

FASE 1

EVALUAR LA SITUACIÓN EXISTENTE



FOLLETO C



---

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

---

FASE 1:  
**EVALUAR LA SITUACIÓN  
EXISTENTE**

---

**FOLLETO C**

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

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

---

# Índice de contenido

<b>Introducción</b>	<b>1</b>
Actividades iniciales de planificación	1
<b>PASO 1: Identificar al grupo meta</b>	<b>4</b>
Cómo identificar al grupo meta	4
<b>PASO 2: Determinar los objetivos económicos del grupo meta</b>	<b>7</b>
Cómo determinar los objetivos económicos	7
<b>PASO 3: Hacer una lista de los recursos y productos existentes</b>	<b>10</b>
¿Los encargados de recoger información, tienen experiencia en técnicas de entrevista y de observación?	10
Cómo obtener una visión global de los recursos y productos existentes	10
<b>PASO 4: Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente</b>	<b>13</b>
¿Qué información se necesita para identificar las principales limitaciones?	13
Algunos criterios para la eliminación de productos	13
Información necesaria a nivel nacional, provincial y/o de distrito	16
Información necesaria a nivel comunitario	18
<b>PASO 5: Hacer una primera selección de productos</b>	<b>22</b>
Cómo eliminar productos no viables	22
<b>PASO 6: Conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo</b>	<b>27</b>
Cómo conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo	27
Formación del equipo que llevará a cabo la Fase 2	28
<b>Lista de tablas, cuadros, listas de control y formularios tipo</b>	
TABLA C.1 Clasificación de hogares por nivel de riqueza en el grupo meta de las cuatro comunas del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	6
TABLA C.2 Distribución de informantes del grupo meta por clasificación del nivel de riqueza en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	8
TABLA C.3 Análisis de condiciones de vida: necesidades y expectativas de una familia en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	9
TABLA C.4 Lista de recursos y productos preparada en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	12
TABLA C.5 Eliminación de productos no viables en una comuna del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	26
CUADRO C.1 Pasos secuenciales en la Fase 1	1
CUADRO C.2 Criterios utilizados para la clasificación de hogares por nivel de riqueza en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	6
CUADRO C.3 Productos forestales utilizados por las comunidades locales	11
LISTA DE CONTROL 1 Información a nivel nacional/provincial/de distrito	16
LISTA DE CONTROL 2 Información a nivel nacional/provincial/de distrito	17
LISTA DE CONTROL 1 Información requerida. Área de: Mercado/economía - Nivel comunitario	19

---

LISTA DE CONTROL 2 Información requerida. Área de: Manejo de recursos/medio ambiente - Nivel comunitario	19
LISTA DE CONTROL 3 Información requerida. Área de: Social/institucional - Nivel comunitario	20
LISTA DE CONTROL 4 Información requerida. Área de: Ciencia y tecnología - Nivel comunitario	20
FORMULARIO TIPO 1 Recolección de datos de producción/comercio - Área de mercado/economía	21
FORMULARIO TIPO 2 Recolección de datos de otros costos de producción - Área de mercado/economía	21
FORMULARIO TIPO 3 Recolección de datos sobre la experiencia del grupo meta en la obtención de préstamos - Área de mercado/economía	21

# Introducción

El **objetivo** principal de la Fase 1 es evaluar la situación existente para identificar al grupo meta, los productos que hay y las posibles empresas. Esta fase consta de seis pasos (véase el Cuadro C.1).

CUADRO C.1 PASOS SECUENCIALES EN LA FASE 1	
<b>Paso 1:</b>	Identificar al grupo meta
<b>Paso 2:</b>	Determinar los objetivos económicos del grupo meta
<b>Paso 3:</b>	Hacer un inventario de los recursos y productos existentes
<b>Paso 4:</b>	Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente
<b>Paso 5:</b>	Hacer una primera selección de productos
<b>Paso 6:</b>	Conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo

Los resultados que cabe esperar de esta fase son:

- ❖ una primera selección de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM;
- ❖ el conocimiento de las limitaciones sociales, del medio ambiente y técnicas de varios productos; y
- ❖ La formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 2.

## Actividades iniciales de planificación

Antes de iniciar el proceso AyDM hay que realizar una serie de actividades de planificación iniciales que incluyen: la definición de metas, la definición de objetivos, la selección de un lugar o lugares y la formación del equipo de AyDM.

### **Definir las metas**

Esta actividad inicial es importante para definir claramente las razones por las cuales se lleva a cabo el proceso AyDM y los resultados que se esperan del mismo. Ayudará a que los grupos interesados y demás socios participen plenamente en el proceso.

Para definir las metas hay que hacerse las siguientes preguntas:

- ❖ ¿Cuál es la meta de la institución o proyecto que lleva a cabo el proceso?
- ❖ ¿Qué servicios proporcionará el facilitador, la institución, el proyecto?
- ❖ ¿Cuál es el grupo meta?
- ❖ ¿Cuáles son las necesidades específicas del grupo meta?
- ❖ ¿En qué principios se basará la puesta en práctica de estas actividades?

Es importante que el facilitador obtenga respuestas a las preguntas anteriores, puesto que influirán en los métodos a seguir y las herramientas a utilizar durante el proceso AyDM. El facilitador deberá definir también el grupo meta del proyecto antes de formar el equipo recolector de información, con miembros del mismo grupo. Si la finalidad del proyecto es promover actividades de generación de ingresos para las mujeres, el equipo recolector de información deberá constar mayoritariamente de mujeres.

## EJEMPLO

El objetivo global del Programa de Seguridad Alimentaria Integrado (IFSP) detallado en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, era mejorar las condiciones de vida básicas de la población rural. Dado que las oportunidades para aumentar la producción de alimentos básicos eran limitadas, lo que se pretendía era crear oportunidades para generar ingresos no agrícolas, en especial a partir de productos forestales y de huerta. El dinero generado permitiría a la población local, y en especial a las familias más pobres que carecían de tierras, comprar más comida. Se decidió emplear la metodología AyDM en diversos lugares para identificar productos adecuados para la creación de empresas, a nivel de aldea, que generaran ingresos sin degradar los recursos naturales. Los principales actores eran los integrantes de la población local y el papel del facilitador era ayudar a éstos a desarrollar empresas, que permanecieran viables y pudieran funcionar de manera rentable tras la marcha del facilitador. El facilitador inició actividades con los productores principales, quienes a su vez atrajeron a otros productores interesados a medida que se hizo patente que sus actividades eran rentables.

### **Definir los objetivos**

El facilitador deberá definir a grandes rasgos los resultados que han de obtenerse con las actividades necesarias y planificar los recursos que se requerirán para obtener tales resultados.

El facilitador preparará un programa de trabajo para asegurar que tanto sus propios colegas (el director, otros miembros del personal y los consultores) como los posibles socios (agricultores, grupos de interés, donantes y autoridades locales) entiendan las metas y los objetivos de la iniciativa.

## EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los facilitadores desarrollaron un programa de trabajo en el que figuraban los días y los períodos en los que llevarían a cabo cada una de las fases del proceso AyDM. En la Fase 1, sus objetivos específicos eran:

- ❖ Seleccionar cuatro comunas de entre las 32 del proyecto.
- ❖ Evaluar la capacidad de estos pueblos aislados para realizar actividades de generación de ingresos.
- ❖ Identificar al grupo meta de hombres y mujeres que ya vendían PFM y horticolas.
- ❖ Ayudar a los miembros del grupo meta a fijar sus objetivos económicos.
- ❖ Guiarles en la realización de un inventario de los recursos y productos existentes.
- ❖ Ayudarles a determinar las limitaciones que han influido en el funcionamiento del sistema de mercado existente.
- ❖ Ayudarles a eliminar productos no viables.
- ❖ Identificar posibles participantes para la Fase 2.

**El procedimiento AyDM difiere de otras metodologías de desarrollo empresarial en que se centra en los aspectos tanto sociales y del medio ambiente, como en los técnicos y económicos. Por esta razón los facilitadores deberán tener no solo conocimientos técnicos, sino también capacidad y motivación para trabajar directamente con la población local, ayudarles a desarrollar los conocimientos necesarios para trabajar en forma independiente y gestionar sus propias empresas. Esto significa que los facilitadores deberán emplear el tiempo suficiente para permitir a la población local aprender y entender, a su propio ritmo, las herramientas y los métodos utilizados en el desarrollo empresarial.**

Las experiencias recogidas en el Programa de Desarrollo Rural de Montaña en la provincia de Yen Bai en Vietnam, demostraron la importancia de que, tanto los facilitadores como la población local, entiendan sus respectivas tareas en el proceso AyDM. El estudio demostró que en Vietnam ambas partes se sentían a gusto con su papel tradicional: los facilitadores ejecutaban las actividades y decían a la población local qué es lo que tenían que hacer, mientras que la población local esperaba recibir instrucciones e incluso subvenciones por participar. Estas actitudes pueden estar muy arraigadas y los facilitadores deben entender que cambiarlas puede llevar mucho tiempo.

En el proceso AyDM los principales actores son los integrantes de la población local y es importante que esto quede claro desde el principio. Los facilitadores deben ayudar a la población local: su función

es facilitar cada paso del proceso de manera que sean los integrantes de la población los que analicen y revisen la información recogida. De la misma forma, la población local debe entender que al final del proceso serán ellos los que gestionen la empresa y que, por lo tanto, deben participar plenamente en cada paso del mismo, y no limitarse a recibir instrucciones de los facilitadores.

En el contexto de Vietnam, donde tradicionalmente el gobierno tomaba las decisiones y la población rural simplemente recibía fondos y subvenciones, fue de gran importancia que los facilitadores incluyeran en sus programas, el tiempo y la flexibilidad suficientes para poder adaptarlos al ritmo de aprendizaje de los integrantes del grupo meta. Era importante asegurar que en cada paso del proceso AyDM los participantes entendieran claramente lo que se pretendía, tomaran buenas decisiones y llevaran a cabo las actividades planificadas.

### **Seleccionar un lugar**

La definición de las metas y los objetivos ayudará a la selección de lugares, puesto que la institución ejecutora o proyecto habrá identificado sus objetivos, las posibles actividades, el contexto y el grupo meta. También habrá sido identificada la zona (zona baja o de montaña, zona urbana o zona rural aislada), así como las características de los ecosistemas (bosques o tierras agrícolas) y el tipo de población (grupo étnico o grupos nómadas o sedentarios).

Todas estas características servirán de criterio para seleccionar el lugar. Por ejemplo, si una de las metas en la promoción de PFMN es la conservación y el desarrollo rural, los criterios para seleccionar un determinado lugar incluirán que sea una zona de bosques y que la población dependa de los productos arbóreos y forestales. Si una de las metas es el desarrollo de actividades de generación de ingresos para las mujeres mediante productos arbóreos y forestales, habrá que seleccionar un lugar donde gran número de mujeres participan en las actividades de productos arbóreos y forestales, y donde las mujeres tradicionalmente se reúnen en grupos o asociaciones.

En algunos casos puede que ya se haya identificado un producto concreto, por lo que los criterios de selección del lugar incluirían aspectos tales como la proximidad del producto, la cantidad de producto disponible y la utilización actual del mismo.

El proceso AyDM puede utilizarse en diversos contextos, y en algunos casos el lugar vendrá determinado. Por ejemplo, si es un grupo de agricultores el que solicita la ayuda de una institución u organización en el procesado de caña para la fabricación de cestos, resulta evidente que no habrá que definir el lugar.

- ❖ Hay que evitar que la selección de un lugar se haga por criterios de comodidad. Los proyectos y programas suelen tener tendencia a elegir determinados lugares por su ubicación próxima a una carretera o a una ciudad grande. Por razones obvias, ésto debe evitarse y la selección debe basarse en criterios identificados en las metas y los objetivos del proyecto, según lo señalado anteriormente.
- ❖ Hay que visitar los posibles lugares para explicar la finalidad del AyDM y el proceso que entraña. Hay que asegurarse de que los grupos objeto entienden que deberán aportar datos sobre la economía familiar y la gestión de los recursos naturales. Hay que recordar sobre todo que la comunidad está en su pleno derecho de negarse a participar en el proceso.

### **EJEMPLO**

Tal y como se describió en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, la misión del proyecto era hacer posible la compra de comida mediante la creación de oportunidades de generación de ingresos fuera del contexto agrícola, y especialmente a partir de productos arbóreos, forestales y de huerta. Se decidió seleccionar cuatro comunas de las 32 que tomaban parte en el proyecto. Basándose en la misión del proyecto, se fijaron los siguientes criterios para seleccionar el lugar:

- ❖ El lugar debería contar con gran diversidad de recursos y productos, tanto forestales como agrícolas.
- ❖ Se debería haber realizado ya un Diagnóstico Rural Participativo (DRP) en las comunas.
- ❖ Las comunas deberían haber indicado que la creación de actividades de generación de ingresos era una de sus prioridades.
- ❖ Las comunas deberían estar situadas en su mayor parte en zonas de montaña baja o media con extensa cubierta de bosques.

### **Organizar un equipo**

El facilitador deberá ayudar en la formación de un equipo para llevar a cabo cada una de las fases del proceso. Antes de iniciar la Fase 1, hay que seleccionar de entre los hombres y mujeres que ya participan en actividades de productos arbóreos y forestales a las personas que se encargarán de recoger información. Se necesita recoger y analizar información a lo largo de todo el proceso AyDM, pero estas primeras personas formarán la base de un equipo que cambiará y evolucionará a medida que se desarrolla el proceso, y que, en última instancia, serán las que operarán las nuevas empresas.

La integración de aspectos sociales comienza en las etapas iniciales del proceso e influirá en la fijación de criterios para seleccionar a las personas encargadas de recoger información. Aún cuando en muchos proyectos el grupo meta está claramente identificado y el equipo recolector de información incluye a integrantes de este grupo, también es importante tener en cuenta otros aspectos tales como género y el equilibrio socioeconómico.

Dependiendo del tamaño del proyecto, de la homogeneidad de la población y del presupuesto disponible, el número de personas encargadas de recoger información puede variar de 1 por cada 50 hogares a 1 por cada 100 hogares o más. A medida que se desarrolla el proceso habrá personas que indiquen su interés en unirse al equipo y, por lo tanto, la composición del equipo será distinta en cada una de las fases. Al final de la Fase 2 se considerará que los miembros del equipo serán los futuros líderes empresariales. Se convertirán en promotores, atrayendo a otros hombres y mujeres de sus aldeas que también tengan interés en desarrollar empresas basadas en los mismos productos.

