

Revisado

ANÁLISIS DEL MERCADO PREVIO A LA CRISIS (PCMA)

FEBRERO 2016



USAID
FROM THE AMERICAN PEOPLE



OXFAM

Este documento corresponde a la directriz revisada de Análisis del Mercado Previo a la Crisis (PCMA) y reemplaza a la versión anterior. Fue escrito por Helene Juillard (consultora independiente) bajo la dirección técnica y coordinación general de Emily Sloane (Directora de Mercados en situaciones de Emergencia: International Rescue Committee), con financiamiento de la Office of U.S. Foreign Disaster Assistance (Oficina de Asistencia para Desastres en el Extranjero) de USAID. Este es producto de consultas con varias agencias y de más de 15 personas de distintos sectores y niveles de gobernanza. Este se ha beneficiado de la amplia experiencia compartida por los miembros del grupo de referencia, quienes ofrecieron sus observaciones sobre áreas técnicas específicas en las diferentes etapas del proceso: Kassoum Ouattara (Catholic Relief Services), Marie Boulinaud (consultora independiente), Jonathan Brass (Federación Internacional de la Cruz Roja), Gregory Matthews (International Rescue Committee), Jake Zarins and Sheldon Yoder (Habitat for Humanity), Carol Brady, Alexandre Gachoud, Jonathan Parkinson y Jo Zaremba (Oxfam), Jessica Saule (Save the Children) y Barbara Vanlogchem (Programa Mundial de Alimentos).

En 2014, se publicó una versión inicial del documento directriz de PCMA (anteriormente PCMMA) y constituyó un esfuerzo conjunto entre el International Rescue Committee (IRC) y Oxfam, con financiamiento de ECHO y USAID. Este documento original se basó en la experiencia limitada de varias ONG respecto al uso de análisis de mercado en contextos previos a la crisis. Se publicó con el entendimiento de que sería revisado con aportes generales después de su uso en el campo.

La elaboración de este informe fue posible gracias al generoso apoyo de los estadounidenses a través de la United States Agency for International Development (USAID, Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional). El contenido es responsabilidad del IRC y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.

© 2016 The International Rescue Committee, Inc.

La publicación está protegida por derechos de autor, pero el texto y las gráficas pueden utilizarse sin costo alguno para fines de promoción, campaña, educación e investigación, siempre que la fuente sea debidamente reconocida. El propietario de los derechos de autor solicita que cualquier uso sea registrado ante ellos para fines de evaluación de impacto. Se debe obtener permiso para la reproducción en cualquier otra circunstancia, la reutilización en otras publicaciones o para fines de traducción o adaptación. Correo electrónico: livelihoodsadmin@rescue.org.

ÍNDICE

RECONOCIMIENTOS	3
ABREVIATURAS	7
TERMINOLOGÍA CLAVE	8
INTRODUCCIÓN	12
CAPÍTULO 1: PREPARACIÓN PARA EL PCMA	17
1. Decidir implementar un PCMA	17
1.1. Iniciar un PCMA específico para la agencia o en colaboración con otras	17
1.2. Designar un punto focal de mercado	18
1.3. Asegurarse de que está en una situación previa a la crisis en un contexto de crisis anticipada	19
1.4. Abogar por un PCMA	19
2. Establecer los objetivos del PCMA	21
2.1. Determinar los objetivos de su PCMA	21
2.2. Establecer sus preguntas analíticas clave	22
2.3. Asegurar la inclusividad además del conocimiento del mercado	22
2.4. Asegurar una secuencia lógica entre sus objetivos, sus preguntas analíticas clave y las respuestas que pretende diseñar después del PCMA	24
3. Definir su escenario de crisis	26
3.1. Decidir si necesita definir un escenario de crisis	26
3.2. Definir su escenario de crisis	26
3.3. Elegir el año de referencia, el año de crisis y la temporada para el análisis	29
4. Determinar el alcance de su evaluación y los sistemas de mercado críticos	30
4.1. Determinar las necesidades	30
4.2. Seleccionar sus sistemas de mercado críticos	31
4.3. Si es necesario, ajustar sus preguntas analíticas clave a sus sistemas de mercado críticos y a su escenario de crisis	33
5. Seleccionar la herramienta o herramientas de análisis de mercado que va a utilizar	34
5.1. Determinar la profundidad de su evaluación, de acuerdo con las necesidades y sus objetivos	34
5.2. Utilizar los conocimientos y recursos disponibles para seleccionar la o las herramientas adecuadas para la evaluación del mercado	36
5.3. Con base en la profundidad de su evaluación, determinar el alcance geográfico	38
6. Planificar la evaluación del mercado	39
6.1. Conformar el equipo de mercado	39
6.2. Definir los recursos que necesita para el PCMA	41
6.3. Concluir y difundir los términos de referencia	42

CAPÍTULO 2: EJECUCIÓN DEL PCMA	43
7. Hacer un mapa y recopilar información existente	43
7.1. Revisar preliminarmente la información existente sobre la funcionalidad general del mercado	43
7.2. Revisar preliminarmente la información existente en los sistemas de mercado específicos	45
8. Evaluar los sistemas de mercado críticos en situaciones previas a la crisis	47
8.1. Capacitar a todo el equipo de mercado y concluir el marco de trabajo de su análisis	47
8.2. Elaborar el calendario estacional	48
8.3. Identificar los actores de mercado clave: la cadena de mercado	49
8.4. Comenzar a trazar mapas del periodo de crisis y de referencia y comenzar el análisis preliminar	49
8.5. Probar y ultimar cuáles serán las herramientas de recopilación de datos	50
8.6. Recopilar datos primarios	51
8.7. Terminar los mapas	53
8.8. Analizar los mapas de mercado	54
8.8.1. Análisis de brechas o necesidades de los grupos familiares	54
8.8.2. Análisis de la capacidad del mercado	55
CAPÍTULO 3: USO DE LOS RESULTADOS DEL PCMA	56
9. Uso del PCMA para diseñar intervenciones basadas en el mercado	56
9.1. Programación basada en el mercado. ¿Qué es?	56
9.2. El proceso de análisis de respuesta	58
9.3. Programación basada en el mercado: ¿Cómo es?	60
10. Comunicar los resultados	61
10.1. Concluir el informe del PCMA	61
10.2. Difundir los resultados del PCMA y las recomendaciones	62
CAPÍTULO 4: MANTENER EL PCMA ACTUALIZADO	63
11. Vigilar el mercado	63
11.1. Elegir los productos básicos a vigilar	63
11.2. Establecer sus indicadores de mercado	64
11.3. Organizar la recopilación de datos	66
11.4. Analizar los resultados de la vigilancia del mercado	66
11.5. Hacer la conexión con herramientas de más largo plazo	67
12. Actualizar los mapas de referencia y de crisis	68
12.1. Actualización del mapa de crisis si o cuando ocurre el escenario de crisis	68
12.2. Revisar su PCMA si el contexto cambió drásticamente	69
ANEXOS	71
Muestra de una agenda para el PCMA	71
Muestra de términos de referencia del PCMA	72
Ejemplo del presupuesto del PCMA	74
Sitios web útiles para revisión secundaria de datos	75
Lista de preguntas que se pueden incluir en los cuestionarios de recopilación de datos	76
Plantillas para el informe del PCMA	82
NOTAS DE PIE DE PÁGINA	86

ÍNDICE

CUADROS

Cuadro 1 El PCMA y el conjunto de herramientas para el análisis de mercado a largo plazo	13
Cuadro 2 El conjunto de herramientas mencionado en el PCMA	15
Cuadro 3 Asegurar la aceptación de las recomendaciones PCMA	18
Cuadro 4 Sistemas de mercado críticos relacionados con vivienda y albergue	31
Cuadro 5 Otros enfoques de análisis de mercado	37
Cuadro 6 El personal calificado importan: selección del equipo de mercado correcto	41
Cuadro 7 Seguridad y análisis de mercado	42
Cuadro 8 El PCMA debe ser un análisis participativo	48
Cuadro 9 "Imprecisión apropiada"	52
Cuadro 10 Un informe de PCMA claro transparente y orientado a la acción	61
Cuadro 11 La difusión de los hallazgos finales es importante, pero no es suficiente	62
Cuadro 12 Cómo vigilar los precios	65

TABLAS

Tabla 1 Secuencia lógica: Objetivos del PCMA, preguntas analíticas clave y tipo de programación	24
Tabla 2 Secuencia lógica: Clasificación de recurrencia y probabilidad	27
Tabla 3 Clasificación del impacto	27
Tabla 4 Matriz de análisis del escenario	28
Tabla 5 Tabla de clasificación para seleccionar el sistema de mercado crítico	32
Tabla 6 ¿Evaluación de mercado profunda o superficial?	35
Tabla 7 ¿Cuántos mercados debe visitar?	38
Tabla 8 Tiempo dividido entre diferentes actores de mercado	51
Tabla 9 Programación basada en el mercado: ¿Qué es?	57
Tabla 10 Indicadores de vigilancia del mercado	64
Tabla 11 Análisis causal de precio y cambios de volumen	67

FIGURAS

Figura 1 Opciones para formar el equipo del PCMA	40
Figura 2 Árbol de decisiones de la programación basada en el mercado	59

ABREVIATURAS

CaLP	Asociación para el Aprendizaje relacionado con Efectivo
DRR	Reducción del Riesgo de Desastres
ECHO	Protección Civil y Operaciones de Ayuda Humanitaria Europeas
EMMA	Conjunto de Herramientas de Mapeo y Análisis del Mercado en Situaciones de Emergencia
EFSL/FSL	Seguridad Alimentaria y Medios de Vida en Situaciones de Emergencia
EWS	Sistema de Alerta Temprana
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FEWSNET	Red de Sistemas de Alerta Temprana para la Hambruna
GEM	Modelo de Equidad de género para Empresas y Mercados
HEA	Enfoque de la Economía del Hogar
IPC	Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases
M4P	Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres
MAG	Guía para el Análisis de Mercados
MFP	Punto Focal de Mercado
MIRA	Evaluación Rápida Inicial de Grupos Múltiples
PCMA	Análisis del Mercado Previo a la Crisis
RAM	Directrices para Evaluación Rápida de Mercados
ToR	Términos de Referencia
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
WASH	Agua, Saneamiento e Higiene
PMA	Programa Mundial de Alimentos de las Naciones Unidas

DEFINICIÓN DE LAS TERMINOLOGÍAS CLAVE UTILIZADAS EN ESTA DIRECTRIZ

Actores de mercado Todas las personas y empresas que participan en la compra y venta en un sistema de mercado, incluidos los productores, proveedores, comerciantes, procesadores y consumidores.

Análisis de brechas Una de las herramientas utilizadas en el Conjunto de Herramientas de Mapeo y Análisis del Mercado en Situaciones de Emergencia (EMMA) para calcular las necesidades críticas no satisfechas de la población meta.

Análisis de mercado El proceso de comprender las características y funciones clave de un sistema de mercado, en función de los datos recopilados durante la evaluación, de manera que se puedan hacer pronósticos sobre cómo los precios, la disponibilidad y el acceso se comportarán en el futuro y tomar decisiones sobre si se debe intervenir y cómo hacerlo. En la práctica, este término a menudo se utiliza en forma incorrecta como sinónimo de evaluación del mercado.

Análisis de respuesta La relación entre el análisis de la situación (compuesto de evaluación de necesidades, evaluación del mercado y otra información contextual) y el diseño del programa.

Análisis multisectorial del mercado Un enfoque coordinado del análisis del mercado en donde varios sistemas de mercado se analizan mediante sistemas de mercado, productos o servicios representativos con el fin de informar respuestas multisectoriales.

Cadena de mercado Término general que se utiliza para una cadena de suministro o una cadena de valor, una secuencia de actores de mercado que compran, venden o agregan valor a un producto o artículo, mientras se traslada desde el productor inicial hasta el consumidor final.

Cadena de valor Se utiliza principalmente en el sector de desarrollo y no existe una definición estándar de lo que significa la cadena de valor. Las definiciones se pueden basar en las actividades, como en la del Banco Mundial: "El término cadena de valor describe una amplia gama de actividades de valor agregado que requieren que el producto o el servicio pase por las diferentes fases de producción, incluida la adquisición de materias primas y otros insumos". También puede basarse en los actores, como en la definición de la Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, "actores que están conectados en una cadena, produciendo, transformando y trasladando bienes y servicios a los consumidores finales mediante un conjunto secuenciado de actividades". En la práctica, los términos cadena de valor y sistema de mercado se refieren a menudo a lo mismo, pero sistema de mercado puede abarcar más y por lo tanto es el término que se utilizará en esta directriz.

Competencia La competencia surge cuando hay suficiente cantidad de comerciantes (vendedores y compradores) compitiendo entre sí por los negocios de un mercado, de tal manera que no hay ninguna persona o empresa que domine el mercado (consulte "monopolio" y "poder de mercado"). Cuando existe una competencia eficaz, ninguno puede establecer precios injustos por un bien o servicio. Generalmente, esto tiene como consecuencia menores precios o mejor calidad para los consumidores o mayores beneficios para los productores y los empleados. Los mercados realmente competitivos también dependen de que los comerciantes no puedan confabular entre ellos para imponer un precio fijo para los bienes.

Demanda efectiva La cantidad de un producto, artículo o servicio económico específico que un grupo de compradores deseará comprar a un precio dado. Para que se consideren efectivos en el análisis de la demanda, las necesidades y los deseos de los compradores deben ir acompañadas por su poder de compra. Cuando la falta de dinero constituye una limitación importante para la población objetivo, el resultado inmediato de las iniciativas basadas en efectivo por lo general es aumentar la demanda efectiva.

Elasticidad de la demanda Una medida de la sensibilidad de la cantidad de bienes comprados a los cambios en los precios. Los bienes que las personas reducen drásticamente cuando los precios aumentan o los ingresos disminuyen (p. ej., bienes de lujo) tienen una “demanda elástica”. Los que aún se necesitan y se compran (p. ej., los alimentos básicos) se dice que tienen una “demanda inelástica”. Los bienes en los sistemas de mercado críticos pertenecen normalmente a la segunda categoría.

Elasticidad de la oferta Una medida de la sensibilidad de la cantidad de bienes suministrados por los productores o los comerciantes a los cambios en los precios. Los bienes que se pueden surtir fácilmente en grandes cantidades si los precios suben tienen una “oferta elástica”. Los que son difíciles de producir o importar rápidamente en grandes volúmenes se dice que tienen una “oferta inelástica”. En situaciones de emergencia, con frecuencia la elasticidad es impredecible debido a la interrupción en las cadenas de suministro.

Equipo de mercado Equipo de evaluación y análisis, potencialmente compuesto por un Punto focal de mercado, un Líder del equipo de análisis, Líderes de equipo del mercado y los miembros del equipo de mercado. Cada líder de equipo dirige a los miembros del equipo de mercado en la evaluación de uno o más sistemas de mercado críticos y específicos.

Evaluación del mercado En entornos humanitarios, se refiere al proceso de recolectar datos relacionados con el mercado para comprender las funciones y características clave de un sistema de mercado o el impacto que podría tener un desastre en este sistema de mercado.

Inflación Un aumento persistente en el nivel promedio de precios en la economía. La inflación ocurre cuando los precios en general aumentan con el tiempo. Esto no significa que todos los precios aumenten necesariamente o que aumenten en la misma proporción, sino solo que los precios promedio siguen una tendencia al alza. El aumento en los precios puede ser ocasionado por factores relacionados con la emergencia, pero también podría ser una característica implícita de una economía inflacionaria.

Integración de mercado Se dice que un sistema de mercado está integrado cuando las conexiones con los actores de mercado locales, regionales y nacionales funcionan adecuadamente. En un sistema de mercado integrado, cualquier desequilibrio en la oferta y la demanda en un área se compensa por el traslado relativamente sencillo de bienes desde otros mercados cercanos y regionales.

Mapa del mercado Información crítica del sistema de mercado plasmada en un mapa. Esto incluye entornos de mercado: instituciones, reglas, normas y tendencias estacionales e históricas en la disponibilidad y en los precios; cadenas de suministro: número de actores de mercado, volúmenes de intercambios comerciales, sus conexiones y relaciones de poder, información sobre infraestructura clave y servicios de apoyo para el mercado. También puede incluir información sobre la diferencia en el acceso y control entre hombres y mujeres en las distintas partes de los sistemas de mercado, en distintos períodos, como consumidores y como productores. Un mapa del mercado ofrece una instantánea del sistema de mercado en cierto momento, lo que permite hacer una comparación con otro mapa creado en un período diferente. En esta directriz, el mapa de referencia (normalmente elaborado al momento del análisis antes de la crisis) se compara con el mapa de crisis (elaborado cuando los sistemas de mercado están sometidos a estrés).

Mercado Cualquier estructura formal o informal (no necesariamente un espacio físico) en donde los compradores y los vendedores intercambian bienes, mano de obra o servicios por dinero en efectivo u otros bienes. La palabra “mercado” puede significar sencillamente un lugar en donde se intercambian bienes o servicios. Algunas veces, los mercados se definen por las fuerzas de oferta y demanda en lugar de por la ubicación geográfica, por ejemplo, “cereales importados que conforman el 40 % del mercado”.

Monopolio Una situación en la cual un solo actor de mercado o un cartel controla todo (o casi todo) el mercado para un tipo dado de producto o servicio. Esta es una forma extrema del poder de mercado. Este puede surgir debido a barreras que evitan que otros comerciantes rivales compitan: p. ej., altos costos de ingreso, reglamentos gubernamentales, coerción o corrupción.

TERMINOLOGÍA CLAVE

Período de referencia Un período en el que aún no ocurre realmente la crisis seleccionada para análisis. Se recomienda que el período de referencia sea el tiempo real en el que se realiza el ejercicio, para facilitar la recopilación de datos.

Poder de mercado La capacidad de una empresa, comerciante u otro actor de mercado de influir en el precio o en la oferta de un bien o servicio, o la forma en que funciona el mercado (sin que sus clientes, proveedores o empleados se vayan con la competencia). En un mercado ideal, perfectamente competitivo, los actores de mercado deberían tener equidad en el poder de mercado. Sin embargo, en el mundo real existen barreras de entrada, relaciones sociales y de género profundamente arraigadas, confabulación y otras formas anticompetitivas de conducta que con frecuencia permiten que algunos actores de mercado ejerzan influencia o dominen la forma en que opera el mercado, por ejemplo, negociando precios favorables para ellos.

Previo a la crisis En esta directriz, el término previo a la crisis se refiere al período antes del inicio de la emergencia escogido como el escenario de crisis por la agencia implementadora del ejercicio de mercado. Se refiere al período cuando el pronóstico de desastre aún no ha tenido efecto en los sistemas de mercado.

Programación de acuerdo al mercado Proyecto que trabaja en conjunto o que brinda apoyo a los mercados locales. Cubre todo tipo de participación en sistemas de mercado, desde su uso para proporcionar intervenciones de ayuda hasta el fortalecimiento y desarrollo proactivo de los sistemas de mercado locales.

Punto focal de mercado La persona a cargo de la coordinación de las actividades del PCMA, desde la fase de preparación hasta el uso de los resultados en la programación real. Un punto Focal de Mercado también se refiere a la persona que se asegura que se lleve a cabo la vigilancia de los indicadores de mercado clave y que se actualice el PCMA, cuando sea necesario. El puesto es principalmente de coordinación y liderazgo, en vez de uno que requiera experiencia técnica o de la facilitación del ejercicio del PCMA.

Sistema de mercado Un sistema de mercado es una red de personas, estructuras comerciales y reglas que determinan cómo se producirá, accederá e intercambiará un bien o servicio específico. Un sistema de mercado consta de numerosos actores de mercado, compradores y vendedores respaldados por infraestructura y servicios e interactuando dentro de un entorno de intercambio comercial moldeado por instituciones, reglas o normas.

Sistemas de mercado críticos Los sistemas de mercado específicos que son de relevancia más inmediata para las necesidades de la población meta. Esencialmente, aquellos mercados que tienen o podrían tener una función importante en la satisfacción de las necesidades esenciales de la población objetivo.

Sistemas/productos/servicios representativos del mercado Un conjunto de sistemas de mercado, productos o servicios que exhiben características similares en la forma en la que las personas interactúan con estos, los obtienen y los usan; la forma en que se suministran al mercado y los servicios de mercado y el ambiente propicio que influye en su acceso al mercado. Durante un análisis multisectorial, los hallazgos de la evaluación de uno de estos sistemas de mercado, se pueden generalizar a otros que representa, para proporcionar una perspectiva general del funcionamiento del mercado en ciertas áreas.

Situación inicial del mercado Un análisis de un sistema de mercado durante un período de referencia. En el PCMA, este período de referencia comúnmente es el tiempo en el que se realiza la evaluación.

Vigilancia del mercado El proceso de recolectar información de indicadores previamente identificados acerca del funcionamiento del sistema de mercado, en función de plazos (es decir, semanal, mensual, etc.) para su utilización en la toma de decisiones programática.



Día de mercado en Ngilima, en la República Democrática del Congo. Ngilima se asienta en el corazón del territorio ocupado por el Ejército de Resistencia del Señor (LRA) y en los últimos meses, los residentes han sufrido una serie de ataques devastadores de parte de LRA, propagando miedo en toda la región. Fotografía: Simon Rawles/Oxfam

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DEL MERCADO PREVIO A LA CRISIS (PCMA)

PROGRAMACIÓN BASADA EN EL MERCADO Y PCMA

Las normas de buenas prácticas, las directrices y las evaluaciones, todas hacen énfasis en la importancia de incluir a los mercados en la situación de emergencia y en el análisis de respuesta. Si bien en años recientes este enfoque ha sido más ampliamente aceptado por organizaciones internacionales, el análisis de mercado en la práctica se limita principalmente a contextos posteriores a la emergencia. Las respuestas a desastres de inicio rápido o lento, ya sea ocasionado por el hombre o debido a riesgos naturales, se puede acelerar y mejorar rápidamente si se tiene una mayor percepción de los mercados antes, durante y después de que se produce el desastre. Para mejorar la efectividad y lo oportuno de las respuestas a las emergencias, se necesita intervenir tempranamente para proteger la subsistencia y reducir el impacto de los shock de mercado, una mayor atención, esfuerzos y directrices con el fin de incorporar el análisis de mercado en la planificación de contingencias, la preparación y reducción del riesgo de desastres (DRR) antes de la emergencia, así como de iniciativas de advertencia temprana. Esto finalmente contribuirá a fomentar la resiliencia.

La realización de un análisis de mercado como parte de la preparación tiene más beneficios que simplemente proporcionar una referencia en cuanto a la funcionalidad de varios sistemas de mercado críticos, de periodos de "referencia" a "después del shock". Con la comprensión de la capacidad y las limitaciones de los sistemas de mercado críticos, el PCMA no solo puede mejorar la preparación y ser utilizado para la planificación de contingencias, sino también puede ayudar al diseño de respuestas que podrían mitigar los efectos de una crisis. Dichas respuestas pueden lograrlo mediante el fortalecimiento de los mercados, ayudando a apoyar el acceso tanto a necesidades básicas como a medios de subsistencia, para que puedan, potencialmente, enfrentar de mejor forma los shocks. Esto puede comenzar a abordar la naturaleza "crónica" o de largo plazo de la vulnerabilidad y la pobreza en algunas áreas.

Como parte de la situación y del análisis de respuesta, el PCMA puede servir de apoyo en el diseño de la programación basada en el mercado. Dicha programación cubre todo tipo de participación en sistemas de mercado, desde su uso para proporcionar intervenciones de ayuda hasta el fortalecimiento y desarrollo proactivo de los sistemas de mercado locales. (Ver la *Sección 9.1* para obtener más información sobre la programación basada en el mercado). En el sector humanitario, existe el consenso de que las respuestas humanitarias "no deben perjudicar" a los consumidores ni a los mercados, y que idealmente deberían hacer uso de los sistemas de mercado locales, cuando y donde estén funcionales. También hay un creciente consenso de que las intervenciones humanitarias se deben basar en el mercado y no tan solo "ser sensibles al mercado"; y que en última instancia se deberían vincular con el fortalecimiento del mercado y las intervenciones de desarrollo.

PROPÓSITO Y ALCANCE DE ESTA DIRECTRIZ

Este documento proporciona las directrices para que los profesionales lleven a cabo el análisis de mercado **antes del inicio de una crisis prevista** utilizando una adaptación de las herramientas existentes para la evaluación del mercado después de la crisis. Las recomendaciones que se derivan de este análisis se deben utilizar para proporcionar información para la toma de decisiones en la preparación y la programación de DRR, así como para futuras respuestas a situaciones de emergencia. Esta directriz se enfoca en los mercados, con el objetivo de mejorar la programación. Al igual que con las iniciativas de naturaleza humanitaria, el objetivo fundamental del PCMA es mejorar la calidad de las intervenciones que benefician a las personas vulnerables a una crisis.

El documento de la directriz del PCMA no cubre el análisis de mercado después de un shock cuando no existe punto de referencia, y tampoco es apropiado para uso en situaciones de emergencia de inicio lento cuando el efecto de un peligro es inminente (por ejemplo, cuando los Sistemas de Alerta Temprana indican que se prevé una sequía y que ocasionará una crisis de inseguridad alimentaria). Este cubre los **sistemas de mercado de ingresos** existentes (es decir, aquellos que las personas acceden para obtener un ingreso: producción, mano de obra o emprendimiento) y los sistemas de mercado de gastos (es decir, productos y servicios que las personas compran) que ya son parte de la cobertura de las necesidades básicas y subsistencia de las personas, pero que no constituyen nuevas oportunidades de mercado. Esta directriz se puede utilizar para apoyar el análisis de los **sistemas de mercado relacionados con el servicio y productos en todos los sectores**.

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DEL MERCADO PREVIO A LA CRISIS (PCMA)

Más específicamente, el documento del PCMA ofrece una directriz sobre cómo:

- Prepararse para un análisis antes de la crisis: obtener la participación organizacional y fomentar el análisis conjunto; definir los objetivos; identificar el escenario de crisis; determinar el alcance de la evaluación; seleccionar la herramienta de análisis de mercado que se utilizará y planificar el ejercicio.
- Llevar a cabo un análisis de mercado para evaluar el grado en el que están operando los mercados y los sistemas de mercado específicos en una situación previa a la crisis, utilizando las herramientas existentes posteriores a la crisis, principalmente: EMMA y Evaluación Rápida del Mercado (RAM), pero también podrían ser la Guía para el Análisis de Mercados (MAG), la herramienta de 48 horas de Oxfam y la encuesta del comerciante del Programa Mundial de Alimentos (PMA).

CUADRO 1 EL PCMA Y EL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS PARA EL ANÁLISIS DE MERCADO A LARGO PLAZO

El PCMA se refiere al conjunto de herramientas de análisis de mercado utilizadas en contextos de emergencia. ¡No se refiere a enfoques de largo plazo, como el GEM (Modelo de Equidad de Género para Empresas y Mercados), el M4P¹ (Lograr que los Mercados Funcionen para los Pobres) ni al enfoque de ¡El Cliente Primero! RMA² (Avalúo Rápido del Mercado). Existen funciones similares entre el GEM, el conjunto de herramientas de M4P y EMMA, RAM y MAG: todas son ejercicios participativos, de varias partes interesadas que involucran elaborar mapas del sistema de mercado como una herramienta central de análisis. Buscan analizar las relaciones y las dinámicas de poder entre los actores de mercado y no se limitan a los precios y a los volúmenes.

Las diferencias principales entre los conjuntos de herramientas son que el M4P solo se enfoca en los sistemas de mercado de ingresos, el GEM se enfoca en el empoderamiento económico de la mujer y aplica un lente de género en el análisis de mercado y el RMA apoya el diseño de los proyectos de agroindustria o de empresas de producción agrícola.

Conexiones específicas pueden hacerse cuando se vigila el mercado. Desde el punto de vista del proceso, se pueden utilizar los mismos principios de vigilancia, y los resultados de vigilancia del mercado en contextos previos a la crisis se pueden emplear para dar forma a los análisis de mercado de largo plazo y viceversa. Consulte la *Sección 11: Vigilancia del mercado* para obtener más información.

- Use los resultados del análisis previo a la crisis para dar forma al diseño de una preparación, respuestas de ayuda y recuperación adecuadas, tomando en cuenta varias intervenciones basadas en el mercado.
- Mantenga el análisis actualizado, vigilando los mercados y actualizando los mapas de crisis y referencia.

PÚBLICO OBJETIVO

Esta directriz está dirigida a los profesionales del área humanitaria que estén pensando en realizar un PCMA o estén planificando realizar un ejercicio de PCMA. Este documento se elaboró de manera que fuera accesible a los profesionales de campo en todos los sectores que no son especialistas en mercados (WASH, seguridad en emergencias/alimentaria y subsistencia, albergue, educación, etc.) con habilidades analíticas y de evaluación existentes. Estos profesionales deben tener interés en adquirir conocimientos de lo que es un PCMA y cómo puede dar forma a las intervenciones. Esta directriz también puede ayudar a los profesionales con experiencia en análisis de mercado después de la crisis a entender cómo adaptar las herramientas con las que están familiarizados a un contexto previo a la crisis.

INTRODUCCIÓN

ANÁLISIS DEL MERCADO PREVIO A LA CRISIS (PCMA)

La directriz toma en cuenta al equipo de mercado que estará a cargo del ejercicio del PCMA. A menos que se especifique lo contrario, cada paso de esta directriz está dirigido al punto Focal de Mercado dentro de la agencia o grupo de agencias que llevan a cabo el análisis. Esta directriz también brinda apoyo al puesto de líder del equipo de análisis (a cargo de dirigir la evaluación y análisis completos) y a los líderes del equipo de mercado (a cargo de dirigir a los miembros del equipo de mercado en la evaluación de campo de uno o más sistemas de mercado críticos). Para obtener más información sobre las funciones y responsabilidades del equipo de mercado, consulte la *Sección 6.1: Conformar el equipo de mercado*.

Finalmente, esta directriz también puede proporcionarles a los gerentes y a los coordinadores del área humanitaria la descripción general de las responsabilidades compartidas que se requieren para el análisis del mercado previo a la crisis, facilitando así la coordinación y manejo del equipo de evaluación.

¿CUÁL ES EL NUEVO CONTENIDO DEL PCMA REVISADO?

