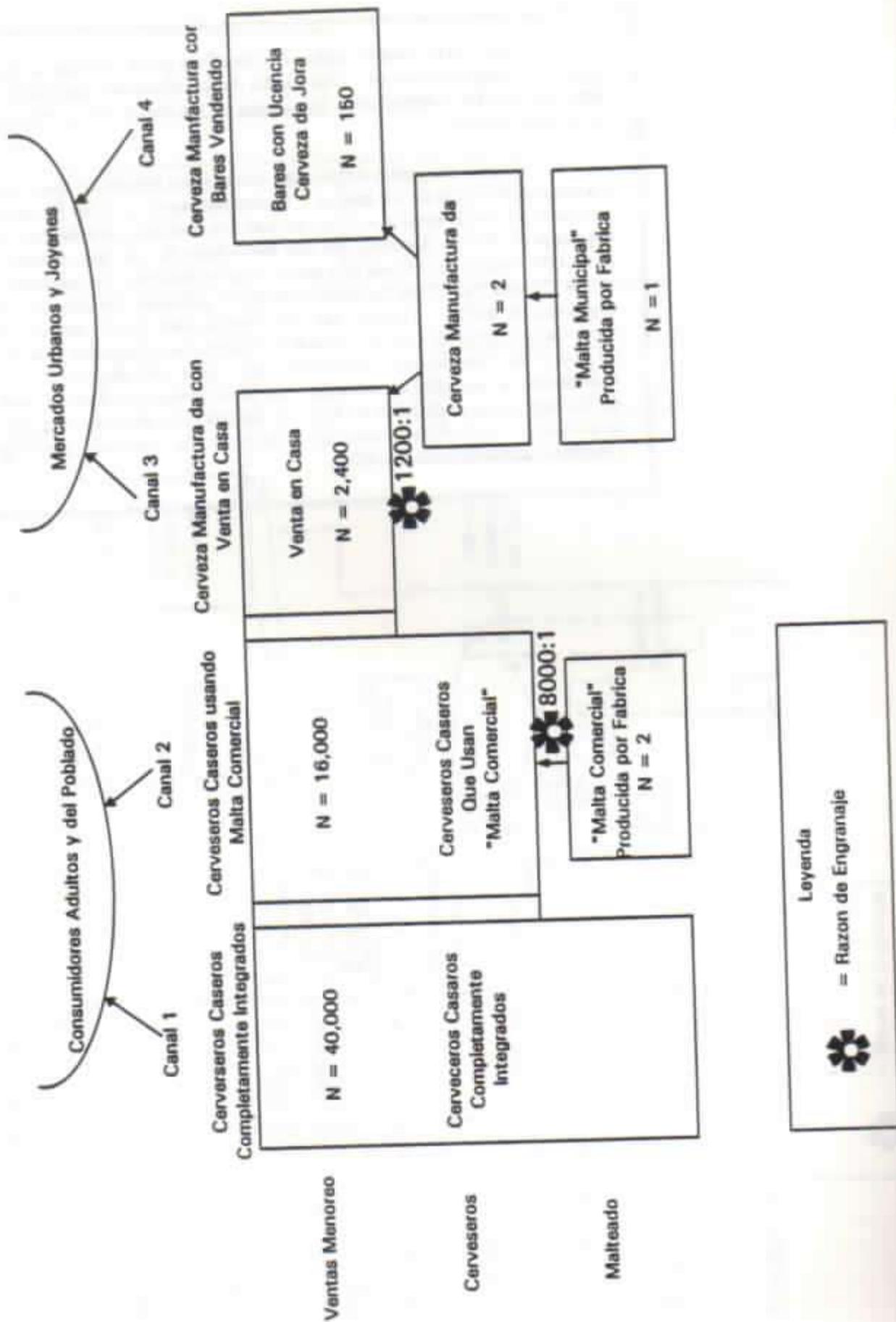
Finalmente, las políticas sirven como la palanca más potente de todas. Debido a que las políticas afectan a miles de pequeñas empresas, cualquier intervención que trae una potente reforma política va a influenciar a multitudes de MPE, literalmente con el movimiento de un bolígrafo. Si bien es cierto, que la reforma política es usualmente la mas difícil de todas las intervenciones de conseguir. Sin embargo dada la discriminación política usual contra las MPE, los resultados del diálogo político son potencialmente enormes.

Ejemplos

Cerveza de Melaza. Este sector ofrece tres fuentes para el influencia. Uno de ellos resulta de la influencia política y de las otras dos son dos empresas grandes que operan como nodos del sistema.

Primero, la legislación de la venta de la cerveza, afecta a 2.400 vendedores caseros en el Canal 3. Este potencialmente afecta a muchos mas que quisieran cambiar de ser cerveceros caseros a vendedores de cerveza manufacturada pero que no pueden debido a que los oficiales del consejo de licencias los impiden debido a una mala interpretación de las leyes de venta de cerveza. Con una sola ley que afecta a tantos cerveceros, esta ofrece una razón de engranaje de por lo menos 2.400:1. Segundo, los dos vendedores de malta comercial del país venden malta mejorada a 16.000 cerveceros caseros en el Canal 2, resultando en una razón de engranaje de 8.000:1. Tercero, de vuelta en el Canal 3 las dos cervecerías (fabricas) entregan la cerveza a 2.400 vendedores caseros, con una razón de engranaje de 1.200:1.

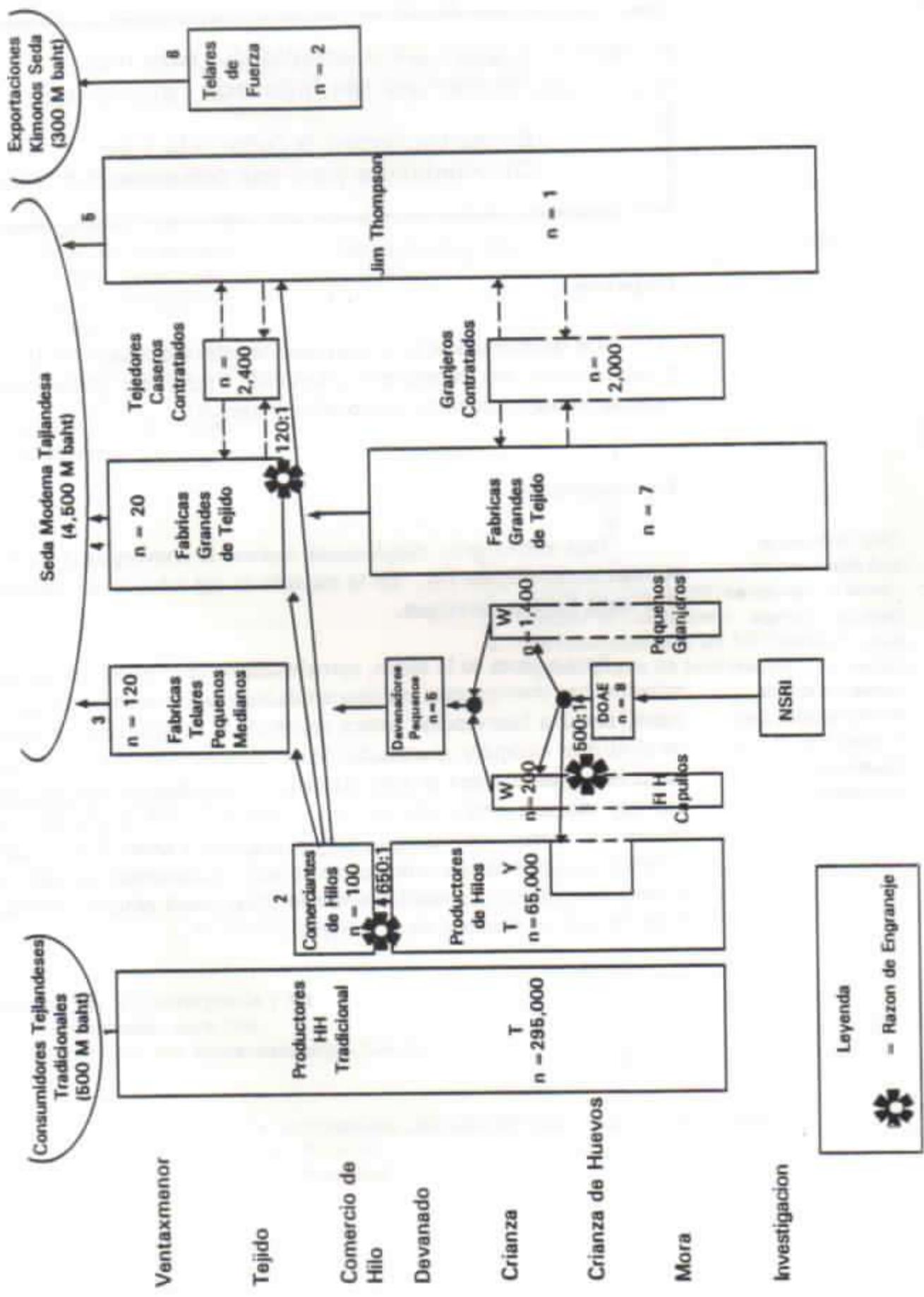
FIGURA 12
UN SUBMAPA DE LA RAZON DE ENGRANAJE PARA
SUBSECTOR DE LA CERVEZE DE JORA DE BOSTWANA, 1982



Seda. Hay cuatro caminos disponibles para influenciar a grandes números de negocios caseros. Uno resulta del agrupamiento geográfico, dos de empresas grandes intermediarias que operan en los nodos del sistema, y uno de la reforma política.