**Entrenamiento del equipo al inicio de cada fase.** Al iniciar cada una de las fases el facilitador dedicará un día y medio a dos días a capacitar, a los miembros del equipo, en el uso de las herramientas y las técnicas a utilizar para recolectar información. Estas herramientas y técnicas se describen en las secciones pertinentes del presente manual.

---

### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, 12 agricultores (3 por cada comuna) que ya participaban en el comercio de productos arbóreos, forestales y de huerta fueron seleccionados para participar en un entrenamiento sobre los principios y las herramientas del AyDM que les permitiría recoger información en sus comunas durante la Fase 1. Estas personas fueron seleccionadas porque eran capaces de seguir instrucciones tanto orales como escritas, así como registrar datos siguiendo las instrucciones pertinentes. De mayor importancia eran sus dotes sociales, en cuanto a sus habilidades de trato con otras personas para obtener la información necesaria. Las personas con estas habilidades se encontraron entre los miembros de grupos o asociaciones juveniles y de mujeres. Algunas de ellas ya tenían experiencia en pequeñas actividades de desarrollo.

---

## **PASO 1: Identificar al grupo meta**

El primer paso en el proceso AyDM es la identificación de los hombres y mujeres que quieren desarrollar empresas sostenibles de productos forestales.

En algunos casos ya se conocerá quiénes son estas personas, como, por ejemplo, en el caso de un grupo de agricultores que solicita la ayuda de una institución u organización para iniciar un proyecto de apicultura para la producción de miel.

### **Cómo identificar al grupo meta**

El facilitador deberá empezar por la revisión de las metas y los objetivos de su institución u organización, lo que normalmente revelará claramente la identidad del grupo meta. Las personas que participan en las empresas son siempre los actores directos. Pueden ser productores, procesadores (que llevan a cabo in situ el procesamiento primario

de productos semiacabados y el procesado secundario de productos acabados), transportistas y comerciantes.

El facilitador se encontrará normalmente con dos tipos de situaciones.

**1. Aquella en que el grupo meta está claramente definido.**

En este caso, como por ejemplo, un proyecto cuya finalidad es el desarrollo de pequeñas empresas del sector maderero y no maderero, tendrá como grupo meta a los fabricantes. No obstante, las actividades pueden beneficiar también a otros actores en la cadena, como a los productores de materias primas. Otro proyecto puede tener como finalidad actividades en las que participan las mujeres, independientemente de su papel en la cadena (productor, procesador o comerciante).

**2. Aquella en que el grupo meta no está claramente definido.**

En este caso el proyecto puede identificar como meta a «los empresarios de productos arbóreos y forestales». Será necesario fijar determinados criterios para seleccionar grupos específicos, puesto que una categoría tan amplia puede resultar demasiado ambigua, además de que es imposible iniciar actividades con un grupo tan grande.

Los informes sobre la situación socioeconómica de cada familia aportan información de gran utilidad. Esta información puede haber sido recogida mediante estudios realizados con anterioridad por el proyecto, o puede estar disponible en las oficinas locales del gobierno. Si no se tiene acceso a tales informes, los encargados de recolectar información tendrán que entrevistar a los líderes locales (a nivel de aldea y de comuna) y al personal del proyecto que trabaja sobre el terreno. La información obtenida de esta manera deberá ser comprobada mediante entrevistas a un número representativo de unidades familiares (unas cinco por cada cien).

---

### **EJEMPLO**

El proyecto del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam tenía como finalidad la creación de empresas sostenibles de productos arbóreos, forestales y de huerta por gran número de grupos de interés que no podían producir comida suficiente mediante el cultivo de sus tierras. En el Paso 1, se consideraron a aquellos agricultores que carecían de tierras suficientes para producir comida para todo el año. Puesto que la mayoría de la población dependía de los productos forestales y de huerta, los facilitadores decidieron reducir el grupo meta a aquellos hombres y mujeres que ya producían y/o procesaban productos de huerta, arbóreos y forestales para el mercado. Se decidió no considerar a aquellas unidades familiares que dependían exclusivamente de cultivos comerciales y actividades ganaderas o agrícolas para su subsistencia, puesto que estos sectores ya eran considerados por otros componentes del proyecto.

---

### ***Métodos para identificar al grupo meta***

Un perfil claro del grupo meta permitirá la selección de métodos de facilitación adecuados. Es de gran importancia que cada subgrupo tenga la oportunidad de participar, a lo largo de todo el proceso, en la selección de productos y en el desarrollo de una empresa adecuada a su situación y a sus expectativas.

Existen varios métodos para identificar al grupo meta, dependiendo de los objetivos del proyecto. Si, por ejemplo, el proyecto se centra sobre uno o varios grupos marginados (tales como los más pobres, los que carecen de tierras, o las mujeres), se puede utilizar la clasificación por nivel de riqueza y los resultados de un Diagnóstico Rural Participativo (DRP) para identificar a tales grupos. El siguiente paso será identificar cuántas unidades familiares o personas (hombres y mujeres) de estos grupos participan en la producción, fabricación, transporte y venta de productos arbóreos y forestales. Si el grupo meta no está claramente definido, habrá que identificar cuántas unidades familiares o personas (hombres y mujeres) participan en la producción, fabricación, transporte y venta de tales productos arbóreos y forestales. Una vez hecho esto, puede utilizarse la clasificación por nivel de riqueza para elaborar un perfil socioeconómico del grupo meta, junto con una versión modificada de diagramas de Venn, para identificar a los principales actores económicos y la importancia relativa de cada uno de ellos.

**EJEMPLO****Utilización de la clasificación por nivel de riqueza en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam**

La clasificación del nivel de riqueza se utiliza para obtener un perfil económico del grupo meta, que permitirá a los encargados de recolectar información preparar una muestra suficiente de informantes a quienes entrevistar en los pasos siguientes. Necesitan clasificar cada unidad familiar por nivel de riqueza, para lo cual deberán primero establecer los criterios a utilizar en la zona en la que están trabajando, para clasificar cada unidad familiar como rica, media o pobre.

El Cuadro C.2 muestra los criterios utilizados en el proyecto de Vietnam para clasificar a los hogares por nivel de riqueza.

CUADRO C.2 CRITERIOS UTILIZADOS PARA LA CLASIFICACIÓN DE HOGARES POR NIVEL DE RIQUEZA EN EL ESTUDIO DE CASO DE QUANG BINH EN VIETNAM	
<b>Clasificación del nivel de riqueza</b>	<b>Criterios de clasificación</b>
Rico	Tiene comida suficiente para consumo propio, además de ahorros y excedentes Posee un televisor, radios, búfalos y una bicicleta Tiene tierras suficientes para el cultivo
Medio	Escasez de alimentos durante un período de uno a tres meses al año Posee solo uno o dos búfalos Tiene tierras suficientes para el cultivo
Pobre	Escasez de alimentos durante más de tres meses al año Carece de búfalos para labrar la tierra No tiene tierras suficientes para el cultivo

La Tabla C.1 muestra los resultados del ejercicio de clasificación del nivel de riqueza. Las fuentes de información utilizadas fueron datos secundarios de estadísticas municipales y los resultados del DRP realizado con los líderes locales. Los datos fueron comprobados mediante entrevistas a una muestra de 104 hogares.