El documento directriz PCMA se publicó originalmente en 2014, con el nombre "Directriz para el Mapeo y Análisis del Mercado Previo a la Crisis" o "PCMMA". Se basó en la experiencia limitada de varias ONG, utilizando análisis de mercado en contextos previos a la crisis, con el entendimiento de que sería revisado con aportes generales después de su uso en el campo. Este documento directriz revisado reemplaza a la versión anterior. El nombre se simplificó a "Análisis del Mercado previo a la Crisis" en respuesta a los comentarios recibidos que indicaban que "PCMMA" era difícil de pronunciar y para hacer énfasis en que el enfoque se podía aplicar a diferentes herramientas de análisis de mercado después de la crisis y no solo a EMMA.

El PCMA revisado capta los conocimientos más recientes de los ejercicios de análisis de mercado previo a la crisis realizados por distintas organizaciones en diferentes contextos.³ Estos hallazgos incluyen, entre otros: el género, información de Comunicaciones y Tecnología, análisis de brechas, selección de sistemas de mercado críticos y representativos, capacitación de un equipo para emprender un PCMA, vigilancia del mercado e implementación de las recomendaciones del PCMA.

El alcance y propósito del documento de PCMA se clarifica. El PCMA es un documento directriz que presenta un enfoque previo a la crisis al análisis de mercado. **El PCMA por sí mismo no es una herramienta de análisis de mercado**, pero ayuda a los profesionales a usar las herramientas existentes de análisis y evaluación presentadas en otros conjuntos de herramientas (por ejemplo, EMMA, RAM/MAG, la encuesta de comerciantes de WFP y le herramienta de 48 horas de Oxfam) en contextos previos a la crisis.

Sin lugar a dudas, el PCMA continuará evolucionando a medida que se aplique más ampliamente en el sector humanitario. Para obtener los informes de PCMA, documentos sobre las lecciones aprendidas, materiales de aprendizaje y plantillas más recientes, consulte la sección de PCMA en el sitio web de *EMMA*: <http://emma-toolkit.org>

CUADRO 2 EL CONJUNTO DE HERRAMIENTAS MENCIONADO EN ESTE DOCUMENTO DIRECTRIZ

Debido a que el PCMA es un documento directriz y no un conjunto de herramientas, este refiere a herramientas existentes. A lo largo del documento se incluyen referencias y enlaces a las evaluaciones de mercado independientes y conjuntos de herramientas de análisis siguientes:

- *EMMA: Emergency Market Mapping and Analysis (Mapeo y Análisis del Mercado en Emergencias)*: <http://www.emma-toolkit.org/toolkit>
- *RAM: Rapid Assessment of Markets (Evaluación Rápida de Mercados)*: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>
- *MAG: Market Assessment Guidance (Guía para el Análisis de Mercados)*: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4200.pdf>
- *Oxfam 48-hour tool (Herramienta de 48 horas de Oxfam)*: <http://fscluster.org/philippines/document/oxfam-48-hour-assessment-tool>
- *WFP trader survey (Encuesta de comerciantes de WFP)*: <https://resources.vam.wfp.org/node/17>

Para conocer más acerca de cada conjunto de herramientas, consulte la *IRC/CaLP Comparative Table of Humanitarian Market Analysis Tools (Tabla Comparativa de herramientas de análisis del mercado humanitario IRC/CaLP)*: <http://cashlearning.org/downloads/comparative-table-of-market-analysis-tools-final.pdf> o la *Oxfam Market Compass (Guía de Mercado Oxfam)*: https://prezi.com/vg0_glhptmi5/market-analysis-compass/?utm_campaign=share&utm_medium=copy

CÓMO Y CUÁNDO USAR ESTA DIRECTRIZ

El análisis de mercado es parte del análisis de la situación y no es **un ejercicio independiente**. Se debe realizar dentro del marco de trabajo de la planificación de contingencias de respuesta a emergencias y estrategia programática de la agencia. El análisis se basará en los shocks y crisis y en las necesidades pertinentes de las poblaciones afectadas, la estrategia potencial de respuesta (derivada del mandato organizacional), alcance y marco de tiempo, poblaciones metas y áreas de intervención ya identificadas por la agencia en planes de contingencia de respuesta de emergencia y estrategias programáticas existentes.

El PCMA se puede **realizar en cualquier momento antes del shock**, cuando sea necesario para utilizarlo en la planificación de contingencias o el análisis de respuesta. Si la recopilación de datos se puede hacer en cualquier momento, el período de recopilación de los datos debe ser la época del año (si la hay) en la que hay más probabilidades de que ocurran los desastres, para tomar en cuenta de forma apropiada las variaciones estacionales. Consulte la *Sección 3: Definir su escenario de crisis* para obtener más información para determinar el periodo de referencia y crisis.

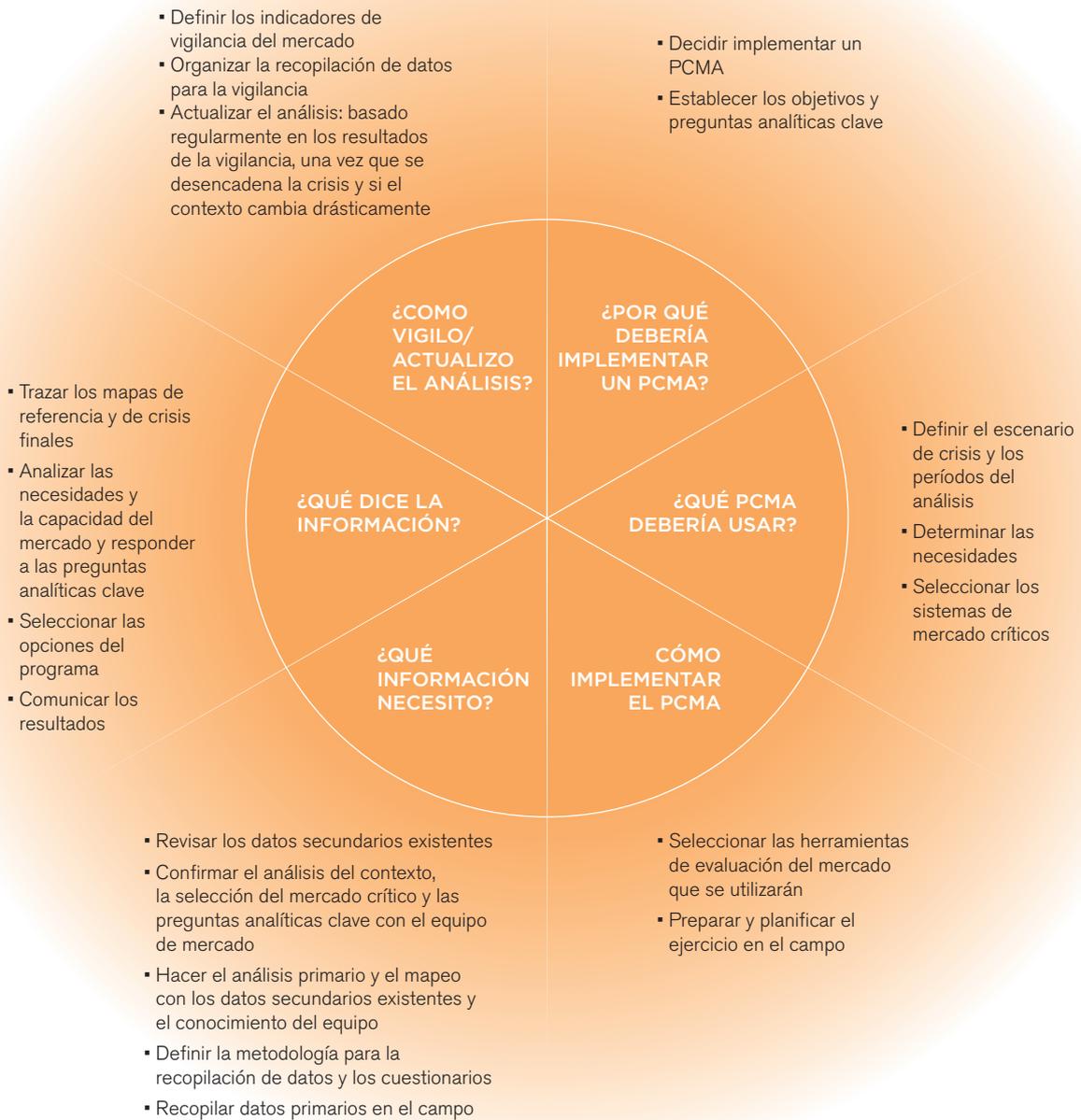
Un PCMA consta de una evaluación y un análisis del mercado; por lo que sigue una secuencia y un proceso de planificación similares a cualquier tipo de evaluación que pueda implementar una agencia.

Esta directriz sigue una **secuencia lógica**, pero algunos pasos podrían suceder naturalmente al mismo tiempo, o podría ser necesario ir y venir entre los pasos debido a la naturaleza iterativa del ejercicio. Contiene:

- Los pasos clave para el PCMA y las consideraciones clave para el PCMA.
- Directriz detallada de cada paso en el proceso de análisis de mercado.
- Los Anexos contienen plantillas listas para usar y ejemplos del campo a usarse durante el ejercicio de análisis de mercado.

Esta directriz no es **un documento independiente** y se debe utilizar en conjunto con las herramientas preexistentes de análisis del mercado a las que se hace referencia en todo este documento.

LOS PASOS CLAVE PARA EL PCMA



CAPÍTULO 1: PREPARACIÓN PARA EL PCMA

¿Qué se obtendrá al final de este capítulo?

- La **administración** de su agencia **habrá** acordado implementar un PCMA y se compromete a asignar suficientes recursos para hacerlo.
- Habrá **designado** un punto focal responsable del análisis y definido la composición del equipo para el PCMA.
- Habrá **identificado a las partes interesadas importantes** y a los posibles socios (organizaciones de la sociedad civil, ONG locales, ONGI y autoridades locales) a quienes se les deberá informar sobre este PCMA.
- Habrá **definido el escenario de crisis** que utilizará para el PCMA (a menos que solo esté considerando determinar una situación inicial del mercado) y tiene conocimientos suficientes de la estrategia y el plan de respuesta de su agencia (área geográfica, población meta, respuestas potenciales y objetivos relacionados) para esta crisis.
- Sabrá **qué información clave de mercado hace falta** para la identificación de las modalidades de dirección/respuesta apropiadas del programa.
- Sabrá qué PCMA desea implementar: sus **objetivos**, las posibles **preguntas analíticas** que debe responder y las herramientas de análisis de mercado que utilizará.
- Tendrá documentos de respaldo clave y un plan para el PCMA: Términos de referencia (ToR), programa, presupuesto, etc.

1. DECIDIR IMPLEMENTAR UN PCMA

¿Por qué este paso?

Si bien iniciar ejercicios de análisis del mercado previo a la crisis ha adquirido una mayor aceptación en los últimos años, principalmente debido al desarrollo de la Programación de Transferencia de Efectivo, llevar a cabo un análisis del mercado previo a la crisis aún se considera un enfoque innovador. Este puede requerir la promoción interna ante la administración y puede beneficiarse de una promoción externa para que el ejercicio del PCMA sea un ejercicio conjunto y de colaboración.

La participación de la administración es vital para garantizar la sostenibilidad del ejercicio, para asegurarse de que los resultados se utilicen para actualizar la planificación de contingencias y para diseñar respuestas, y además para garantizar que se asignen recursos suficientes al ejercicio. Se debe promover la participación de la administración desde el inicio del proceso.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- La administración está convencida de la necesidad de implementar un PCMA, conoce cuál es su valor agregado y asigna los recursos adecuados para hacerlo.
- El punto Focal de Mercado se identifica y tiene un período de tiempo adecuado para dedicarlo al ejercicio.
- Las partes interesadas importantes y los posibles socios (organizaciones de la sociedad civil, ONG locales, ONGI, autoridades locales) en la implementación del ejercicio del PCMA han sido informados de la iniciativa.

1.1. Iniciar un PCMA específico para la agencia o en colaboración con otras

- Los ejercicios del PCMA los puede iniciar cualquier miembro del equipo de un país que busque obtener información relacionada con el mercado previo a la crisis para diseñar la planificación de contingencias, futuras respuestas humanitarias y programas DRR.
- Los ejercicios del PCMA deben orientarse en la demanda y deben iniciarlos los miembros del equipo del país para garantizar una mejor participación y utilización de los resultados del ejercicio.⁴ Se puede consultar al personal de las sedes o de los centros regionales para obtener ayuda, pero idealmente no deberían ser aquellos que están iniciando el PCMA.

CAPÍTULO UNO

1. DECIDIR IMPLEMENTAR UN PCMA

CUADRO 3 ASEGURAR LA ACEPTACIÓN DE LAS RECOMENDACIONES DEL PCMA

En 2014, el IRC llevó a cabo una investigación sobre el grado hasta el cual los hallazgos y recomendaciones del EMMA influenciaron los programas y qué factores facilitaban o impedían el uso de las recomendaciones. Tres temas principales surgieron como factores determinantes en la aceptación de las recomendaciones de EMMA. Aunque estos se aplicaban a EMMA y no al PCMA, es probable que los factores sean similares. Estos se desglosarán en este documento directriz, pero es importante tenerlas en cuenta desde el inicio para garantizar que se adopten las recomendaciones del PCMA:

- **Capacidad de los miembros del equipo de mercado:** La experiencia y las habilidades de los miembros del equipo, sus funciones y responsabilidades en sus agencias, además del conocimiento y entendimiento del análisis de mercado entre un público más amplio.
 - **Comunicación y divulgación:** La participación de diferentes partes interesadas en el proceso de análisis de mercado, mediante la participación directa en el análisis, su presencia en eventos de divulgación o consultas sobre pasos específicos. Esto también se relaciona con la comunicación oportuna de los hallazgos y la presencia de un líder del equipo en los esfuerzos de divulgación. Estos hallazgos indican la necesidad de desarrollar un plan de difusión integral al inicio de la evaluación. Además, la agencia que lo pone en marcha debe tener planes para que las recomendaciones se introduzcan.
 - **Claridad y transparencia en el informe:** El informe debe explicar claramente su metodología e incluir los anexos completos que detallen las fuentes de información. El informe también debe incluir hallazgos y recomendaciones basadas en la evidencia, los que formarán parte del plan de acción operativo.
- Una sola agencia puede implementar un ejercicio de PCMA, aunque también se puede implementar como un ejercicio conjunto. Esto puede ayudar a aunar recursos, a la dispersión de la propiedad de los hallazgos y a la aceptación de las recomendaciones. Los grupos de coordinación sectorial o los grupos de trabajo entre agencias se pueden utilizar como plataforma para compartir información sobre el ejercicios del PCMA futuro.

1.2. Designar un punto focal de mercado

- La persona que inicia el ejercicio del PCMA es probable que sea el punto Focal de Mercado, por lo menos hasta que se nombre a otra persona (Consulte la Sección 6.1: Conformar el equipo de mercado). En esta etapa el punto Focal de Mercado con frecuencia se “ nombra a sí mismo ” (es decir, como la persona que está más interesada en los hallazgos del ejercicio). No es necesario que sea un especialista de mercado, pero debe tener un interés en temas relacionados con el mercado.
- El punto focal de mercado debe promocionar el PCMA ante la administración para que se lleve a cabo (*consulte la Sección 1.4: Abogar por un PCMA*). Es importante que la persona tenga tiempo suficiente para dedicarlo a la preparación y posterior coordinación del ejercicio. Ser un punto focal de mercado también debe verse como una excelente oportunidad de capacitación.

CAPÍTULO UNO

1. DECIDIR IMPLEMENTAR UN PCMA

- El punto focal del mercado desempeña una función esencial en la fase preparatoria y en términos de capacidad organizacional. Su puesto es uno de coordinación y liderazgo. No es necesario que la persona sea un técnico con experiencia en el mercado. Esta persona estará a cargo de:
 - Implementar la fase preparatoria del PCMA (*Capítulo 1: Efectuar las preparaciones para el PCMA*);
 - Coordinar la implementación del PCMA (*Capítulo 2: Ejecutar el PCMA*). El punto Focal de Mercado no estará a cargo de dirigir el análisis, esta será la función del Líder del Equipo de Análisis (*Sección 6.1: Conformar el equipo de mercado*). Sin embargo, deberá estar presente en todo el ejercicio para asegurar que esté en una posición para potencialmente replicar el ejercicio y manejar las posibles actualizaciones del PCMA;
 - Promover la aceptación de las recomendaciones del PCMA (*Capítulo 3: Utilizar los resultados del PCMA*);
 - Asegurarse de que se implemente la vigilancia de los indicadores clave del mercado (*Sección 11: Vigilar el mercado*);
 - Propiciar actualizaciones del PCMA (*Sección 12: Actualizar los mapas de referencia y de crisis*).

1.3. Asegurarse de que está en una situación previa a la crisis en un contexto de crisis anticipada

- Si está en las primeras etapas de una crisis de inicio lento que ya está teniendo efectos en los sistemas del mercado (p. ej., cuando los Sistemas de Alerta Temprana indican ya que se prevé una sequía que ocasionará una crisis de seguridad alimentaria), consulte el análisis de mercado posterior al shock (p. ej., EMMA, RAM).
- Si usted está en una situación que no es proclive a una emergencia, pero enfrenta problemas estructurales relacionados con el mercado, consulte los enfoques de análisis de mercado de largo plazo (p. ej., GEM, M4P).
- Si está en una situación previa a la crisis y espera que ocurra una crisis que no se ha presentado antes en esta área, podría optar por limitar el ejercicio del PCMA a determinar la situación inicial del mercado. Si está elaborando un mapa de crisis para una crisis que nunca antes ha ocurrido en el área, tenga en mente que trabajará con suposiciones, lo cual podría afectar la confiabilidad de sus datos y del análisis. Quizás desee cotejar esas suposiciones con los actores de mercado y enfocarse en la calidad de los datos.

1.4. Abogar por un PCMA

Estas son sugerencias que necesitarán el respaldo de consideraciones particulares, según el contexto, derivadas de las necesidades de las comunidades metas, de la estrategia de la agencia y de las capacidades del equipo.

- El momento más propicio para llevar a cabo un análisis de mercado es cuando no hay una necesidad inmediata del mismo (es decir, cuando no hay crisis) y, por lo tanto, cuando los sistemas de mercado se pueden observar y entender sin las distorsiones asociadas a una crisis.
- En los períodos que no son de crisis probablemente hay más tiempo para el análisis, para comprender mejor los factores fundamentales de las disfunciones de los mercados en contraposición a simplemente identificar deficiencias.
- Este período en que no hay crisis es también el momento más propicio para desarrollar la capacidad del equipo y para enfocarse en incrementar sus conocimientos de los mercados y problemas relacionados con los mercados.
- La experiencia en contextos humanitarios recalca la importancia de invertir en la planificación y preparación institucional, para permitir que los equipos del país implementen una respuesta eficaz y oportuna.⁵
- La realización del PCMA permitirá la vigilancia de las tendencias estacionales (dentro de un año) así como las tendencias históricas (en un período de años), que podría ser especialmente relevante en una situación de crisis de inicio lento.

CAPÍTULO UNO

1. DECIDIR IMPLEMENTAR UN PCMA

- Tener una visión general de los mercados críticos durante períodos sin estrés ofrece una línea base en la cual descansar cuando se suscita una crisis. Esto permite que el equipo o la agencia entienda más rápida y fácilmente el impacto de dicha crisis en los actores de mercado y en la población meta. Luego se podrán tomar decisiones con mayor prontitud cuando golpea una crisis y no habrá necesidad de hacer una evaluación completa del mercado, solo una breve actualización de los indicadores clave del mercado. Esto permite el diseño más rápido de operaciones de programación basadas en el mercado, que favorecen la dignidad de las personas y no perjudican el mercado.
- Incluso en las situaciones que no son de crisis, muchos sistemas de mercado son débiles, disfuncionales y desproporcionalmente controlados o beneficiosos para un cierto grupo de actores. Como consecuencia, rápidamente estos dejan de servir a las personas más pobres cuando ocurre una crisis. Comprender la dinámica de los mercados puede dar forma al diseño de intervenciones que eviten una mayor concentración de poder y que mejoren los sistemas de mercado para servir mejor a los más necesitados en cualquier crisis futura.
- Los mercados no son estáticos, estos cambian según las estaciones y el tiempo. La ejecución de un PCMA ayuda a mejorar la comprensión acerca de qué impulsa estos cambios y qué incentivos y elementos disuasivos hacen que los actores de mercado actúen de ciertas formas, dicha comprensión permitirá el diseño de intervenciones que influyeran en estos cambios de una forma que promueva la capacidad de resiliencia.

¿Cuánto tiempo tomará?

Este paso es similar al trabajo de promoción y, como tal, es difícil predecir cuánto tiempo requerirá. Sin embargo, si los miembros del equipo administrativo han estado expuestos anteriormente al análisis del mercado y a la programación basada en el mercado, se requerirá menos tiempo para convencerlos del valor agregado de un PCMA, quizás tan solo una reunión de una o dos horas.



Esta tienda de suministros para la construcción filipina colaboró con una ONG para llenar vales que se les distribuyeron a las familias que perdieron sus casas como consecuencia del tifón Haiyán. Fotografía: Tyler Jump/IRC

2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PCMA

¿Por qué este paso?

Para que un PCMA sea relevante y útil, deberá indicar claramente los objetivos desde el inicio. Debe mostrar en definitiva cómo ayudará el análisis del mercado en la toma de decisiones y, por lo tanto, a perfeccionar el diseño de respuesta y del programa. Esto también servirá para manejar las expectativas relacionadas con las preguntas que responderá el PCMA y cuáles no.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Se habrá tomado una decisión acerca de los objetivos del ejercicio del PCMA.
- Se habrá elaborado el borrador de las preguntas analíticas clave relacionadas con esos objetivos.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

2.1. Determinar los objetivos de su PCMA

Los ejercicios del PCMA podrán tener uno o más de los siguientes objetivos. Al determinar los objetivos del ejercicio, sea **realista** y alinee estos objetivos con la experiencia de la agencia, las intenciones programáticas o la estrategia del país y la experiencia y recursos disponibles.

- **Mejorar la preparación y los ejercicios de apoyo para la planificación de contingencias de la agencia.**
Los ejercicios de PCMA pueden aumentar la eficacia de la respuesta ante futuras emergencias al:
 - Proporcionar un panorama de referencia de cómo funcionan los mercados críticos y cómo acceden a ellos las personas cuando no están sometidos a estrés, durante el período de referencia;
 - Mejorar la comprensión del impacto que tendrán las crisis futuras en los sistemas críticos del mercado, especialmente en el acceso que tienen las personas a estos y la naturaleza de las relaciones comerciales entre los distintos actores de mercado. Esto permitirá una respuesta más efectiva y oportuna para las emergencias, al identificar previamente las opciones de respuesta preferentes, al crear una relación con los comerciantes, etc.
 - Analizar hasta qué grado podrían los mercados responder a las necesidades esperadas de la población afectada y, por lo tanto, qué proporción de las operaciones de ayuda puede depender de los mercados;
 - Identificar qué sistemas de mercado son pivotaes para cubrir las necesidades básicas y los medios de vida de las personas durante una crisis;
 - Crear conciencia sobre la programación basada en el mercado con las partes interesadas de un país para mejorar la respuesta ante futuras emergencias.
- **Provocar una acción anticipada** al ofrecer vigilancia del mercado e indicadores de alerta temprana que puedan seguirse e integrarse a un Sistema de Alerta Temprana.
- **Mitigar el impacto de una crisis pronosticada y ayudar a fomentar la resiliencia** identificando qué área de los mercados podría verse afectada y cómo se vería afectada. También se puede utilizar para comprender cómo funcionan los sistemas críticos del mercado y cómo acceden las personas a estos durante el período de referencia. Las intervenciones inmediatas pueden diseñarse para proteger o reforzar al mercado y la forma en que las personas lo acceden antes de que afecte la crisis.
- **Desarrollar la capacidad del personal propio y de los socios para el análisis de mercado** y cambiar la actitud general para que sea más favorable para la programación basada en el mercado. Este objetivo de desarrollo de la capacidad no debe ser un objetivo independiente, sino debe combinarse con uno o más de los otros objetivos antes mencionados.

Los objetivos específicos en los que se desea enfocar determinarán cuáles serán las preguntas analíticas clave y el tipo de programación basada en el mercado que podrá informar a través de los resultados del ejercicio de su PCMA (consulte la *Sección 9: Uso del PCMA para diseñar intervenciones basadas en el mercado*).

CAPÍTULO UNO

2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PCMA

2.2. Establecer sus preguntas analíticas clave

Las preguntas analíticas clave son las preguntas que desea responder mediante el ejercicio de su PCMA. El PCMA está diseñado para responder preguntas relacionadas con:

- **La situación general del mercado:** funcionalidad general de la economía del mercado, políticas, instituciones, normas, infraestructura en general y servicios de mercado generales.
- **La capacidad de los sistemas de mercado** para cubrir el volumen y las diversas necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el **período de referencia**.
- **La capacidad de los sistemas de mercado** para cubrir el volumen y las diversas necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el **escenario de crisis identificado**.
- **El impacto de la respuesta humanitaria diseñada sobre los mercados** y el acceso de las personas a los mercados.
- La importancia de los **mercados de apoyo durante la respuesta a emergencias pronosticadas en el futuro** para garantizar la recuperación de los mercados y apoyar el acceso de las personas a estos mercados;
- **Los Indicadores de mercado** que se pueden vigilar para mostrar si se está desencadenando una crisis de inicio lento (es decir, Sistema de Alerta Temprana).
- La importancia de las **medidas previas a la crisis para aumentar el acceso de las personas a los sistemas de mercado** o para proteger y fortalecer los sistemas de mercado para disminuir la vulnerabilidad a los shocks.

Tenga en cuenta que el ejercicio es iterativo, por lo que sus preguntas analíticas se redefinirán en el curso del ejercicio, en función del escenario de crisis, el alcance y el sistema de mercado crítico seleccionado.

2.3. Asegurar la inclusividad además del conocimiento del mercado

Desde el inicio del ejercicio de PCMA, asegúrese de que los resultados de su ejercicio sean inclusivos y puedan utilizarse para diseñar respuestas que incluyan a todos los grupos a los que sus agencias desean alcanzar. Este es el momento de tomar en cuenta la protección, el género, la discapacidad y la diversidad.

Puede incluir consideraciones de inclusividad en las preguntas analíticas, como en los siguientes ejemplos:

- Para analizar claramente el acceso físico, financiero o social a los mercados, tanto de hombres como de mujeres, una de sus preguntas analíticas clave podría ser:
 - ¿Cómo es el acceso a los sistemas críticos del mercado de los hombres en comparación con el de las mujeres en los períodos de crisis y de referencia?
- Para evaluar el acceso físico, financiero y social a los mercados para las personas que viven con discapacidades o para las personas de grupos étnicos específicos, una de sus preguntas analíticas clave podría ser:
 - ¿Cómo las personas que viven con discapacidades acceden los sistemas de mercado críticos en períodos de crisis y de referencia?
 - ¿Cómo las personas de este grupo étnico específico acceden los sistemas de mercado críticos en períodos de crisis y de referencia?
- Para captar las diferencias relacionadas con el género, discapacidad o diversidad dentro de la cadena de mercado entre los diferentes actores de mercado, las preguntas analíticas clave podrían ser:
 - ¿Tienen los comerciantes varones y mujeres acceso similar a las fuentes de suministro y oportunidades similares de participar en la cadena de mercado?
 - ¿Pueden los comerciantes de grupos étnicos específicos acceder a las instituciones de crédito?
- No es necesario que los PCMA se enfoquen en la protección, el género, la discapacidad o la diversidad, pero deben tener presente estos temas, como debería hacerlo cualquier evaluación. Esto puede consistir en:
 - Garantizar que el equipo de mercado tenga participación equilibrada de género;
 - Consultar activamente a los diferentes grupos durante la fase de recopilación de datos;
 - Buscar información secundaria acerca de esos grupos y usar la información y el análisis existente;
 - Registrar datos en forma desglosada.

CAPÍTULO UNO

2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PCMA

EJEMPLO DEL CAMPO UN PCMA CON EQUIDAD DE GÉNERO EN NÍGER REALIZADO POR EL IRC

Se tomaron los siguientes pasos para integrar las consideraciones de género en este PCMA:

- Se asignó un punto focal, un miembro del equipo de mercado cuya función era tener en cuenta el género como aspecto principal del estudio, comunicar a los demás líderes de equipo su importancia y mantener a los equipos en curso respecto a considerar el género durante todo el estudio.
- El género se sistematizó dentro del estudio, incluyendo este como una faceta de las preguntas analíticas clave que orientan el estudio como un todo. Para los dos sistemas de mercado considerados, una de estas preguntas analíticas clave se enfocó específicamente en el género, principalmente en cómo la situación de crisis afectaba a los hombres y mujeres de manera distinta dentro de ese sistema de mercado.
- Se utilizaron herramientas para encuestas de diseño (cuestionarios para familias, guías de análisis para grupos focales, etc.) para hacer preguntas sobre: 1) las funciones de los hombres y de las mujeres en el período de referencia y también en el período de crisis y 2) el impacto de las inundaciones en los ingresos y los activos de los distintos géneros.
- Se sostuvieron grupos focales separados para hombres y mujeres con el fin de recopilar información sobre sus funciones, los ingresos y el efecto de la crisis en estas funciones. Se tomó gran cuidado también para garantizar que se entrevistara a un número representativo de mujeres durante las entrevistas de familias y proveedores.⁶
- Se hicieron esfuerzos para garantizar que el equipo de mercado estuviera conformado por igual número de hombres y de mujeres; si bien el líder del equipo de análisis y tres de los cuatro líderes de equipo del mercado eran mujeres, todos los miembros del personal de campo eran hombres, excepto uno. Esto se reflejó la composición del equipo de Desarrollo y Recuperación Económica del IRC en Níger, pero obviamente no tuvo el balance de género ideal.