Primero, los puntos de reunión, ofrecen una ubicación donde se reúnen a conseguir las hojas de los huevos y vender sus capullos en los Canales 2 y 3. Con ocho puntos de reunión a nivel nacional, los resultados nos dan una razón de engranaje de 500:1. Segundo, los 100 mercaderes de hilo que compran el hilo de 65.000 familias en el Canal 2, y por lo tanto uniéndolos a los tejedores fabriles en los Canales 3-5. Este embudo de números pequeños obtiene una razón de engranaje de 650:1. Tercero, las aproximadamente 2.400 familias que son tejedores subcontratados en los Canales 4-5 pueden ser alcanzados a través de las 20 empresas contratantes, ofreciendo una razón de engranaje de 120:1. Finalmente, la remoción del subsidio a las hojas de huevos ofrece la posibilidad de incrementar la posibilidad de hojas de huevos a las miles de familias que al momento no las pueden conseguir. La razón de engranaje potencial aquí excedería probablemente los 400:1.

FIGURA 13 UN SUBMAPA DEL LA RAZON DE ENGRANJE MAPA DEL SUBSECTOR DE SEDA TAILANDESA



Paso 9. Explore las Oportunidades para una Intervención con Influencia

Donde convergen la Influencia y las Oportunidades para una Intervención?

Objetivos

De las oportunidades de intervención en el subsector, el cual ofrece prospectos para una entrega con influencia? Cual ofrece perspectivas de alcanzar el mayor numero de pequeñas empresas?

Procedimientos

Para encontrarlo, simplemente explore la convergencia entre las oportunidades (Figura 14). En la mayoría de los subsectores estudiados a la fecha los dos convergen.

Pero a veces no lo hacen, aproximadamente el 20 por ciento de los estudios, hay convergencia las oportunidades y la influencia. En algunos casos, ninguna intervención parece apropiada si es que usted es incapaz de identificar cualquier oportunidad de una intervención con influencia, la causa más probable será la ausencia de cualquier intervención adecuada. No hay ninguna vergüenza en esto. Sabiendo que el no intervenir representa información valiosa. Esto le ahorrará a usted fallas costosas y representa información valiosa, que le permite reorientar sus esfuerzos a otros subsectores o ubicaciones donde usted podrá obtener resultados mayores con los recursos de su proyecto.

Para determinar qué intervención ofrece perspectivas para una entrega con influencia, explore la convergencia de oportunidades para la intervención y la influencia disponible.

FIGURA 14

PROCEDIMIENTOS DEL DIAGNOSTICO
PARA IDENTIFICAR LOS NIVELES DE LAS INTERVENCIONES DEL SUBSECTOR

Entendiendo la Dinamica (Paso 7)

Aspectos Usuales

- a. Demanda de Mercado
- b. Cambio Tecnológico
- c. Cambio de Utilidades
- d. Riesgo
- e. Barreras para el Ingreso
- f. Comportamiento de Empresa Grande
- g. Provision de Insumos
- h. Políticas

1. Fuerzas Conduciendo Al Cambio de Canales
1,2,....

2. DIFICULTADES
Canales 1,2,....

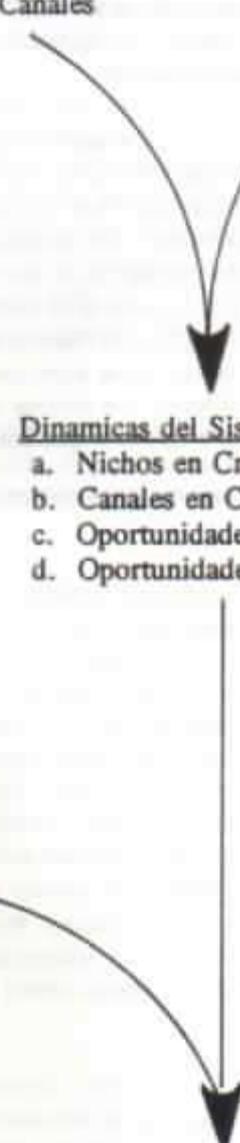
3. Dinamicas del Sistema
- a. Nichos en Crecimiento
 - b. Canales en Crecimiento
 - c. Oportunidades para las MPE
 - d. Oportunidades de Intervencion

Identificacion de Fuentes de Recursos (Paso 8)

4. Fuentes Apalancamiento
- a. Nodos del Sistema
 - b. Agrupacione Geográficas
 - c. Políticas

Exploracion del la Convergencia y las Oportunidades para una Intervencion con Apalancamiento (Paso 9)

5. Oportunidades para una Intervencion con Apalancamiento
- a. Polfticas
 - b. Proyectos



Ejemplos

Cerveza de melaza. En ambas intervenciones, hacer cumplir la política de ventas al menoreo y la distribución expandida de la malta comercial, convergen con las oportunidades de influencia. Para asegurarle al vendedor casero el acceso a la cerveza manufacturada, el hacer cumplir la legislación de venta al menoreo requiere una revisión. Conforme los eventos en realidad se iban desarrollando, un diálogo con los funcionarios de la Oficina del Fiscal General resultó en una carta que con su firma se la envió a los consejeros ofensores. Esto fue un éxito al detener las molestias a los vendedores caseros que venden cerveza de Melaza manufacturada.

La distribución expandida de la malta comercial ofrecía la posibilidad de trabajar a través de los dos malteadoras existentes para alcanzar a 40,000 nuevos clientes posibles en el Canal 1. En este caso, aquellos que intervinieron motivaron a los malteadores para que usen su fuerza de ventas para promover la malta comercial de manera mas agresiva. Mientras que la competencia mantenga el precio justo de la malta, las ventas expandidas beneficiarán tanto a la compañía como a los cerveceros caseros. Solamente hay dos malteadores comerciales, y la consecuente oportunidad para la manipulación, los intervinientes necesitan monitorear los precios de la malta y los presupuestos de los cerveceros caseros para asegurarse que ambas partes ganen de la transacción.

Seda. Para expandir las ventas de los productores caseros de hilo en el Canal 2 se requieren tres intervenciones: (a) el incremento de la provisión de las hojas de huevos de los híbridos amarillo, (b) el incremento de la producción de mora y (c) tecnología mejorada de devanado para solucionar un cuello de botella y mejorar la tasa de retorno. La influencia esta disponible en las tres situaciones.

(a) Para incrementar la provisión de las hojas de huevo amarillo, hay que remover el subsidio actual del 50 por ciento que parece ser el mas importante. Los funcionarios del proyecto necesitan convertirse en un grupo de presión para la remoción del subsidio, una aplicación clásica de la influencia político.

(b) Para expandir la producción de mora, los funcionarios del proyecto pueden considerar trabajar con viveros y los agricultores comerciales para entrenarlos en las técnicas del injerto. Los viveros y los agricultores comerciales entonces podrían propagar y distribuir mora híbrida vendiendo sus servicios de injerto directamente en los campos de los agricultores. Note que esta fuente de influencia emergió de las conversaciones con los funcionarios del proyecto en vez de la razones de engranaje del mapa del subsector. Esto es debido a que en la mayoría de los viveros al momento no realizan este servicio y por lo tanto todavía no aparecen en el mapa del subsector.

(c) El devanado mejorado requerirá la investigación de la opciones tecnológicas y talvez investigación y desarrollo. Un devanador mejor que va a beneficiar a varios de cientos de miles de familias ofrecen prospectos de una influencia considerable.

Después de que los funcionarios del proyecto identificaron una tecnología preferida, o un rango de opciones, ellos deben diseminarlos a los productores caseros. Para las familias que crían los gusanos de seda híbridos amarillo, los funcionarios del proyecto pueden alcanzar 2.000 productores en los ocho puntos de encuentro donde se reúnen para recoger las hojas de los huevos. Para aquellas familias que todavía crían las variedades de los gusanos de seda, los comerciantes de hilo ofrecen el punto de contacto de menor costo. Debido a que la salida de hilo y la calidad depende del devanado, los comerciantes de hilo tienen un interés financiero en extender aun mas la tecnología productiva a los habitantes de los pueblos de quienes compran el hilo. debido a que ellos visitan sus pueblos proveedores de manera regular y debido a que conocen íntimamente los determinantes de la calidad del hilo, ellos están bien posicionados para servir como distribuidores de bajo costo y persuasivos de cualquier nueva tecnología del devanado.