TABLA C.1 Clasificación de hogares por nivel de riqueza en el grupo meta de las cuatro comunas del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	
NIVEL	NÚMERO DE HOGARES
Rico	50
Medio	430
Pobre	1462
<b>Total</b>	<b>1942</b>

Los informantes para esta fase fueron seleccionados de entre distintos grupos socioeconómicos del grupo meta. El Cuadro C.2 y la Tabla C.1 indican que un número muy bajo de hogares (50) tenía excedentes agrícolas para vender y ahorros para invertir en la creación de una pequeña empresa. Las otras dos categorías (un 22% de la población se encontraba en el nivel de riqueza «medio», mientras que un 75% se encontraba en el nivel «pobre») carecían de excedentes y algunos necesitaban urgentemente ingresos adicionales para cubrir sus necesidades.

Este perfil del nivel de riqueza del grupo meta reveló que sólo un número muy pequeño de hogares podría invertir una pequeña cantidad de capital en la creación de empresas, mientras que la mayoría necesitaría financiación externa para emprender nuevas actividades. El perfil confirmó también que estos hogares necesitaban fuentes alternativas de ingresos.

Este perfil económico del grupo meta se utiliza en los pasos siguientes para hacer un muestreo de informantes.

**Nota:** Los encargados de recolectar información (que comenzarán su trabajo en el Paso 3 de la Fase 1) pueden entrevistar a los mismos informantes de la muestra utilizada para la clasificación por nivel de riqueza. Es posible también completar los Pasos 1 a 3 en ese momento. Puede resultarles más fácil reunir a varios hogares en una entrevista conjunta, a realizar por la tarde, una vez acabado el trabajo diario.

## PASO 2: Determinar los objetivos económicos del grupo meta

Ya se ha identificado al grupo meta. Ahora el facilitador ayudará a los miembros del grupo a determinar cuáles son sus objetivos económicos.

La finalidad de este paso es determinar los ingresos que los miembros del grupo esperan obtener de las futuras empresas.

**Cuando el grupo meta es heterogéneo en cuanto a nivel de riqueza, equilibrio de género y actividades económicas, suele ser recomendable identificar distintos subgrupos (tales como mujeres o personas que carecen de tierras) y establecer sus objetivos económicos. De esta forma, se tiene en cuenta la diversidad social y cada subgrupo puede desarrollar una estrategia empresarial propia para alcanzar sus objetivos económicos.**

Al definir los objetivos económicos del grupo meta se obtiene una visión clara de las expectativas de los miembros del grupo, en especial en cuanto al nivel de ingresos que esperan obtener de la empresa. Esta información, junto con un inventario de recursos y productos existentes (Paso 3) y el estudio del sistema de mercado existente, incluidos la infraestructura y los canales de mercadeo (Paso 4), ayudará a definir la estrategia empresarial y el tamaño de la futura empresa.

La información permitirá también que se respeten las diferencias sociales dentro del grupo meta y servirá como base para fijar la estrategia de cada subgrupo. Por ejemplo, los miembros del subgrupo «pobre» fijarán quizás unos objetivos económicos más modestos que otros miembros de los grupos más ricos, pero todos ellos deberán llevar a cabo el mismo proceso para seleccionar los productos y la estrategia que mejor se adecúen a la consecución de sus objetivos económicos.

Este paso es la clave del éxito y la sostenibilidad de una empresa. Si conocen en qué situación están y a dónde quieren llegar, los miembros del grupo meta podrán seleccionar mejor una empresa que serán capaces de administrar por sí mismos a largo plazo y sin excesivos riesgos. De hecho, una empresa sólo podrá funcionar a largo plazo si satisface las expectativas de los miembros del grupo meta, y si éstos tienen la capacidad suficiente para ponerla en marcha y mantenerla.

El cálculo de los objetivos económicos debe realizarse lo antes posible, ya que el conocimiento de tales objetivos contribuirá al desarrollo de una estrategia adecuada. Por ejemplo, si los objetivos económicos pueden verse satisfechos por los mercados locales, no será necesario desarrollar una estrategia de mercado complicada a nivel nacional o internacional. De esta forma el grupo meta puede evitar el riesgo de desarrollar un producto sofisticado para el mercado internacional cuando podrían haber conseguido sus objetivos mediante la producción para el mercado local, situación que resulta mucho más fácil de gestionar. También puede evitarse la necesidad de realizar estudios a nivel nacional e internacional.

Si las actividades económicas propuestas no son suficientes para conseguir los objetivos económicos de los miembros del grupo meta, la investigación y los estudios deberán ser más detallados, para desarrollar estrategias más complejas. Los siguientes pasos detallarán este aspecto.

### Cómo determinar los objetivos económicos

Para calcular los objetivos económicos, los encargados de recoger la información deberán:

1. Tomar una muestra de informantes de las distintas categorías de nivel de riqueza identificados en el paso anterior (o del nivel de riqueza conocido por el proyecto) y
2. Realizar un análisis de las necesidades de condiciones de vida y calcular los objetivos económicos medios.

## Muestreo de informantes

Para obtener una visión general de los objetivos económicos de los miembros del grupo meta, el análisis debe tomar en cuenta el número de personas en el hogar y las variaciones en los ingresos. Pueden utilizarse para ello los resultados de la estratificación del nivel de riqueza realizada en el Paso 1.

La forma en que se utilizan los resultados de la clasificación del nivel de riqueza dependerá de los objetivos del proyecto. Por ejemplo, si el proyecto va dirigido hacia los hogares con excedentes, capaces de invertir de forma inmediata en las nuevas empresas, los informantes se seleccionarán únicamente de entre los hogares «ricos». Si el proyecto pretende mejorar el nivel económico del grupo meta en su totalidad, incluyendo a los hogares más pobres, los encargados de recoger información tendrán que seleccionar informantes proporcionalmente de cada grupo. El número de informantes de cada grupo de nivel de riqueza dependerá del tamaño del equipo que recoge la información, del tiempo disponible y del tamaño del grupo meta.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los encargados tomaron una muestra de informantes de entre un 5% y un 6% del número total de hogares en cada categoría del nivel de riqueza del grupo meta (véase la Tabla C.2).

TABLA C.2 Distribución de informantes del grupo meta por clasificación del nivel de riqueza en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam		
NIVEL	NÚMERO DE HOGARES POR NIVEL DE RIQUEZA	NÚMERO DE INFORMANTES POR NIVEL DE RIQUEZA
Rico	50	3
Medio	430	25
Pobre	1 462	76
<b>Total</b>	<b>1 942</b>	<b>104</b>

## Realizar un análisis de las necesidades de condiciones de vida

Los encargados de recoger información visitarán a los informantes seleccionados y utilizarán el formulario de análisis de las necesidades de condiciones de vida (véase la Tabla C.3), para obtener información sobre el consumo actual de la familia y lo que se necesitaría, en condiciones ideales, para satisfacer las necesidades reales del hogar en un año. Estas necesidades pueden incluir el dinero necesario para iniciar una pequeña actividad de producción. Las personas encargadas de recoger información obtendrán este formulario del facilitador.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam los encargados de recoger información utilizaron este formulario para calcular los objetivos económicos del grupo meta. La Tabla C.3 aporta el ejemplo de una familia concreta (pueden borrarse los datos para utilizar de nuevo el formulario).