Para obtener más información sobre cómo integrar el género en el PCMA, consulte: J. MacLeod (2015) *Integrating Gender into emergency market assessments, Lessons learned from the IRC's PCMA pilot in Niger (Integración del género en las evaluaciones de mercado en situaciones de emergencia, Lecciones aprendidas de la prueba piloto de PCMA del IRC en Níger)*: <https://rescue.box.com/s/4r1sya3xqv58q6yvd775ir0i25dfr8bs>, el IRC. Puede ver el informe completo del PCMA de Níger (en francés) *aquí*: <https://dgroups.org/?sv10g61y>

CAPÍTULO UNO

2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PCMA

2.4. Asegurar una secuencia lógica entre sus objetivos, sus preguntas analíticas clave y las respuestas que desea diseñar después del PCMA

Existe una secuencia lógica entre la selección de los objetivos, la selección de preguntas analíticas y el diseño del proyecto. Esto se puede resumir de la siguiente forma:

TABLA 1: SECUENCIA LÓGICA: OBJETIVOS DEL PCMA, PREGUNTAS ANALÍTICAS CLAVE Y TIPO DE PROGRAMACIÓN

En base a los objetivos del PCMA...	Las preguntas analíticas se relacionarán con...	Las que moldearán el diseño de acciones como...
Mejorar la preparación y apoyar la planificación de contingencias	<p>Evaluación general del mercado: funcionalidad general de la economía del mercado, políticas, instituciones, normas, infraestructura general y servicios de mercado generales;</p> <p>Capacidad de los sistemas de mercado para cubrir el volumen y la diversidad de necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el período de crisis y de referencia;</p> <p>Impacto de la respuesta humanitaria diseñada sobre los mercados y el acceso de las personas a los mercados;</p> <p>Importancia de los mercados de apoyo durante la respuesta a la emergencia pronosticada para garantizar la recuperación de los mercados y el apoyo al acceso de las personas a esos mercados.</p>	Respuestas a emergencias futuras sensibles al mercado
Provocar una acción anticipada	Indicadores de mercado que se pueden vigilar para mostrar si se está desencadenando una crisis de inicio lento (es decir, Sistema de Alerta Temprana).	Promoción de la vigilancia del mercado, cabildeo
Mitigar el impacto de una crisis pronosticada y ayudar a fomentar la resiliencia	<p>Evaluación general del mercado: funcionalidad general de la economía del mercado, políticas, instituciones, normas, infraestructura general y servicios de mercado generales;</p> <p>Capacidad de los sistemas de mercado para cubrir el volumen y la diversidad de necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el período de crisis y de referencia;</p> <p>Identificación de las medidas previas a la crisis para aumentar el acceso de las personas a los sistemas de mercado o para proteger y fortalecer los sistemas de mercado para disminuir la vulnerabilidad a los shocks.</p>	Fortalecimiento del mercado y desarrollo de intervenciones

Dado que el objetivo para fomentar la capacidad es transversal, este no necesariamente desencadena preguntas analíticas específicas.

CAPÍTULO UNO

2. ESTABLECER LOS OBJETIVOS DEL PCMA

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso es crítico si el PCMA será relevante y utilizable, así que debe asegurarse de dedicarle suficiente tiempo. Se puede alcanzar con un taller de dos horas que involucre a los gerentes clave de la agencia y al personal de distintos programas y departamentos de apoyo. Tomando en consideración lo difícil que puede ser reunir a las personas clave, usted podría optar por realizar el taller durante un día completo, no solo para establecer los objetivos del PCMA y las preguntas analíticas clave, sino también para definir el escenario de crisis, determinar el alcance del análisis, seleccionar las herramientas que se usarán y planificar el PCMA. Los gerentes no necesariamente necesitan asistir al taller de todo un día, pero personal clave de los distintos sectores, incluidos los departamentos de apoyo, debería estar presente.
- Asegúrese de comenzar el taller presentando a los participantes qué es un PCMA, los objetivos que puede alcanzar y qué tipo de preguntas puede responder.
- Presente los resultados del taller en un documento que formará la base de los ToR del PCMA. No obstante, debe tener en mente que las preguntas analíticas clave pueden cambiar hasta el momento que comience el trabajo de campo (consulte el *Capítulo 2: Ejecutar el PCMA*).



Un trabajador inmigrante birmano en Chiang Mai, Tailandia. Las evaluaciones de mercados en situaciones de emergencia, como PCMA, pueden analizar los sistemas de mercado no solo para mercados de productos sino también de servicios, incluidos mercados laborales específicos. Esto puede ser útil, por ejemplo, para determinar si el mercado laboral local tiene la capacidad de proveer trabajadores para un proyecto de reconstrucción después de la crisis. Fotografía: Peter Biro/IRC

CAPÍTULO UNO

3. DEFINIR SU ESCENARIO DE CRISIS

3. DEFINIR SU ESCENARIO DE CRISIS

¿Por qué este paso?

Conocer el contexto antes de llevar a cabo un PCMA es esencial y ayudará a respaldar la decisión alrededor de la cual se deben analizar los sistemas del mercado.

Además, si sus objetivos del PCMA van más allá de la definición de un mercado de referencia (es decir, un análisis de un sistema mercado durante un período de referencia), deberá definir un escenario de crisis. Un escenario es un conjunto de suposiciones acerca de cómo puede ocurrir y evolucionar una emergencia como consecuencia de factores o eventos desencadenantes, como conflictos, desastres, etc. Las suposiciones se deben basar en el análisis de la situación y en la información de referencia. Un escenario debe ser breve y sin complicaciones.

Al determinar el impacto probable de una crisis en el sistema de mercado y en las personas que lo acceden, es importante crear algo de contexto para enfocar el análisis. El escenario es la base en la cual está determinando el efecto de la crisis en el sistema de mercado y la lógica para las opciones de respuesta que ha presentado.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Habrá decidido cuál será el calendario del análisis.
Si corresponde:
- Habrá elegido su escenario de crisis;
- Sabrá cuál será la respuesta más probable de su agencia frente a este escenario de crisis y cuáles necesidades críticas de la población meta su agencia abordará.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

3.1. Decidir si necesita definir un escenario de crisis

La mayoría de las veces, para responder las preguntas analíticas clave tendrá que hacer un análisis comparativo entre los mapas de crisis y de referencia. Para estar en la posición de hacerlo, primero deberá definir un escenario de crisis. Un escenario de crisis es una situación de crisis que ocurrió en un pasado relativamente reciente (normalmente en los últimos cinco años) que es similar a la que espera que ocurra en un futuro cercano. Sin embargo, no será necesario definir un escenario de crisis cuando:

- Sus preguntas analíticas clave se relacionan con la funcionalidad general de la economía del mercado, las políticas, las instituciones, las normas, la infraestructura general y los servicios de mercado generales.
- Su pregunta analítica clave se refiere a la capacidad de los sistemas de mercado para cubrir el volumen y la diversidad de necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el período de referencia.
- La crisis prevista no ha ocurrido antes o ha ocurrido hace tanto tiempo atrás que las personas no recuerdan los efectos a nivel de mercado, o ha ocurrido pero en una escala muy distinta a la de la crisis que usted espera que se desencadene. En este caso, usted podría decidir enfocarse únicamente en la situación inicial del mercado. Si decide utilizar un escenario de crisis y elaborar un mapa de crisis, tenga en cuenta que usted trabajará con suposiciones, de manera que quizás desee enfocarse en información de calidad y verificar esto con los actores de mercado.

3.2. Definir su escenario de crisis⁷

- Idealmente, en el país ya deben existir documentos, a nivel de su agencia, que definan el escenario de crisis más probable y las respuestas de la agencia previstas en la forma de estrategias humanitarias, estrategias del país o plan de contingencia. Si este es el caso, **use el escenario de crisis del plan de contingencia de su agencia** o el documento estratégico. De lo contrario, deberá definir su escenario de crisis (vea a continuación). En función de los ejercicios de PCMA recientes, se recomienda que **se enfoque en un escenario de crisis por análisis de mercado**, incluso en las áreas vulnerables a varios impactos previstos, a menos que tenga los recursos adecuados y la experiencia necesaria para considerar otros escenarios.

CAPÍTULO UNO

3. DEFINIR SU ESCENARIO DE CRISIS

- Si no hay documentos disponibles que definan los escenarios de crisis probables en su área, deberá identificar usted mismo el escenario de crisis con la ayuda de personal local experto. Una forma adecuada de comenzar es con sesiones de lluvia de ideas sobre los posibles escenarios de emergencia que podrían requerir ayuda humanitaria. Esas sesiones deben comenzar con preguntas como: ¿Dónde? ¿Qué exactamente?, ¿Qué tan malo sería?, ¿Cuándo y qué tan probable es?
- La larga lista que se cree se puede acortar en función de la probabilidad de que realmente ocurra el escenario y en el posible efecto que pueda tener en las comunidades y en los mercados. Se deben hacer planes para las situaciones de emergencia que podrían tener importantes consecuencias humanitarias y que es probable que puedan ocurrir.

TABLA 2: CLASIFICACIÓN DE RECURRENCIA Y PROBABILIDAD

Raras veces	Improbable	Posible	Probable	Inminente
Evento muy inusual que no se espera que ocurra más de una vez cada 500 años (por ej., que caiga un meteorito o que ocurra un tsunami devastador en algunas áreas).	Evento inusual que no se espera que ocurra más de una vez cada 100 años (por ej., un terremoto masivo en algunas áreas).	Evento ocasional que se espera que ocurra una vez cada 20 años (por ej., un superciclón).	Evento regular que se espera que ocurra una vez cada 10 años (por ej., un ciclón con nombre o una inundación).	Los eventos científicamente pronosticados o que de otra manera se espera que ocurran en 1 a 5 años (por ej., la falla de un dique), en meses (por ej., algunos desprendimientos de tierra, erupciones volcánicas, desplazamiento de población debido a un conflicto) o incluso días (por ej., advertencia de seguimiento de un ciclón con nombre).

TABLA 3: CLASIFICACIÓN DEL IMPACTO

Menor	Moderado	Severo	Crítico	Catastrófico
Ninguna muerte; Infraestructuras no afectadas seriamente; Mercados y actividades normales solo levemente interrumpidas.	Algunas muertes; Infraestructura con daños leves que ocasionan la pérdida de servicios básicos por menos de una semana; Mercados y actividades habituales interrumpidas por menos de una semana.	Varias muertes; Daños a la Infraestructura que requieren ayuda significativa para la reparación; Pérdida o falta de acceso a algunos servicios e interrupción de los mercados de hasta por un mes.	Centenares de muertes; Daños graves en la infraestructura y vivienda; Interrupción importante o falta de acceso a los servicios básicos y a los mercados por un periodo de hasta 6 meses; Interrupción seria en los negocios y en las actividades gubernamentales y comunitarias que ocasiona desplazamiento masivo de la población.	Miles de muertes; destrucción amplia de la vivienda, infraestructura, sistemas y servicios de empresas privadas y gubernamentales; Pérdida, interrupción o falta de acceso a los mercados y a los servicios básicos que podría tardar más de un año, ocasionando el desplazamiento masivo o incluso el abandono de las áreas afectadas.

CAPÍTULO UNO

3. DEFINIR SU ESCENARIO DE CRISIS

- La matriz de análisis del escenario a continuación se puede utilizar para definir el escenario de crisis que se va a utilizar durante el ejercicio de PCMA, en función de su probabilidad, recurrencia e impacto. La matriz consiste de un cuadro sencillo para diagramar los posibles escenarios de emergencia de acuerdo con su probabilidad/recurrencia en un eje y su impacto en el otro. Los escenarios que tienen mayores probabilidades de ocurrencia y que ocasionan mayor impacto son, por definición, de mayor riesgo y por consiguiente deben favorecerse para el ejercicio del PCMA.
- El uso de la matriz es subjetivo, así que el análisis de escenario y la selección se deben realizar en grupos para reunir los distintos puntos de vista y alcanzar un consenso.

TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DEL ESCENARIO

IMPACTO PROBABLE (DERIVADO DEL ESCENARIO)	CATÁSTRÓFICO					
	CRÍTICO			Alto riesgo		
	SEVERO			Algo de riesgo		
	MODERADO		Bajo riesgo			
	MENOR	Muy bajo riesgo				
		RARAS VECES	IMPROBABLE	POSIBLE	PROBABLE	INMINENTE
		PROBABILIDAD y RECURRENCIA (DEL ESCENARIO)				

- Hay otras herramientas existentes que pueden ofrecer ayuda para crear el escenario:
 - Las hojas de trabajo del IRC *para crear escenarios de preparación ante emergencias*: <https://rescue.box.com/s/9jchuanj8u2eb73o9vgaa6v9wm6sc2r1>
 - Guía de *Planificación de Contingencias de IFRC*: <http://www.ifrc.org/PageFiles/40825/1220900-CPG%202012-EN-LR.pdf> (pp. 16-18).
 - Etapa 4 (pp. 27-33) of *Oxfam's Participatory Capacity and Vulnerability Analysis (Capacidad de Participación y Análisis de Vulnerabilidad de Oxfam)*: <http://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/232411/4/ml-participatory-capacity-vulnerability-analysis-practitioners-guide-010612-en.pdf> ofrece orientación para la identificación del escenario en un enfoque basado en la comunidad.
 - El *sitio web de Inform Index*: <http://www.inform-index.org> ofrece información de acceso público y de actualización frecuente sobre peligros humanitarios en casi 200 países, que se pueden utilizar en el proceso de definición de su escenario.

CAPÍTULO UNO

3. DEFINIR SU ESCENARIO DE CRISIS

- Tenga cuidado de no caer en la “trampa del escenario” al pasar demasiado tiempo desarrollando un escenario innecesariamente detallado.
- Una vez seleccionado el escenario, deberá recopilar información específica acerca de las necesidades de la población, el área geográfica, los grupos meta, etc. (Consulte la *Sección 4.1: Determinar las necesidades*).

3.3. Elegir el año de referencia, el año de crisis y la temporada para el análisis

- Al implementar un PCMA, uno de los aspectos más difíciles consiste en identificar primero el año que representará a un año normal (el año de referencia) y el año que podría describir mejor la situación si ocurriera la crisis pronosticada (el año de crisis).
- **El año de referencia** no es lo mismo que un “buen año”; más bien, es el periodo en que la crisis que seleccionó para el análisis no está ocurriendo. Se recomienda que el período de referencia sea el tiempo real en el que se realiza el análisis, para facilitar la recopilación de datos.
- **El año de crisis** es el año al que se referirá cuando se entreviste a los actores de mercado clave. Es el año que utilizará para recopilar información acerca del impacto que la crisis que se prevé podría tener en los sistemas de mercado. Trate de no hacer referencia a alguna crisis que haya ocurrido hace más de cinco años, ya que es probable que la información que recopile sea inexacta debido al tiempo que ha transcurrido.
- Cuando haya determinado el año de crisis que utilizará y el evento al que hará referencia, nómbrelo de la forma que lo nombran las personas de la localidad. Por ejemplo, en las Filipinas, el tifón de 2013 se conoce como “Tifón Yolanda”, pero internacionalmente se conoce como “Haiyán”. Además, las personas podrían referirse a dichas ocasiones como “eventos”, por ejemplo, en Etiopía las personas recuerdan la sequía de 2011 como la “temporada después de tres lluvias ausentes”.
- **La temporada** es la época particular del año cuando se pronostica que será más probable que se presente la crisis. Debe ser igual para el año de referencia y el de crisis. La selección de la temporada puede ajustarse cuando haya identificado los sistemas de mercado que desee analizar, ya que algunos tienen intensas variantes estacionales que también deben tomarse en consideración (consulte la *Sección 8.2: Elaborar el calendario estacional*).

EJEMPLO DEL CAMPO TIEMPO DE CRISIS, PERÍODO DE REFERENCIA Y TEMPORADA DEL ANÁLISIS

A continuación se presenta un calendario para el ejercicio del PCMA que llevó a cabo Servicios Católicos de Socorro (CRS), en junio de 2015 en Darfur. Este escenario de crisis fue una sequía, se tomó el 2015 como el año de referencia y se utilizó la época sin lluvias de 2010 como el escenario representativo de la crisis futura. La temporada para el análisis fue el mes de mayo, debido a que es el nivel máximo de la temporada seca y de la posible sequía futura.

TIEMPO DE CRISIS, MAYO 2010

TIEMPO DE REFERENCIA, MAYO 2015

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso se puede llevar a cabo más adecuadamente con el taller de un día, durante el cual establecerá los objetivos del PCMA y las preguntas analíticas clave, además de determinar el alcance del análisis.
- Si no es posible organizar un taller de un día, el punto focal de mercado puede dirigir este paso, asegurándose de recopilar las opiniones de colegas expertos mediante conversaciones, correos electrónicos, etc.

CAPÍTULO UNO

4. DETERMINAR EL ALCANCE DE SU EVALUACIÓN Y LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS

4. DETERMINAR EL ALCANCE DE SU EVALUACIÓN Y LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS

¿Por qué este paso?

Todas las herramientas de análisis del mercado se basan en el examen de ciertos productos o servicios; lo que varía enormemente entre una herramienta y otra es el alcance y la profundidad de la evaluación, lo que debería decidirse en función de los objetivos del ejercicio de análisis del mercado.

Algunos documentos directrices de análisis de mercado hacen distinción entre los tipos de evaluación del mercado y del sistema de mercado.⁸ El análisis de mercado es el análisis más rápido, busca identificar si un mercado puede suministrar o entregar bienes/servicios que estarán en demanda y cómo lo puede hacer. El documento directriz del PCMA adopta un enfoque de sistema de mercado, pero con un alcance geográfico y profundidad de análisis diferentes. De hecho, incluso cuando se observa la adopción de un enfoque de mercado, aún es necesario identificar los productos o servicios específicos (es decir, el sistema de mercado) que son críticos para la población meta, para completar el análisis.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Habrá determinado las necesidades críticas de la población que probablemente será la más afectada por la crisis.
- Habrá establecido el alcance geográfico y la profundidad de su análisis.
- Habrá seleccionado los sistemas de mercado críticos que va a evaluar durante el ejercicio del PCMA.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

4.1. Determinar las necesidades

- Este es la continuación del desarrollo del escenario de crisis. Si aún no existe en un documento del plan de contingencia, determine:
 - La zona geográfica donde su organización responderá si ocurre el escenario de crisis;
 - La población meta (número y características/especificidades de los grupos y subgrupos que probablemente serán afectados). Cuando esté estimando la población meta, siempre recopile información sobre el número de personas que no se considera como la población meta, pero que viven en la misma zona y que, por lo tanto, utilizan los mismos mercados. Más adelante en el proceso, cuando evalúe la capacidad del mercado para responder a un cambio en la demanda, no debe olvidar la demanda existente ni la demanda futura potencial de la población que no necesita ayuda o que no será incluida en la respuesta de la agencia (y por lo tanto, no se considera como la población meta);
 - Las vulnerabilidades preexistentes y las necesidades actuales de la población;
 - Las necesidades críticas (naturaleza y volumen de las necesidades) de la población meta a la que atenderá si ocurre el escenario (si ha determinado un escenario de crisis). La naturaleza de las necesidades críticas varía en función del tipo de emergencia. En el caso de conflictos, las necesidades críticas podrían estar relacionadas con alimentos de primera necesidad y artículos no alimenticios; en el caso del cólera, podrían estar relacionadas con jabón y materiales de higiene y en el caso de desastres naturales, podrían estar relacionadas con alimentos de primera necesidad, artículos no alimenticios y albergue;
 - Los mercados a los que accede la población para satisfacer sus necesidades en períodos que no son de crisis y a los que probablemente accederán en caso de que ocurra la crisis.
- Para determinar las necesidades, puede utilizar una adaptación de la *Herramienta 2 del RAM*: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/2014/rapid-assessment-for-market-tools-ref4199.zip>

4. DETERMINAR EL ALCANCE DE SU EVALUACIÓN Y LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS

4.2. Seleccionar sus sistemas de mercado críticos

- Analice las necesidades prioritarias de la población meta que abordará en caso de un escenario de crisis o de acuerdo con las necesidades actuales, y asocie estas con los mercados críticos que podrían satisfacer directa o indirectamente las necesidades identificadas.
- Considere primero un amplio rango de sistemas de mercado que: 1) sean críticos para el grupo meta, 2) probablemente se vean seriamente afectados por la crisis anticipada, y, 3) sean relevantes para el objetivo de respuesta pronosticado. Esta larga lista de necesidades de los sistemas de mercado críticos debe prepararse con base en esos sistemas que respaldan las necesidades de la posible población meta en una situación de crisis, así como aquellas que serán importantes para su recuperación y para fomentar su resiliencia a los shocks. Asegúrese de que haya congruencia entre los sistemas de mercado seleccionados, la posible respuesta planificada y los objetivos del PCMA. Además, **debe asegurarse de que se tomen en consideración los sistemas de mercado que son críticos específicamente para los hombres, las mujeres y otros grupos con necesidades especiales.**
- En esta etapa, la larga lista de sistemas de mercado críticos a analizar muy probablemente incluirá a los sistemas de mercado de alimentos de primera necesidad. También debe tomar en cuenta **la sustitución de los productos básicos que la población meta probablemente hará** durante el período de hambruna o durante el período de crisis.

CASILLA 4 SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS RELACIONADOS CON VIVIENDA Y ALBERGUE

Los profesionales humanitarios consideran el análisis del mercado de alquiler particularmente difícil por la complejidad de los sistemas de mercado de alquiler: la coexistencia del alquiler formal e informal, la definición de los criterios es un reto (es decir, si el enfoque del análisis del mercado es de viviendas de una habitación, viviendas con acceso a agua, etc.).

La sección del sistema de mercado es también difícil dado que la vivienda por sí misma es una recopilación de distintos sistemas de mercado. La vivienda o albergue es un producto de consumidor complejo que está compuesto por muchos tipos de productos y servicios individuales. Por este motivo, podría tener más sentido clasificar y evaluar un mercado de albergue/vivienda no por los productos que lo constituyen sino de conformidad con sus funciones (por ej., cómo adquiere una persona la tierra y mejora la propiedad en posesión, cómo se ofrece la infraestructura básica en la comunidad, cómo se construyen las casas, los servicios de apoyo financiero y no financiero y cómo desarrolla la comunidad instituciones para combatir la inseguridad).

La delimitación del alcance geográfico de ese análisis de mercado también conlleva sus desafíos, ya que los precios de alquiler pueden fluctuar enormemente de un vecindario a otro. Finalmente, puede ser difícil atribuir las causas de la variación de precios en el sistema de mercado de alquiler.

Los CRS están preparando un documento sobre el análisis del sistema de mercado de vivienda que debería estar listo a finales de 2016.

- Algunas consideraciones⁹ que pueden apuntar a que no se deben realizar más análisis de mercado para un producto o servicio en particular podrían ser:
 - No hay mercado para estos productos/servicios o las personas no están dispuestas a pagar por los servicios/productos individualmente (como es a menudo el caso para los bienes y servicios "comunes", como carreteras);
 - El grupo meta no está en posición de pagar por el producto, que por consiguiente no se considera como un bien esencial (que es frecuentemente el caso de la carne o el pescado);

CAPÍTULO UNO

4. DETERMINAR EL ALCANCE DE SU EVALUACIÓN Y LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS

- El gobierno ofrece el producto o el servicio (como un bien público, por ej., la educación primaria);
 - El producto o servicio debe ser igualmente accesible para todos con el fin de evitar impactos negativos o riesgos (por ej., vacunación o servicios de salud para enfermedades muy infecciosas);
 - Actualmente, el mercado es muy ineficaz, y hay un alto índice de “falta en el mercado” (por ej., en un mercado estrictamente controlado por un monopolio).
- Tenga en cuenta que cada producto o servicio se analizará por separado porque casi todo producto o servicio tiene origen distinto y distinto medio de transporte, desde el productor hasta el consumidor, lo que probablemente requiera distintas infraestructuras, insumos y asistencia para el mercado. Sin embargo, si algunos productos, como por ejemplo los “productos de higiene” o los “productos enlatados”, tienen cadenas de suministro muy similares, usted podría optar por agruparlos para el análisis de mercado. La premisa básica para la agrupación es que el suministro y el comercio de un grupo de productos responde de la misma forma a las señales específicas del mercado, como precio, demanda y oferta. Por ejemplo, si la oferta de ropa de segundo uso proviene toda de una fuente principal que puede cubrir la oferta sin dificultad, entonces es suficiente analizar el “mercado de ropa de segundo uso” y no cada y toda línea de producto (guantes, calcetines, botas, abrigos, sombreros, etc.) Sin embargo, si un artículo en particular (por ej., botas) se obtiene y se comercia de forma diferente, debe tratarse como un sistema de mercado separado.¹⁰
- Reduzca su lista utilizando una tabla de clasificación, siendo 1 la puntuación más baja y 3 la puntuación más alta. La tabla siguiente es un ejemplo adaptado del conjunto de herramientas *EMMA*: <http://www.emma-toolkit.org/toolkit>. Los criterios de selección se pueden adaptar si usted considera que algunos podrían ser más relevantes para su contexto.

TABLA 5 TABLA DE CLASIFICACIÓN PARA SELECCIONAR EL SISTEMA DE MERCADO CRÍTICO

	Harina de sorgo	Pastillas purificadoras de agua	Revestimiento de plástico	Trabajo ocasional
Necesidades urgentes para el grupo meta	3	1	2	1
Crítico tanto para hombres como para mujeres	3	2	3	1
Mercado acorde al objetivo de respuesta/ mandato de la agencia	2	1	3	1
Acorde con el plan de gobierno/plan sectorial	3	3	2	1
Impacto de la crisis pronosticada en el mercado	3	3	1	2
Necesidad de más información sobre este mercado	3	1	2	2
Buen momento para el ejercicio y la estacionalidad	3	1	1	2
Sistema de mercado representativo de otros/ posibilidad de agrupación	1	1	3	1
Total	21	13	17	11

4. DETERMINAR EL ALCANCE DE SU EVALUACIÓN Y LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS

- Seleccionar su sistema de mercado crítico utilizando la clasificación. Tenga presente que debido a la naturaleza iterativa del ejercicio, los sistemas de mercado seleccionados podrían ajustarse al principio del trabajo de campo, de acuerdo con conversaciones con el equipo de mercado y con partes interesadas externas (consulte la *Sección 8.1: Capacitar a todo el equipo de mercado y concluir el marco de trabajo de su análisis*). En lugar de seleccionar varios sistemas de mercado con alta puntuación que operan de formas similares, quizás desee considerar la selección de uno o más sistemas con puntuaciones levemente menores, pero que podrían ofrecer información útil y complementaria. Considere la interconexión de los sistemas de mercado (por ej., el sorgo se consume con leche).

4.3. Si es necesario, ajustar sus preguntas analíticas clave a sus sistemas de mercado críticos y su escenario de crisis

- Revise sus preguntas analíticas clave y asegúrese de que sean relevantes para cada sistema de mercado crítico que haya seleccionado. Puede ajustar y cambiarlas de acuerdo con el contexto, el escenario de crisis y el alcance de la evaluación. También puede tener un conjunto diferente de preguntas analíticas clave para cada sistema de mercado seleccionado, dependiendo de lo que desee y necesite conocer sobre cada uno.
- Tenga en cuenta que debido a la naturaleza iterativa del ejercicio, sus pregunta analíticas podrían tener que ajustarse durante el ejercicio, a medida que avanza el análisis.

EJEMPLOS DE PREGUNTAS ANALÍTICAS UTILIZADAS EN EL CAMPO

¿Cómo se comporta el sistema de mercado hoy y cómo se comportará durante las inundaciones? a. ¿Está suministrando el volumen/calidad de bienes adecuados? b. ¿Está integrado y es competitivo? c. ¿Hasta qué grado puede responder a un aumento en la demanda? (IRC, Pakistán, 2015)

¿Qué intervenciones pueden apoyar a los agricultores pobres de Al Hodeidah a cultivar sorgo para consumo alimenticio y forraje para el ganado? (Oxfam, Yemen, 2013)

¿Cuáles son las limitaciones y riesgos que se prevé que afectarán a los mercados de harina/jabón de sorgo/maíz en los próximos seis meses? (Oxfam, Sur de Sudán, 2014)

¿Está el mercado de sorgo bien integrado en cada lugar para ajustarse lo suficiente a los shocks del mercado como para satisfacer la demanda? (Mercy Corps, Sur de Sudán, 2014)

¿Cuáles son las formas más adecuadas de reducir el posible impacto de las inundaciones en el sistema de mercado de paja de trigo y en el acceso al mercado de la población meta? (IRC, Pakistán, 2015)

En tiempos de sequía, ¿qué modalidad de respuesta pueden utilizar los miembros del consorcio Taadoud para proporcionar sus respuestas de emergencia alimentaria? En tiempos de sequía, ¿cuáles serán las intervenciones de apoyo al mercado necesarias para reforzar las estrategias de respuesta de los actores de mercado? (CRS, Sudán, 2015)

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso se puede llevar a cabo más adecuadamente con un taller de un día, durante el cual se establecerán los objetivos del PCMA y las preguntas analíticas clave, además de determinar el escenario de crisis.
- Si no es factible realizar un taller de un día, entonces el punto focal de mercado puede preparar una larga lista de preguntas analíticas clave para conocer las opiniones de colegas expertos mediante conversaciones, correos electrónicos, etc. Luego, la lista se reducirá al inicio del taller de mercado (consulte la *Sección 8.1: Capacitar a todo el equipo de mercado y concluir el marco de trabajo de su análisis*).

CAPÍTULO UNO

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

¿Por qué este paso?

La directriz del PCMA introduce un enfoque para el análisis de mercado en contextos previos a la crisis. Para llevar a cabo la evaluación del mercado, este depende de la adaptación de las herramientas existentes¹¹ que se desarrollaron originalmente para la evaluación del mercado después de la crisis.