Nótese que la influencia puede estar disponible pero no es operacionalmente útil. La compañía grande de tejido del subsector es un canal en este punto. A pesar de que las compañías mayores de tejido pueden cada una alcanzar a 120 tejedores subcontratados a bajo costo, los subcontratistas parecen estar recibiendo una adecuada asistencia técnica de las empresas mayores y no requieren asistencia externa.

...

...

...

...

...

SECCION TRES

DEL ANALISIS A LA ACCION

AGENCIAS DE IMPLEMENTACION

La mejor forma de trasladar el análisis a la acción es insistir en que el posible implementador potencial desarrolle el análisis del subsector. Si bien consultores y académicos producen estudios cuidadosos y muy profundos, la experiencia sugiere que son los menos probables en generar acción. Cuando los funcionarios de campo de las organizaciones implementadoras participan en estos estudios, se genera un entusiasmo institucional para la acción de seguimiento. Estas organizaciones normalmente participan en primer lugar debido a que buscan las oportunidades para ayudar a los MPE ya sea que ellos sean ONG, grupos de negocios, o agencias locales de gobierno,. Debido a que el análisis es de ellos mismos, ellos creen en el. Ellos también hacen los contactos claves con los participantes del subsector, contactos que les ayuda a lanzar y monitorear las intervenciones.

La mejor forma de trasladar el análisis a la acción es insistir en que el implementador potencial desarrolle el análisis del subsector.

INTERVENCIONES

Un estudio típico del subsector va a identificar un rango de intervenciones potenciales. Sin embargo, una sola organización no puede sentirse equipado para tomar acción sobre todas ellas.

No se vaya a sentir en el hecho de que tiene que tomar acción en todas las oportunidades identificadas. Algunos pueden ser más adecuados con su mandato institucional de una manera mas clara que otras. En el subsector de la seda Tailandesa, por ejemplo muchas ONG preferirían promover el equipo mejorado de devanado o la mora híbrida que ser el grupo de presión para una reforma política. Otras organizaciones, como es el caso de la OIT y FAO, pueden entrar en el escenario para promover las acciones políticas. El análisis del subsector provee de un marco general para la orientación de un amplio rango de intervinientes potenciales.

Diferentes grupos objetivos y prioridades institucionales pueden llevar a dos organizaciones a responder de una manera diferente al mismo análisis subsectorial. En el ejemplo de la seda Tailandesa, la fuerte orientación hacia la liquidez de CARE hace que automáticamente dirija su atención hacia las familias pobres de las aldeas. Pero otras organizaciones pueden escoger el concentrarse en los granjeros subcontratados básicamente masculinos que son más grandes y están en mejor posición económica, quienes no encuentran muchas de las limitantes del cultivo de mora y las hojas de huevo tal como los productores femeninos de la aldea en pequeña escala.

IMPLICACIONES DEL EQUIPO

El análisis subsectorial no requiere un masterado en economía o administración de empresas. Se requiere de sentido común, una interacción con los operadores de MPE, y la habilidad de razonar analíticamente. Los generalistas y especialistas tecnológicos en conjunto — ciertamente sus actuales gerentes de proyecto — pueden aspirar al análisis subsectorial.

Debido a que el análisis subsectorial mira al sistema en conjunto dentro del cual operan las MPE, se requiere que usted obtenga la información de las fuentes a la que sus funcionarios no pueden tener acceso — datos macroeconómicos, empresas grandes, y cuerpos políticos encargados de legislar. Si bien es cierto que algunos funcionarios miembros se sentirán lo suficientemente confiados como para lanzarse con la sola ayuda de este manual y los ejemplos de otros casos de estudio, otros querrán el entrenamiento. Normalmente, un seminario de entrenamiento de tres días seguidos por las pruebas de campo será suficiente.

FILOSOFIA E INFLUENCIA

Las intervenciones con influencia pueden incomodar a algunos profesionales en MPE debido a que la influencia frecuentemente requiere intervención indirecta. Si bien el agrupamiento geográfico permite el apoyo directo a las pequeñas empresas, las otras dos fuentes de influencia

— las políticas y los nodos del sistema — no requieren contacto directo. En vez de eso, las MPE, tratan la intervención trabajando con otros participantes, hacia arriba o abajo dentro de la corriente del subsector. Estos intermediarios transmiten los insumos, precios, información o tecnología a las MPE objetivo.

Pero si es que su objetivo es ayudar a los más pobres es legítimo ayudarlos indirectamente? Sin mirarlos, como puede estar usted seguro que las MPE gozaran de los beneficios que intenta darles? Muchos de los profesionales relacionados con las MPE comparten esta preocupación.

Debido a que la motivación de los funcionarios es la clave del éxito en cualquier intervención, las agencias implementadoras deben decidir al principio si es que las intervenciones con influencia son consistentes con su mandato institucional. De hecho, los sistemas de monitoreo y evaluación pueden ser diseñados para verificar que las MPE beneficiarias están en realidad ganando con estas intervenciones indirectas.

Pero últimamente, el argumento mas poderoso de todos para la influencia es la observación, y seguramente si usted quiere realmente ayudar a los pobres es mejor ayudar a cientos y a miles que tan solo a unos pocos. Debido a que la extensión de uno en uno a los MPE es tan costosa, hay que insistir en que esto es el tan solo limitar la cobertura del proyecto drásticamente. La virtud de la influencia es la de que, dentro de los confines de los presupuestos limitados inevitablemente de los proyectos, busca entregar los beneficios máximos a los MPE como su objetivo principal.

La virtud del influencia es la de que, dentro de los presupuestos limitados inevitables de los proyectos, busca entregar los beneficios máximos a las MPE objetivo.

...

...

...

...

...

...

...

...

SUGERENCIAS PARA LECTURAS ADICIONALES

- Anderson, Dennis. "La Pequeña Industria en Países en Desarrollo: Una Discusión de los Problemas." *Desarrollo Mundial*. Vol. 10, No. 11 (1982), pp.913-948.
- Boomgard, James J. "La Economía de la Producción y Distribución de muebles en Pequeña Escala en Tailandia." Sin Publicar Disertación de Ph. D (East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1983).
- _____. "Desarrollando Pequeños Negocios en Java Central: Reflexiones del experimento de CJEDP." Mimeo (Washington, D.C.: Development Alternatives, Inc., 1988).
- Boomgard, James J., y Davies Stephen P. "La Estructura y el Cambio en un Pueblo Indonesio con Pequeña Industria: Un Caso de Estudio de la Industria de Muebles de Mimbre en Trangsan, Java Central." Mimeo (Washington, D.C.: Development Alternatives, Inc., 1989).
- Boomgard, James J., y Davies Stephen P.; Haggblade, Steve; Mead, Donald C. "Una Aproximación Subsectorial a la Investigación y Promoción de la Pequeña Empresa." GEMINI Documento de Trabajo No. 10 (Washington, D.C.: Development Alternatives, Inc., 1991). También Viene en *World Development*.
- Davies Stephen P. "La Evolución del Subsector Textil en Egipto." Disertación Sin Publicar de Ph. D (East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1988).
- _____. "Un Caso de Estudio de la Empresa en Java Central el Proyecto de Desarrollo (CJEDP) Subproyecto de Muebles de Mimbre en Trangsan, Java Central." Mimeo (Ft. Collins: Universidad Estatal de Colorado, 1988 a).
- _____. "La Capacidad Empresarial de los Fabricantes de Muebles de Mimbre en Java Central Indonesia: Un Trabajo de Referencia y Caso de Estudio." Mimeo (Ft. Collins: Universidad Estatal de Colorado, 1990).
- Dichter, Thomas W. "Una Aproximación al Sector de Productos para el desarrollo de la Pequeña Empresa: Una Nueva Síntesis Paradójica." *VITA News* (Enero 1988), pp. 8-20.
- Goldberg, Ray A. *Coordinación del Negocio Agrícola: Una aproximación de Sistemas a las Economías de Trigo, Soya, y la Naranja de Florida* (Boston: Universidad de Harvard: Escuela de Administración de Negocios Postgraduados, 1968).