En la Tabla C.3, las necesidades totales menos el consumo actual da como resultado unos objetivos económicos de \$USA 403 (5 247 000 dong) para la familia del ejemplo, siendo ésta la cantidad mínima que esperaban obtener, de la nueva actividad, para cubrir sus necesidades cada año.

En el estudio, los resultados del cálculo de los objetivos económicos para todos los hogares muestreados indicaron que se necesitaban de \$USA 221 (2 870 000 dong) a \$USA 580 (7 540 000 dong) para cubrir las necesidades básicas de la mayoría de los hogares.

TABLA C.3

**Análisis de condiciones de vida: necesidades y expectativas de una familia en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam**

Fecha: 2-2-98. Poblado: Ba Tam. Número de miembros de la unidad familiar: 7. Número de miembros que trabajan: 3

TIPO DE NECESIDADES	CONSUMO ACTUAL EN UN AÑO		NECESIDADES REALES EN UN AÑO		DIFERENCIA	
	Cantidad	Valor (dong)	Cantidad	Valor (dong)	Cantidad	Valor (dong)
<b>ALIMENTOS</b>						
Arroz	670 kg	1 139 000	1 800 kg	3 060 000	1 130 kg	1 921 000
Legumbres	270 kg	1 458 000	270 kg	1 458 000	0	0
Tapioca	670 kg	268 000	670 kg	268 000	0	0
Maíz	270 kg	459 000	470 kg	799 000	200 kg	340.000
<b>COMBUSTIBLE</b>						
Leña seca	104 fardos	832 000	104 fardos	832 000	0	0
<b>FORRAJE</b>						
Tapioca	500 kg	200 000	500 kg	200 000	0	0
Maíz	250 kg	425 000	830 kg	1 411 000	580 kg	986 000
<b>ALOJAMIENTO</b>						
Madera	(para arreglos)	500 000	(para arreglos)	1 000 000		500 000
Hojas de palmera						
Tejas						
<b>EFFECTIVO</b>						
Pensión	240 000	240 000	(para el consumo)	5 768 000		0
Ganado	1 950 000	1 950 000				
Legumbres	20 kg	108 000	(para iniciar la producción)	1 500 000		1 500 000
Piedra caliza		1 500 000				
Caña gruesa	58 cañas	1 160 000				
Caña delgada	360 kg	540 000				
Miel	8 tarros	270 000				
<b>Total</b>		<b>11 049 000</b>		<b>16 296 000</b>		<b>5 247 000</b>

\$USA 1 = 13 000 dong (d)

**Nota.** Estos cálculos están basados en los precios de mercado por kg en los dos distritos en la fecha en que se llevó a cabo el estudio, siendo los siguientes: arroz 1700 d/kg; maíz 1700 d/kg; tapioca 400 d/kg; legumbres 5400 d/kg; leña 8000 d/fardo; caña gruesa, 20000 d/caña; caña delgada 1500 d/kg; miel, 33 750 d/tarro.

## PASO 3: Hacer una lista de los recursos y productos existentes

El grupo meta ha sido identificado y los objetivos económicos fijados. El siguiente paso es ver qué productos arbóreos y forestales existen.

Lo que se pretende es hacer un inventario de los productos y recursos existentes, del cual se seleccionarán posteriormente determinados productos en el proceso AyDM.

Es ahora cuando las personas encargadas de recoger información empiezan a trabajar y deberán haber recibido ya cierta capacitación sobre las técnicas a emplear (véase el Folleto B). Una vez realizado este paso, tanto los encargados de recoger información como los informantes suelen verse sorprendidos por la gran variedad de recursos y productos de que disponen, tanto para uso propio como para la posible generación de ingresos. Además habrán obtenido una indicación general sobre la cantidad de tales recursos o productos y la cantidad que se vende.

### ¿Los encargados de recoger información, tienen experiencia en técnicas de entrevista y de observación?

Recoger la información de fuentes directas mediante entrevistas y observación es una de las tareas más difíciles a realizar por los participantes en el proceso AyDM. Uno de los problemas más frecuentes es que no se preparan cuidadosamente los distintos ejercicios, ni se dedica el tiempo suficiente a considerar cuál es la finalidad de la información. Antes de utilizar la información, hay que asegurarse de que es válida y veraz, por ende, susceptible de ser utilizada en la planificación y la toma de decisiones.

**Es de suma importancia que el facilitador haya pasado algún tiempo con los encargados de recolectar la información para entrenarles en técnicas de entrevista y de observación. El Folleto B proporciona directrices sobre las técnicas a utilizar en la recolección de información.**

### Cómo obtener una visión global de los recursos y productos existentes

Parte de la información se puede obtener mediante la revisión de fuentes secundarias (material escrito) que existan en las oficinas técnicas, forestales, agrícolas y de desarrollo locales (véase el Folleto B). Pero los mejores informantes son los propios usuarios de productos forestales, y, por lo tanto, la mayoría de la información puede recogerse mediante la observación y las entrevistas directas con la población local, centrándose exclusivamente en información sobre los productos arbóreos y forestales.

Las herramientas a utilizar en este paso incluyen las herramientas básicas de DRP, tales como mapeo de recursos, líneas de tendencia, clasificaciones, calendarios estacionales y diagramas socioeconómicos. Hay que recordar, como ya se destacó en el Folleto B, que las herramientas de DRP utilizadas en el proceso AyDM deben ser ajustadas y adaptadas para centrarse en aspectos de mercadeo, por lo que no suele resultar necesario trabajar con tanto detalle, como el normalmente empleado cuando se utilizan herramientas de DRP.

**Los usuarios locales de los PFSM son una fuente clave de información. Puesto que muchas de las personas encargadas de recolectar información son también usuarios de los productos arbóreos y forestales, el facilitador puede ayudar a obtener información útil, guiando el proceso, refrescando la memoria y ayudándoles a completar sus datos. Puede resultar útil que el facilitador prepare una lista de posibles**

productos que haga de recordatorio para los usuarios. De otra manera, podrían olvidar ciertos recursos o productos que no consideran importantes porque no los utilizan frecuentemente. Puede también darse el caso de que no conocen los posibles usos o el valor comercial de estos productos al no tener acceso a la información de mercado. Se deben considerar incluso aquellos productos que no se utilizan en la actualidad, pero que en el pasado supusieron una fuente de ingresos, así como aquellos productos que se recolectan en otras zonas con ecosistemas parecidos. El Cuadro C.3 muestra una lista de posibles