Una vez que haya determinado el alcance y la profundidad de su ejercicio de PCMA, estará en posición de seleccionar las herramientas que adaptará para el ejercicio del PCMA.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Sabrá a qué conjunto de herramientas referirse principalmente después de la crisis, para saber qué herramientas utilizará durante la evaluación.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

5.1. Determinar la profundidad de su evaluación, de acuerdo con las necesidades y sus objetivos

- Con base en los objetivos y preguntas analíticas clave de su PCMA, determinará la profundidad de su evaluación, que a su vez ayudará en la selección de las herramientas de análisis de mercado que va a utilizar. Se pueden utilizar los siguientes criterios para ayudar con el proceso de selección. Deben utilizarse como guía y pueden utilizarse en conjunto (por ej., usted podría decidir sobre una evaluación profunda para un sistema de mercado de gastos complejo):



Los negocios son activos en esta tienda de alimentos de primera necesidad la ciudad afgana occidental de Herat. Las personas de todo el mundo dependen de los mercados como fuentes esenciales de bienes e ingresos. Fotografía: Ned Colt/IRC

CAPÍTULO UNO

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

TABLA 6 ¿EVALUACIÓN DE MERCADO PROFUNDA O SUPERFICIAL?¹²

Evaluación superficial (por ej., la herramienta de 48 horas de Oxfam, la encuesta de comerciantes de WFP y RAM ¹³)	Evaluación profunda (p. ej., EMMA o MAG)
<p>Preguntas analíticas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información cualitativa ▪ Funcionalidad general de la economía del mercado ▪ Impacto de la respuesta humanitaria diseñada para los mercados y el acceso de las personas a estos mercados ▪ Importancia de los mercados de apoyo durante la respuesta a la emergencia pronosticada para garantizar la recuperación de los mercados y el apoyo al acceso de las personas a estos mercados ▪ Indicadores de mercado que se pueden vigilar para mostrar si se está desarrollando una crisis de inicio lento (es decir, Sistema de Alerta Temprana) 	<p>Preguntas analíticas relacionadas con:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Información cuantitativa ▪ Relaciones detalladas entre los actores de mercado ▪ Capacidad de los sistemas de mercado para cubrir el volumen y la diversidad de necesidades de la población y el acceso de las personas a estos mercados durante el periodo de crisis y de referencia ▪ Importancia de las medidas previas a la crisis para aumentar el acceso de las personas a los sistemas de mercado o para proteger y fortalecer los sistemas de mercado para disminuir la vulnerabilidad a los shocks
Marco de tiempo/necesidades de intervención breve	Marco de tiempo de intervención más larga (más de 3 meses)
Abundancia/suministro visible en el mercado	Incertidumbre respecto a la oferta
Cadenas de suministro cortas/sencillas	Cadenas de suministro más largas/complejas
Alta capacidad de comercio (finanzas, redes)	Menor capacidad de comercio
Buenos flujos de información en el sistema de mercado	Flujos de información deficientes/alterados; rumores
Sistemas de mercado simples, pocos actores	Sistemas de mercado complejos
Mercados de gastos (es decir, productos o servicios que compra el grupo meta)	Mercados de ingresos, incluido el mercado laboral (es decir sistemas de mercado en los que los grupos meta pueden obtener un ingreso).
Nada de problemas/alteraciones/fugas obvios del mercado	Mercados obviamente alterados

- Observe que un método no excluye al otro y usted podría optar por implementar una evaluación superficial del mercado primero y luego analizar con más detalle algunas cadenas de un sistema de mercado crítico específico.

CAPÍTULO UNO

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

5.2. Utilizar los conocimientos y recursos disponibles para seleccionar la o las herramientas adecuadas para la evaluación del mercado

- Para decidir entre las diferentes herramientas de evaluación del mercado existentes, quizás desee consultar con personal de asistencia técnica de sus agencias que tengan experiencia en llevar a cabo evaluaciones de mercado. También puede consultar dentro del país a los Grupos de trabajo monetario o a las agencias que tengan experiencia previa. Por otro lado, puede preguntarle a la comunidad en general sobre la práctica del *Market in Crises DGroup (Mercado en Grupo D de Crisis)*: <https://dgroups.org/dfid/mic/>
- Hay otros documentos y herramientas que pueden ayudar en el proceso de toma de decisiones:
 - La *Tabla Comparativa de Herramientas para el análisis del Mercado Humanitario de CalP/IRC*: <http://www.cashlearning.org/downloads/comparative-table-of-market-analysis-tools-final.pdf>. Esta se desarrolló para proporcionar una descripción general básica de las diferentes directrices de análisis de mercado que existen y un punto de partida para elegir entre herramientas o combinaciones de herramientas que se adapten al contexto y a la necesidad.
 - La *Oxfam Market Analysis Compass (Orientación del Análisis de Mercado de Oxfam)*: https://prezi.com/vg0_glhptmi5/market-analysis-compass/?utm_campaign=share&utm_medium=copy. Esta fue diseñada por Oxfam para ayudar a los profesionales a navegar por las distintas herramientas de análisis de mercado.

EJEMPLO DEL CAMPO

EJEMPLOS DE PCMA UTILIZANDO HERRAMIENTAS EMMA Y RAM

El IRC llevó a cabo un ejercicio *PCMA en Somalia*: <https://dgroups.org/?fb54zc2b> a finales de 2015 utilizando una adaptación de la herramienta RAM para evaluar y analizar los sistemas de mercado de productos Agua, Saneamiento e Higiene (WASH) y de albergue.

Oxfam llevó a cabo un ejercicio *PCMA en Bangladesh*: <https://dgroups.org/?4yyy6rv9.abq75d2y> en diciembre de 2015 utilizando una adaptación de la herramienta EMMA para analizar los sistemas de mercado laboral agrícola y del agua potable.

El IRC realizó un ejercicio de PCMA en Pakistán utilizando una adaptación de las herramientas EMMA para analizar varios sistemas de mercado. Los informes resultantes están disponibles aquí: <https://rescue.box.com/s/4wwjcgj1oxbsrft19c7npabmjs9112om>

- No todas las herramientas de evaluación del mercado humanitario se han utilizado hasta el momento para realizar un PCMA. Hasta el momento, los ejercicios realizados por el PCMA han utilizado únicamente herramientas EMMA y RAM. Se supone que MAG, la herramienta de 48 horas de Oxfam y la encuesta de comerciantes de WFP se pueden utilizar en entornos previos a la crisis, pero el conjunto de conocimientos que las rodean aún son muy limitados.
- Cuando haya seleccionado las herramientas adecuadas para la evaluación del mercado que usará, debe obtener una copia del conjunto de herramientas relevantes, aunque este documento directriz PCMA siga siendo su marco principal de referencia.

CAPÍTULO UNO

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

CASILLA 5 OTROS ENFOQUES DE ANÁLISIS DE MERCADO

El mundo del mercado es dinámico y recientemente se han desarrollado varias herramientas y enfoques. Además de los grupos de herramientas de largo plazo, como GEM y M4P (*Cuadro 1*), existen otras que se resumen brevemente a continuación, pero que no se examinarán en detalle en este documento directriz:

- **Análisis de la cadena de valor:** Esta tiende a enfocarse más en el valor que se transfiere entre los diferentes actores de la cadena de mercado. Por tal motivo, tiende a estar menos consciente de la dinámica y de la cambiante naturaleza del sistema de mercado. En la práctica, la cadena de valor y el sistema de mercado se refieren a menudo a lo mismo, pero el sistema de mercado puede abarcar más. Además, los términos del análisis de la cadena de valor tienden a utilizarse para programas de desarrollo económico de largo plazo y por tal motivo no se examinará aquí con detalle.¹⁴
- **Análisis del mercado laboral en contextos humanitarios:** <https://rescue.box.com/s/9zkjrd6eyu2dxflkd8luara9exl85pvo>. Una directriz específica para el análisis del mercado laboral calificado y no calificado que pretende informar el diseño y la entrega de programas de fortalecimiento del mercado y subsistencia en entornos después de la crisis. Como el PCMA, esta no es una nueva herramienta, sino un documento directriz que desarrolla un enfoque que depende de las herramientas existentes. Si se lee simultáneamente con el PCMA, este debe permitir a los profesionales del mercado llevar a cabo el análisis del mercado laboral en entornos previos a la crisis, siempre que la evaluación se lleve a cabo para alcanzar los objetivos y responder el tipo de preguntas para el que está diseñado el PCMA.
- **Análisis multisectorial de mercado:** <http://www.cashlearning.org/downloads/mpg-toolkit-pdfs/mpg-annex1.pdf>. Una directriz que prevé ayudar a los profesionales a examinar si las poblaciones meta afectadas pueden acceder de forma justa y equitativa a la cantidad esperada de bienes y servicios mediante un programa de subvención para varios propósitos. Como el PCMA, esta no es una nueva herramienta, sino un documento directriz que desarrolla un enfoque que depende de las herramientas existentes. Si se lee simultáneamente con el PCMA, este debe permitir a los profesionales del mercado llevar a cabo el análisis multisectorial de mercado en entornos previos a la crisis.
- **Estándares mínimos de CaLP para el análisis de mercado:** <http://www.cashlearning.org/resources/library/351-minimum-requirements-for-market-analysis-in-emergencies> Una guía que pueden utilizar los profesionales, en conjunto con las herramientas de análisis de mercado y enfoques para garantizar que no hayan ignorado ninguno de los temas críticos relacionados con las evaluaciones de mercado. Aunque fue diseñado originalmente para entornos después de una crisis, los estándares mínimos se pueden utilizar en un contexto previo a la crisis.
- **MARKit:** <http://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/markit>. El MARKit no es una herramienta para análisis de mercado, sino para la vigilancia del mercado. Se desarrolló originalmente para la vigilancia del precio de los alimentos. Se pueden encontrar referencias y los enlaces para MARKit en el *Capítulo 4: Mantener el PCMA actualizado*.

CAPÍTULO UNO

5. SELECCIONAR LA HERRAMIENTA O HERRAMIENTAS DE ANÁLISIS DE MERCADO QUE VA A UTILIZAR

5.3. Con base en la profundidad de su evaluación, determinar el alcance geográfico

- Identifique las áreas en las que necesita recopilar información, teniendo en cuenta que:
 - Es importante visitar los mercados, pero también es importante tomar en cuenta los centros de comercio, las bodegas, las oficinas de los jefes de gobierno, etc. Las cadenas de mercado normalmente se encuentran a lo largo de un gran espacio geográfico en cualquier país dado;
 - Los mercados mayoristas o algunos actores de mercado clave podrían encontrarse en lugares distantes; en este caso, se debe considerar hacer una recopilación de datos remota;
 - En las áreas fronterizas, el mercado más cercano podría estar en el país vecino;
 - El mercado de intervención podría ser un mercado central o regional.
- El número de mercados que visite dependerá del alcance y la profundidad de su evaluación, como se determinó anteriormente, y en la volatilidad del contexto. Prácticamente, también dependerá del tiempo disponible.
- Al seleccionar los mercados de los cuales recopilar información, considere la integración del mercado y priorice los mercados menos integrados.
- Seleccione los mercados en los que planea recopilar información. Puede hacer esto utilizando la información que recopiló en la *Sección 4.1: Determinar las necesidades*.
- A continuación se muestra una tabla indicativa, adaptada de MARKit, que detalla la cantidad de lugares a visitar, que van desde evaluaciones superficiales hasta evaluaciones más profundas.

TABLA 7 ¿CUÁNTOS MERCADOS DEBE VISITAR?

Tipo de mercado	Número de mercados de los que se recopilará información
Mercado central (grandes mercados de comercio en áreas urbanas)	1-3
Oferta regional (mayores mercados mayoristas en los distritos)	Al menos uno, pero depende de cuántos suministren los mercados de intervención
Mercados de intervención (accedidos por la población)	3-10
Descendientes (mercados que dependen de suministros de mercados de intervención/pequeños comerciantes a nivel de pueblos)	0-2
Número total de mercados a visitar	4-15

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso se puede llevar a cabo más adecuadamente al final del taller de un día, durante el cual establecerá los objetivos del PCMA y las preguntas analíticas clave, además de determinar el alcance del análisis. Por otro lado, lo podría hacer el punto focal de mercado en aproximadamente una hora. Para este paso, podría ser importante pedir asistencia técnica de un experto de mercado, si hay uno disponible.

6. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

¿Por qué este paso?

La organización de un PCMA puede ser difícil, ya que este es un ejercicio relativamente nuevo para mucho personal de campo. Tener una buena preparación y un plan claro ayudará con el proceso.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Se habrá definido la composición del equipo para el PCMA.
- Se habrán formalizado y aceptado los términos de referencia (ToR) y se habrán comunicado a los miembros potenciales del equipo de evaluación.
- Se habrán definido y movilizado los recursos financieros, logísticos y humanos necesarios para el ejercicio, listos para su implementación.
- La administración habrá confirmado el plan de preparación y las estrategias de respuesta potenciales de la agencia.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

6.1. Conformar el equipo de mercado

- **El equipo del PCMA deberá estar identificado.** Normalmente está compuesto por:
 - **El punto focal de mercado:** Consulte la *Sección 1.2: Designar un punto focal de mercado*. Hasta el momento el punto focal de mercado ha estado a cargo de la implementación de los pasos preparatorios; en este momento, el punto focal de mercado podría cambiarse si fuera necesario, pero desde este punto, la misma persona debe permanecer en este puesto hasta que termine el ejercicio. El punto focal de mercado está a cargo de la coordinación del PCMA, desde la fase de preparación hasta el uso de los resultados en la programación real. El punto focal de mercado también garantiza que se lleve a cabo la vigilancia continua de los indicadores de mercado clave y que se actualice el PCMA, cuando sea necesario.
 - **Líder del equipo de análisis:** Esta persona será responsable de todo el ejercicio del PCMA. Coordinará a los diferentes líderes de equipo del mercado, asegurándose de que cada equipo se mantenga en curso y recopile información relevante que fundamente el análisis. Deberá dirigir los informes diarios, el análisis del mapa del mercado (consulte la *Sección 8.8: Análisis de mapas del mercado*) y el análisis de respuesta (consulte la *Sección 9: Uso del PCMA para diseñar intervenciones basadas en el mercado*). Tener a la persona correcta en esta función es esencial. Como regla, un líder del equipo de análisis debe tener experiencia en el análisis de mercado y en cómo se puede utilizar para informar la programación humanitaria. El líder del equipo de análisis puede ser el punto focal de mercado, pero también puede ser alguien más de la agencia o un consultor externo.
 - **Líder(es) del equipo de mercado:** Bajo el liderazgo del líder del equipo de análisis, cada líder del equipo de mercado es responsable de un análisis de mercado crítico. Tener experiencia previa en análisis de mercado no es tan importante como el liderazgo, la comunicación y las habilidades analíticas, además de la experiencia en la implementación de programas. Desempeñar el puesto de líder del equipo de mercado es una excelente forma para que el personal prometedor que no tiene experiencia en la evaluación del mercado adquiera habilidades y confianza y tenga la posibilidad de desempeñar el puesto de líder del equipo de análisis en el futuro. Nota: Si usted analizará únicamente un mercado crítico durante todo el ejercicio, entonces los puestos de líder del equipo de análisis y líder del equipo de mercado los puede desempeñar la misma persona.
 - **Miembros del equipo de mercado:** En general, se necesita entre dos y cinco personas por sistema de mercado a analizar, dependiendo del alcance y la profundidad del análisis. Estas personas deben conocer bien el área y hablar bien el o los idiomas locales. Estarán a cargo de la recopilación de datos y de apoyar a su líder del equipo de mercado con el mapeo y el análisis. Pueden ser personal de una ONG o de la ONU, representantes de gobierno o incluso actores del sector privado. Normalmente es difícil lograr que actores del sector privado se involucren durante todo el ejercicio, pero no subestime su valor agregado; intente hacerlos participar tanto como sea posible durante el análisis. En ciertos casos, el equipo de mercado puede estar compuesto de enumeradores, que están a cargo únicamente de la recopilación de información y de otros miembros del personal que apoyan el análisis sin participar en la recopilación de datos. Sin embargo, esto no es recomendable porque como muestra la experiencia, esto dificulta más el análisis.

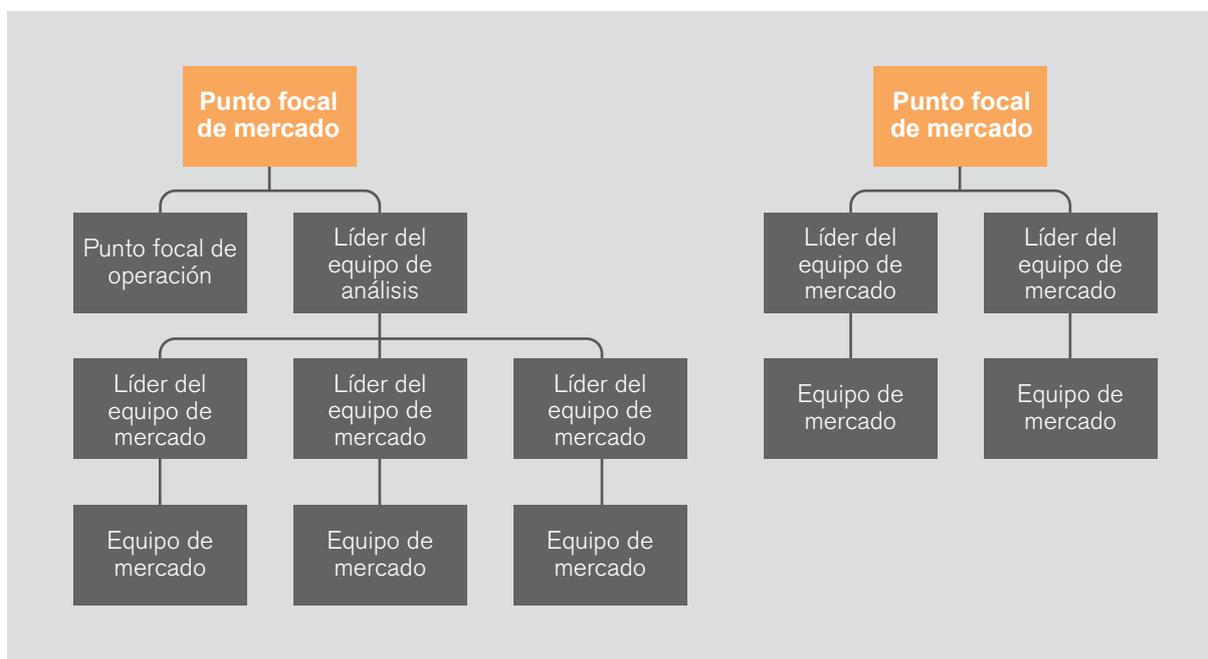
CAPÍTULO UNO

6. PLANIFICAR LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

- Quizás, también desee identificar un punto focal dentro del departamento de asistencia para ayudar con el taller y la preparación del trabajo de campo. Además, si va a utilizar recopilación móvil de datos durante su evaluación, es importante contar con una persona de TI competente durante toda la evaluación para prestar asistencia en la preparación y revisión de cuestionarios móviles, transferencia de datos y resolución de problemas.

Dependiendo del alcance y del número de sistemas de mercado críticos que se evaluarán, su equipo podría organizarse de la siguiente forma:

FIGURA 1 OPCIONES PARA INTEGRAR EL EQUIPO DEL PCMA



Tenga en cuenta que si sus preguntas analíticas clave están únicamente relacionadas con la funcionalidad general de la economía del mercado, el ejercicio de evaluación del mercado consistirá principalmente de una revisión preliminar (consulte la *Sección 7.1: Revisar preliminarmente la información existente sobre la funcionalidad general del mercado*); por lo que el equipo podría reducirse a dos o tres miembros del equipo de mercado para apoyar al punto focal de mercado.

- La composición del equipo de mercado es un factor esencial para el éxito del ejercicio. Considere la experiencia del personal técnico, el conocimiento de campo, los idiomas que hablan, el interés en el ejercicio y el género (para permitir que las entrevistas entre hombres y mujeres se lleven a cabo por separado, si son necesarias). Considere involucrar al equipo de desarrollo, especialmente si el objetivo del análisis es fomentar la resiliencia. Además, considere involucrar a los equipos de apoyo (logístico, financiero, etc.), puesto que probablemente ya tengan alguna información útil, contactos y conocimientos del mercado.

CUADRO 6 EL PERSONAL CALIFICADO IMPORTA: SELECCIÓN DEL EQUIPO DE MERCADO CORRECTO

En el estudio del IRC sobre la aceptación del EMMA, la capacidad era uno de los factores principales para determinar el grado en que se adoptarían los resultados en el análisis de mercado. Los miembros del equipo deben tener capacidad y experiencia, pero el equipo no debe estar únicamente compuesto por especialistas técnicos.

Las funciones y responsabilidades de los miembros del equipo de mercado deberían de ser variadas, ya que es útil tener diferentes aptitudes durante todo el proceso. Además, el involucrar una variedad de funciones en el proceso aumenta la cantidad de personal que entenderá los resultados. El diseño, la aprobación e implementación de los programas humanitarios involucra a diferentes tipos de personal, como técnicos especialistas, gerentes, encargados de tomar las decisiones, encargados de la logística, personal financiero, personal administrativo, etc. La difusión del conocimiento y el entendimiento del análisis del mercado a todos en estos puestos aumentarán la probabilidad de que se actúe con base en las recomendaciones del PCMA.

Y recuerde: Al final del día, un PCMA es como cualquier otro tipo de evaluación, será tan bueno como las personas que lo realizan.

6.2. Definir los recursos que necesita para el PCMA

- Desarrolle un marco de tiempo y un borrador de la agenda para el ejercicio del PCMA. Tenga en cuenta que la duración y los costos de facto de los diferentes ejercicios podrían variar enormemente dependiendo de los objetivos, del alcance del ejercicio y de la composición del equipo. En dos o tres días, lo pueden realizar una o dos personas capacitadas, dependiendo de lo que desee saber. Por ejemplo, en 2012, en Yemen, Oxfam implementó un análisis de mercado realizado por dos personas en dos días, para acordar cuál era la forma más efectiva, entre comercio en especie y con moneda, para ofrecer una respuesta de emergencia. Sin embargo, en la práctica, el análisis de mercado toma más tiempo que esto, algunas veces toma unas dos o tres semanas, incluyendo el taller inicial con el equipo, la recopilación de datos en campo y un taller de seguimiento para el análisis de datos y la preparación del informe.
- Además de los recursos humanos, determine exactamente el tipo de recursos que necesitará para implementar el PCMA y lo que necesitará de sus gerentes para que lleven a cabo un análisis exitoso. Un PCMA cuesta entre 5,000 y 20,000 USD, dependiendo del contexto, del número de sistemas de mercado que se analizan, la cobertura geográfica, etc., con un costo promedio de 15,000 USD por un análisis de 11 días, dirigido por un consultor externo.
- Establezca un presupuesto detallado para el ejercicio. Puede utilizar como un punto de partida la muestra de presupuesto de PCMA que se incluye en el Anexo. Considere los siguientes costos:
 - Costos del líder del equipo de análisis y costos del personal;
 - Contratación de la sala de conferencias y refrigerios;
 - Visa, vuelos internacionales y alojamiento;
 - Alquiler de vehículo para el trabajo de campo, al menos uno por equipo de mercado;
 - Vuelos locales;
 - Mapas del área;
 - Costos de impresión y comunicación.

Los costos se pueden reducir considerablemente si las organizaciones participantes contribuyen con recursos en especie para vehículos, alojamiento, salas de conferencias, etc.

- Asegúrese que se cuente con la organización, la logística y la administración de todos los puntos mencionados antes, además de la seguridad.

CASILLA 7 SEGURIDAD Y ANÁLISIS DE MERCADO

Las limitaciones de seguridad no son específicas para el análisis de mercado, sin embargo, debe tener en cuenta que las preguntas que se harán podrían percibirse como sospechosas por parte de las autoridades, los comerciantes u otros actores de sector privado.

En contextos de crisis recurrente, las diferentes partes interesadas se han acostumbrado a que las agencias humanitarias recopilen información acerca de las necesidades de las personas, las fuentes de ingresos y alimentos, etc., pero están menos acostumbrados a que las agencias recopilen información acerca del volumen de comercio, los actores de mercado, etc.

Además, los sistemas de mercado están llenos de "intereses adquiridos" y, en algunos casos, cuando el análisis de mercado revela o descubre ventajas o beneficios de grupos específicos por la forma en que funciona el mercado, estos actores podrían poner en peligro el análisis o a los analistas. Por ejemplo, cuando se revelan conspiraciones para fijar precios, se pueden generar situaciones muy inestables.

En la etapa de preparación y durante la etapa de recopilación de datos, asegúrese de incorporar el contexto de seguridad y personal de seguridad en su proceso del PCMA.

6.3. Concluir y difundir los términos de referencia

- Con base en lo anterior, acordar los términos de referencia del PCMA. Puede utilizar como un punto de partida la muestra de términos de referencia de PCMA que se incluye en el Anexo. Los términos de referencia deben contener:
 - El contexto, los objetivos y las posibles preguntas analíticas clave que se responderán durante el análisis;
 - El alcance y la profundidad que se prevén para el análisis;
 - La composición del equipo y líneas claras de responsabilidad (especialmente para el líder del equipo de análisis y el líder del equipo de mercado);
 - El marco y el borrador de la agenda (que podrá ajustar el líder del equipo de análisis cuando se haya nombrado).
- Comparta los términos de referencia y el presupuesto detallado con su administración y obtenga su aprobación.
- Involucrar a un equipo de mercado diverso es un factor crítico para el éxito y la aceptación de los hallazgos y recomendaciones del PCMA, pero no será factible involucrar a todas las personas relevantes en los equipos de mercado. Por lo tanto, es esencial tener una excelente comunicación externa desde el comienzo para que el ejercicio tenga éxito. Tal vez desee **compartir ampliamente los términos de referencia en el país** para crear conciencia y asegurar la participación de diversos grupos.

¿Cuánto tiempo tomará?

El paso de planificación lo puede lograr el punto focal de mercado, junto con los equipos de finanzas y logística de una forma relativamente rápida, en unas dos o tres horas. Sin embargo, debe tener en cuenta el tiempo que necesitará para reclutar al líder del equipo de análisis,¹⁵ especialmente si este puesto será subcontratado. Se necesitarán al menos dos semanas para identificar al consultor apropiado y quizás otros dos o tres meses para que esté disponible. Además, debe tener en cuenta el tiempo que tomará identificar a los líderes del equipo de mercado y a los miembros del equipo de mercado. Por lo que no debe dudar en planificar su PCMA con bastante anticipación.

CAPÍTULO 2: EJECUTAR EL PCMA

¿Qué se obtendrá al final de este capítulo?

- El equipo de mercado conocerá los objetivos del ejercicio y la metodología que se va a seguir.
- El equipo de mercado conocerá el escenario de crisis final, los mercados críticos (si corresponde), las preguntas analíticas clave y los grupos meta finales.
- El equipo de mercado habrá desarrollado cuestionarios, metodología y planes para la recopilación de datos en campo.
- El equipo de mercado habrá recopilado y registrado datos en campo.
- El equipo de mercado tendrá mapas finales del mercado de referencia y mapas finales de mercados en crisis ajustados estacionalmente (si corresponde).
- El equipo de mercado tendrá un cálculo estimado final de la escasez total o de la insuficiencia que enfrentará la población meta (en caso de que se desarrolle la crisis) para el servicio o artículo crítico (si corresponde).
- El equipo de mercado analiza y calcula la capacidad potencial o existente del sistema de mercado o del mercado para llenar la insuficiencia que enfrenta la población meta.
- El equipo de mercado responderá las preguntas analíticas clave.

7. HACER UN MAPA Y RECOPIRAR LA INFORMACIÓN EXISTENTE

¿Por qué este paso?

El análisis debería comenzar por revisar la información secundaria existente y no debería comenzar por intentar recopilar información primaria en esta etapa. Esto le permitirá determinar con qué información se cuenta con respecto a la funcionalidad general del mercado para cada uno de los mercados críticos que ha seleccionado, la situación de subsistencia y los grupos meta. El punto de este paso es contar con lo que ya existe, ahorrar tiempo y recursos y enfocarse en el valor agregado del PCMA que está asumiendo.

Este primer paso le ayudará a tener información general sobre los factores que afectan la oferta del mercado (suministro, distribución, flujos financieros) y la demanda (necesidades de los usuarios finales, capacidad de acceso a los mercados y poder de compra). Desde el punto de vista del análisis de respuesta, esta evaluación también informará del diseño de intervenciones a nivel de política, que apoyen ya sea el fortalecimiento (antes de la crisis) o la restauración (después de la crisis) de varios sistemas de mercado.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- El punto focal de mercado sabe qué información ya existe en la funcionalidad general del mercado, los sistemas de mercado críticos y los grupos objetivos seleccionados, incluyendo su subsistencia.
- El punto focal de mercado ha identificado qué información y análisis hacen falta para responder a las preguntas analíticas clave para cada sistema de mercado.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

7.1. Revisar preliminarmente la información existente sobre la funcionalidad general del mercado¹⁶

- Los sistemas de mercado están interconectados: a menudo siguen las mismas normas y reglamentos, y algunos servicios podrían ser comunes para varios sistemas de mercado. Por lo que podría ser relevante conocer la economía del mercado en general como punto de partida para un análisis de mercado más específico.

CAPÍTULO DOS

7. HACER UN MAPA Y RECOPIAR LA INFORMACIÓN EXISTENTE

- En esta etapa, su revisión preliminar no tiene que ser específica para algún producto o servicio, más bien podría analizar la funcionalidad general de la economía del mercado (ambiente, normas y reglamentos e infraestructura) y tratar de identificar:
 - Qué políticas/instituciones/normas afectan a los diferentes sistemas de mercado, qué tan vulnerables son respecto a la crisis identificada y cómo podrían fortalecerse antes de la crisis;
 - Qué infraestructuras generales afectan a los diferentes sectores y mercados, qué tan vulnerables son respecto a la crisis identificada y cómo podrían fortalecerse antes de la crisis;
 - Qué servicios generales de mercado (p. ej., servicios financieros, servicios de extensión) existen y si una evaluación de estos mercados antes de la crisis podría ocasionar cambios en los programas y políticas que podrían fortalecer o permitir la restauración rápida del funcionamiento general de varios mercados críticos en caso de crisis.
- Las fuentes de información probablemente serán las mismas que aquellas que observan sistemas específicos de mercado (consulte la *Sección 7.2: Revisar preliminarmente la información existente en los sistemas de mercado específicos*).
- Con base en los resultados de esta parte de la revisión preliminar, identifique a las partes interesadas que desea conocer para completar la evaluación de la funcionalidad general del mercado. Estas partes interesadas deben estar en condiciones de proporcionarle el panorama general de la economía del mercado y también podrían dirigirlo a información útil relacionada con sistemas de mercado específicos. Estas partes interesadas podrían ser:
 - Representantes de la Cámara de Comercio;
 - Representantes del Ministerio de Comercio, Oficina de Estadísticas, recaudadores de impuestos, aduanas;
 - Presidentes de organizaciones sindicales;
 - Gerentes de servicios financieros, oficinas de cambio de divisas;
 - Transportistas;
 - Principales importadores en el país;
 - Miembros de acción agrupada de logística.
- Las preguntas que podría hacer son:
 - ¿Promueve el entorno de políticas el funcionamiento de una economía de mercado? Si no es el caso, ¿cuáles son los “obstáculos”, y podrían cambiarse rápidamente para mejorar la economía del mercado? Si ocurriera el escenario de crisis, ¿es probable que podría cambiar el entorno de las políticas?
 - ¿Cómo afectaría la crisis al entorno físico y la infraestructura (almacenamiento, puertos, carreteras, etc.) y cuál sería el efecto de esta sobre la oferta de bienes físicos? ¿Qué se puede hacer después de la crisis para reparar o restaurar rápidamente la funcionalidad, de manera que los actores humanitarios y los comerciantes puedan comenzar a utilizarlos? ¿Qué se puede hacer antes de la crisis para que les afecte menos?
 - ¿Quiénes son los aliados/contribuyentes principales para restaurar el mercado (sector privado en particular)?
 - ¿Qué otros servicios (como mecanismos financieros, aduanas) existentes necesitan ser accesibles para los comerciantes para que los mercados (y la logística) funcionen de nuevo si ocurre el escenario de crisis?
- Si sus preguntas analíticas clave se relacionan únicamente con la funcionalidad general de la economía del mercado, este paso será su evaluación del mercado y podrá comenzar su análisis de inmediato (consulte el *Capítulo 3: Utilizar los resultados del PCMA*).
- Formalice los resultados de la evaluación de la funcionalidad general de su mercado y comience a completar la Sección 5 relacionada con el informe del PCMA. Mantenga toda la información disponible y utilícela para llenar la parte superior y la parte inferior de sus mapas de mercado.
- En el largo plazo, usted también puede promover la integración del análisis de mercado al análisis situacional general y a las herramientas (por ej., la evaluación rápida inicial de grupos múltiples o MIRA), obtener información mediante otras evaluaciones y, esencialmente, traer un “lente de mercado” a todos los análisis que se realizan por parte del grupo de sectores o de los grupos o entes coordinadores.