- Haggblade, Steven. "Los problemas verticales en el Escogitamiento de las Técnicas de estudio: Un Caso de Estudio de la Industria de Cerveza Aborigen de Africa." *Desarrollo Económico y Cambio Cultural*. Vol. 34, No. 4 (1987.), pp.723-742.
- _____. "Una Revisión del Subsector del Area Textil de la Ropa en Rwanda." *Papel de Discusión del Análisis de la Política de Empleo y Empresarial No. 24* (Cambridge, Massachusetts: Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional, 1989).
- Haggblade, Steven, y Nicolas Minot. "Oportunidades para Mejorar el Rendimiento del Subsector de Bebidas Alcohólicas en Rwanda." Bangkok: CARE/Tailandia, Agosto 1991.
- Haggblade, Steven, y Richtie Nick. "Oportunidades para la Intervención en el Subsector de Seda de Tailandia." Bangkok: CARE/Tailandia, Agosto 1991.
- Harrison, Kelly; Henley, Donald; Riley, Harold; y Shaffer, James. "Mejorando los Sistemas de Mercadeo en la Comida en los Países de Desarrollo: Experiencias en Latino América." *Reporte de Investigación No. 6*, Centro de Estudios Latino Americano (East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1974).
- Holtzman, John S. "Una Guía para el Reconocimiento Rápido en la Investigación del Sistema de Mercadeo Agrícola y Comida en los Países en Desarrollo." *Documentos de Desarrollo Internacional MSU*. Documento de Trabajo No. 30 (East Lansing: Departamento de Economía Agrícola, Universidad Estatal de Michigan, 1986).
- Kilby, Peter. *El Desarrollo de la Pequeña Industria en el Este de Nigeria* (Lagos, Nigeria: Agencia Internacional para el Desarrollo U.S., 1962).
- _____. *La Industria Nigeriana del Pan* (Stanford, California: Editorial de la Universidad de Stanford, 1965).
- _____. "La Pequeña Industria en Kenia." *Serie de Desarrollo Rural Documento de Trabajo No. 20* (East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1982).
- Marion, Bruce W. "Coordinación Vertical y Arreglos de Intercambio: Conceptos e Hipótesis." *Proyecto de Investigación Regional Norte Central No. 117*, Coordinación e Intercambio en los Subsectores Agrícolas. *Monografía No. 2*, 1976.
- Mead, Donald C. "De los Contratos y Sub Contratos: Empresas Pequeñas en Sistemas de Producción/Distribución Verticalmente Desintegradas en LDC." *Word Development*. Vol. 12, Nos. 11/12 (1984). pp. 1095-1106.

-
- _____. "Los Sistemas de Subcontratación en Bangladesh." Mimeo (East Lansing: Universidad Estatal de Michigan, 1985).
- Mead, Donald C., y Ngirabatware, Agustin. "Examen del Subsector Maderero en Rwanda." Documento de Trabajo No. 2. Programa de Sostenimiento de la Reforma Política Industrial y el Empleo (Kigali, Rwanda: Ministerio de Finanzas y Economía, 1988).
- Nguyen -Hu, Kheim. "Estudio Subsectorial: los materiales de construcción en Rwanda." Documento de Trabajo No. 8. Programa de Sostenimiento de la Reforma Política Industrial y el Empleo (Kigali, Rwanda: Ministerio de Finanzas y Economía, 1988a.).
- Shimitz, Hubert. "Limitante de Crecimiento para las Pequeñas Empresas." *World Development*. Vol. 10, Nos. 6(1982) pp. 429-450.
- _____. *Manufacturado en el Patio Trasero: Casos de Estudio en la Acumulación y Empleo en la Industria Brasileña a Pequeña Escala* (Londres: Francis Pinter, 1982a).
- Shaffer, James. "En el Concepto de Estudios Subsectoriales." *Revista Americana de Economía Agrícola*. Vol. 55, Nos. 2 (1973) pp. 333-336.
- Staley, Eugene, y Morse, Richard. *Industria en Pequeña Escala Moderna para Países en Desarrollo* (New York: McGraw-Hill, 1965).
- Steel, William F. "Desarrollo del Sector Urbano Artesanal en Ghana y Camerún." *Revista de Estudios Africanos Modernos*. Vol. 17, Nos. 2 (1979) pp. 271-284.
- Tendler, Judith. "Que es lo que Ocurrió con el Alivio de la Pobreza?" Mimeo. Informe Preparado para la Revisión a Media Década de los Programas de la Fundación Ford acerca de Que Tan Vivible, Empleo y Generación de Ingresos (1987).

2. Theoretical Framework

The first part of the study focuses on the theoretical framework, which is based on the work of [Author Name]. This framework provides a solid foundation for the research.

The second part of the study focuses on the methodology, which includes a detailed description of the data collection and analysis procedures.

The third part of the study focuses on the results, which are presented in a clear and concise manner. The findings of the study are discussed in detail.

The fourth part of the study focuses on the conclusion, which summarizes the main findings of the study and provides recommendations for future research.

The fifth part of the study focuses on the discussion, which explores the implications of the findings and their relevance to the field of study.

The sixth part of the study focuses on the references, which list the sources used in the study. The references are formatted according to the required style.

The seventh part of the study focuses on the appendix, which contains supplementary information that supports the main text of the study.

The eighth part of the study focuses on the index, which provides a quick reference to the various sections of the study.

The ninth part of the study focuses on the glossary, which defines the key terms used in the study.

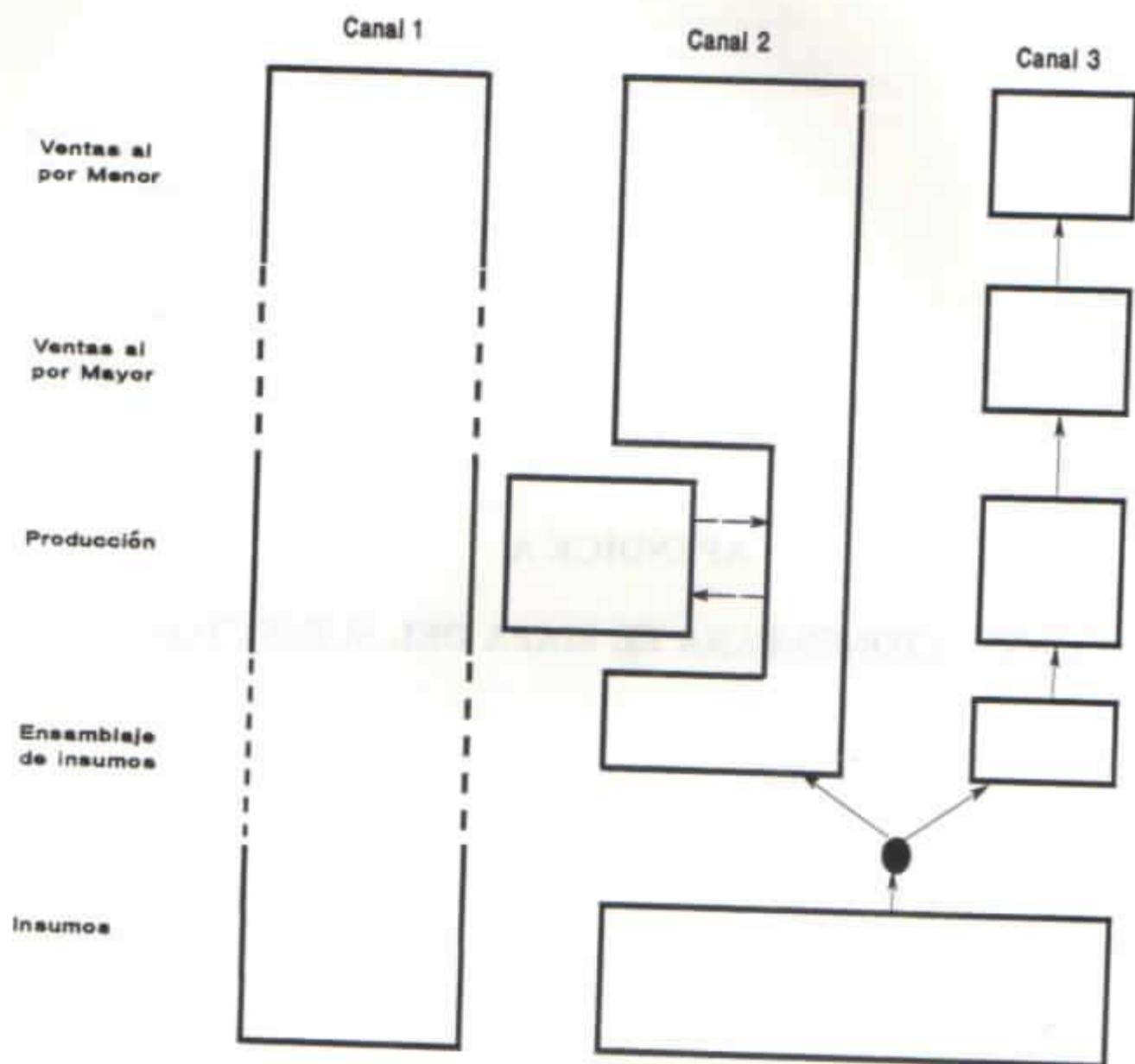
The tenth part of the study focuses on the bibliography, which lists the sources used in the study.