CUADRO C.3 PRODUCTOS FORESTALES UTILIZADOS POR LAS COMUNIDADES LOCALES
<p><b>FIBRAS Y CADARZOS</b> Ejemplos: bambú para muebles, artesanía, palillos de dientes; caña para muebles, artesanía.</p>
<p><b>PRODUCTOS COMESTIBLES</b> Ejemplos: fruta, nueces, setas, hojas de té, especias; productos animales (tales como murciélagos y culebras).</p>
<p><b>EXTRACTOS Y EXUDADOS</b></p> <p><b>RESINAS Y GOMAS</b> Ejemplos: oleoresina de pino para la industria química; damar (<i>Dipterocarpus</i> spp.), benzoina (<i>Styrax tonkinensis</i>) para perfumes.</p> <p><b>TANINOS Y TINTES</b> Ejemplos: muchas plantas forestales tales como el majitho (<i>Rubia cordifolia</i>) y el chutro (<i>Berberis aristata</i>), utilizadas en tintes naturales para el teñido de telas.</p> <p><b>ACEITES INDUSTRIALES</b> Ejemplo: aceite de tung (<i>Aleurites montana</i>) para el barniz.</p> <p><b>ACEITES ESENCIALES</b> Ejemplos: aceite de vetiveria (<i>Vetiveria zizanioides</i>) y aceite de eucalipto para colonias y para uso industrial; aceite de canela y anís estrellado (<i>Illicium verum</i>) para la industria alimentaria y de bebidas.</p> <p><b>INSECTICIDAS</b> Ejemplos: sasafrás (<i>Cinnamomum parthenoxylon</i>); neem (<i>Azadirachta indica</i>).</p>
<p><b>PLANTAS DE USO MEDICINAL</b> Plantas de uso medicinal para el hogar y como fuente de ingresos (muchos países tienen gran tradición en botánica medicinal, basada en gran diversidad de plantas).</p>
<p><b>PLANTAS ORNAMENTALES</b> Ejemplos: orquídeas, parras.</p>
<p><b>PRODUCTOS ANIMALES</b> Ejemplos: miel; cornamentos; huesos; plumas para uso medicinal; sticklac (<i>Laccifer lacca</i>) de utilización en pinturas, barnices, tintes, aislantes eléctricos; gusanos de seda.</p>

productos.

### **Preparación para recolectar información**

Antes de que el equipo recolector de información inicie sus trabajos sobre el terreno, el facilitador habrá de entregarles una primera lista de posibles productos, e impartirles un breve entrenamiento en las técnicas para recolectar información.

A continuación se indican brevemente los pasos a seguir por el equipo recolector de información, para preparar una lista de recursos y productos disponibles:

1. Hacer una lista de recursos y productos que ellos mismos utilizan y venden.
2. Entrevistar a otros miembros del grupo meta. Ya durante las visitas realizadas a los informantes en el Paso 2 pueden añadir preguntas sobre recursos y productos. La lista de posibles productos será de utilidad para refrescar la memoria de los informantes.

3. Revisar y completar la lista obtenida mediante la observación, paseando por el pueblo, visitando mercados y acompañando a los recolectores a sus lugares tradicionales de extracción.

Las personas que pasan gran parte del tiempo en el hogar (las mujeres, las personas mayores, los minusválidos y los niños) pueden ser una buena fuente de información. Con frecuencia utilizan el tiempo libre para fabricar artículos de artesanía a partir de productos forestales, ya sea para uso propio o para vender en el mercado. La observación es una buena forma de estimular la memoria de la población local, haciendo que «desvelen» conocimientos que de otra forma quizás hubieran olvidado mencionar, o que hubieran considerado carentes de importancia.

## EJEMPLO

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

La Tabla C.4 muestra una lista de recursos y productos arbóreos y forestales preparada por los encargados de recolectar la información en las cuatro comunas del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam.

## PASO 4:

# Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente

Una vez que los miembros del grupo meta tienen una idea sobre los recursos y productos que podrían formar la base de una empresa, y una vez que han determinado sus objetivos económicos, el siguiente paso será identificar aquellos factores que pueden afectar el éxito de la empresa.

La finalidad de este paso es ayudar a los miembros del grupo meta a identificar aquellos problemas que pueden influir de manera significativa en la producción, el procesado y el mercadeo de sus productos arbóreos y forestales.

Sea cual fuere el tamaño o el tipo de la empresa, es importante conocer el contexto general en el que funcionará, así como los requisitos necesarios para producir, procesar y mercadear los productos con éxito. Los factores que pueden afectar el funcionamiento del sistema de mercado existente surgen, por lo general, a nivel local y nacional y rara vez a nivel internacional. En la Fase 1 del proceso AyDM, dedicada principalmente a conocer lo que ya existe, los estudios se limitarán a los niveles local, de distrito y/o provincial y, de forma ocasional, se elevarán al nivel nacional. En cualquier caso, cuando el proceso AyDM se utiliza para identificar y desarrollar pequeñas empresas en zonas rurales, es muy posible que la información que se precise sobre el nivel nacional pueda obtenerse a nivel provincial. El aspecto internacional (como, por ejemplo, los mercados de exportación) se estudiará en la Fase 2.

### ¿Qué información se necesita para identificar las principales limitaciones?

Deben formarse varios equipos con miembros del grupo meta para llevar a cabo estudios a los niveles adecuados (local, de distrito, provincial, etc.). Este paso, en el proceso de recolectar información, puede organizarse de varias maneras, dependiendo del tiempo disponible, de si existen o no medios de transporte y de las limitaciones de presupuesto y de personal, según se expone a continuación:

- ❖ Se forma un equipo de los representantes de los grupos meta de cada aldea (cinco personas como máximo). Este equipo trabajará con el facilitador para recoger información a nivel provincial y de distrito. Al mismo tiempo, un equipo recolector de información trabajará a nivel comunitario.
- ❖ Puesto que tanto el tiempo como los recursos son limitados, el facilitador hace el estudio a nivel provincial y de distrito y comparte los resultados con los miembros del grupo meta, en un taller a realizar al final de la Fase 1.

**Recolectar información a nivel provincial (e incluso a nivel de distrito) puede parecer una tarea abrumadora para los grupos de interés locales. Sin embargo, su participación es una forma de aumentar su confianza y la información recogida, les ayudará más adelante en la toma de decisiones.**

La información recogida durante la Fase 1 se utiliza para identificar limitaciones de tal envergadura que llevarán a la eliminación de un determinado producto, así como oportunidades que animarán a la selección de otro producto. Lo que se pretende conseguir, en esta etapa del proceso, es información general sobre el entorno del mercado, el contexto económico y los actores principales. No es necesario proceder de manera sistemática por la cadena de mercado; ésto ya se hará en el Paso 1 de la Fase 2, etapa en la que se recogerá información mucho más detallada sobre los productos seleccionados inicialmente.

### Algunos criterios para la eliminación de productos

Basándose en experiencias de campo, se han desarrollado una serie de criterios para identificar los productos de mayor riesgo. Estos criterios se han clasificado según las cuatro áreas de desarrollo empresarial, garantizando así que se han tenido en cuenta todos los aspectos.

**¡Hay que ser creativos! Los criterios que se exponen a continuación son meramente indicativos y**

deben ser adaptados en cada caso concreto, según las prioridades del grupo meta y los objetivos del proyecto. Están orientados para abarcar gran número de situaciones posibles, pero no todos los criterios tendrán aplicación en cada caso. Por ejemplo, si uno de los objetivos del proyecto es que sean las mujeres las beneficiarias directas de las actividades, la participación en cuanto a género en las actividades de producción, fabricación o comercio deberá ser uno de los criterios a tener en cuenta. En tal caso, se eliminarán aquellos productos controlados exclusivamente por los hombres, aún cuando sean viables desde el punto de vista económico y técnico y sostenibles desde el punto de vista ecológico.