7.2. Revisar preliminarmente la información existente en los sistemas de mercado específicos

- Reduzca el análisis de los datos secundarios analizando sus sistemas de mercado específicos. Tenga en cuenta que las revisiones preliminares de la funcionalidad general del mercado y de los sistemas de mercado específicos no tienen que hacerse en orden cronológico, y que generalmente se hacen simultáneamente.
- El tipo de información que analizará es:
 - Información/análisis sobre cómo funciona el mercado: integración del mercado, comportamiento de los precios, relaciones de poder, flujos de comercio;
 - Los actores de mercado y cómo están estructurados;
 - Información sobre las funciones de apoyo o las infraestructuras de apoyo que influyen/permiten que el sistema de mercado funcione (por ej, servicios financieros, transporte, almacenamiento, mercados, etc.);
 - Información sobre el entorno del mercado: todos los factores externos, como instituciones, reglas, leyes, políticas, normas y tendencias que influyen en los sistemas de mercado, incluyendo:
 - * Las condiciones de la economía global, como el aumento mundial de precios y las tendencias de cambio de divisa en el mundo que pueden ejercer influencia en los precios en el país. Estos son de vital importancia para los países que se basan en importaciones.
 - * Las políticas gubernamentales, como las políticas de subsidios y de importaciones/exportaciones, además de las intervenciones del gobierno para establecer precios fijos para ciertos productos, todo lo cual influye sobre los precios y la disponibilidad de los productos y servicios esenciales, incluyendo las licencias, los impuestos y las restricciones comerciales.
 - * Las tendencias asociadas con las condiciones agroecológicas e hidrológicas que pueden influir en la disponibilidad, la oferta y la demanda de los productos y servicios durante el año.
 - * Temas sociales y culturales, como aplicación de reglas y normas culturales, diferencias en las funciones de género y responsabilidades, origen étnico y nivel socioeconómico que puedan afectar el poder y el acceso al mercado de los grupos vulnerables.
 - Información y análisis sobre las reacciones del mercado ante crisis pasadas, examinando cuál de los sistemas de mercado críticos reacciona más a los shocks como la que ha pronosticado y cuáles tienen mayor impacto en la población en períodos de crisis. También puede utilizar información disponible de emergencias previas en las que los actores de mercado han mostrado un comportamiento negativo, como aumento en los precios o interrupción de los servicios, e intente averiguar qué desencadenó este cambio en su conducta y si hay probabilidades de que ocurra de nuevo.
- La información antes mencionada probablemente se encuentre en:
 - Informes de organizaciones, programas de desarrollo y planes de contingencia;
 - Informes de situación inicial del mercado y de subsistencia (como enfoque de la Economía del Hogar, seguridad alimentaria y evaluación de subsistencia, etc.) así como evaluaciones previas de necesidades;
 - Sistemas de Alerta Temprana (*FEWSNET*: <http://www.fews.net/>), sistemas de vigilancia del mercado (por ej, *Base de datos de la vulnerabilidad, análisis y mapeo*: <http://vam.wfp.org/>) e informes;
 - Informes de investigación;
 - Minutas de las reuniones de coordinación;
 - Otros sitios web relevantes.
- La fuente de información para su revisión preliminar podría ser:
 - Su propia organización (por lo general los departamentos de logística y finanzas tienen un buen entendimiento de los mercados y recopilan datos relacionados con el mercado para sus propios fines);
 - Oficinas gubernamentales a nivel local, de distrito y central. Dependiendo del contexto, podrían ser: la Oficina de Estadísticas, el Ministerio de Comercio, la Cámara de Comercio y otros ministerios relacionados;
 - Otras organizaciones que trabajen en el área (Seguridad alimentaria y subsistencia o grupos de trabajo o en efectivo, la encuesta del comerciante (WFP), Unidad de Vulnerabilidad, Análisis y Mapeo (VAM) del Programa Mundial de Alimentos, etc.);
 - Consulte los Anexos para obtener una lista de sitios web útiles que puede consultar para revisar los datos secundarios.

CAPÍTULO DOS

7. HACER UN MAPA Y RECOPIRAR LA INFORMACIÓN EXISTENTE

- Para garantizar la calidad de los datos secundarios, intente cotejarlos lo más que se pueda.
- Resuma los hallazgos de los datos secundarios en una tabla, haciendo referencia a la fuente de la información. Vea una plantilla de una *tabla de datos secundarios* (<https://rescue.app.box.com/s/jebfopkvo36ps49ff3yn4cwovfqm8t8n>) usada por el IRC durante un ejercicio PCMA en Pakistán. Por otro lado, la página 29 de la *Matriz de la Información de la Misión de la Evaluación Conjunta* (<http://www.unhcr.org/521617289.pdf>) muestra otra posible plantilla para la captura de sus hallazgos.

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso lo puede realizar el punto focal de mercado, junto con el equipo de logística y finanzas, en dos días de trabajo, pero podría tomar más tiempo en términos de planificación. Por otro lado, la revisión de los datos secundarios se puede dividir entre los distintos líderes de equipo del mercado. Debe completarse antes de comenzar la evaluación del mercado con el equipo completo de mercado.



Una mujer etíope que dirige una pequeña tienda. Las intervenciones humanitarias pueden dañar o ayudar a esos negocios, dependiendo de cómo estén diseñadas. Fotografía: Wakene Totoba/IRC

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

¿Por qué este paso?

Este paso cubre la capacitación del PCMA y el taller con el equipo completo de mercado y el trabajo mismo de campo. Asegúrese de que el equipo esté presente durante todo el ejercicio. Infórmeles a los miembros del equipo que será un trabajo de tiempo completo con largas horas de trabajo. Es probable que haya transcurrido algún tiempo entre los pasos anteriores y el inicio del taller o del trabajo de campo.

Durante este paso usted se referirá a las herramientas existentes de análisis de mercado que identificó en la *Sección 5: Seleccionar la herramienta o herramientas de análisis de mercado que va a utilizar para llevar a cabo el análisis.*

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- El equipo de mercado habrá desarrollado cuestionarios, metodología y planes para la recopilación de datos en campo.
- El equipo de mercado habrá recopilado y registrado los datos en campo.
- El equipo de mercado tendrá mapas finales del mercado de referencia y mapas finales de mercados en crisis ajustados estacionalmente.
- El equipo de mercado analiza y calcula la capacidad potencial o existente del sistema de mercado para satisfacer las necesidades de la población meta, tanto en el período de referencia como en el de crisis.
- El equipo de mercado responderá las preguntas analíticas clave.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

8.1. Capacitar a todo el equipo de mercado y concluir el marco de trabajo de su análisis

- En los dos primeros días del taller con el equipo completo de evaluación, presente al equipo el trabajo preliminar que ha estado realizando:
 - Los objetivos del PCMA y las preguntas analíticas clave;
 - El escenario de crisis y los períodos del análisis;
 - El alcance del análisis;
 - Los sistemas de mercado críticos;
 - La herramienta de análisis de mercado que se usará para el ejercicio del PCMA.
- Debido a que los ejercicios son iterativos por naturaleza, no dude en permitirle al equipo de mercado que participe en el trabajo preliminar que usted preparó antes del taller y ajústelo conforme a los comentarios y opiniones recibidas.
- Durante los dos días, puede invitar a partes interesadas externas que puedan contribuir a concretar el alcance de la evaluación. Estas partes interesadas pueden ser miembros de un grupo, como ministros competentes, representantes de la Cámara de Comercio, representantes de los donantes, etc. Quiénes serán estas partes interesadas dependerá del contexto específico y de cómo prevé utilizar los resultados del PCMA.

CAPÍTULO DOS

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

CASILLA 8 EL EJERCICIO PARTICIPATIVO ASEGURA UNA MEJOR UTILIZACIÓN DE LOS HALLAZGOS Y RECOMENDACIONES DEL PCMA

Involucrar a las partes interesadas en la determinación del alcance del PCMA probablemente aumente la concienciación y el conocimiento del proceso del PCMA, lo que a su vez implicará una mayor probabilidad de que se utilicen los resultados finales. Además, es probable que al involucrar a las partes interesadas se fortalezca el alcance del análisis y la selección de los sistemas de mercado críticos. Con más comentarios y opiniones de un público más grande, los miembros del equipo de mercado mejorarán su comprensión de la economía local y de los sistemas de mercado críticos de la población meta. También es probable que un aumento en la importancia del alcance del PCMA contribuya a mejorar la utilización de las recomendaciones.

Del estudio de aceptación del IRC.

- Si es necesario, actualice el documento que formaliza el marco de trabajo del análisis o formalice las decisiones finales de esos puntos en el informe de mercado.
- También puede utilizar ese tiempo en el salón para presentar más módulos de capacitación que sean importantes para su equipo, con relación al análisis de mercado o al análisis de respuesta (es decir, cómo piensa usar los resultados del PCMA). Estos módulos podrían analizar la programación de transferencia de efectivo, el género, las técnicas de entrevista, las habilidades analíticas, el manejo del tiempo, etc. Aunque, es importante ser realista y no tratar de hacer demasiado en este corto lapso de tiempo. Revisar el alcance de la evaluación y la capacitación en el análisis de evaluación del mercado deberían seguir siendo las prioridades.

EJEMPLOS DE MÓDULOS DE CAPACITACIÓN UTILIZADOS EN EL CAMPO

- Utilizados por Oxfam en *Bangladesh*: <https://rescue.app.box.com/s/qcswpbz3imjqpl8ota8l50eege3nvoyc>
- Utilizados por el IRC en *Somalia*: <https://rescue.app.box.com/s/ig0uuzdgrbxmi8vtpm3vnfdp0c119h2q>

8.2 Elaborar el calendario estacional

- De aquí en adelante, divida el equipo del mercado según los diferentes sistemas de mercado críticos que va a estudiar.
- Elabore su calendario estacional para cada uno de los sistemas de mercado críticos seleccionados. Consulte la página 22 del conjunto de herramientas de mapeo y análisis del mercado en emergencia *EMMA* (<http://www.emma-toolkit.org/sites/default/files/bundle/Introduction-and-overview.pdf>) para saber cómo hacerlo.
- Consulte el calendario estacional para ver el tiempo de análisis que definió en la *Sección 3.3: Elegir el año de referencia, el año de crisis y la temporada para el análisis*. Algunos sistemas de mercado tienen grandes variaciones estacionales, por lo que será necesario recopilar información durante las épocas del año que sean de mayor y menor actividad del mercado para así obtener un panorama preciso de este sistema de mercado específico durante todo el año. Dependiendo de sus preguntas analíticas clave, quizás desee recopilar información sobre estas estaciones: aquella cuando la crisis que seleccionó para el escenario de crisis sea la más probable que se desencadene; aquella cuando hay mayor actividad en el mercado y aquella cuando hay menor actividad en el mercado.

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

EJEMPLO DEL CAMPO CALENDARIO ESTACIONAL

Calendario estacional del *ejercicio del PCMA conjunto* (<https://dgroups.org/?lgp1x13s>) implementado por Oxfam, Save the Children y Concern in Ethiopia (página 14).

8.3. Identificar los actores clave del mercado: la cadena de mercado

- Los actores de mercado son los involucrados en la compra, venta e intercambio de productos o servicios, los que ejercen influencia en el mercado o los que proveen los servicios clave al mercado. Es probable que dentro de los actores de mercado se incluyan a los productores, comerciantes, transportistas, consumidores, ministerios de gobierno, organizaciones sindicales y familias quienes compran los productos o servicios. El equipo entrevistará a estos actores durante la recopilación de datos en campo.
- ¡Tenga en cuenta el género cuando identifique a los actores de mercado clave! A menudo, las mujeres y los hombres desempeñan diferentes funciones, responsabilidades y poder dentro de un mercado dado. En los lugares donde las divisiones de género son muy marcadas, el equipo de mercado debe ser cuidadoso al mapear a las familias como un solo actor de mercado. Podría ser necesario establecer diferencias entre actores hombres y mujeres, ya que no se puede asumir que el efecto de la crisis pronosticada sobre ellos y que sus necesidades y preferencias de ayuda sea la misma.
- Dependiendo de la herramienta de mercado que haya elegido, consulte el conjunto de herramientas EMMA, (<http://www.emma-toolkit.org/toolkit>) el conjunto de herramientas RAM, (<http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>) la herramienta de 48 horas de Oxfam (<http://www.alnap.org/pool/files/ecb/downloads/Staff%20Capacity/EFSL-48hr-Assessment-Tool-Version2.zip>) o el manual de la *encuesta WFP para comerciantes* (<https://www.wfp.org/content/market-analysis-tool-how-conduct-trader-survey>) para identificar a los actores de mercado que entrevistará. Además puede utilizar el conjunto de herramientas GEM (<http://gemtoolkit.org/toolkit/influencing-and-power-analysis/>) para incorporar un análisis de género y de poder.

8.4. Comenzar a trazar mapas del periodo de crisis y de referencia y comenzar el análisis preliminar

- Cualquiera sea la herramienta de evaluación del mercado que haya seleccionado, consulte el conjunto de herramientas EMMA (<http://www.emma-toolkit.org/toolkit>) para obtener orientación sobre cómo trazar los mapas de mercado.
- Al mapa de cadena de mercado, agregue las infraestructuras, los comentarios y servicios que apoyan el funcionamiento general del sistema, como se identificó durante la revisión preliminar. Recuerde que el proceso de mapeo es iterativo, ocurre en ascenso. Comience haciendo un mapeo preliminar (un esquema en borrador) de cada uno de los sistemas de mercado críticos. Inicialmente, esto se basará en los conocimientos del equipo y en la información que usted haya recopilado mediante la revisión preliminar. Esos mapas se deben trazar una y otra vez durante el curso del proceso de PCMA, de manera que el bosquejo inicial se detalle y perfeccione cada vez más a medida que aprenda más y más acerca del sistema.
- Hable con el equipo de mercado acerca de los mapas de mercado preliminares y el calendario estacional:
 - Si es necesario, actualice las preguntas analíticas clave;
 - Compare los mapas de referencia con el mapa de crisis;
 - Considere cómo interactúa la población meta con cada sistema de mercado crítico;
 - Defina el impacto más probable de la crisis prevista;
 - Identifique lo que no sabe y lo que necesita saber: la información faltante y los datos que recopilará en el campo;
 - Considere las necesidades prioritarias no cubiertas de su población meta en caso de que se presente la crisis prevista y cuáles son las necesidades existentes en el período de referencia.

CAPÍTULO DOS

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

8.5. Probar y ultimar cuáles serán las herramientas de recopilación de datos

- Comience con las preguntas analíticas clave, los primeros bosquejos de los mapas de mercado y la información faltante que identificó durante los pasos anteriores. Asegúrese de saber qué información recopilará de cada actor de mercado en los mapas de mercado.
- Puesto que un objetivo probable para el PCMA será mejorar las opciones de respuesta, considere responder las preguntas siguientes y desglosarlas utilizando las herramientas de recopilación de datos que eligió:
 - ¿Cuáles son en este momento las principales restricciones en los sistemas de mercado que pueden obstruir su capacidad para absorber el shock pronosticado?
 - ¿Cuáles son las acciones inmediatas y de más largo plazo que podrían tomarse para remediar la situación?
 - ¿Cuáles serán las restricciones más probables en los sistemas de mercado durante la crisis pronosticada?
 - ¿Cuál debería ser la respuesta de la agencia ante la crisis pronosticada para prepararse para la situación y mitigar los efectos negativos?
 - ¿Qué tan rápido se podrían implementar estas intervenciones para que sean relevantes?
 - ¿Qué recursos se requieren para implementar cada enfoque?
 - ¿Cuáles son las estructuras con las que la agencia podría trabajar (por ej., organizaciones sindicales, gremios, asociaciones, ONG, grupos locales, instituciones crediticias, redes, agencias gubernamentales, etc.)?
 - En la práctica, ¿qué tan factible es prestar cada una de estas opciones de apoyo, en términos técnicos, sociales y políticos? ¿Son socialmente aceptables las distintas modalidades de prestación que se consideran?
 - ¿Qué tan dispuestos y capaces son los actores de mercado (y los proveedores de servicios esenciales/clave) para responder a una posible intervención? ¿Qué tipos de problemas/limitaciones existen (por ej., cuál es la capacidad de absorción monetaria del comerciante)? ¿Puede la agencia hacer algo para reducir esas limitaciones (esto incluye la promoción, así como la intervención de apoyo al mercado)?
- Dependiendo de la herramienta de mercado que haya elegido, consulte el conjunto de herramientas *EMMA*, (<http://www.emma-toolkit.org/toolkit>) el conjunto de herramientas *RAM*, (<http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>) la herramienta de 48 horas de *Oxfam* (<http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>) o el manual de *encuesta WFP para comerciantes* (<https://www.wfp.org/content/market-analysis-tool-how-conduct-trader-survey>) para saber qué herramientas de recopilación de datos utilizará. El conjunto de herramientas *RAM*, la herramienta de 48 horas de *Oxfam* y la encuesta *WFP para comerciantes* ofrecen cuestionarios preparados que necesitará para adaptarse a un contexto previo a la crisis, mientras que la herramienta *EMMA* ofrece principios directrices sobre cómo diseñar preguntas, además de una lista de preguntas para elegir, que se pueden adaptar a un contexto previo a la crisis.

EJEMPLO DEL CAMPO

PREPARACIÓN DE CUESTIONARIOS

- Ejemplos de cuestionarios *RAM* adaptados para un contexto previo a la crisis, utilizados por el IRC en Somalia. Consulte el *informe de PCMA completo aquí*: <https://dgroups.org/?fb54zc2b>
 - *Crisis de referencia, mercados clave y productos que necesita la población afectada por el impacto (herramienta 2)* <https://rescue.box.com/s/0sag0rcoxz6j0ziuhtq7k0zy9bz6qzbx>
 - *Cuestionario clave del informante (herramienta 8)* <https://rescue.box.com/s/xmu7ibs57jtzl8hn2dfh886863gwbv6e>
 - *Cuestionario del comerciante (herramienta 9)* <https://rescue.box.com/s/8ngm17xg27z1x58m3905dkssrw6oh9ew>
- Lista de preguntas que se pueden incluir en los cuestionarios de recopilación de datos. Consulte los Anexos, pp. 76-81

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

8.6. Recopilar datos primarios

- Los datos primarios se recopilarán cuando no haya información preexistente confiable (consulte la *Sección 7: Hacer un mapa y recopilar la información existente*). Con el aumento en el uso de análisis de mercado, hay más y más datos existentes que se pueden consultar. Por lo que la recopilación de datos primarios, especialmente del mercado, tiende a ser menos importante que conocer los factores que afectan el entorno y la reglamentación de los sistemas de mercado.
- Pruebe sus cuestionarios con el equipo de mercado. Idealmente, la prueba debe realizarse utilizando una situación real en un mercado. Si no es factible, el líder del equipo de mercado puede organizar una simulación entre los miembros del equipo de mercado.
- Nunca habrá suficiente tiempo para seguir cada pista o para hablar con cada persona, así que es esencial que se establezcan prioridades. Determine cuántas “horas de entrevista” podrá probablemente ocupar del tiempo que tiene disponible. Esto dependerá de la cantidad de días, los tiempos de viaje y del tamaño del equipo de mercado. Como una directriz aproximada, debería asignar su tiempo disponible para la entrevista (excluido el tiempo de viaje) como sigue:

TABLA 8 TIEMPO DIVIDIDO ENTRE LOS DIFERENTES ACTORES DE MERCADO

Tipo de entrevista	Porcentaje de tiempo	Ejemplo
Población meta: familias ¹⁷	15 %	8 horas (12 entrevistas cortas u 8 debates de grupo focal)
Minoristas locales, comerciantes, compradores o empleadores	30 %	12 horas (15 entrevistas de tamaño mediano)
Mayoristas, compradores importantes, importadores en centros de comercio	30 %	12 horas (15 entrevistas de tamaño mediano)
Otros informantes clave, funcionarios, organizaciones sindicales, etc.	15 %	6 horas (6 entrevistas largas)
Entrevistas de seguimiento y contingencia	10 %	4 horas

- También se pueden utilizar **técnicas de muestreo**. Considerando la naturaleza del PCMA aquí propuesto, se recomienda que se utilice primero un método de muestreo intencional (es decir, entrevistar en cada categoría de los actores de mercado a las personas que se piensa que pueden proporcionar información relevante, a menudo: los mayoristas, grandes comerciantes que tienen un entendimiento general del sistema de mercado, y los comerciantes que los grupos metas acceden directamente) y luego, usar un muestreo de efecto multiplicador, pedir a los primeros entrevistados que recomienden actores de mercado relevantes con quienes puedan hablar.
- **La triangulación** es esencial para saber cuándo es eficaz un muestreo intencional: siga entrevistando a actores de mercado hasta que observe que se forma una tendencia en la forma de funcionamiento, los rangos de volúmenes, los tipos de comportamiento, etc.
- Implemente la recopilación de datos de acuerdo con el plan y **registre los datos** recopilados ya sea en hojas de datos, registros de la entrevista o anotaciones en campo. Registre los nombres y los números de teléfono de los actores que entreviste, ya que podría necesitar llamarlos para obtener más información. Los datos recopilados se pueden ingresar en una base de datos para que sea más fácil el proceso de cálculo de promedios, etc.

CAPÍTULO DOS

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

EJEMPLO DEL CAMPO

RECOPIACIÓN MÓVIL DE DATOS PARA LA EVALUACIÓN DEL MERCADO

En Níger, el IRC utilizó la recopilación móvil de datos para el ejercicio del PCMA, con la ventaja de eficiencia adquirida y revisión casi en tiempo real de la recopilación de datos, a pesar de la conectividad limitada. Esta iniciativa también la percibió el equipo de mercado como una buena oportunidad para adquirir capacidad.

Consulte este *documento de lecciones aprendidas*:

(<https://rescue.app.box.com/s/z0xdpmu842rltvfoyto9cbytelao6vv>) para obtener la explicación detallada de cómo se utilizó la recopilación móvil de datos en Níger.

CUADRO 9 IMPRECISIÓN ADECUADA

La “Imprecisión adecuada” es un principio de EMMA que se puede aplicar a todos los ejercicios de PCMA.

Si usted tiene problemas para obtener información precisa, recuerde que el PCMA no puede alcanzar el mismo nivel de precisión estadística que se obtiene con las grandes encuestas. Por ejemplo, suponga que 20 personas le dicen cuánto gastan en arroz cada mes. Sus respuestas (promediadas) representarán a una población más grande solo con una precisión limitada. Por lo que sería erróneo presentar los resultados así: “gasto promedio = Rs. 72.30”. Es demasiado preciso. Una descripción más correcta sería “rangos de gasto promedio de Rs 60–80”. Asuma que los hallazgos son muy aproximados e intente cotejarlos (triangularlos) contra otras fuentes de información. El PCMA también utiliza el concepto de imprecisión adecuada y no pierde tiempo en intentar obtener respuestas precisas a las preguntas cuantitativas ni en utilizar resultados engañosamente precisos en su análisis. Esto no ocasiona pérdida de la calidad ya que en el **análisis sistemático, la comprensión de la lógica y los comportamientos** (cómo interactúa este actor en el mercado y cómo toma sus decisiones) es igual de importante que tener los rangos cuantitativos y las tendencias. **Enfóquese en factores que afecten las funciones clave del mercado: las señales, los impulsores, las relaciones y los obstáculos en el sistema de mercado.**

A pesar de la imprecisión adecuada en la que pueda confiar, necesitará recopilar los siguientes datos cuantitativos y confiables. “Confiable” aquí se debe considerar como el punto en donde alcanza la saturación de los datos, es decir, cuando la recopilación de datos nuevos no proporciona ninguna información adicional sobre el tema.

- Número de actores de mercado en cada paso de la cadena (con más precisión en los puntos clave de la cadena que concentran los flujos, por ej., importadores a nivel nacional, mayoristas en el nivel de área estudiado, de manera que pueda calcular el flujo total de la cadena y el flujo total en el área estudiada);
- Precios de los artículos en los puntos clave de transacción;
- Volúmenes (cantidades) de productos o servicios producidos y comercializados;
- Disponibilidad (inventarios y plazos de entrega).

Tome las respuestas de las personas con precaución, ya que los comerciantes pueden exagerar lo rápido que pueden obtener los suministros. Para cada uno de los puntos anteriores, analice el periodo de crisis, el periodo de referencia y la capacidad de expansión (observando condiciones para la capacidad de expansión).

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

- Cuando entreviste a los comerciantes, tenga en cuenta que esta participación inicial podría ser el primer paso para una participación más extensa si su agencia está planificando trabajar con los mercados. Tome la recopilación de datos como una parte importante de este proceso de participación.
- **Entrevistar a los comerciantes** es muy distinto a entrevistar a los miembros del grupo meta. A menudo, los comerciantes son personas ocupadas, así que esté bien preparado y conozca su cuestionario. No siga necesariamente el orden de las preguntas, sino que puede llenar el cuestionario según la forma en que se desarrolle la conversación. Responda por anticipado las preguntas que se basan en observaciones. Recuerde que es más fácil gestionar los cuestionarios en equipos de dos: uno hace las preguntas y otro toma notas.
- La forma en que usted **se presente** es clave, especialmente en entornos previos a la crisis. Los comerciantes pueden desconfiar de las personas que hacen preguntas acerca del funcionamiento del mercado. Para evitar posibles problemas, acuerden algunos puntos de conversación que pueden utilizar cuando se presenten. Los equipos de campo se pueden presentar explicando que ellos:
 - Realizan evaluaciones del mercado para diseñar mejores programas humanitarios;
 - No pertenecen al gobierno;
 - Son actores humanitarios independientes;
 - Identifican oportunidades para beneficiar la economía local;
 - Se preocupan de los efectos que puede tener una futura crisis en los medios de vida del área.
- Piden consentimiento para realizar la entrevista. Haga hincapié en que los comerciantes no tienen que responder ninguna pregunta con la que se sientan incómodos y que la información que se recopile puede ser anónima.
- Planifique **sesiones informativas diarias** después del trabajo de campo. Estas sesiones permitirán el procesamiento de los datos y mantendrán al equipo de campo en la misma sintonía de análisis, los mantendrá motivados y además, identificarán qué información hace falta o las preguntas clave que deben responderse en las entrevistas y el trabajo en campo del día siguiente. Estas reuniones deben incluir:
 - Verificación de que el escenario de crisis elegido esté claro para los entrevistados;
 - Problemas/retos que se enfrentan en el trabajo de campo y las posibles soluciones;
 - Actualización de los mapas de referencia y de crisis para captar los hallazgos del equipo;
 - Actualización del calendario estacional para captar los hallazgos del equipo;
 - Captura de los comportamientos de los actores de mercado clave, razonamiento en la toma de decisiones y estrategias de respuesta;
 - Análisis preliminar de respuesta, analizar las posibles opciones de respuesta y lo que implican (en esencia, las fases iniciales del estudio de factibilidad); donde sea posible y relevante, identificar preguntas que puedan agregarse a los cuestionarios para probar la factibilidad de algunas posibles opciones de respuesta (por ej., preparación de los comerciantes para involucrarse en ciertas respuestas o modalidades o percepciones y evaluaciones de los comerciantes sobre la factibilidad de algunas opciones);
 - Revisión de los planes para el día siguiente;
 - Revisión del cuestionario de entrevista o del contenido de la lista de verificación de la entrevista semiestructurada para garantizar el desarrollo del enfoque de la entrevista a medida que se aclara el panorama general (es decir, se pueden dejar algunas preguntas fuera y se pueden hacer otras preguntas de factibilidad).

8.7. Terminar los mapas

- Utilizar la sesión informativa para terminar los mapas de mercado y el calendario estacional, e incluso para comenzar el análisis. En el mapa de referencia, agregue información o corrija la información preexistente acerca de la cadena de mercado, los servicios de mercado y el entorno de mercado. Luego, termine el mapa de crisis y resalte la forma en que la crisis pronosticada probablemente afecte la estructura del sistema de mercado.
- Complemente ambos mapas con una pequeña narrativa que atraiga la atención a las características clave, como:
 - Dónde y cómo participan en el sistema de mercado los diferentes grupos meta de la agencia previstos;
 - Qué rutas (o cadenas) en el sistema serán las más importantes para satisfacer las necesidades de la población objetivo si de desarrolla la crisis;

CAPÍTULO DOS

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

- Qué actores de mercado son más esenciales en estas cadenas y cuáles son sus estrategias de respuesta;
- Qué formas de infraestructura y tipos de servicios de apoyo son específicamente importantes;
- Cualquier regla, reglamento, norma o práctica social (conducta) que sean factores significativos que afectan actualmente el desempeño del sistema de mercado o el acceso a este de grupos objetivo en particular;
- Cualquier regla, reglamento, norma o práctica social (conducta) que lleguen a ser factores significativos que afecten el desempeño del sistema de mercado o el acceso de grupos meta particulares a este, en caso de que se desarrolle la crisis pronosticada.