The eleventh part of the study focuses on the conclusion, which summarizes the main findings of the study and provides recommendations for future research.

The twelfth part of the study focuses on the index, which provides a quick reference to the various sections of the study.

APENDICE A
CONVENCIONES PARA EL MAPA DEL SUBSECTOR

FIGURA A-1
CONVENCIONES PARA LOS MAPAS DEL SUBSECTOR



Ubicación

● = Punto de reunion

Empresas

□ = Frontera de empresa

⋯ = Función implícita o no tomada en cuenta

Mecanismo de Coordinación

↑ = Venta de Bienes en el Mercado

↑ = Contrato de venta

← - - - = Subcontrato

Submapas

N = Número de empresas

S = Salas

L = Empleos

V = Volumen

⚙ = Razon de engraneje

CONVENCIONES PARA LOS MAPAS DE SUBSECTOR

Porque?

En el corazón del análisis subsectorial esta el mapa del subsector. Este mapa hace un sumario esquemático de un sistema económico mayor dentro del cual las empresas de escala pequeñas y micro operan. Provee el marco de referencia para hacer un resumen de lo que usted sabe en un subsector en particular, para organizar los datos y el pensamiento y enfocar la discusión.

Para claridad de exposición, y asegurar que la discusión se enfoque en la sustancia en vez de la forma, se requieren practicas estándares para hacer mapas. El mapa genérico del subsector discutida en la Figura 1 de la Sección Dos (repetido aquí como Figura A-1) hace un resumen de las convenciones corrientes para hacer mapas.

El Mapa Mas Simple

El mapa del subsector hace un listado de las funciones verticalmente en el lado izquierdo, empezando con las materias primas/insumos y terminando con los consumidores finales en la parte superior. Cuando las diferencias de calidad llevan a una segmentación de los mercados de salida el mapa hace un listado de los varios mercados finales a los largo de la parte superior del mapa. Las funciones y los mercados forman una malla en la cual usted esta haciendo un mapa de los participantes del subsector.

Los rectángulos representan los tipos de empresas participantes. La altura de la caja indican cuantas funciones desarrolla dentro de la compañía. Su anchura normalmente indica el tamaño relativo de la categoría de la empresa, con el volumen del producto o número de empresas como la medida usual de tamaño.

Las flechas describen los flujos de producto entre participantes. Las flechas sólidas representan las ventas del mercado, mientras que las líneas punteadas indican contratos de ventas.

En muchos subsectores, la ubicación geográfica sirven como punto de unión de cientos incluso miles de empresas que pueden reunirse para abastecerse de insumos o salidas de mercado. Debido a que estos puntos de reunión ofrecen una importante fuente de influencia, el mapa lo representa gráficamente, usando un punto grande para representar el punto de reunión visualmente.

Submapas

El mapa sencillo sin adorno sirve como base a la cual usted puede sobreponer una gran cantidad de información que describe la diferencia entre los canales de aprovisionamiento del subsector.

Estas superposiciones requieren de símbolos que de manera efectiva identifican los datos que usted esta sobreponiéndole al mapa. Para el numero de empresas (N), ventas (S), volumen de salida (V), y empleo (L), estas letras simples son suficientes. Las razones de engranaje y otros pueden requerir símbolos tales como los descritos en la Figura 1. Para otros submapas no designados en la Figura 1, sientase libre de adoptar cualquier sistema de codificación que claramente exprese la información que usted desee transmitir.

APENDICE B
HOJAS DE TRABAJO ANALITICAS

HOJA DE TRABAJO 2

GUIA PARA LA ENTREVISTA DE LAS CONVERSACIONES DE LOS PARTICIPANTES DEL SUBSECTOR

A. Preguntas Importantes

1. Donde obtiene usted sus materias primas?
2. A quien vende usted su producción?
3.
 - a. Que tecnología usa usted
 - b. Que alternativas existen?
 - c. Porque usa usted esta tecnología?
4. Cuales son los cambios principales que han ocurrido desde que usted empezó?

B. Preguntas Adicionales Utiles

5. Qué precios normalmente usted fija para sus productos principales?
6. Puede usted sugerir a otros informantes que conocen este sistema?

C. Submapas, si es que esta anticipado en el Paso 6

7. Tiempo de la mano de obra utilizada por unidad producida
8. Materia prima usada y costo por unidad producida
9. Costos de Inversión mas altos

Más fácil



Preguntas claves

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY

THE UNIVERSITY OF CHICAGO LIBRARY
1207 EAST 58TH STREET
CHICAGO, ILLINOIS 60637
TEL: 773-936-3000
WWW.CHICAGO.LIBRARY.EDU

APENDICE C

GLOSARIO DE TERMINOS

1007

1008

1009

1010

1011

1012

1013

1014

GLOSARIO DE TERMINOS

- Canal:** Una cadena vertical de empresas relacionadas que transforman las materias primas y las entregan al consumidor en la forma de bienes terminados.
- Medio Ambiente:** Las regulaciones, reglas informales y organizaciones de apoyo que influyen las oportunidades de negocios incentivos y acciones.
- Función:** Un paso en el canal de aprovisionamiento. Un paso en la secuencia de las transformaciones necesarias para cambiar las materias primas en productos terminados. Las transformaciones pueden incluir transporte, procesamiento, empaquetamiento, ensamblado o distribución.
- Razón de el Engranaje:** El numero promedio de participantes entre una función comprando materia prima de cada firma, con la función inmediatamente por debajo de la misma. Usted puede calcular las razones de engranaje simplemente al tomar el mapa de las cantidades de empresas al dividir $N1$ por $N2$.
- Industria:** Una colección de empresas que realizan la misma función. La industria automovilística produce carros, mientras que la industria del acero produce acero, la de tejeduría, tela, y la de hilado y devanado hilo. Una colección vertical de industrias, en conjunto con los servicios de transporte financiero y de distribución que los une a todos forman un subsector.
- Influencia:** La habilidad para alcanzar a gran número de micro y pequeñas empresas por su tamaño de una sola vez. Usted puede lograr influencia de tres maneras: (a) a través de empresas grandes que le proveen al mercado de materia prima o de la salida al mercado de muchas empresas pequeñas; (b) agrupamiento geográfico, lo cual le permite a usted contactar numerosas empresas pequeñas en una sola ubicación; y (c) las políticas que influyen a una multitud de pequeños negocios con el solo movimiento de un bolígrafo.
- Intervención Apalancada:** Una actividad promocional que afecta a un gran número de pequeñas empresas simultáneamente. Las intervenciones con influencia pueden ser: (a) trabajando a través de intermediarios de compañías-grandes, (b) servicios de entrega a empresas que están geográficamente agrupadas, o (c) reforma de políticas.
- Nódulo:** Un punto en el sistema de producción sobre distribución donde un gran volumen de producto pasa solamente por unas pocas manos. Un nódulo es como un embudo. Razones de engranaje altos generalmente identifican nodos del sistema.

Submapa: Es la información superpuesta sobre un mapa básico del subsector el cual describe las diferencias entre participantes y canales. Los submapas mas comunes incluyen el numero de empresas (N), empleos (L), Volumen del producto (V), Ventas (S), o ingresos (Y).

Participante: Una ama de casa o firma que desarrolla una o mas funciones en un sistema de producción/distribución.

Taza de retorno por la labor realizada: El ingreso fijo por una cantidad de tiempo en una tarea dada. Este termino también se discute en el Apéndice D.

Sector: Uno de las nueve categorías de la actividad económica definida por La Clasificación Industrial Estándar Internacional (CIIU) de las Naciones Unidas. Las Agencias producen datos de ingresos nacional o de empleo normalmente desglosando sus resultados por sector. A veces, ellos consolidan los nueve sectores en tres: primario (agricultura y minería) secundario (manufactura, servicios públicos y construcción); y terciario (comercio Transporte, servicios y gobierno). En cualquier caso los sectores simplemente se clasifican por el tipo de actividad; ellos no describen las interrelaciones entre estas actividades.

Subsector: Una red de empresas relacionadas que transforman las materias primas en productos terminados y los transmiten a través de canales de provisión verticales a los clientes finales. Un subsector normalmente incluye una serie de industrias verticalmente relacionadas entre si con segmentos de los sectores del transporte, servicio y comercio que los une entre si. Los subsectores están girando alrededor ya sea de un mercado con una salida común o de una materia prima común. Los subsectores MSE son usualmente definidos desde arriba hacia abajo, como la constelación de empresas proveedoras de una sola o de un grupo de mercados cercanamente relacionados en una salida final. En contraste, los sectores de productos agrícolas están definidos desde abajo hacia arriba. Ellos incluyen un juego de transformaciones verticales emanando de una sola materia prima agrícola.