#### **CRITERIOS DE MERCADO/ECONOMÍA**

##### **❖ Cantidad y disponibilidad del producto**

El producto no puede ser recolectado en cantidad suficiente (por restricciones legales, explotación excesiva, etc.), o la cantidad disponible es pequeña, o no se puede aumentar.

##### **❖ Nivel de demanda del producto**

Hay poca demanda para el producto o las mejoras a realizar, para adecuar la calidad del producto a la demanda, son demasiado complicadas en cuanto a requisitos de tiempo y dinero.

##### **❖ Exigencias de calidad**

Las exigencias de calidad del consumidor no pueden ser satisfechos dadas las circunstancias del lugar. Esto puede ser debido a factores tales como falta de educación, falta de conocimientos, falta de oportunidades de formación, escasez de material de envasado, o al hecho de que las medidas a tomar para mejorar la calidad, son demasiado costosas en cuanto a tiempo y dinero.

##### **❖ Costo de producción**

El costo de producción es mayor que el precio del mismo producto procedente de otro lugar (por ser un lugar aislado, por tener gastos de transporte elevados, por no tener una fuente de energía económica, por el elevado costo de la mano de obra, etc.), y dicho costo no puede reducirse lo suficiente sin afectar la cantidad o la calidad de los productos.

##### **❖ Disponibilidad de capital**

El productor, fabricante, transportista o comerciante no puede conseguir un préstamo para poner en marcha la empresa (inversión inicial) o para la realización de las actividades (capital de trabajo).

##### **❖ Acceso a la información de mercado**

Los usuarios no pueden conseguir información en cuanto al precio del producto debido a su aislamiento físico y/o al monopolio de otros actores en el mercado (con la consiguiente falta de poder de decisión sobre el mercado), y no resultaría viable desarrollar un sistema de información de mercado.

#### **CRITERIOS DE MANEJO DE RECURSOS / MEDIO AMBIENTE**

##### **❖ Distribución espacial y densidad**

El producto es poco común o escaso por factores tales como el ciclo biológico de la planta, la explotación excesiva o cambios en el ecosistema.

##### **❖ Impacto de la recolección en la supervivencia de las especies**

El valor económico del producto aumentará como resultado de las actividades de mercadeo, lo que puede llevar a una explotación excesiva. El impacto ecológico que pudiera tener la recolección no se ha estudiado y el hacerlo resultaría demasiado costoso en cuanto a tiempo y dinero.

##### **❖ Falta de oportunidades de domesticación**

Además de lo anterior, el producto no ha sido ni puede ser domesticado, o la domesticación es demasiado compleja en cuanto a tiempo y dinero.

##### **❖ Capacidad de regeneración**

La capacidad de regeneración del producto es muy baja o no se conoce con certeza.

**CRITERIOS SOCIALES / INSTITUCIONALES****❖ Disposición a la participación**

No existe disposición para el mercadeo del producto. Los miembros del grupo meta deben mostrar iniciativa y estar dispuestos a ser actores económicamente responsables, no meros beneficiarios.

LISTA DE CONTROL 1 INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL/PROVINCIAL/DE DISTRITO	
ASUNTO	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Productos	<p>¿Qué cantidad existe y qué valor tiene el producto?</p> <p>¿Dónde se encuentran las áreas de producción del producto?</p> <p>¿Qué tendencia se observó en la demanda del producto en los últimos cinco años (en aumento, estacionaria, decreciente)?</p> <p>Importancia de los productos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué papel juegan los PFNM en la economía de la provincia y/o del distrito?</li> <li>• ¿Cuál es el volumen y valor medio, tanto de exportación como doméstico?</li> <li>• ¿Cuál es la intensidad de producción y procesado?</li> </ul>
Canales de mercado	¿Cuáles son los canales de mercado de los productos principales?
Precio	¿Cuánto cuestan los productos?
Fuerzas económicas y restricciones	<p>Intervención gubernamental:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Se ve afectada la producción, el procesado o el mercadeo de alguno de los productos por regulación de precios o subsidios?</li> <li>• ¿Quién controla los productos (gobierno, concesionarios, la industria, etc.)? ¿A qué nivel?</li> </ul>
Actores que participan en o tienen relación con el subsector de PFNM	<p>¿Quiénes son los actores directos en el subsector PFNM en la provincia y/o distrito? Hacer una lista de actores directos..</p> <p>¿Quiénes son los actores indirectos que influyen en el subsector de PFNM en la provincia, y/o el distrito? Hacer una lista de actores indirectos.</p>
Legislación y leyes de comercio	<p>¿Existe legislación sobre el comercio, y sobre PFNM (en especial leyes y normativas forestales relativas al acceso a los recursos, protección de los bosques, impuestos y tasas sobre productos forestales, comercio ilegal)?</p> <p>Ley industrial:</p> <p>¿Qué oportunidades y limitaciones existen a nivel nacional para el procesado de PFNM (capital, importación de maquinaria, licencias, mano de obra, etc.)?</p>

LISTA DE CONTROL 2 INFORMACIÓN A NIVEL NACIONAL/PROVINCIAL/DE DISTRITO	
ASUNTO	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Acceso al crédito	<p>¿De qué recursos financieros disponen los diversos actores en la cadena de mercado de productos arbóreos y forestales?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tipo de crédito disponible: formal e informal               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cantidad (número e importe de préstamos) en el sector formal (bancos, etc.)</li> <li>- Cantidad (número e importe de préstamos) en planes de crédito rural</li> </ul> </li> <li>• Capital actualmente empleado en este sector</li> <li>• Condiciones de crédito (interés, plazo, garantía)</li> </ul>
Infraestructura	<p>¿Qué infraestructura existe y qué limitaciones hay?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura física               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Calidad y tipo de infraestructura (carretera, ferrocarril, barco, aeropuerto)</li> <li>- Medio de transporte (camión, tren, avión, etc.)</li> <li>- Costo comparativo de cada uno (público y privado)</li> <li>- Tiempo comparativo de cada uno</li> <li>- Opinión y experiencias de los usuarios (comerciantes, productores, procesadores, etc.)</li> </ul> </li> <li>• ¿Qué telecomunicaciones existen (teléfono, fax, correo electrónico, electricidad)?               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Red (conexiones con la cadena de mercado)</li> <li>- Costo</li> <li>- Opinión y experiencias de los usuarios (comerciantes, productores, procesadores, etc.)</li> </ul> </li> </ul>

❖ **Limitaciones de política o acceso**

Existen restricciones legales sobre la cosecha del producto, por lo que no se podrá sustentar una empresa basada en tal producto.

❖ **Aplicación de la normativa**

No existe el apoyo legal suficiente por parte de las autoridades locales para reforzar las normativas de manejo comunitario. (Si el valor del producto ha sido reconocido por la comunidad local, podría darse la cohesión social suficiente para planificar su manejo.)

**CRITERIOS CIENTÍFICOS Y TECNOLÓGICOS**

❖ **Personal/conocimientos**

El nivel de conocimientos y pericia existente para la extracción, el procesado, el mercadeo y desarrollo del producto es demasiado bajo y se necesitaría demasiado tiempo y dinero para elevarlo.