Estos dos últimos puntos incluyen las funciones de género determinadas social y culturalmente.

EJEMPLO DE MAPAS DE MERCADO

Se pueden encontrar ejemplos de mapas de mercado en los informes del PCMA que se encuentran en el *sitio web de EMMA* (<http://www.emma-toolkit.org>). Por ejemplo, el ejercicio PCMA realizado por el *IRC en Somalia* (<https://dgroups.org/?fb54zc2b>) o el ejercicio de PCMA realizado por *Oxfam en Bangladesh*. (<https://dgroups.org/?4yyy6rv9.abq75d2y>)

8.8. Analizar los mapas de mercado

8.8.1. Análisis de brechas o necesidades de los grupos familiares

- Como se mencionó, el PCMA es un componente de un análisis de situación más amplio que también puede incluir, como parte de un proceso separado; un cálculo de las necesidades de la población meta. Esto se hace normalmente con el Enfoque de la Economía del Hogar (HEA) o una evaluación de las necesidades. El **PCMA** utiliza esta información, pero **no tiene como objetivo generar un análisis de necesidad ni un análisis de brechas**. Consulte la *Sección 4.1: Determine la necesidad de obtener más información*.
- Además, **dependiendo de los objetivos de su PCMA, no necesitará obligatoriamente un análisis de brechas completo** para poder responder sus preguntas analíticas clave. En general, no necesitará un análisis de brechas completo si está implementando un análisis de mercado superficial. Consulte la *Tabla 6: ¿Evaluación de mercado profunda o superficial?*
- Durante un PCMA, se pueden calcular dos brechas, dependiendo de los objetivos de su PCMA: una en la situación del año de referencia y otra en la situación del año de crisis. Para obtener más información sobre cómo calcular estas brechas, consulte el grupo de herramientas *EMMA, Paso 7: Análisis de brechas*: <http://www.emma-toolkit.org/sites/default/files/bundle/Step7.pdf>.
- Las **necesidades y las necesidades sin atender** durante el año de referencia forman la **brecha crónica**, correspondiente a las necesidades de la población meta y su consumo actual. Esta indica el grado hasta el cual la población meta puede acceder a los productos y servicios durante un período normal. Esta brecha crónica señala las restricciones de acceso que tiene la población meta a los mercados/artículos y cómo se debe fortalecer el sistema de mercado. Además es un indicador potencial de cómo se pueden fortalecer los sistemas de mercado para aumentar la oferta, servir mejor a la población meta e incrementar la resiliencia a los shocks. Incluso durante el período de referencia, es probable que su grupo meta enfrente una brecha.
- Las **necesidades y las necesidades sin atender** durante el año de crisis corresponden a las **necesidades de la población meta y su consumo pronosticado durante una crisis**, e indicarán qué impacto tuvo la crisis en el acceso de las personas a los mercados y los artículos o en la disponibilidad del mercado.
- Formule las conclusiones sobre las diferentes restricciones y preferencias de los grupos meta. Usted debería entonces tener información acerca de la posible duración de las necesidades, los factores de acceso y las restricciones que enfrentan los grupos meta en términos del sistema de mercado, además de las preferencias expresadas por los distintos grupos meta acerca de la forma de asistencia que necesitarían si ocurre la crisis.

8. EVALUAR LOS SISTEMAS DE MERCADO CRÍTICOS EN LA INFORMACIÓN DE ENTORNOS PREVIOS A LA CRISIS

8.8.2. Análisis de la capacidad del mercado

- Sobre la base del análisis diario, formule conclusiones acerca de la capacidad y desempeño del sistema de mercado durante el período de referencia y el período de crisis:
 - Para analizar la **capacidad del mercado**, multiplique el número de comerciantes por la cantidad que puede proveer el comerciante durante un período específico (por ej., una semana, un mes, etc.) durante los períodos de referencia y de crisis, así como su capacidad de expansión. Consulte la herramienta *RAM 11, árbol de conclusiones para evaluar la capacidad de respuesta del mercado*: <https://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>;
 - Para analizar el **desempeño del mercado**, evalúe la integración de mercado durante el período de referencia y la capacidad del mercado para continuar con el suministro a esa misma capacidad durante el período de crisis. Esto depende principalmente en que los mercados permanezcan integrados durante la emergencia pronosticada. El grado de integración de mercado es una consideración esencial para el PCMA. Si el mercado tiene una integración deficiente, entonces un aumento en el poder de compra no ocasionará un rápido aumento en la oferta y podría producir inflación. En tales casos, deben evitarse las transferencias de efectivo como una opción de respuesta. El apoyo a la integración de mercado podría ser una opción una vez que se hayan identificado y conocido los factores limitantes de integración;
 - Analizar cómo podría afectar la **crisis** pronosticada a los **actores de mercado clave**, sus comportamientos, su número y poder relativo en el sistema de mercado. ¿Podría disminuir la integración de mercado?
- Analice cómo podría afectar la crisis pronosticada a la dinámica de la oferta y la demanda dentro del sistema de mercado. Los sistemas de mercado funcionan mediante la interacción entre la demanda (la capacidad de las personas de pagar por los productos o servicios que necesitan) y la oferta (la capacidad de los comerciantes de ofrecer esos productos o servicios). Las restricciones del lado de la oferta y la demanda tienen efectos muy distintos en los grupos meta, dependiendo si se ven afectados como familias consumidoras, productores o trabajadores: por lo que hay distintas implicaciones para la acción humanitaria. La pregunta clave que se debe responder aquí es si la escasez en el consumo familiar o en el ingreso familiar constituye un problema de oferta o de demanda. Use el *Cuadro 8.13 de la página 149 del conjunto de herramientas EMMA* (<http://www.emma-toolkit.org/sites/default/files/bundle/Step8.pdf>) para respaldar su análisis.
- Si la escasez es un problema de oferta, entonces ayudar a las personas a cubrir sus necesidades requeriría analizar cómo apoyar al mercado en cuanto a la oferta. Un problema de demanda requeriría el análisis de cómo ayudar el acceso de las personas, es decir, poder de compra de un bien o servicio o la elegibilidad de empleo de las personas, etc. Algunas veces se puede ver afectada tanto la oferta como la demanda y ambas necesitarán de apoyo.
- Consolide los hallazgos sobre el estado del sistema de mercado crítico durante un año de referencia y el impacto de la crisis pronosticada en el sistema de mercado, en particular; analice en particular las restricciones de la oferta y la demanda en la situación afectada por la emergencia, luego concluya con el análisis de la capacidad y desempeño del sistema de mercado en el período de referencia y de crisis. Un sistema de mercado es capaz de contribuir a la respuesta de emergencia si, sin ocasionar cambios perjudiciales en los precios o en la disponibilidad de otros, puede ofrecer:
 - Un suministro suficiente y a precios razonables de alimentos esenciales, artículos o servicios, directamente a la población meta, suponiendo que los últimos tienen acceso y poder de compra (por ej., efectivo, vales);
 - Una fuente razonable y confiable de alimentos esenciales, artículos o servicios para adquisición local por parte de agencias humanitarias; o
 - Un punto de venta confiable (es decir, empleadores, compradores) y un precio justo por la mano de obra y producción de la población meta, por ende una fuente esencial de ingresos.

¿Cuánto tiempo tomará?

El análisis del mercado se realiza de forma constante durante las sesiones informativas diarias, al final de cada día de investigación de campo, bajo el liderazgo de los líderes del equipo de mercado y la supervisión general del líder del equipo de análisis. Hasta el momento, este proceso regularmente implica un taller de dos días al final del trabajo de campo, antes del análisis de respuesta, pero podría tomar más o menos tiempo dependiendo del alcance del estudio.

CAPÍTULO TRES

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

CAPÍTULO 3: USO DE LOS RESULTADOS DEL PCMA

¿Qué se obtendrá al final de este capítulo?

- El equipo de mercado habrá hecho recomendaciones de respuesta para futuras respuestas de emergencia e intervenciones de fortalecimiento del mercado.
- El equipo de mercado habrá comunicado los resultados del PCMA a las partes interesadas relevantes.

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

¿Por qué este paso?

Este paso es esencial ya que describe cuál será el uso de los resultados del PCMA para comunicar su análisis de respuesta.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- El equipo del mercado habrá identificado las opciones de programa, relevantes y factibles, que se implementarán antes, durante y después de la crisis.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

9.1. Programación basada en el mercado. ¿Qué es?

- La programación de acuerdo al mercado o intervenciones son proyectos que trabajan o apoyan a los mercados locales. Cubre todo tipo de participación en sistemas de mercado, desde su uso para proporcionar intervenciones de ayuda hasta el fortalecimiento y desarrollo proactivo de los sistemas de mercado locales o centros de mercado.
- Durante este paso, el equipo de mercado tendrá que identificar las acciones relevantes y factibles que podrían implementarse:
 - Las opciones de mercado que se implementarán antes de que ocurra la crisis pronosticada, para fortalecer los sistemas de mercado y aumentar el nivel de preparación, para garantizar DRR y reforzar la subsistencia y mejorar el acceso de los grupos meta al mercado.
 - Las opciones de respuesta que se implementarán cuando se desarrolle la crisis para proteger la subsistencia, los activos y los mercados de la población objetivo.
 - Las opciones de respuesta que se implementarán para abordar las necesidades primarias de las personas durante o justo después de la crisis.
 - Las opciones de respuesta que se implementarán después de la crisis para apoyar la recuperación temprana de la subsistencia y los mercados.

El tipo de opciones de respuesta que se obtienen del ejercicio del PCMA dependerá de los objetivos del PCMA que haya establecido al inicio. Consulte la *Tabla 1: Secuencia lógica: Objetivos del PCMA, preguntas analíticas clave y tipo de programación.*

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

TABLA 9 PROGRAMACIÓN BASADA EN EL MERCADO: ¿QUÉ ES?

	INTERVENCIONES DIRECTAS Intervenciones cuyo objetivo es mejorar directamente la situación del grupo meta de forma que cree conciencia en el mercado.	INTERVENCIONES INDIRECTAS Intervenciones cuyo objetivo es mejorar la situación del grupo meta apoyando al sistema de mercado relacionado.	
	Sensibilidad del mercado	Fortalecimiento del mercado Intervenciones indirectas que apoyan a los sistemas de mercado existentes	Desarrollo del mercado Intervenciones indirectas que apoyan a los sistemas de mercado no existentes
Preparación	Vales para obtener vacunas para ovejas de veterinarios locales para proteger al rebaño antes de la temporada seca.	Subvenciones de dinero para comerciantes con el fin de que puedan abastecerse de artículos alimentarios esenciales antes de la temporada lluviosa, para garantizar la cobertura de las necesidades básicas del grupo objetivo durante ese período.	Aumentar la concienciación de los farmacéuticos para que conozcan a los proveedores existentes de pastillas purificadoras de agua y puedan tener acceso a estas en caso de inundación.
Emergencia	Distribución de artículos no alimentarios en especie mediante adquisición local.	Rehabilitación de carreteras para que los comerciantes locales puedan tener acceso al mercado.	En una emergencia, no se recomienda que se trate de desarrollar un nuevo sistema de mercado.
Recuperación	Aumentar la tasa de alfabetismo de las mujeres productoras de café para aumentar las oportunidades de subsistencia.	Apoyo a los tomates producidos localmente para que aumente el estado nutricional del grupo meta.	Introducción de cloro producido localmente para que el acceso del grupo meta al agua potable mejore sustancialmente.
Largo plazo	Desarrollo/coordinación de conexiones entre productores y comerciantes	Apoyo a la campaña “comprar artículos locales” para hacer crecer el mercado de productos	Influir en la forma en que se comercializan los productos mundialmente, por ejemplo, mediante al desarrollo de una etiqueta de “comercio justo”

CAPÍTULO TRES

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

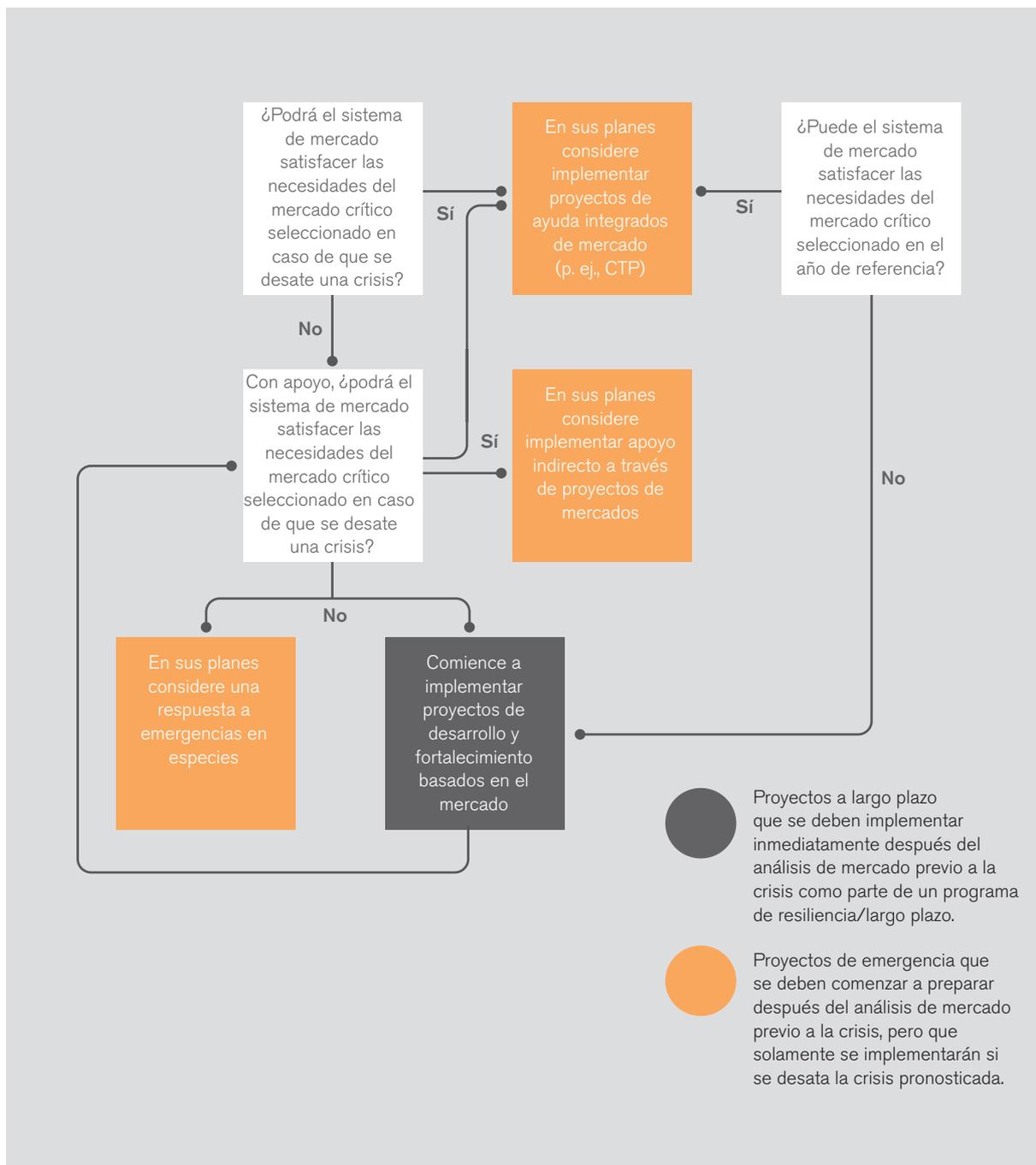
9.2. El proceso de análisis de respuesta

- El proceso de análisis de respuesta es el enlace entre el análisis de situación (evaluación de necesidades, análisis de mercado y otra información contextual) y el diseño del programa. Implica la selección de opciones de respuesta del programa, modalidades y grupos objetivo; se informa por las consideraciones de idoneidad y factibilidad y debería abordar simultáneamente las necesidades mientras analiza y minimiza los posibles efectos secundarios dañinos.
- Las opciones de respuesta no solo dependen de los resultados del PCMA, también dependen de otros componentes del análisis de la situación, como evaluación de necesidades, análisis de género, etc. Podría ser útil recordar esto a los participantes.
- Muchas agencias están optando por utilizar solo las respuestas con las que están familiarizados, en lugar de utilizar el PCMA en todo su potencial implementando intervenciones igualmente importantes, pero menos “tradicionales”. Esas limitaciones se podrían explicar por la resistencia del donante o la falta de conocimiento interno de la agencia; utilice su análisis para ilustrar sus recomendaciones y para hablar con los donantes y su propia agencia.
- Use las preguntas siguientes con el equipo de mercado para que lo ayude durante este paso:
 - Aportar ideas de opciones de posibles respuestas y debatir sobre las ventajas y desventajas de cada una;
 - En los rotafolios, escriba de tres a cinco opciones de respuesta preferidas sugeridas por su análisis de respuesta y para cada una, evalúe los riesgos y las suposiciones, los efectos en los mercados y la población, el momento y la factibilidad;
 - En su debate, considere las siguientes preguntas:
 - * ¿Qué respuesta permitiría que las personas puedan satisfacer sus necesidades?
 - * ¿Cuál le daría al grupo meta acceso más justo a los sistemas del mercado en el período de crisis y en el período de referencia?
 - * ¿Qué acciones o apoyo para los mercados podrían permitir respuestas que satisficieran las necesidades de las personas y el apoyo para la recuperación y fortalecimiento del mercado?
 - * ¿Cuál sería el impacto de las diferentes opciones de respuesta en los mercados y en el acceso de las personas al mercado? ¿Cuáles son los riesgos?
 - * ¿Qué acciones podrían mitigar esos riesgos?
- Hable al final de este paso con algunos de sus informantes clave acerca de las opciones de respuesta que ha seleccionado, para verificar su factibilidad.
- Para apoyar el proceso de toma de decisiones, puede utilizar el árbol de decisiones que aparece más adelante, y también el *Paso 9 Análisis de respuesta del conjunto de herramientas EMMA* (pp. 159-183); <http://www.emma-toolkit.org/sites/default/files/bundle/Step9.pdf>.

CAPÍTULO TRES

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

FIGURA 2 ÁRBOL DE DECISIONES DE LA PROGRAMACIÓN BASADA EN EL MERCADO



- Tenga en cuenta que en la figura anterior, las opciones de respuesta a ser implementadas antes de la crisis pronosticada (es decir, las que están en naranja) pueden implementarse inmediatamente después del ejercicio. Las otras respuestas son respuestas pronosticadas para las que debería prepararse el equipo después del ejercicio, además de actualizar el plan de preparación y contingencia.

CAPÍTULO TRES

9. USO DEL PCMA PARA DISEÑAR INTERVENCIONES BASADAS EN EL MERCADO

9.3. Programación basada en el mercado: ¿cómo es?

- La lista que se presenta a continuación no es en absoluto integral y tiene la finalidad de poner de manifiesto la naturaleza multisectorial y de muy amplio espectro de la programación basada en el mercado. Esta muestra principalmente ejemplos de intervenciones indirectas. Sin embargo, hay varios ejemplos de intervenciones directas, incluidas todas las intervenciones sensibles al mercado, como la Programación de Transferencias de Efectivo (CTP). Para más ejemplos consulte la biblioteca de *CaLP*: <http://www.cashlearning.org/resources/library>.

EJEMPLOS DEL ESTUDIO DE ALCANCE DE LOS CRS¹⁸

- **Permitir la cobertura de las necesidades básicas:** En Nepal, después de los terremotos de 2015, los CRS ayudaron a 300 pequeños comerciantes de los mercados a los que accedieron los beneficiarios de respuesta de emergencia de CRS, de manera que los proveedores pudieran ofrecerles a los beneficiarios de CRS suficientes productos para cubrir sus necesidades de emergencia. Los proveedores eran pequeños comerciantes de todo tipo, no solo vendedores de productos específicos. Se les proporcionó a los proveedores un subsidio condicional en efectivo de 300 USD, sin restricciones, en tres desembolsos.
- **Apoyo al estado nutricional de las familias:** En el Sur de Sudán, Mercy Corps ayudó a 50 comerciantes dándoles subsidios sin condiciones en efectivo, con restricciones, con un valor entre 600 y 800 USD, proporcionados en dos desembolsos. Se les pidió a los comerciantes que compararan productos básicos específicos, como arroz, azúcar, trigo, harina, que ayudaría a las familias que carecen de seguridad alimentaria a acceder a una dieta más diversa y nutritiva. Los comerciantes utilizaron las transferencias para reabastecer sus productos (una mezcla de productos alimenticios y no alimenticios) justo antes del brote de violencia en la zona en mayo de 2015; esto mantuvo al mercado a flote durante el período de crisis cuando fueron aislados completamente del mercado fuente, durante casi un mes.
- **Permitir acceso a albergue:** La respuesta de albergue de CRS ante la crisis de Ucrania cubrió el acondicionamiento de los hogares para invierno, lo que incluyó la reparación de ventanas. Los CRS deseaban confiar en los artesanos locales para hacerlo y consideraron distribuir vales de servicio a 400 familias específicas para que repararan sus ventanas. Sin embargo, los proveedores de ventanas no estaban en una posición de poder participar en el esquema, ya que habían perdido su capital y no tenían acceso a crédito, y los materiales para reparar las ventanas debían pagarse por anticipado. Los CRS ofrecieron apoyo a alrededor de cinco proveedores de ventanas otorgando financiamiento anticipado para el 50 % del valor de los vales, y sosteniendo conversaciones con los mayoristas de materiales de ventanas hasta que aceptaron suministrar a los proveedores con materia prima al crédito.
- **Apoyo para el acceso a agua potable:** Después del tifón Haiyan en las Filipinas, Oxfam se dedicó a tratar de proporcionar agua potable a los residentes del área urbana de Tacloban. Después de un EMMA del sistema de mercado de agua potable, se descubrió que el problema principal estaba del lado de la oferta: el operador principal no podía rehabilitar las tuberías de agua dañadas debido a que no tenía suficiente capital ni acceso a combustible. En lugar de distribuir agua en camiones para agua, Oxfam dirigió sus esquemas de Dinero por Trabajo y Alimento por Trabajo (establecidos dentro del programa de subsistencia de Oxfam) para la rehabilitación de la tubería de agua.

¿Cuánto tiempo tomará?

- Este paso se debe llevar a cabo con los miembros del equipo de mercado y bajo la dirección del líder del equipo de análisis, el día después de que termine el trabajo de campo. Debe plasmarse en un informe en borrador (ver en los Anexos las plantillas para el Informe del PCMA). La estructura propuesta es estándar, pero la longitud del informe final variará dependiendo del alcance de la evaluación (consulte la *Sección 4: Determinar el alcance de su evaluación y los sistemas de mercado críticos*).

10. COMUNICAR LOS RESULTADOS

¿Por qué este paso?

La documentación de los hallazgos del PCMA y la comunicación de forma oportuna y eficaz a la gerencia, a los encargados de tomar decisiones y otros destinatarios objetivo son esenciales para desencadenar acciones después del ejercicio. Esto será más fácil si el ejercicio ha sido participativo.

Se debe poner énfasis en utilizar formatos para los informes o presentaciones convincentes, basados en la evidencia y accesibles visualmente.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- El informe del análisis del mercado habrá sido completado y divulgado.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

10.1. Concluir el informe del PCMA

- Asegúrese que el líder del equipo de análisis, en un plazo no mayor a 10 días del fin del análisis, haya escrito los hallazgos y las conclusiones del PCMA. Es importante asegurarse de que el informe sea escrito lo más pronto posible después de que termine el ejercicio, ya que se ha demostrado que promueve una mayor aceptación de las recomendaciones.¹⁹
- El informe se debe hacer en una plantilla de fácil uso, y el resumen ejecutivo de este puede compartirse de manera independiente con los encargados de tomar decisiones y con la administración. Puede utilizar las plantillas del Informe del PCMA que se encuentran en los Anexos. Idealmente, su informe de PCMA ya deberá incluir una sección sobre la vigilancia del mercado (consulte plantilla de informe del mercado y la *Sección 11.2: Establecer sus indicadores de mercado*).

CUADRO 10 UN INFORME CLARO TRANSPARENTE Y ORIENTADO A LA ACCIÓN, UN FACTOR CRÍTICO DEL ÉXITO

El informe de PCMA es uno de los elementos clave que contribuirán al uso de los hallazgos y las recomendaciones del PCMA. Debe incluir evidencia suficiente y una explicación clara de su metodología. El análisis se debe enfocar en esta evidencia, que debe ser claramente documentada (tanto las fuentes como la metodología) en el informe. Las fuentes de información, las estructuras y los formatos de las encuestas, los marcos de recomendación-respuesta o los planes de acción deben adjuntarse todos al informe.

La evidencia y el análisis deben formar la base de los hallazgos y las recomendaciones, que se presentan como un plan de acción operativo. El plan de acción debe describir las funciones de los diferentes actores o partes interesadas para poner en práctica las recomendaciones.

Del estudio de aceptación del IRC.

CAPÍTULO TRES

10. COMUNICAR LOS RESULTADOS

- Si durante el análisis de respuesta aún no ha tenido la oportunidad de involucrar a las partes interesadas clave, se le recomienda firmemente que lo haga, (consulte la *Sección 9.2: El proceso de análisis de respuesta*), puede hacer distribuir el informe en borrador entre las partes interesadas, para que tengan la oportunidad de proporcionar sus comentarios y opiniones antes de que se complete el informe.
- También puede pedirle al líder del equipo de análisis que haga una presentación de 15 a 20 minutos de los puntos clave.

10.2. Difundir los resultados y recomendaciones del PCMA

- Identifique a los encargados de tomar decisiones e invítelos a una sesión de una hora para presentar los hallazgos clave y las recomendaciones. Divida el tiempo de la siguiente manera: una presentación de 20 minutos sobre los hallazgos principales, las recomendaciones y las actualizaciones planificadas; luego 40 minutos de debate. En su defecto, puede presentar los hallazgos del PCMA y las recomendaciones en una sesión de coordinación ya planificada.

CASILLA 11 LA DIFUSIÓN DE LOS HALLAZGOS FINALES ES IMPORTANTE, PERO NO ES SUFICIENTE

La difusión debe comenzar desde que se inicia la evaluación y no debe limitarse a compartir la información de los hallazgos al final. Como se mencionó, asegúrese de que el ejercicio PCMA sea lo más participativo posible (consulte el Cuadro 8) y compártalo ampliamente desde el inicio para promover la aceptación de las partes interesadas y prepararlas para participar en las recomendaciones.

La idoneidad de la difusión es un factor clave para determinar la aceptación de los hallazgos y las recomendaciones del ejercicio PCMA. El público al que se le debe difundir debe incluir a todas las partes interesadas de los programas humanitarios: donantes, encargados de tomar decisiones, especialistas técnicos, gerentes, encargados de logística, personal de finanzas, personal administrativo, funcionarios de gobierno, personas involucradas en sistemas de mercado críticos, etc.

- Envíe con anticipación a los participantes de la reunión los hallazgos y un resumen de la metodología para que durante la reunión se puedan enfocar en hablar sobre las recomendaciones.
- Distribuya el informe por medio de las redes del país (grupos, grupos de coordinación, etc.) y en plataformas en línea, que incluyen:
 - *El sitio web de EMMA*: <http://www.emma-toolkit.org/reports>
 - *Los mercados en crisis DGroup*: <https://dgroups.org/dfid/mic/>
- Si el informe está asociado con productos alimenticios o con servicios relacionados, también se puede distribuir mediante:
 - *FEWSNET*: <http://www.fews.net>) y el *FAO Global Information and Early Warning System, GIEWS (Sistema de Alerta Temprana e Información Global de la FAO)*: <http://www.fao.org/giews/english/index.htm>
 - *Grupo de seguridad alimentaria*: <http://foodsecuritycluster.net/>
- Use el informe para persuadir a los donantes y a las entidades del país de la necesidad de invertir en intervenciones antes de una crisis.

¿Cuánto tiempo tomará?

La preparación del informe general debe tomar entre dos y cuatro días. Pero la difusión debe comenzar desde el principio del ejercicio PCMA y debe ser constante durante toda la evaluación.

CAPÍTULO 4: MANTENER EL PCMA ACTUALIZADO

¿Qué se obtendrá al final de este capítulo?

- El equipo de mercado habrá identificado los indicadores de mercado que se van a vigilar y (si es relevante) para Alerta Temprana, y habrá establecido un plan de vigilancia.
- El equipo de mercado habrá decidido cuáles serán los indicadores clave y los desencadenantes para actualizar los mapas de mercado y el PCMA. Esto se debe documentar claramente.
- El punto focal de mercado sabrá cómo y cuándo actualizar el PCMA y cómo utilizar la información actualizada para tomar decisiones operativas.

11. VIGILAR EL MERCADO

¿Por qué este paso?

Los mercados son dinámicos por naturaleza, por lo que se debe vigilar regularmente, ya sea que ocurra o no el escenario de crisis. La vigilancia del mercado es útil para:

- Integrar la naturaleza dinámica de los sistemas de mercado en el PCMA proporcionando información actualizada. Al hacerlo se puede poner en marcha una respuesta con un análisis de mercado disponible y actualizado y puede captar los cambios en los sistemas de mercado a través del tiempo.
- Extraer desencadenantes para distintas respuestas, con un calendario que muestra en qué momento de una crisis se debe implementar cada tipo de respuesta.
- Actualizar potencialmente el Sistema de Alerta Temprana (EWS) al añadir algunos indicadores de mercado, o promover el establecimiento de un EWS utilizando los resultados del análisis.
- Vigilar la respuesta diseñada a partir del ejercicio del análisis de mercado para:
 - Asegurarse de que el valor de asistencia provista aún sea adecuado;
 - Garantizar que la calidad y la disponibilidad de los bienes sea igual de buena que al inicio del proyecto;
 - Contribuir a la evaluación de la idoneidad continua de la modalidad de prestación elegida;
 - Garantizar que el proyecto no vaya a dañar al mercado (por ej., al exceder la oferta disponible, aumentar los precios para no beneficiarios, crear una situación de monopolio, crear inflación, etc.);
 - Apoyar la evaluación del efecto multiplicador más amplio del proyecto en la economía local.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- Los marcos de trabajo de Vigilancia y Evaluación incluyen los indicadores de vigilancia del mercado.
- Se habrá planificado, organizado y presupuestado la vigilancia del mercado.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

11.1. Elegir los productos básicos que se vigilarán

- Los productos o servicios que se examinarán en la vigilancia del mercado serán los mismos que los que se seleccionaron para el ejercicio del PCMA. Tenga en cuenta que usted ya podría implementar la vigilancia del mercado en ciertos productos, en función de la canasta de gastos mínimos que ha usado para establecer una cantidad de subvención en efectivo, los objetivos de los proyectos o los resultados de una vigilancia previa después de la distribución, pero esto no se analizará con detalle aquí.