Mapa del subsector: Un diagrama esquemático que describe los flujos de productos y las relaciones contractuales entre las empresas de un subsector. Este describe una serie de canales alternativos de aprovisionamiento que compiten para proveer al mismo mercado final. En el caso de subsectores de productos agrícolas, el mapa muestra los canales alternativos de aprovisionamiento a través de los cuales un solo producto es transformado y entregado a los consumidores en la forma de bienes terminados.

Nódulo del Sistema: Véase Nódulo.

GLOSARIO TECNICO PARA LOS CASOS A ESTUDIAR

Cerveza de Melaza

Fermentación: Producción de una bebida alcohólica de un grano. Cebada, Melaza, mijo, maíz, arroz — o de cualquier otro grano — que pueda ser fermentado para producir alcohol. La fermentación involucra tres etapas: (a) el grano se cocina para que suelte los almidones en solución, (b) la malta va rompiendo los almidones del grano en azúcares, y (c) la levadura transforma los azúcares en el alcohol.

Malta: El grano que ha sido remojado en el agua y dejado a que germine durante 12-48 horas, es entonces secado y molido. Se parece a una harina muy áspera, como la de granos enteros. La germinación produce enzimas que no están presentes en el grano original, que van rompiendo los almidones en azúcares.

Malteado: El proceso de producir malta del grano. Si bien es cierto que cualquier grano puede ser malteado, los cerveceros Occidentales prefieren la malta de la cebada mientras los cerveceros caseros Africanos hacen malta de Melaza y mijo.

Cerveza de Mijo: Cerveza producida de mijo malteado y grano de mijo.

Shebeen: Un establecimiento donde se vende en casa cerveza de Melaza y otras bebidas.

Reina de Shebeen: Una mujer que vende cerveza de Melaza y otras bebidas desde su casa.

Cerveza de Melaza: Cerveza producida de Melaza malteada. Los cerveceros combinan la Melaza malteada con maíz sin maltear, Melaza o mijo. El grano sin maltear es la fuente de los almidones del grano en el cual la malta de la Melaza actúa para producir azúcares y subsecuentemente alcohol.

Almidón: Son microorganismos que se alimentan de los azúcares y al hacerlo producen alcohol y dióxido de carbono. El dióxido de carbono produce la efervescencia de la cerveza de Melaza. Los cerveceros caseros se basan en almidones salvajes presentes en los granos de Melaza. Como contraste los cerveceros de fábricas añaden cepas puras de levadura producidas-en-laboratorio.

Seda

Capullo (del gusano de seda): Un caparazón fibroso de hilo de seda que los gusanos de seda tejen al final de su ciclo de vida. Un capullo consiste de una sola hebra de hilo de seda sin romper enrollada alrededor del gusano de seda. Los gusanos de seda nativos producen una sola hebra de hilo de 300 metros de largo, mientras que los híbridos blancos mucho más grandes producen un hilo de 1000 metros de largo.

Mora: Árbol cuyas hojas son la única comida del gusano de seda.

Crianza: Criar gusanos de seda. Involucra el permitir que los huevos puedan eclosionar en gusanos de seda. Alimentados con hojas de mora finamente picadas, los gusanos de seda crecen, y después de aproximadamente 20 días, ellos tejen los capullos. Si es que se les deja madurar más, el gusano se transformaría por sí mismo en una polilla, salen del capullo, y ponen huevos para empezar el ciclo de vida una vez más.

Devanado: El desenrollar los capullos de los gusanos de seda produce el hilo de seda. El hilo de seda se combina de entre 7 a 20 fibras individuales, que da de 7 a 20 capullos.

Gusano de seda: Un pequeño gusano, nativo de China, que teje un capullo de hilo de seda, este va comiéndose las hojas de la mora como su única comida.

Hilo de la Urdimbre: Los hilos verticales del hilo que corren el largo completo de una pieza de tela.

Hilo de la Trama: Los hilos horizontales que corren a lo ancho del pedazo de la tela de la seda.

APENDICE D

CARACTERISTICAS TECNICAS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA

THE UNIVERSITY OF CHICAGO

PHYSICS DEPARTMENT

PHYSICS 551

LECTURE 10

STATISTICAL MECHANICS

ENTROPY

THE SECOND LAW

REVERSIBILITY

THE THERMODYNAMIC LIMIT

THE CANONICAL ENSEMBLE

THE GRAND CANONICAL ENSEMBLE

THE MICROCANONICAL ENSEMBLE

THE MECHANICAL ENSEMBLE

THE BOLTZMANN DISTRIBUTION

THE GIBBS DISTRIBUTION

THE HENKEL DISTRIBUTION

THE WEIBULL DISTRIBUTION

THE EXPONENTIAL DISTRIBUTION

THE GAUSSIAN DISTRIBUTION

CARACTERISTICAS TECNICAS QUE DEBEN TOMARSE EN CUENTA

Datos del Consumo como información para analizar la Dinámica del subsector

Tamaño del Mercado. Usted normalmente encontraría difícil el estimar las ventas totales de los MSE mediante el agregado de una multitud de pequeños negocios individuales. No solamente que mantienen registros muy inciertos, sino que muchas veces operan en forma estacional o a tiempo parcial.

Los datos del consumo, cuando están disponibles, pueden ayudar a determinar la magnitud de los mercados específicos de los MSE. Las estadísticas de las oficinas gubernamentales y de los bancos centrales son las agencias que con mas frecuencia recolectan estos datos, a veces como parte de su responsabilidad de rastrear los cambios en los precios de una canasta estándar de los bienes para el consumo. Usted puede encontrar estos estudios llamados como estudios de consumo, estudios de los presupuestos familiares, o gastos familiares.

Usando un ejemplo de Lesoto, la Tabla D-1 nos ilustra como estimar el tamaño del mercado para los datos de consumo. Note que este método le permite a usted estimar el tamaño de los mercados regionales o nacionales simplemente al conocer el tamaño de la población y el gasto promedio por persona. De la misma manera, los datos le permiten normalmente a usted diferenciar entre las áreas rurales y urbanas, debido a que los datos de las agencias de recolección de datos usualmente hacen una distinción entre las dos.

En el campo, los profesionales en ejercicio han usado los datos de consumo para estimar las ventas de los MSE en una variedad de subsectores. Ejemplos incluyen ropa usada y vino de banana en Ruanda, y materiales de construcción, servicios de construcción, ropa, y prendas tejidas en Lesoto.

Por supuesto, los gastos por familia solo le posibilitan a usted estimar el valor de la demanda doméstica. Para las MSE que están orientadas hacia el mercado de exportación, usted va a tener que usar las estadísticas de intercambio o compañías más grandes de exportación.

Potencial de Crecimiento. Los datos de consumo también le indican cuales son los mercados domésticos que posiblemente crecerán mas rápido. La clave es la comparación de las diferencias del consumo entre las casas ricas y pobres. Esta comparación nos indica como las familias gastan el ingreso adicional, conforme sus ingresos van creciendo.

La Tabla D-2 nos muestra como usted puede estimar que es lo que las familias van a comprar conforme su ingreso crece. Esto continúa con el ejemplo del Lesoto, en el cual un

TABLA D-1

VALOR ESTIMADO DE LAS VENTAS DE ESTUDIOS DE CONSUMO HOGAREÑO*

Categoría de Gastos	Datos de Consumo por Familia Lesoto 1986		Valor de las Ventas Estimadas en una Región con 40,000 Familias (Millones de moloti por año) ^c
	Gastos en Efectivo por Familia por Mes (Moloti/Mes) ^b	División del Presupuesto Promedio (Porcentaje)	
Comidas y bebidas	71	37.8%	34.1
Vestimenta y calzado	33	17.6	15.8
• Prendas de vestir, tejidas y de tela	(17.9)	(9.5)	(8.6)
• Calzado	(9.2)	(4.9)	(4.4)
Arriendo, Combustible y Luz	11	5.6	5.3
Muebles y cosas del hogar	23	12.2	11.0
Gastos Médicos	3	1.6	1.4
Transporte y comunicaciones	10	5.3	4.8
Educación y Diversiones	7	3.7	3.4
Miscelaneos	30	16	14.4
• Materiales de Construcción	(12.2)	(6.5)	(5.9)
• Servicios de Construcción	(7.9)	(4.2)	(3.8)
Total	188	100.0%	90.2

*Los estudios de consumo por familia son a veces llamados los estudios del "presupuesto familiar" o " el gasto familiar."

^bEl Moloti es la moneda nacional de Lesoto. Un Moloti es aproximadamente igual a un dólar U.S.

^c1 x 12 meses x 40.000 familias.

equipo de investigadores del subsector estaba interesado en comparar el crecimiento potencial entre tres áreas: (1) prendas tejidas y de tela, (2) calzado de cuero, y (3) materiales de construcción y sus servicios. Los cálculos en la Tabla D-2 sugieren que los gastos de construcción son los que más rápidamente crecerán en el futuro, mientras que el calzado de cuero será el más lento en crecer. Las familias estarán gastando de sus ingresos adicionales, en materiales de construcción, el 8,4% y en servicios el 5,5%, pero sólo el 4,2 por ciento en calzado de cuero. Por supuesto, los datos en bruto pueden haber sido desgregados de manera diferente para aquellos interesados en otras actividades.