CAPÍTULO CUATRO

11. VIGILAR EL MERCADO

11.2. Establecer sus indicadores de mercado

- Decidir qué indicadores de mercado se van a vigilar debe basarse en el análisis de mercado y el análisis de respuesta después del ejercicio del PCMA. La lista siguiente es para fines descriptivos, únicamente. Para seleccionar sus indicadores, identifique cuáles son los más inciertos y sensibles al cambio, y en qué ha basado principalmente su análisis de mercado.
- Los indicadores de vigilancia del mercado también se pueden definir por grupos para evitar la duplicación de esfuerzos. Las agencias luego pueden obtener un panorama nacional de la situación al compartir su información, y las agencias operativas pueden tomar conocimiento acerca de su efecto en los sistemas de mercado.

EJEMPLO DE LA VIGILANCIA CONJUNTA DEL MERCADO

En el Norte de Siria, varias agencias están implementando la *vigilancia conjunta de precios*: <http://www.reach-initiative.org/tag/market-monitoring>

TABLA 10 INDICADORES DE VIGILANCIA DEL MERCADO

Tipo de indicadores	Indicadores
Indicador por familia	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso físico a los mercados; seguridad de las familias al acceder a los mercados
Indicadores por sistema de mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de camiones/toneladas/recipientes de productos clave que llegan al área por semana ▪ Tipo y número de comerciantes de y para los productos clave presentes en el mercado ▪ Precio de venta de productos clave ▪ Productos clave disponibles en el mercado (volumen y calidad) ▪ Volumen de comercio de los grandes comerciantes y cálculo estimado del volumen total de transacciones en el mercado físico para los productos clave ▪ Origen de los productos clave y los precios mayoristas en el punto de compra (de los comerciantes que los traen al área) ▪ Nivel de inventario para los productos clave
Indicadores por mercado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Número de rutas/fronteras de mercado abiertas y en funcionamiento; esto es especialmente importante si muchos mercados se abastecen con importaciones (como en Siria y Líbano) ▪ Términos principales de comercio (efectivo, trueque) ▪ Capacidad de almacenamiento en la ciudad

CAPÍTULO CUATRO

11. VIGILAR EL MERCADO

- La vigilancia del mercado también debe ser un componente del marco de trabajo de Vigilancia y Evaluación de los proyectos diseñados después del PCMA. Se deben planificar los recursos adecuados para la vigilancia del mercado en el presupuesto de respuesta, tomando en consideración los costos de: el diseño y desarrollo de herramientas, el establecimiento de la base de datos para el análisis, la impresión de las herramientas y el uso de nuevas tecnologías para la recopilación de datos, los recursos humanos para la recopilación de datos, el análisis de datos y la preparación del informe.
- Con mucha frecuencia, la vigilancia del mercado se limita a la vigilancia de los precios de los productos clave, lo que es un requisito mínimo. Recuerde siempre utilizar los conocimientos del mercado que tiene el equipo de logística. También se deben vigilar los precios a nivel regional, nacional y potencialmente internacional (dependiendo del tipo de producto), ya que estos pueden afectar significativamente al mercado local.

CASILLA 12 CÓMO VIGILAR LOS PRECIOS

A continuación se presentan algunos principios directrices para la vigilancia de precios:

Asegurar la uniformidad. Cuando se recopilan precios, asegúrese de que estos se refieran a las mismas unidades de medida. Los artículos deben tener las mismas características, calidad, variedad, etc. Idealmente, visite al mismo comerciante cada vez.

Verificar si se presentan irregularidades. Si un solo precio es mucho mayor o menor que los demás, es probable que se haya cometido un error. En este caso:

- Vuelva a verificar si el precio se convirtió correctamente a la unidad de medida.
- Si se convirtió el precio correctamente, verifique si el precio que se informó es correcto, posiblemente preguntándole a un informante clave del mercado.
- Si el precio es correcto, hable con los comerciantes para conocer los motivos de la irregularidad.

Diagrame el precio promedio de cada producto en los mercados a lo largo del tiempo.

Tome en cuenta la estacionalidad en los precios, los precios cambian en patrones estacionales, de manera que al vigilar los precios es esencial utilizar el calendario estacional que se hizo. Compare cualquier cambio de precio a los precios del año de referencia para entender si las fluctuaciones de precio son normales para esa época del año o si las fluctuaciones son mayores o menores que lo que se esperaría normalmente.

Conozca la diferencia entre el precio indicado y el precio verdadero. Cuando el precio que pagan los compradores es el resultado de un proceso de negociación, el precio que se recolecta durante la vigilancia de precios puede ser el precio indicado, es decir, el precio con el que se inició la negociación, en lugar del precio real, es decir, el que es útil para la vigilancia de la idoneidad de la cantidad de subvención y la inflación potencial. En este caso, coteje sus precios con los de los compradores.

Combine la vigilancia de precios con la vigilancia del volumen (en tendencias), ya que es difícil analizar las tendencias en el precio del mercado si no se analizan las tendencias en el volumen.

- Puede encontrar más información relacionada con la vigilancia de precios (aunque limitado a la vigilancia del precio de los alimentos) en el *MARKit*: <http://www.crs.org/our-work-overseas/research-publications/markit>

- Preparar el marco de trabajo de la vigilancia del mercado en el informe de PCMA (consulte la *Sección 7 de las plantillas para el Informe del PCMA*).

CAPÍTULO CUATRO

11. VIGILAR EL MERCADO

11.3. Organizar la recopilación de datos

- Revise primero lo que ya está disponible mediante una revisión secundaria de datos:
 - FEWSNET o WFP (principalmente para productos alimentarios);
 - El Índice de Precios de Consumidor (CPI) es un indicador macroeconómico que se utiliza para vigilar los movimientos en los precios, es una medida del cambio acumulado ponderado en los precios minoristas que pagan los consumidores por una canasta dada de productos y servicios. Los cambios en los precios se miden por medio de la actualización de precios de la misma canasta de productos y servicios en intervalos regulares (por lo regular, mensualmente) y comparando costos acumulados con los costos de la misma canasta en un período base seleccionado. El CPI se obtiene normalmente a nivel nacional.
- **Seleccione los mercados** en donde se recopilará la información. Usar los mismos criterios que en la *Sección 4: Determine el alcance de su evaluación y los sistemas críticos del mercado.*
- **Identifique los comerciantes** de quienes recopilará la información. Seleccione de tres a cinco comerciantes²⁰ por producto, idealmente los mismos comerciantes en cada visita, pero tenga cuidado de no “fatigar” a los comerciantes. El número de comerciantes dependerá de la cantidad de productos que venda cada uno. Si usted vigila tres productos y sus comerciantes venden todos de esos productos, solo tendrá que recopilar datos de tres a cinco comerciantes en total. Sin embargo, si cada comerciante solo vende un producto, necesitará de nueve a quince comerciantes en total, (de tres a cinco por cada producto). En el caso en que las respuestas basadas en el mercado que implemente utilicen vales como modalidad de prestación, asegúrese de obtener los precios tanto de los proveedores participantes como de los no participantes. Esto aumentará la cantidad de proveedores que necesita entrevistar.
- **Determine la frecuencia de la recopilación de datos:** Esto dependerá de la solidez de la evaluación inicial del mercado, la volatilidad del contexto y la etapa del proyecto (por ej., la recopilación de datos podría ser más frecuente en las primeras etapas de un proyecto). La frecuencia indicativa podría ser:
 - Vigilancia de precios: entre una vez a la semana y una vez al mes. Puede seleccionar la fecha de la vigilancia en función de su calendario de distribución;
 - Se deben medir los indicadores relacionados con el mercado a nivel de familias al mismo tiempo que otros indicadores por familia, como se define en el marco de trabajo lógico del proyecto;
 - Los indicadores de la funcionalidad general del mercado: entre una vez al mes y una vez cada seis meses.
- Establezca las herramientas de recopilación de datos y, cuando sea posible, integre los datos del mercado con lo que se recopile en el proyecto MEAL: use el lente del mercado con las herramientas de recopilación de datos del proyecto, en lugar de crear herramientas específicas para la vigilancia del mercado.

11.4. Análisis de resultados de la vigilancia del mercado²¹

- Al inicio de la respuesta, establezca un límite que determinará el momento en que el programa debe investigar y explicar los cambios en el precio y volumen. Puede comenzar con un cambio del 30 % de un mes al siguiente, un 15 % de cambio observado en el programa de vigilancia quincenal o un cambio del 7.5 % observado entre una semana y otra.²²
- Tabule los precios de los diferentes productos clave. Si vigiló el volumen de transacciones comerciales, también puede tabular esto.
- A continuación se presentan las principales explicaciones posibles para los cambios de precio y volumen:

TABLA 11 ANÁLISIS CAUSAL DE PRECIO Y CAMBIOS DE VOLUMEN

		Productos	
		Uno/vari0s	Muchos/Todos
Mercados	Uno/vari0s	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estacionalidad ▪ Shocks locales de oferta ▪ Capacidad/acciones del comerciante ▪ Intervención 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estacionalidad ▪ Shocks locales de oferta ▪ Shocks en la demanda ▪ Capacidad/acciones del comerciante ▪ Intervención
	Muchos/Todos	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estacionalidad ▪ Shocks locales de oferta ▪ Precios globales de alimentos 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estacionalidad ▪ Shocks en la oferta a gran escala

Nota: Los cambios en los precios también pueden estar asociados con cambios en las políticas, la inflación, las tasas de cambio de divisas y los precios de combustibles, pero esos factores no se examinarán con detalle aquí.

- Para llegar a una conclusión acerca de los motivos de las fluctuaciones de precio y volumen, puede utilizar el calendario estacional o el mercado de control o puede organizar debates de grupos focales o entrevistas con comerciantes u organizaciones sindicales. El análisis causal detallado se puede encontrar en el *MARKit*: (<http://www.crs.org/sites/default/files/tools-research/markit-price-monitoring-analysis-response-kit.pdf>)

11.5. Hacer la conexión con herramientas de más largo plazo

- La información recopilada mediante el proceso del PCMA no solo es útil para preparar y responder al inicio temprano de una crisis, sino también ayuda a conformar los estudios de mercado de largo plazo/recuperación, como el análisis del mercado laboral.
- Comprender la función de los mercados específicos antes de la crisis puede ayudar a los profesionales humanitarios, de recuperación y desarrollo a reconstruir una mejor infraestructura de mercado, oportunidades de empleo y ambientes favorables. Directrices recientes publicadas por Save the Children, IRC y Mercy Corps que se enfocan en mercados laborales, *análisis del mercado laboral en contextos humanitarios, una guía para el profesional*, (<https://dgroups.org/?bpfjy9aj.z9qvax3f>) analiza cómo utilizar la información antes de la crisis y la información de EMMA para diseñar una programación enfocada en el largo plazo.

¿Cuánto tiempo tomará?

La definición de los indicadores se puede lograr durante una reunión de 1.5 a 2 horas. Piense en involucrar al equipo de logística en este paso, ya que ellos deben estar involucrados en la vigilancia del mercado y del precio. Idealmente, la definición de los indicadores debería ser parte de un taller de dos días al final del trabajo de campo.

La vigilancia de los indicadores de mercado es, en sí, un proceso continuo.

12. ACTUALIZACIÓN DE LOS MAPAS DE REFERENCIA Y DE CRISIS

¿Por qué este paso?

El PCMA se puede actualizar en dos períodos distintos: 1) cuando ocurre la crisis pronosticada y 2) cuando el contexto ha cambiado de tal forma que la vigilancia regular del mercado no es suficiente para captar esos cambios. El desencadenante, la profundidad y el propósito de las actualizaciones serán distintos en cada una de estas dos situaciones.

¿Qué debería obtenerse al final de este paso?

- El punto focal de mercado sabrá cuándo y cómo actualizar el PCMA.
- El plan para la actualización se documenta a nivel de agencia.

¿Qué hará durante este paso y cómo lo hará?

12.1. Actualizar el mapa de crisis si o cuando ocurre el escenario de crisis

- Cuando llega la crisis, la situación inicial del mercado seguirá siendo relevante y la actualización se enfocará en el mapa de crisis. El objetivo de esta actualización de mapa de crisis será verificar su análisis de los efectos esperados del shock en mercados críticos y actualizar sus opciones de respuesta, como corresponda.
- El desencadenante para actualizar el mapa de crisis será el inicio de una nueva evaluación de necesidades.
- La existencia del PCMA permitirá que se analice más rápidamente el impacto de la crisis en los mercados, los actores de mercado y la población meta y que se diseñen respuestas de emergencia sensibles al mercado, según corresponda.
- Para que esto suceda, deberá utilizar la misma lógica que prevaleció durante todo el ejercicio del PCMA, solo que enfocada en analizar el período de crisis. Esto debe hacerse más rápido que el ejercicio completo, puesto que el equipo ya está capacitado, los actores clave ya están identificados, etc. Su objetivo es más bien verificar lo que sucede en realidad, en lugar de llevar a cabo una evaluación y análisis completos.

EJEMPLO DEL CAMPO**PLANIFICAR LA ACTUALIZACIÓN DEL IRC PCMA EN SOMALIA.**

Después del ejercicio del PCMA en Somalia, en noviembre de 2015, el IRC planificó su actualización:

En caso de desplazamientos pequeños o medianos (que afecten a 4,000 familias o menos) en Mogadishu, se debe hacer una evaluación muy rápida después de la crisis, idealmente una vez esté bastante claro adónde se trasladarán las familias, pero antes de que se haya distribuido cualquier ayuda humanitaria. Esta evaluación la debe realizar un equipo pequeño (4 a 10 personas), en un día o menos. Dado que los mayores cambios en los sistemas de mercado estudiados en esta evaluación estaban relacionados con asistencia humanitaria en especies, esperaríamos, en general, que la mayor parte de los aspectos de estos sistemas funcionaran normalmente después de otro desplazamiento, pero antes de la distribución de ayuda.

Debido a esto, seguir las directrices para la vigilancia del mercado en el informe actual debería ser suficiente, con algunas cuantas advertencias: (1) los 2 o 3 mercados más pequeños que se visitaron deben ser los más importantes para las personas que viven en los campos donde se reubicaron los desplazados internos IDP; (2) los mercados deben visitarse en persona, si la seguridad lo permite; (3) si el tamaño del equipo lo permite, se debe entrevistar a varios proveedores de diferentes tamaños y a un representante del mercado (por ej., al gerente del mercado); (4) se deben simplificar las herramientas 8 y 9 del RAM para diseñar cuestionarios más integrales que indaguen sobre los impactos de la crisis en el ambiente e infraestructura del mercado, insumos y servicios, así como en los datos de número, precios y volumen estándares, y (5) las evaluaciones de necesidades que se hacen en los campos de desplazados IDP deben incluir preguntas sobre los comerciantes cuyos negocios se vieron afectados o destruidos en el desplazamiento, para informar las intervenciones potenciales de apoyo al mercado para esta población. Estas preguntas, específicamente, deben intentar captar la escala y alcance de los daños que sufrieron estos negocios.

Consulte el *informe de PCMA completo* aquí: <https://dgroups.org/?fb54zc2b>

- Si existen grandes diferencias entre los valores pronosticados y los observados, quizás desee considerar hacer un PCMA más profundo.
- Si la crisis que ha azotado no es la que se pronosticó o si las necesidades prioritarias de la población afectada son distintas a las identificadas durante el PCMA, entonces se debería considerar el uso de una herramienta de análisis del mercado después del shock (EMMA, MAG, etc.). Los resultados del PCMA todavía pueden resultar útiles y ser considerados como datos secundarios.

12.2. Revisar su PCMA si el contexto cambió drásticamente

- La vigilancia del mercado le permite captar la naturaleza dinámica de los mercados y vigilar las tendencias estacionales e históricas, que pueden ser especialmente relevantes en un contexto de crisis de inicio lento. Sin embargo, pueden ocurrir cambios que requieran que se realice un nuevo PCMA, por ejemplo un gran cambio en los reglamentos de comercio del país o si utilizó una suposición altamente falsa en su análisis (por ej., seleccionó un escenario de crisis que no afecta los sistemas de mercado). Esto se analiza, generalmente, a nivel de país, durante los ejercicios estratégicos anuales.

CAPÍTULO CUATRO

12. ACTUALIZACIÓN DE LOS MAPAS DE REFERENCIA Y DE CRISIS

- En este caso, tendrá que realizar un nuevo PCMA utilizando el proceso descrito en esta directriz. Puede aprovechar esta oportunidad para capacitar a nuevos miembros del equipo.

¿Cuánto tiempo tomará?

En un contexto después de la crisis, la actualización del mapa de crisis y el ajuste de las recomendaciones para la respuesta se puede hacer rápidamente y junto con una evaluación de necesidades. Debido a que el PCMA ya se realizó, el equipo ya está capacitado, y la información recopilada solo servirá para actualizar su mapa de crisis y las opciones de respuesta, es decir para confrontar el plan con la realidad, el ejercicio completo se puede realizar en tres días.

Si va a actualizar su PCMA porque el contexto cambió, entonces debe asignar el mismo tiempo que para el PCMA completo (aunque apretado): unos cinco a ocho días.



Una mujer siria que vive en una ciudad en Jordán compra alimentos de una tienda de abarrotes local. Muchas familias de refugiados en Jordán reciben vales para comprar productos de necesidades básicas. Fotografía: Meredith Hutchinson/IRC

MUESTRA DE UNA AGENDA PARA EL PCMA

- Con base en la experiencia reciente, el análisis de mercado promedio antes de la crisis toma 11 días completos (3 días de capacitación/taller en un salón, 1 día de preparación en campo, 5 días de trabajo de campo, 1 día de taller de análisis, 1 día para análisis posterior). Pero si, por ejemplo, su objetivo es proporcionar información de referencia y usted está implementándola con un equipo experimentado, se puede hacer en 3 a 5 días. Cuando planifique su análisis, considere siempre el tiempo para preparar el informe. Normalmente, el líder del equipo de análisis necesita entre 2 y 3 días para elaborar el informe.
- Como se mencionó anteriormente, tenga en cuenta que la duración del ejercicio puede variar enormemente dependiendo de sus objetivos, de la profundidad de la información necesaria y de la composición del equipo. En dos o tres días lo pueden lograr una o dos personas capacitadas, dependiendo de lo que desee saber.
- A continuación se presenta la agenda que utilizó Oxfam durante un ejercicio de análisis de mercado realizado en Kenia en 2013 con tiempo limitado (8 días).

Día 1	Día 2	Día 3	Día 4 a 7	Día 8
Introducción a la capacitación para la evaluación de la situación inicial del mercado	Introducción al análisis de mercado humanitario 2, conocimiento y mapeo de los sistemas de mercado	Análisis preliminar del mercado	Recopilación de datos	Presentación de resultados de campo y datos a considerar
Introducción al análisis de mercado humanitario 1, por qué son importantes los mercados	Introducción al análisis de mercado humanitario 3, mapas de emergencia, respuestas directas e indirectas	Análisis de mercado, conceptos, lógica e indicadores	Almuerzo en el campo	Análisis de mercado y de brecha
Establecimiento de la escena para los mercados, en efectivo y en especies	Selección del escenario y análisis de necesidades	Análisis de brechas	Recopilación de datos	Descripción general de los proyectos
Modalidades de transferencia de efectivo	Selección del mercado crítico	Preparación del trabajo de campo	Informe de grupo y actualización de las distintas herramientas: calendario estacional, perfil de hogares y tabla de análisis de brechas	Opciones de respuesta y recomendaciones
Mecanismos para la entrega de efectivo	Preguntas analíticas clave	Sesión adicional	Compartir con otros grupos, presentación, preguntas y respuestas	Vigilancia de mercados y actualización de mapas Planes de acción

TÉRMINOS DE REFERENCIA DEL PCMA DE LA CIUDAD DE KENIA, OXFAM

Fechas de evaluación: Del 3 al 13 de junio de 2013

Agencia anfitriona: Oxfam en Kenia

Agencias participantes: Concern Worldwide, Intermon, Save the Children, Mukuru Slums Development Project (MSDP), Umande Trust, Oxfam

Presupuesto: 18,000 Euros

Objetivos del análisis

- Identificar a través de un análisis de mercado rápido cuáles son las respuestas adecuadas (en efectivo/en especies/apoyo al mercado/promoción) para satisfacer las necesidades de emergencia y de recuperación temprana del sustento.
- Fortalecer la capacidad nacional de Oxfam GB en el análisis de mercado y en su uso en el análisis de respuesta y diseño, así como DRR, planificación de contingencias y preparación.
- Fomentar los conocimientos de Oxfam sobre los mecanismos de adaptación existentes e informar la programación sobre las formas en que se pueden reforzar estos mecanismos.

Dado que uno de los objetivos clave es desarrollar la capacidad nacional, los colaboradores para la implementación local de Oxfam, MSDP, Umande Trust, Oxfam's WASH, EFSL y el personal de apoyo formarán parte del análisis de respuesta y de la formulación de recomendaciones para garantizar la integración, donde sea posible.

Resultados

- Reconocer la importancia del análisis de mercado como un elemento esencial en el análisis de respuesta y ser capaz de aplicar el análisis a la preparación, planificación de contingencias y diseño del proyecto (CTP o en especie), incluido DRR.
- Diseñar y llevar a cabo un análisis de mercado de referencia y en situaciones de emergencia para conformar un diseño de respuesta apropiado para una emergencia de inicio lento en los asentamientos informales de Nairobi, así como preparación, planificación de contingencias y DRR (donde sea posible).
- Proponer una programación innovadora que combine tipos diferentes de intervenciones directas e indirectas, como sea apropiado según la preparación específica, la emergencia y los contextos de recuperación, durante el ciclo del proyecto.
- Identificar los parámetros relevantes que deben vigilarse para actualizar la información de los sistemas de mercado de referencia y el análisis en caso de emergencia para diseñar una respuesta.

Resultados del análisis de mercado

Informe del análisis del mercado previo a la crisis con mapas de mercado de los mercados críticos seleccionados, hallazgos clave y recomendaciones.

Se presentarán los hallazgos clave y las recomendaciones al equipo de administración del país y a otras partes interesadas del Foro de Vulnerabilidad Urbana/Centro de Contingencia de Nairobi.

El informe final (con el análisis completo y las recomendaciones) lo debe realizar el líder del equipo de análisis.

Los líderes del equipo y los miembros del equipo de evaluación del análisis del mercado previo a la crisis prestarán apoyo en la elaboración de cualquier sección técnica del informe.

Área geográfica

Una de las principales áreas geográficas de trabajo, el asentamiento informal Mukuru, con viajes hacia allá y alrededor de Nairobi para el mapeo de los actores de mercado.

Mercados críticos potenciales para análisis

Tentativamente, se han identificado a los siguientes mercados críticos para su posible análisis. El primer día del análisis se tomará la decisión final sobre los mercados que se analizarán.

- Harina de maíz
- Agua
- Servicios de crédito

Equipos

Aproximadamente de 15 a 18 participantes, incluidos 8 del personal internacional.

Todos los participantes deben tener la capacidad para comunicarse en inglés y todo el personal local debe hablar swahili.

La facilitación y la capacitación serán principalmente en inglés.

Duración de la evaluación y horario de trabajo

- Del 3 al 13 de junio de 2013. Consulte el horario a continuación.
- Los participantes deben estar preparados para trabajar horarios largos.
- Todos los participantes deben estar de acuerdo en trabajar durante toda la evaluación y sin interrupciones, si es necesario para garantizar que se termine el trabajo a tiempo y según el detalle y la calidad requerida. Infórmenos si esto podría ser difícil o si hay algún tema importante que deba abordarse.

Comunicaciones

- La mayoría del personal tiene teléfonos móviles locales y estos son los que se deben utilizar. El personal internacional visitante para fines del análisis de mercado deberá obtener las tarjetas SIM locales necesarias.
- Al inicio del trabajo de campo, se tomarán y compartirán los números de teléfonos móviles de los participantes.

Administración y recursos requeridos

La oficina de Nairobi necesitará proveer al equipo de mercado con lo siguiente:

- Espacio de oficina y acceso a impresoras y fotocopadoras.
- Rotafolios y papelería
- Proyector de datos y computadora portátil para la presentación
- Refrigerios durante las sesiones de análisis y de comentarios
- Alquiler de vehículo
- Alojamiento en Nairobi

ANEXOS

EJEMPLO DEL PRESUPUESTO DEL PCMA

PRESUPUESTO DEL PCMA DE KENIA. OXFAM (JUNIO DE 2013)

Artículo	Cantidad	Unidad	Duración	Unidad	Costo por unidad (moneda local)	Costo por unidad (libras esterlinas)	Total (moneda local)	Total (libras esterlinas)	Total (Euros)
RECURSOS HUMANOS								9381	11258
Personal. Empleados fuera de su país								6000	7200
Líderes del equipo (3 personas)	3	personas	9 días			200	0	5400	6480
Líder del equipo para la elaboración del informe	1	persona	3 días			200	0	600	720
Personal, nacional								3320	3984
Miembros del equipo	9	personas	8 días		6000	45	432 000	3230	3876
Equipo de logística para la organización	1	persona	2 días		6000	45	12 000	90	108
Costos y gastos del personal adicional								61	74
por ej., tarifas de visa/permiso	2	visa			n/a	31	n/a	61	74
OPERATIVO Y LOGÍSTICA								2730	3276
Transporte								1665	1998
Vuelos internacionales (Oxford, Nairobi)	1	vuelo				798		798	957
Alquiler de vehículo para visita al campo	3	vehículos	4 días		9000	67	108 000	808	969
Alquiler de vehículo para ida y vuelta al aeropuerto para 2 personas	4	viajes	1		2000	15	8000	60	72
Alojamiento y comida								1050	1260
Hotel	2	personas	13 días		5400	40	140 400	1050	1260
Comunicación								15	18
por ej., tiempo de aire de teléfono móvil	1	cantidad total			2000	15	2000	15	18
COSTOS DE ACTIVIDAD/PROGRAMA EMMA								2419	2903
Talleres de la situación inicial del mercado, lo que incluye 3 días de capacitación y 2 días de análisis de resultados y presentación de resultados (refrigerios, almuerzos, etc.)	18		5 días		2750	21	247 500	1851	2221
Presentación de los hallazgos y las recomendaciones	25		1		1000	7	25 000	187	224
Papelería, materiales e impresión	1	cantidad total	1		13 000	97	13 000	97	117
Libros del EMMA	1	libro	15 personas			10	n/a	150	180
Reembolso por alquiler de taxi/transporte	6		10 días		300	2	18 000	135	162
TOTAL								14 531	17 437
Contingencias 3 %								436	563
Gran total								14 967	18 000

SITIOS WEB ÚTILES PARA REVISIÓN SECUNDARIA DE DATOS

Biblioteca de la comunidad de práctica de mercados en crisis: <https://dgroups.org/dfid/mic/>

Sitio web de EMMA: <http://emma-toolkit.org>

Grupo de seguridad alimentaria <http://foodsecuritycluster.net/>

Sitio web de Relief: para noticias en general y actualizaciones sobre las situaciones de emergencia (organizado por países y sectores), mapas, informes de situación de OCHA, informes de grupo: <http://www.reliefweb.int>

FEWS-NET: para información de seguridad alimentaria, descripciones de zonas de sustento y perfiles de mercado, datos sobre mercados y comercio, seguridad alimentaria, mapas de flujo de comercio: <http://www.fews.net>

IPC: la Clasificación Integrada de la Seguridad Alimentaria en Fases (IPC) para obtener información sobre la seguridad alimentaria en la región: <http://www.ipcinfo.org>

MAPAS DE ACCIÓN: para mapas e información técnica, por ejemplo de los flujos de comercio: <http://www.mapaction.org>

UNOCHA: "Quién hace qué y dónde", un directorio de administración de contactos: <http://www.unocha.org>

LOG-CLUSTER: para información de logística relevante para llevar a cabo el trabajo de campo, condiciones de las carreteras y tiempos de viaje, mapas y bases de datos de los proveedores (para contactos): <http://www.logcluster.org>

UNICEF: para información sobre la descripción general del país, específicamente relacionada con el agua y la higiene, el sector de salud, artículos esenciales del hogar, enfoque en las necesidades de los niños: <http://www.unicef.org>

WFP: para información sobre temas de seguridad alimentaria, informes de CFSVA y CFSAM; el Análisis de Vulnerabilidad y Mapeo publica informes detallados de seguridad alimentaria: <http://www.wfp.org>

FAO GIEWS: para datos de precios de los alimentos en general (los datos están normalmente disponibles para la capital y las principales ciudades): <http://www.fao.org/giews/pricetool/> *FAO:* <http://www.fao.org> y *FAOSTAT:* (<http://faostat.fao.org>) para informes y datos sobre producción de alimentos, seguridad alimentaria, así como hojas de balance de alimentos.

Análisis del Grupo de Economía de Alimentos: para Análisis de la Economía en el Hogar (HEA): <http://www.feg-consulting.com>

Sitio web de HEA: para el Enfoque de la Economía del Hogar, informe del Costo de la Dieta: <http://www.heawebsite.org>

HEA Sahel: para informes HEA para países Sahel: <http://www.hea-sahel.org>

Banco Mundial: para información general del país en varios temas (por ej., agricultura y desarrollo rural; mano de obra y protección social): <http://data.worldbank.org>

Bancos de Desarrollo Regional: para información general del país: África (<http://www.afdb.org>);

Asia (<http://www.adb.org>); Europa (<http://www.ebrd.com>); América (<http://www.iadb.org>)

IOM: para informes relacionados con el movimiento de personas y las necesidades de albergue: <http://www.iom.org>

UNHCR: para información sobre las necesidades de albergue y movimientos de refugiados y desplazados IDP: <http://www.unhcr.org>

Portal de microfinanzas (Microfinance Gateway): para perfiles del país sobre instituciones de microfinanzas y servicios de crédito: <http://www.microfinancegateway.com>

Red SEEP: para enlaces web a sitios específicos del país sobre microfinanzas, desarrollo empresarial: <http://www.seepnetwork.org>

BDS-Knowledge: para una biblioteca de informes sobre desarrollo empresarial y análisis de mercado: <http://www.bdsknowledge.org>

UNDP: para informes detallados sobre políticas de desarrollo y estrategias de sustento: <http://www.undp.org>

ANEXOS

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Adaptado del conjunto de herramientas de mapeo y análisis del mercado en emergencia, EMMA

Preguntas de ejemplo para grandes comerciantes

Situación de referencia: estructura normal y funcionamiento de este sistema de mercado

Actores de la cadena de valor

1. ¿Cuál es la naturaleza de su negocio (producción de productos o servicios), y cuáles son sus insumos? ¿Quién participa en la entrega de sus materias primas, etc.?