Dando estimados del crecimiento del ingreso, usted puede usar estos datos y proyectar la cantidad de crecimiento absoluto de las ventas en cada mercado doméstico. Por ejemplo, si el ingreso familiar a nivel nacional de 100 millones de dólares crece al 5 por ciento, la demanda por los materiales de construcción se incrementará aproximadamente \$420.000 ($100 \times 0.05 \times 0.084$).

Calculando el Retorno para la Mano de Obra

La gente pobre solamente tiene su mano de obra para vender. Por lo tanto el retorno a su trabajo es el indicador clave de dónde están las mejores oportunidades e incentivos.

La discusión de la seda en el Paso 7 en conjunto con la Figura 9, describen cómo pueden usar estos retornos por la mano de obra al proyectar la dinámica del subsector.

La siguiente fórmula le permite a usted calcular retornos por la mano de obra.

Ingresos - Materia Prima - Depreciación de Activos Fijos de la Tierra - Costo de Arriendo
= Ingreso Neto

$$\text{Retorno de la Mano de Obra} = \frac{\text{Ingreso Neto}}{\text{Tiempo del Trabajo}}$$

Nótese que la depreciación de los activos fijos de la mayoría de las MSE es extremadamente pequeña. Y el costo del arriendo de la tierra es aplicable básicamente a las operaciones comerciales agrícolas tales como la seda donde la tierra debe ser sacada del sembrío de otra clase de cosechas para apoyar una actividad de procesamiento que no sea agrícola.

Tal como el valor del jornal o sueldo, el retorno por la mano de obra está dado por una moneda por unidad de tiempo — por ejemplo, dólares por día, pesos por mes, o rupias por año.

TABLA D-2

CRECIMIENTO PROYECTADO DE LA DEMANDA
LOCAL DE LAS ENCUESTAS DE CONSUMO HOGAREÑO

Categoría de Gastos	Datos de Consumo por Familia		Porcentaje Estimado del Ingreso Adicional Gastado en Cada Uno
	Familias Pobres	Familias Ricas	
Comidas y Bebidas	43	161	22.0
Vestimenta y calzado	14	104	16.8
• Prendas de vestir, tejidas y de tela	(7)	(56)	(9.1)
• Calzado	(3.5)	(26)	(4.2)
Arriendo, Combustible y Luz	6	27	3.9
Muebles y cosas del hogar	8	104	17.9
Gastos Médicos	2	12	1.9
Transporte y comunicaciones	4	40	6.7
Educación y Diversiones	2	32	5.6
Miscelaneos	9	144	25.2
• Materiales de Construcción	(4)	(84)	(8.4)
• Servicios de Construcción	(3)	(32)	(5.5)
Total	88	624	100.0%

*Calculado como $(\text{Exp}[\text{rich}] - \text{Exp}[\text{poor}] / (\text{Totexp}[\text{rich}] - \text{Totexp}[\text{poor}]))$. Considerando comidas y bebidas como ejemplo: $(161 - 43) / (624 - 88) = 22.0\%$.

UNA MUESTRA PARA EL REPORTE DEL SUBSECTOR

- I. La razón de la Investigación
- II. Mercados y demanda del Consumidor
- III. Estructura del Subsector
 - A. Mapa del subsector
 - B. Tecnología
 - C. Canales alternos de provisión
- IV. Dinámica
 - A. Fuerzas conductoras
 - B. Canales ascendentes
 - C. Oportunidades para el crecimiento microempresarial
- V. Oportunidades para una Intervención
 - A. Desbloqueando el potencial de crecimiento
 - B. Fuentes de influencia
 - C. Intervenciones con influencia

GEMINI PUBLICATION SERIES

GEMINI Working Papers:

1. "Growth and Equity through Microenterprise Investments and Institutions Project (GEMINI): Overview of the Project and Implementation Plan, October 1, 1989-September 30, 1990." GEMINI Working Paper No. 1. December 1989. [not for general circulation]
- *2. "The Dynamics of Small-Scale Industry in Africa and the Role of Policy." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 2. January 1990. \$5.50.
3. "Prospects for Enhancing the Performance of Micro- and Small-Scale Nonfarm Enterprises in Niger." Donald C. Mead, Thomas Dichter, Yacob Fisseha, and Steven Haggblade. GEMINI Working Paper No. 3. February 1990. \$6.00.
4. "Agenda Paper: Seminar on the Private Sector in the Sahel, Abidjan, July 1990." William Grant. GEMINI Working Paper No. 4. August 1990. \$3.00.
- *5. "Gender and the Growth and Dynamics of Microenterprises." Jeanne Downing. GEMINI Working Paper No. 5. October 1990. \$10.50.
6. "Banking on the Rural Poor in Malaysia: Project Ikhtiar." David Lucock. GEMINI Working Paper No. 6. October 1990. \$3.30.
7. "Options for Updating AskARIES." Larry Reed. GEMINI Working Paper No. 7. October 1990. \$3.50.
- *8. "Technology — The Key to Increasing the Productivity of Microenterprises." Andy Jeans, Eric Hyman, and Mike O'Donnell. GEMINI Working Paper No. 8. November 1990. \$3.60.
9. "Lesotho Small and Microenterprise Strategy — Phase II: Subsector Analysis." Bill Grant. GEMINI Working Paper No. 9. November 1990. \$15.50.
- *10. "A Subsector Approach to Small Enterprise Promotion and Research." James J. Boomgard, Stephen P. Davies, Steven J. Haggblade, and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 10. January 1991. \$3.10.
11. "Data Collection Strategies for Small-Scale Industry Surveys." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 11. January 1991. \$1.30.
12. "Dynamics of Microenterprises: Research Issues and Approaches." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 12. January 1991. \$6.50.
13. "Dynamics of Microenterprises: Research Priorities and Research Plan." Carl Liedholm and Donald C. Mead. GEMINI Working Paper No. 13. August 1990. [not for general circulation]

*Publications of general interest

14. "Review of Year One Activities (October 1, 1989 to September 30, 1990) and Year Two Work Plan (October 1 to November 30, 1990)." GEMINI Working Paper No. 14. January 1991. [not for general circulation]
- *15. "The Process of Institutional Development: Assisting Small Enterprise Institutions to Become More Effective." Elaine Edgcomb and James Cawley. GEMINI Working Paper No. 15. February 1991. \$9.70.
16. "Baseline Surveys of Micro and Small Enterprises: An Overview." Donald C. Mead, Yacob Fisseha, and Michael McPherson. GEMINI Working Paper No. 16. March 1991. \$2.60.
17. "Kenya: Kibera's Small Enterprise Sector — Baseline Survey Report." Joan Parker and C. Aleke Dondo. GEMINI Working Paper No. 17. April 1991. \$6.40.
- *18. "A Financial Systems Approach to Microenterprises." Elisabeth Rhyne and Maria Otero. GEMINI Working Paper No. 18. April 1991. \$3.00.
- *19. "Agriculture, Rural Labor Markets, and the Evolution of the Rural Nonfarm Economy." Steve Haggblade and Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 19. May 1991. \$2.50.
- *20. "The Microenterprise Finance Institutions of Indonesia and Their Implications for Donors." Elisabeth Rhyne. GEMINI Working Paper No. 20. June 1991. \$3.40.
21. "Microenterprise Growth Dynamics in the Dominican Republic: The ADEMI Case." Frank F. Rubio. GEMINI Working Paper No. 21. June 1991. \$3.10.
- *22. "Credit Unions: A Formal Sector Alternative for Financing Microenterprise Development." John H. Magill. GEMINI Working Paper No. 22. September 1991. \$3.80.
23. "A Proposed Subsector-Based Monitoring and Evaluation System for CARE/Thailand's Silk Promotion Efforts." Steven Haggblade. GEMINI Working paper No. 23. September 1991. \$3.60.
24. "Steps to the Creation of a Viable Financial Institution for Microenterprise Development in the Philippines: Notes on a Process for the Staff and Board of Tulay sa Pag-Unlad, Inc." Doug Salloum and Nan Borton. GEMINI Working Paper No. 24. November 1991. \$2.00.
- *25. "Village Banking: A Cross-Country Study of a Community-Based Lending Methodology." Sharon L. Holt. GEMINI Working Paper No. 25. December 1991. \$12.60.
26. "Dynamics of Small- and Micro-scale Enterprises and the Evolving Role of Finance." Carl Liedholm. GEMINI Working Paper No. 26. December 1991. \$3.00.
- *27. "Opportunities for Intervention in Thailand's Silk Subsector." Steven Haggblade and Nick Ritchie. GEMINI Working Paper No. 27. January 1992. \$3.20.
- *28. "Apex Study of the Asociacion de Grupos Solidarios de Colombia." Arelis Gomez Alfonso, with Nan Borton and Carlos Castello. GEMINI Working Paper No. 28. April 1992. \$4.60. [See Technical Reports No. 36 and No. 39 for apex studies in Senegal and Thailand.]