¿Qué función desempeña cada una de estas personas en la cadena?

2. ¿Hasta qué grado compiten entre sí? ¿Y con otras cadenas de suministro?

Proveedores de servicios

3. ¿Hay algún servicio importante que presten otros negocios para apoyar o hacer posible esta cadena de mercado? (por ej., proveedores, servicios de transporte, centros de almacenamiento, comunicaciones, servicios financieros)

4. ¿Hay algún servicio importante o infraestructura que proporcionen las autoridades de gobierno/locales para apoyar o hacer posible esta cadena de mercado? (por ej., centros de crédito, electricidad y agua)

Instituciones/ambiente empresarial

5. ¿Qué leyes, reglas formales o reglamentos tienen gran influencia (positiva o negativa) en la forma en que funciona esta cadena de suministro?

6. ¿Hay alguna costumbre informal, hábito o práctica que conforme relaciones (por ej., fomentar confianza) entre los actores de mercado? (por ej., costumbre acerca de a quién comprar o vender)

Situación de referencia: desempeño del sistema de mercado

7. ¿Cuántas personas trabajan normalmente para usted en esta época del año? ¿Cambia esto con las estaciones? ¿De dónde provienen los trabajadores? ¿Cuál es el porcentaje de hombres y de mujeres?

8. ¿Cuánto ganan normalmente los trabajadores? ¿Reciben algún otro beneficio?

9. ¿Cambian las ganancias durante el año (por ej., de forma estacional)? ¿En qué época del año emplea al mayor o al menor número de personas? En un año normal, ¿cuántos miembros del personal estarían trabajando para usted, y cuáles serían las ganancias suyas?

10. ¿Quién compra normalmente sus productos o usa sus servicios: las personas ricas, personas de clase media o personas pobres? ¿Podría calcular cuánto consumen a la semana estas familias regularmente?

¿Está este mercado bien integrado y es competitivo?

11. ¿Tiene competidores? ¿Controla usted o sus competidores la oferta y fija el precio de los productos o servicios? De ser así, ¿cómo usted o ellos establecen y mantienen este control?

12. ¿Tiene el patrón de variaciones de precios por estación en su área (afectada por el desastre) a ser igual que el patrón de otras regiones o de la capital (después de tomar en cuenta los costos de transporte)? Si no, ¿por qué piensa que las variaciones estacionales de precios en esta área son distintas de otros lugares?

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Situación afectada por la crisis (pronosticada)

¿Cómo afectaría la crisis al funcionamiento del mercado?

13. ¿Qué impactos o cambios prevé en su capacidad para mantenerse en el negocio y emplear personal si la crisis se desencadena?
14. ¿Se verían especialmente afectados algunos actores o funciones de mercado en particular en la cadena de valor?
15. ¿Cómo afectará la crisis los servicios importantes o la infraestructura pública antes mencionada?
16. ¿Cuánto más aumentarán los costos de hacer negocios como resultado de la crisis pronosticada? ¿Cuáles costos de negocios aumentarán (combustible, almacenamiento, productos, mano de obra, etc.) y en cuánto? ¿Cómo manejaría esta situación de crisis?
17. ¿Cómo adaptaría sus operaciones para superar los retos ocasionados por la crisis pronosticada?
18. ¿Cómo se adaptarán otros actores en la cadena de mercado? (por ej., proveedores de insumos, transportistas, productores)

¿Cómo afectará la crisis a la competencia?

19. ¿Cambiará la crisis a la competencia en su sector? (por ej., ¿se verán algunos más gravemente afectados por el desastre que su compañía?)
20. ¿Cree que usted o su competencia tendrán suficiente capacidad para limitar la oferta y subir los precios ahora?

¿Cómo funcionará el mercado después de la crisis?

21. ¿Aumentarán o disminuirán sus ventas? De ser así, ¿por qué?
22. ¿Aumentarán, disminuirán o permanecerán iguales los precios para este producto/servicio en comparación con las tendencias normales para esta época del año? Especificar en cuánto.
23. ¿Podrían ciertos grupos de consumidores ser incapaces de comprar estos productos y servicios debido a precios altos o falta de acceso a los proveedores?
24. ¿Qué sucede si el poder de compra de los compradores se restaura después de la crisis y usted puede continuar empleando personas?
25. Si se pudiera garantizar una mayor demanda para sus productos y servicios en la zona de emergencia, ¿hasta qué punto podría aumentar sus suministros/volumen de negocios en el área afectada?
26. ¿Estarían sus empleados disponibles aún y son accesibles las materias primas ahora?
27. ¿Qué factores podrían limitar probablemente su capacidad de aumentar los volúmenes de la empresa?

Preguntas de ejemplo para actores de mercado e informantes clave mayores

Situación de referencia: Estructura normal y funcionamiento de este sistema de mercado

Actores de mercado

1. Describa los pasos funcionales y las personas o compañías involucradas en llevar este producto al mercado (es decir, de los productores por vía de comerciantes intermediarios hasta los consumidores).
2. ¿Qué funciones desempeña cada una de estas personas o compañías en la cadena?
3. Durante un año normal, ¿cuáles son los precios típicos que se pagan en la cadena del mercado en esta época del año?

ANEXOS

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Provedores de servicios

4. ¿Hay algún servicio importante que presten otros negocios para apoyar o hacer posible esta cadena de mercado? (por ej., proveedores de insumos, servicios de transporte, centros de almacenamiento, comunicaciones, servicios financieros)
5. ¿Hay algún servicio importante o infraestructura que proporcionen las autoridades de gobierno/locales para apoyar o hacer posible esta cadena de mercado? (por ej., centros de crédito, electricidad y agua, mercados)

Instituciones, reglas y normas

6. ¿Qué leyes, reglas formales o reglamentos tienen gran influencia (positiva o negativa) en la forma en que funciona esta cadena de suministros?
7. ¿Hay alguna costumbre informal, hábito o práctica que conforme relaciones (por ej., fomentar confianza) entre los actores de mercado? (por ej., costumbre acerca de a quién comprar o vender)

Situación de referencia: desempeño del sistema de mercado

8. ¿Cuáles son los meses con mayor demanda en un "año típico"? ¿Y de menor demanda?
9. Calcule el total combinado de producción local que usted o su competencia comerciaron la última temporada (nacionalmente y en la zona afectada por la crisis).
10. ¿Cambia el precio de este producto de forma estacional? ¿Qué épocas del año tienen normalmente los precios más altos y más bajos? ¿Cuál sería el precio normal en esta época del año?
11. ¿Cuánto inventario habría generalmente disponible en un año normal? (Desglose el inventario total y los depósitos de almacenamiento en el país).
12. ¿Quién compra normalmente sus productos: las personas ricas, personas de clase media o personas pobres? ¿Podría calcular cuánto consumen a la semana estas familias regularmente?

¿Está este mercado bien integrado y es competitivo?

13. ¿Hay algunos puntos en la cadena de suministro en donde uno o dos actores de mercado (por ej., comerciantes) pueden dominar o controlar la oferta y por lo tanto, fijar el precio de los productos?
14. ¿Tiende el patrón de variaciones de precios por estación en el área afectada a ser igual que el patrón de otras regiones o de la capital (después de tomar en cuenta los costos de transporte)? Si no, ¿por qué piensa que las variaciones estacionales de precios en esta área son distintas de otros lugares?

Situación afectada por la crisis (pronosticada)

¿Cómo afectaría la crisis al funcionamiento del mercado?

15. ¿Qué impactos/cambios habrá en las rutas de suministro desde el productor al consumidor, a través del comerciante?
16. ¿Se verían especialmente afectados algunos actores o funciones de mercado en particular en la cadena de valor?
17. ¿Cómo afectaría la crisis a los servicios comerciales importantes mencionados antes, a los servicios gubernamentales importantes o a la infraestructura pública?
18. ¿Cuánto más aumentarán los costos de hacer negocios como resultado de la emergencia?

¿Cuáles costos de negocios aumentarán (por ej., combustible, almacenamiento, productos, mano de obra, etc.) y en cuánto?

19. ¿Aumentarán o disminuirán sus ventas? De ser así, ¿por qué?
20. ¿Qué sucederá con su acceso a la producción local?
21. ¿Afectará la crisis su capacidad de importación? (por ej., daños en los puertos, carriles, carreteras o falta de personal en aduanas para liberar los productos)

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

22. ¿Aumentarán, disminuirán o permanecerán iguales los precios para este producto en comparación con las tendencias normales para esta época del año? Especificar en cuánto.

23. ¿Cuánto inventario de estos productos habrá disponible inmediatamente después de la crisis? Desglose por inventario total y depósitos de almacenamiento en el país, especialmente en el área que probablemente sea afectada por el desastre.

24. ¿Podrían ciertos grupos de consumidores ser incapaces de comprar estos productos debido a precios altos o falta de acceso a los proveedores?

¿Cómo manejaría la crisis?

25. ¿Cómo adaptaría su patrón de comercio normal para superar los retos ocasionados por la crisis pronosticada?

26. ¿Cómo se adaptarán también otros actores de la cadena de mercado (por ej., proveedores de materia prima, transportistas, productores, etc.)?

¿Cómo afectará la crisis a la competencia?

27. ¿Afectará la crisis la forma en que se controlan los suministros y los precios? De ser así, ¿cómo? (por ej., al reducir el número de empresas en funcionamiento o limitando las opciones de transporte)

28. ¿Cree que su mayor competidor podrá tener suficiente capacidad para limitar la oferta y subir los precios ahora?

¿Qué sucede si se restaura el poder de compra de las familias afectadas?

29. Si se pudiera garantizar una mayor demanda en la zona de emergencia, ¿hasta qué punto podría aumentar sus suministros/volumen de negocios en el área afectada?

30. ¿En dónde podría conseguir más suministros si fuera necesario?

31. ¿Qué factores podrían limitar probablemente su capacidad de aumentar los volúmenes de la empresa?

32. ¿Cuánto tiempo tardaría en aumentar sus operaciones para satisfacer la mayor demanda?

33. ¿Habría aún ciertos grupos de consumidores a quienes les podría ser difícil obtener suministros, por ejemplo debido a los altos riesgos, infraestructura débil o carreteras deficientes?

Preguntas de ejemplo para los actores de mercado local

Su empresa (en el tiempo de referencia y el tiempo de crisis)

1. ¿Cómo le va a su negocio? ¿Cuál sería el impacto de la crisis en su negocio? ¿Cómo superarían normalmente los comerciantes y la comunidad los tiempos difíciles? ¿Cómo lo está logrando ahora?

2. ¿Qué productos/artículos podría vender si comenzara la crisis? ¿Cuántos o cuánto?

3. ¿Cuántos o cuánto vende ahora/en el período de referencia?

4. ¿Cuál es el nivel de inventario que tiene? ¿Es mayor o menor que lo normal para usted? ¿Cuánto tendría después de la crisis pronosticada?

Sus clientes/compradores (en el período de referencia y el período de crisis)

5. ¿Quiénes son sus clientes? ¿Cuáles son sus características? (Nota: "Cliente" significa la persona que le compra a usted, no necesariamente el consumidor final).

6. ¿Cuántos clientes tiene en estos días? (por ej., número de transacciones a la semana)

7. ¿Cuántas ventas haría en un periodo similar del año si la crisis se presenta?

8. ¿Afectaría la crisis la demanda de un producto/artículo en particular de sus clientes?

9. ¿Cuál es su precio de venta en el período de referencia? ¿Y en el período de crisis?

ANEXOS

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Crédito/débito (en el período de referencia y el período de crisis)

10. ¿Les da crédito normalmente a algunos de sus clientes? ¿Cambiaría eso en caso de crisis?
11. ¿Cuánto en total le deben sus clientes? (¿Cuántas semanas de ingresos?)
12. ¿Le dan crédito sus proveedores?
13. ¿Aún podría gozar de crédito con sus proveedores si se presentara la crisis?
14. ¿Cuánto les debe a sus proveedores? (¿Cuántas semanas de suministro?)

Sus proveedores (en el período de referencia y el período de crisis)

15. ¿Quiénes son y dónde están sus proveedores?
16. ¿Cambiaría eso en caso de crisis?
17. ¿Hay algún factor estacional que afecte los precios y que afecte cuando compre insumos/suministros?
18. ¿Cambiarían los precios de sus proveedores en caso de crisis? ¿En cuánto?
19. Si la demanda de sus clientes aumenta después de la crisis, ¿qué tan rápido podría ofrecer: a) la misma cantidad que antes; b) el doble de la cantidad; c) el triple de la cantidad?
20. ¿Cree que tendría que pagar más que antes para obtener esos suministros o insumos?
¿Cuáles serían los costos de su negocio (por ej., transporte, almacenamiento, alquileres, etc.)?
21. ¿Cuáles son los principales costos en los que incurre en su negocio, aparte de la compra de suministros? (por ej., transporte, almacenamiento, instalaciones, mano de obra, licencias)
22. ¿Qué efecto tendría la crisis en los costos?

Su competencia (otros negocios) (en el período de referencia y el período de crisis)

23. ¿Cuántos otros negocios (comerciantes) están vendiendo sus productos/artículos en particular en la misma área local que usted?
24. ¿Cuál calcula usted que es su "parte" del mercado total en la zona que usted atiende?
25. ¿Hay alguna otra área cercana que no esté recibiendo los suministros de mercado de forma regular? De ser así, ¿por qué?

La respuesta (en el período de referencia y el período de crisis)

26. ¿Cuáles son los principales problemas que enfrenta al hacer negocios ahora?
27. ¿Hay alguna restricción que le impida mover sus productos para la venta o comprar productos? ¿Reglamentos del mercado? ¿Tendría la crisis un impacto en ello?
28. ¿Qué cree usted que se podría hacer para resolver alguno de estos problemas (especialmente aquellos relacionados con el impacto pronosticado de la crisis)? ¿Cuáles son los posibles pasos inmediatos y de más largo plazo que podrían tomarse para remediar la situación?
29. ¿Cómo lo enfrentaría usted y su familia? ¿Qué cambios tendría que hacer usted y su familia para ajustarse a las nuevas adversidades?
30. ¿Conoce alguna agencia o estructura gubernamental que podría intervenir en su área para ayudarlo en esos momentos?
31. Si le dieran efectivo en lugar de ayuda material, ¿qué tipos de bienes o servicios compraría primero? ¿En dónde podría gastarlo? Si le dieran la opción, ¿cómo preferiría obtener la asistencia para sus necesidades familiares alimenticias? (por ej., distribución de alimentos, ayuda en efectivo)
32. Si le dieran la opción, ¿cómo preferiría obtener la asistencia para sus necesidades familiares no alimenticias? (por ej., distribución de artículos, ayuda en efectivo)

LISTA DE PREGUNTAS QUE SE PUEDEN INCLUIR EN LOS CUESTIONARIOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

Preguntas de ejemplo para mujeres y hombres en las familias meta

Su situación en el período de referencia

1. ¿Cuáles son los principales productos alimenticios (cereales, carne, pescado, aceite y vegetales) que consume su familia?
2. ¿Cómo obtiene estos productos alimenticios básicos? *(por ej., su propia producción [agricultura, pesca, ganadería], los compra en el mercado, recolecta alimentos de origen silvestre, obsequios de la familia, trueque de mano de obra por alimentos, ayuda alimenticia)*
3. ¿Cuáles son los artículos u otros servicios no alimenticios más esenciales (por ej., transporte, préstamos) que utiliza su familia?
4. ¿Cuáles son sus principales fuentes de ingresos en efectivo (o beneficios en especie) en esta época del año? *(por ej., salario, venta de cultivos, ganadería, actividades de microempresas, remesas)*

Su situación en el período de crisis (pronosticada)

5. ¿Cómo afectaría la crisis el consumo de alimentos normal de su familia? ¿Cuál de los distintos alimentos (anteriores) se verían afectados?
6. ¿Qué tan grande es la escasez (déficit) que enfrentaría para cada uno de estos artículos alimenticios básicos?
7. En cada caso, ¿de qué forma afectaría la emergencia a su consumo normal? *(por ej., destruiría su cosecha, reduciría sus ingresos, elevaría los precios, reduciría la disponibilidad en el mercado, bloquearía su acceso al mercado)*

Artículos no alimenticios u otros servicios esenciales: situación afectada por la crisis (pronosticada)

8. ¿Cuál de los artículos no alimenticios y servicios esenciales (anteriores) que utiliza su familia normalmente se vería afectado por la crisis?
9. En cada caso, ¿de qué forma afectaría la crisis su uso normal? *(por ej., aumentaría su necesidad, reduciría sus ingresos, elevaría los precios, reduciría la disponibilidad en el mercado, bloquearía su acceso al mercado)*
10. ¿Qué otras necesidades urgentes de servicio o no alimenticias tendría como resultado de la crisis pronosticada?
Ingresos y empleo, situación afectada por la crisis (pronosticada)
11. Si normalmente depende de un trabajo ocasional o empleo para obtener sus ingresos, describa cualquier cambio en la cantidad de trabajo que podría encontrar después de la crisis y los salarios.
12. Si normalmente depende de la venta de sus propios productos (alimentos, ganadería, productos fabricados) para obtener ingresos, describa cualquier cambio en la cantidad que podría vender o los precios que podría cobrar.
13. En cada caso, indíquenos de qué forma afectaría la crisis sus ingresos/ganancias normales. *(por ej., incapacitarlo para trabajar, reducir la demanda de mano de obra, reducir la demanda de productos, interrumpir el transporte al trabajo, reducir los salarios, reducir los precios de venta para sus productos, cambiar la forma en que se asignan las actividades pagadas y no pagadas)*

Respuesta humanitaria, situación afectada por la crisis (pronosticada)

14. ¿Cómo lo enfrentaría usted y su familia? ¿Qué cambios tendría que hacer usted y su familia para ajustarse a las nuevas adversidades?
15. ¿Conoce alguna agencia o estructura gubernamental que podría intervenir en su área para ayudarlo en esos momentos?
16. Si le dieran efectivo en lugar de ayuda material, ¿qué tipos de bienes o servicios compraría primero? ¿En dónde podría gastarlo? Si le dieran la opción, ¿cómo preferiría obtener la asistencia para sus necesidades familiares alimenticias? *(por ej., distribución de alimentos, ayuda en efectivo)*
17. Si le dieran la opción, ¿cómo preferiría obtener la asistencia para sus necesidades familiares no alimenticias? *(por ej., distribución de artículos, ayuda en efectivo)*

PLANTILLAS PARA LOS INFORMES DEL PCMA

Resumen ejecutivo

Este es el resumen clave del contexto, los hallazgos y las recomendaciones del PCMA. Este debe reflejar la descripción del texto principal del informe. No debe contener más de cuatro o cinco páginas y debe contener secciones breves y concisas.

- Antecedentes.
- Objetivos, preguntas analíticas clave.
- El escenario de crisis y los plazos seleccionados (tiempo de crisis y referencia, estación).
- El alcance geográfico y la profundidad del análisis.
- Las herramientas de evaluación del mercado que se eligieron para el análisis.
- Principales hallazgos:
 - De la funcionalidad general del mercado;
 - Del análisis del sistema de mercado.
- Recomendaciones para la respuesta:
 - Para futuras respuestas de emergencia;
 - Para intervenciones inmediatas para el fortalecimiento del mercado.
- Recomendaciones para la vigilancia del mercado.

Sección 1: Objetivos y preguntas analíticas clave

- Objetivos del ejercicio del PCMA y las preguntas que pretende responder el ejercicio.
- Justificación del ejercicio del PCMA y divulgación de la planificación de contingencias existente y constante.
- Descripciones breves del enfoque del PCMA y actividades asumidas para elaborar el informe:
 - Composición y experiencia del equipo y cualquier capacitación provista;
 - Ubicaciones y metodología del trabajo de campo (por ej., la cantidad y los tipos de entrevistas).
- Cómo se proporcionó liderazgo y apoyo al equipo de mercado del PCMA.

Sección 2: Escenario de crisis y plazos seleccionados

- Una breve descripción de la emergencia/ crisis seleccionada, su historia, prevalencia, causa e impacto pronosticado.
- Una rápida descripción de las respuestas humanitarias a la fecha para este tipo de crisis y la respuesta esperada si la crisis se presenta.
- Explicación de la función de la agencia y el área geográfica de responsabilidad.
- Selección de los períodos de referencia y de crisis.

Sección 3: Alcance, profundidad del análisis y herramientas de evaluación del mercado

- Las necesidades de la población afectada si se presenta la crisis y las posibles necesidades crónicas preexistentes.
- Información clave sobre los antecedentes relacionada por ejemplo con el contexto socioeconómico, el sustento, el contexto político (si corresponde) de la población objetivo.
- El alcance geográfico de la evaluación y los mercados a visitar.
- Las herramientas de evaluación del mercado que va a utilizar para la evaluación y por qué se eligieron.

Sección 4: Sistema de mercado y la estación del análisis

- El sistema de mercado a analizar: resuma el proceso de toma de decisiones que se realizó para seleccionar los sistemas críticos específicos del mercado. Explique, brevemente, cómo llegó de los conocimientos generales de las necesidades de emergencia a una lista de candidatos para el análisis del sistema de mercado:
 - ¿Cuáles son los sistemas de mercado críticos para la población afectada?
 - ¿Qué sistemas analizará el PCMA y por qué se seleccionaron?
- Calendarios estacionales.
- Selección de la estación para el análisis.

Sección 5: Mapas de mercado y análisis

Esta es la sección descriptiva principal del informe. Intente mantenerla concisa. Es importante analizar los años clave seleccionados, comenzando por el período de referencia.

- Hallazgos de la evaluación de la funcionalidad general del mercado, que incluye:
 - Una descripción de las principales reglas y reglamentos, servicios de mercado y ambiente existentes;
 - Una descripción del impacto probable del escenario de crisis en estos.
- Hallazgos de la evaluación del sistema de mercado que incluyen:
 - Los mapas de mercado en tiempo de crisis y de referencia;
 - Una descripción de los principales actores de mercado, su estado en el período de referencia y el efecto probable del escenario de crisis en estos.
- Respuestas a sus preguntas analíticas clave.

NOTA: Un elemento importante de esta sección es destacar las brechas entre sus conocimientos, que se deben, por ejemplo, a información/tiempo/habilidades analíticas del equipo limitados. Lo que no sabe, pero probablemente debe saber, podría ser tan importante como lo que ahora entiende.

Sección 6: Recomendaciones para la respuesta principal

- Lógica de la respuesta.
- Tanto la respuesta de emergencia si se presenta la crisis pronosticada como las intervenciones de largo plazo/DRR que pueden implementarse inmediatamente.
- ¿Nos dirigen los hallazgos anteriores esencialmente hacia una respuesta que depende de que el sistema de mercado esté funcionando bien (por ej., el efectivo) o a uno que supone que no puede hacerlo (por ej., ayuda humanitaria)?
- ¿Qué tan factible es cambiar las capacidades del sistema de mercado mediante intervenciones de apoyo?
- Opciones de respuesta.
- Ventajas, desventajas y factibilidad de los principales candidatos para las actividades de respuesta.
- Recomendaciones para la respuesta, presentadas como un plan de acción.

Sección 7: Vigilancia del mercado

Actividades o combinaciones de actividades que propone el equipo de mercado, incluidas las recomendaciones para otras investigaciones y actividades de vigilancia, incluido el marco de trabajo de M&E para: las intervenciones de fortalecimiento del mercado que deben implementarse inmediatamente después del ejercicio del PCMA; vigilancia del mercado regular y futuras intervenciones basadas en el mercado que deben implementarse en caso de que se presente la crisis.

Nota: el conjunto de herramientas *RAM* también ofrece una plantilla de informe: <http://www.icrc.org/eng/assets/files/publications/icrc-002-4199.pdf>



Los mercados sirven como una fuente esencial de ingresos para muchas personas pobres alrededor del mundo, como esta joven en el suburbio de Monrovia, Pipeline, que utiliza las ganancias de su negocio para enviar a sus hijos a la escuela. Fotografía: Peter Biro/IRC



TOYOTA

THE
CITY OF
DURHAM
NORTH CAROLINA

NOTAS DE PIE DE PÁGINA

- ¹ <http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/681/OP%20Guide%202008.pdf>
- ² <http://www.cashlearning.org/downloads/a-rapid-market-appraisal-toolkit.pdf>
- ³ Se capturaron experiencias del IRC, Oxfam y Catholic Relief Services en Níger, Somalia, Pakistán, Haití, Nepal y Sudán a través de 10 entrevistas semiestructuradas con los miembros de los equipos de evaluación.
- ⁴ El estudio de aceptación de EMMA del IRC determinó que los EMMA dirigidos por personal del país (en lugar de consultores o personal para actuar en caso de emergencias), tuvo una acogida sustancial del 100 %.
- ⁵ Para obtener más referencias consulte: *Oxfam y Save the Children (enero 2012) Un retraso peligroso, el costo de una respuesta tardía ante alertas tempranas en la sequía de 2011 en el Cuerno de África* (<http://oxfamilibrary.openrepository.com/oxfam/bitstream/10546/203389/8/bp-dangerous-delay-horn-africa-drought-180112-en.pdf>) y la red de práctica humanitaria n.º 71 ¿Fallo en el sistema? *Repaso de los problemas de respuesta oportuna a la crisis en el Cuerno de África*. (<http://odihpn.org/wp-content/uploads/2011/12/networkpaper071.pdf>)
- ⁶ Se entrevistó a igual número de hombres y de mujeres a nivel de familia. En el caso de vendedores de cabras, se entrevistó a una mujer y a 11 hombres y en el caso de los vendedores de pollo, se entrevistó a cinco mujeres y a cuatro hombres.
- ⁷ Del *Conjunto de herramientas de Movimientos en Efectivo en Emergencias de la Cruz Roja* 1.04 Desarrollo del escenario: <http://rcmcash.org>
- ⁸ Normalmente se considera que el EMMA y el MAG se basan en la evaluación del sistema de mercado, mientras que el RAM, la encuesta de comerciantes de WFP y la herramienta de 48 horas de Oxfam adoptan principalmente un enfoque de mercado. En la práctica, incluso cuando se usa el RAM, la encuesta de comerciante y la herramienta de 48 horas, existe la necesidad de identificar sistemas de mercado específicos.
- ⁹ Adaptado de Oxfam (diciembre 2015), *Análisis multisectorial del mercado*: <http://www.cashlearning.org/downloads/mpg-toolkit-pdfs/mpg-annex1.pdf>
- ¹⁰ Ibid.
- ¹¹ El EMMA, el RAM/MAG, la herramienta de 48 horas de Oxfam y la encuesta de comerciantes de WFP.
- ¹² Adaptado de Oxfam (diciembre 2015), *Análisis multisectorial del mercado*: <http://www.cashlearning.org/downloads/mpg-toolkit-pdfs/mpg-annex1.pdf>
- ¹³ El RAM se ha clasificado aquí como una evaluación "superficial", pero dependiendo del contexto también se puede utilizar para responder preguntas más complejas sobre la capacidad del sistema de mercado.
- ¹⁴ Existen varias herramientas para el *análisis de la cadena de valor*, por ejemplo: <https://www.microlinks.org/good-practice-center/value-chain-wiki/32-value-chain-analysis>
- ¹⁵ Se puede colocar un anuncio para buscar un líder del equipo de análisis en los sitios web usuales (ALNAP, Relief web, etc.), pero considere utilizar también *Mercado en Crisis (Market in Crisis DGroup)*: <https://dgroups.org/dfid/mic>
- ¹⁶ Adaptado de Oxfam (diciembre 2015), *Análisis multisectorial del mercado (Multi-Sector Market Analysis)*.
- ¹⁷ Algunas herramientas de evaluación del mercado, incluido el RAM y la encuesta de comerciantes de WFP, realmente no requieren entrevistas con la familia y no proporcionan cuestionarios para familias. Si no puede obtener de las fuentes existentes información sobre las necesidades y preferencias de las familias, como evaluación de necesidades, debe planificar hacer entrevistas a familias, independientemente de la herramienta que utilice para su evaluación del mercado.
- ¹⁸ H. Juillard (enero 2016) Programación basada en el mercado, estudio de alcance, CRS.
- ¹⁹ Estudio de aceptación de EMMA del IRC (aún no publicado): Se determinó que tomarse siete días o menos para la preparación del informe mejora la aceptación de las recomendaciones.
- ²⁰ Registre si el comerciante es minorista, mayorista o ambos. Si el comerciante solo es mayorista, encuentre uno que venda al por menor, ya que solo estamos interesados en obtener los precios al por menor (a menos que los mayoristas atiendan a la población meta de su programación basada en el mercado).
- ²¹ Adaptado de MARKit.
- ²² Lentz (2011).



© 2016 The International Rescue Committee, Inc.

La publicación está protegida por derechos de autor, pero el texto y las gráficas pueden utilizarse sin costo alguno para fines de promoción, campaña, educación e investigación, siempre que la fuente sea debidamente reconocida. El propietario de los derechos de autor solicita que cualquier uso sea registrado ante ellos para fines de evaluación de impacto. Se debe obtener permiso para la reproducción en cualquier otra circunstancia, la reutilización en otras publicaciones o para fines de traducción o adaptación. Correo electrónico: livelihoodsadmin@rescue.org.

Para hacer consultas sobre esta publicación, envíe un correo electrónico a livelihoodsadmin@rescue.org.

Fotografía de la portada: Una mujer joven coloca su puesto de verduras en un mercado de Monrovia, Libia. Los propietarios de empresas tienden a ser increíblemente capaces de recuperarse y, a menudo, los entusiasma continuar operando durante y después de las crisis. Fotografía: Peter Biro /IRC

Información del donante

La elaboración de este documento fue posible gracias al generoso apoyo de los estadounidenses a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido es responsabilidad del IRC y no refleja necesariamente los puntos de vista de USAID o del gobierno de los Estados Unidos.