29. "The Subsector Methodology, A Field Orientation for CARE/Egypt, January 20-February 7, 1992." William Grant. GEMINI Working Paper No. 29. April 1992. \$9.50.
30. "'Poverty Lending' and Microenterprise Development: A Clarification of the Issues." Mohini Malhotra. GEMINI Working Paper No. 30. May 1992. \$3.60.
31. "The Solidarity Group Experience Worldwide." Shari Berenbach and Diego Guzman. GEMINI Working Paper No. 31. June 1992. \$5.80.

GEMINI Technical Reports:

1. "Jamaica Microenterprise Development Project: Technical, Administrative, Economic, and Financial Analyses." Paul Guenette, Surendra K. Gupta, Katherine Stearns, and James Boomgard. GEMINI Technical Report No. 1. June 1990. [not for general circulation]
2. "Bangladesh Women's Enterprise Development Project: PID Excerpts and Background Papers." Shari Berenbach, Katherine Stearns, and Syed M. Hashemi. GEMINI Technical Report No. 2. October 1990. \$13.00.
3. "Maroc: Conception d'une Enquête pour une Etude du Secteur Informel." Eric R. Nelson and Housni El Ghazi. GEMINI Technical Report No. 3. November 1990. \$12.50.
4. "Small Enterprise Assistance Project II in the Eastern Caribbean: Project Paper." James Cotter, Bruce Tippet, and Danielle Heinen. GEMINI Technical Report No. 4. October 1990. [not for general circulation]
5. "Technical Assessment: Rural Small-Scale Enterprise Pilot Credit Activity in Egypt." John W. Gardner and Jack E. Proctor. GEMINI Technical Report No. 5. October 1990. \$4.00.
- *6. "Developing Financial Services for Microenterprises: An Evaluation of USAID Assistance to the BRI Unit Desa System in Indonesia." James J. Boomgard and Kenneth J. Angell. GEMINI Technical Report No. 6. October 1990. \$9.00.
7. "A Review of the Indigenous Small Scale Enterprises Sector in Swaziland." David A. Schrier. GEMINI Technical Report No. 7. October 1990. [not for general circulation]
8. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Summary Report." John H. Magill and Donald A. Swanson. GEMINI Technical Report No. 8. April 1991. \$10.20.
9. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Financial Markets and the Micro- and Small-scale Enterprise Sector." Richard Meyer, John Porges, Martha Rose, and Jean Gilson. GEMINI Technical Report No. 9. March 1991. \$16.00.
10. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Policy Framework." Bruce H. Herrick, Gustavo A. Marquez, and Joseph F. Burke. GEMINI Technical Report No. 10. March 1991. \$11.30.

11. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Institutional Analysis." Peter H. Fraser, Arelis Gomez Alfonso, Miguel A. Rivarola, Donald A. Swanson, and Fernando Cruz-Villalba. GEMINI Technical Report No. 11. March 1991. \$25.00.
12. "Ecuador Micro-Enterprise Sector Assessment: Key Characteristics of the Micro-Enterprise Sector." John H. Magill, Robert Blaney, Joseph F. Burke, Rae Blumberg, and Jennifer Santer. GEMINI Technical Report No. 12. March 1991. \$19.60.
13. "A Monitoring and Evaluation System for Peace Corps' Small Business Development Program." David M. Callihan. GEMINI Technical Report No. 13. [not available for general circulation]
14. "Small-Scale Enterprises in Lesotho: Summary of a Country-Wide Survey." Yacob Fisseha. GEMINI Technical Report No. 14. February 1991. \$6.40.
- *15. "An Evaluation of the Institutional Aspects of Financial Institutions Development Project, Phase I in Indonesia." John F. Gadway, Tantri M. H. Gadway, and Jacob Sardi. GEMINI Technical Report No. 15. March 1991. \$8.80.
- *16. "Small-Scale Enterprises in Mamelodi and Kwazakhele Townships, South Africa: Survey Findings." Carl Liedholm and Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 16. March 1991. \$4.60.
17. "Growth and Change in Malawi's Small and Medium Enterprise Sector." Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 17. June 1991. \$2.20.
18. "Burkina Faso Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Matthew Gamser, Jim Herne, Karen McKay, Abdoulaye Sow, and Sibry Jean-Marie Tapsoba. GEMINI Technical Report No. 18. August 1991. Volume One, Main Report, \$7.60; Volume Two, Annexes, \$14.20.
- *19. "Women in the BPD and Unit Desa Financial Services Programs: Lessons from Two Impact Studies in Indonesia." Sharon L. Holt. GEMINI Technical Report No. 19. September 1991. \$3.80.
20. "Mali Microenterprise Sector Assessment and Strategy." William Grant, Kim Aldridge, James Bell, Ann Duval, Maria Keita, and Steve Haggblade. GEMINI Technical Report No. 20. Volume One, Main Report, \$6.70; Volume Two, Annexes, \$13.00.
21. "A Microenterprise Sector Assessment and Development Strategy for A.I.D. in Zambia." Eric L. Hyman, Robert Strauss, and Richard Crayne. GEMINI Technical Report No. 21. November 1991. \$10.00.
22. "Bangladesh: Women's Enterprise Development Project Paper." GEMINI Technical Report No. 22. August 1991. [not for general circulation]
23. "Peru: Small Business and Employment Expansion Project Paper." GEMINI Technical Report No. 23. November 1991. [not for general circulation]
24. "A Country-wide Study of Small-Scale Enterprises in Swaziland." Yacob Fisseha and Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 24. December 1991. \$5.40.

- *25. "Micro and Small-Scale Enterprises in Zimbabwe: Results of a Country-wide Survey." Michael A. McPherson. GEMINI Technical Report No. 25. December 1991. \$5.00.
26. "The Development Impact of Financing the Smallest Enterprises in Indonesia." GEMINI Technical Report No. 26. January 1992. [not for general circulation]
27. "Midterm Evaluation of the ASEPADA Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, and Donald L. Richardson. GEMINI Technical Report No. 27. February 1992. \$5.80. Also available in Spanish.
28. "Midterm Evaluation of the ANDI/PYME Component of the Small Business II Project, Honduras." Arelis Gomez Alfonso, Wesley Boles, and Donald L. Richardson. GEMINI Technical Report No. 28. February 1992. \$6.60. Also available in Spanish.
29. "The Role of Financial Institutions in the Promotion of Micro and Small Enterprises in Burkina Faso." John McKenzie. GEMINI Technical Report No. 29. February 1992. \$10.40.
30. "Small and Micro Enterprise Development Project No. 262-0212, Egypt. Midterm Evaluation." Katherine Stearns. GEMINI Technical Report No. 30. March 1992. \$7.60.
31. "A Review of the Prospects for Rural Financial Development in Bolivia." James J. Boomgard, James Kern, Calvin Miller, and Richard H. Pattern. GEMINI Technical Report No. 31. March 1992. \$4.60.
32. "The Role of Private Sector Advocacy Groups in the Sahel." William Grant. GEMINI Technical Report No. 32. March 1992. \$2.40.
- *33. "Access to Credit for Poor Women: A Scale-up Study of Projects Carried Out by Freedom from Hunger in Mali and Ghana." Jeffrey Ashe, Madeline Hirschland, Jill Burnett, Kathleen Stack, Marcy Eiland, and Mark Gizzi. GEMINI Technical Report No. 33. March 1992. \$11.80.
- *34. "Egyptian Women and Microenterprise: the Invisible Entrepreneurs." C. Jean Weidemann. GEMINI Technical Report No. 34. March 1992. \$11.20.
- *35. "A Pre-Project Identification Document Analysis of the Lesotho Agricultural Enterprise Initiatives Project." Mike Bess, Don Henry, Donald Mead, and Eugene Miller. GEMINI Technical Report No. 35. April 1992. \$20.00.
36. "Apex Study of the Small Enterprise Development Program of Catholic Relief Services, Senegal." Arelis Gomez Alfonso. GEMINI Technical Report No. 36. May 1992. \$3.00.
37. "The Private Operators' Perspective on an Agenda for Action," Dakar, Senegal, November 22-25, 1991. A Seminar on the Private Sector in West Africa. Organized by the Senegalese National Employers' Union (CNP), the Club du Sahel, CILSS and USAID. GEMINI Technical Report No. 37. May 1992. \$7.00.
38. "Background Documents to the Seminar on the Private Sector in West Africa," Dakar, Senegal, November 22-25, 1991. Technical Report No. 38. May 1992. \$5.00.