❖ **Infraestructura física**

La infraestructura física existente (carreteras, ríos, etc.) no permitirá el movimiento de los productos, por lo que la posibilidad de mercadear el producto se ve gravemente restringida.

❖ **Red de comunicaciones**

No existe una red de comunicaciones básica. Una de las condiciones fundamentales para el mercadeo de productos es la capacidad de respuesta frente a las demandas del comprador, capacidad que debe ser desarrollada a través de un sistema de información de mercado adecuado. El mercadeo implica relaciones con los compradores, con los transportistas, con aquellas personas que proporcionan asistencia técnica y con los demás actores directos e indirectos.

Aquellos productos que no cumplan con los criterios básicos deben ser descartados.



LISTA DE CONTROL 1 INFORMACIÓN REQUERIDA. ÁREA DE: MERCADO/ECONOMÍA – NIVEL COMUNITARIO	
MERCADO/ECONOMÍA	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Importancia del producto en la economía familiar y local	<p>¿Qué papel juegan los productos arbóreos y forestales en la economía familiar y local?</p> <p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• proporción (estimada) de personas (hombres, mujeres, niños) que participan en la producción; el procesado; el mercadeo</li> <li>• cantidad y valor (estimado) de cada producto por hogar en el grupo</li> <li>• para proyectos/programas relacionados con estos productos: tamaño del proyecto; presupuesto; recursos</li> </ul>
Cantidad media vendida	<p>Para cada producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• producto: cantidades; ingresos (valor)</li> </ul>
Canales y cadenas de mercado	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• producto: calendario; producción; demanda</li> <li>• actores: directos (hombres, mujeres); indirectos (empezando por la producción)</li> </ul> <p>Leyes y normativas (por ejemplo, que afecten la disponibilidad) de: producción; procesado; mercadeo</p>
Acceso al crédito	<p>Fuentes de crédito: formal e informal</p> <p>Proporción de crédito (estimado, medio) concedido para la producción/ procesado mercadeo de PFM</p> <p>Condiciones de los préstamos: interés; plazo; garantía; tipo de beneficiario (hombre, mujer)</p> <p>Limitaciones en la obtención de préstamos; mejor manera de financiar las actividades en la actualidad</p>

LISTA DE CONTROL 2 INFORMACIÓN REQUERIDA. ÁREA DE: MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE – NIVEL COMUNITARIO	
MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Posibles recursos locales	<p>Hacer una lista de los distintos ecosistemas y las condiciones en que se encuentran (brevemente):</p> <p>En la actualidad    Hace 10 años    Hace 5 años</p> <p>Hacer una lista de los recursos de estos ecosistemas que se utilizan en la actualidad</p> <p>Hacer una lista de los recursos que abundaban en el pasado y que ahora son escasos</p>
Interacción entre la comunidad local y el bosque	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura existente entre el producto y los recolectores/productores</li> <li>• Tiempo empleado en llegar al punto de producción/recolección</li> <li>• Tasa de extracción de cada producto (es decir, cuánto producto recoge una persona en un día):</li> </ul> <p>En la actualidad    Hace 10 años    Hace 5 años</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los recolectores? ¿Comunidades locales y de afuera? ¿Hombres? ¿Mujeres?</li> </ul> <p>En el caso de comunidades locales y de afuera:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cada grupo recoge la misma cantidad en cada estación?</li> <li>• ¿Recolectan más las comunidades locales o las de afuera? ¿En cuál temporada?</li> </ul>

LISTA DE CONTROL 3 INFORMACIÓN REQUERIDA. ÁREA DE: SOCIAL/INSTITUCIONAL – NIVEL COMUNITARIO	
SOCIAL/ INSTITUCIONAL	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Organización institucional	Actores indirectos relacionados con productos arbóreos y forestales, y sus funciones: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Papel/función: producción, procesado, mercadeo</li> <li>• Identificación de líderes locales que controlan: la producción, el procesado, el mercadeo</li> </ul>
Mecanismos tradicionales de gestión de recursos	Para cada producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Formas tradicionales de cosecha:</li> </ul> ¿Quién cosecha? ¿Hombres? ¿Mujeres? ¿Otros? ¿Dónde se encuentra el producto?
Normativas de comercio para los productos arbóreos y forestales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Pueden las creencias de tipo religioso o cultural sobre el producto influir en su gestión, producción, procesado y mercadeo?</li> <li>• ¿Existen normativas en la comunidad sobre la gestión de los recursos?</li> </ul>

LISTA DE CONTROL 4 INFORMACIÓN REQUERIDA. ÁREA DE: CIENCIA Y TECNOLOGÍA – NIVEL COMUNITARIO	
CIENCIA Y TECNOLOGÍA	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
Conocimientos técnicos locales	Recursos disponibles: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Humanos: conocimientos, oportunidades de formación para hombres y mujeres, ayuda recibida actualmente de agencias e instituciones</li> <li>• Técnicos: técnicas empleadas, máquinas y herramientas, material didáctico</li> </ul>
Procesado actual	Para cada producto: Operaciones de procesado tras la recolección: <ul style="list-style-type: none"> <li>• En el lugar de recolección</li> <li>• Procesado primario en el hogar o en la aldea</li> <li>• Procesado secundario</li> </ul> Lista de industrias pequeñas y medianas (¿Cuántas en la zona se dedican al procesado del producto?)



### ***Cómo recoger la información necesaria***

La información puede recogerse tanto de fuentes secundarias (material escrito) como de entrevistas directas a nivel nacional, provincial y/o de distrito. La revisión del material escrito incluye estadísticas de los departamentos de desarrollo rural, agricultura, forestería, industria y comercio, así como informes sobre investigaciones o actividades similares realizadas por otras instituciones o proyectos. Los actores directos e indirectos del subsector de productos arbóreos y forestales a nivel provincial y de distrito, son fuentes útiles de información.

**Hay que poner especial cuidado a la hora de seleccionar a los informantes. La selección de personas clave ayudará a obtener una visión general de los actores y las limitaciones principales que afectan al sistema de mercado en que funcionarán las empresas. El tipo de informantes clave dependerá del entorno socioeconómico y político. En el contexto de un mercado libre, los actores directos principales (ya sean individuos u organizaciones) serán, por regla general, productores privados, fabricantes y comerciantes. En un sistema centralizado, los actores directos principales serán las compañías u organizaciones gubernamentales. Sea cual fuera el contexto, el facilitador deberá empezar por los actores principales para establecer la importancia relativa de cada punto de transformación y actor, siguiendo el movimiento físico del producto de vuelta hasta los productores. En esta etapa también se estudiarán las agencias gubernamentales y privadas que influyen en el movimiento del producto.**

## EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los encargados de recoger información contactaron en primer lugar con las agencias gubernamentales, tanto a nivel provincial como de distrito, puesto que la fabricación y venta de determinados productos forestales son controladas directamente por éstos. Al mismo tiempo se estudiaron las instituciones gubernamentales que pudieran afectar al movimiento de productos forestales (tales como la oficina de impuestos y las instituciones de crédito). A continuación se investigaron compañías privadas de fabricación y venta. Por medio de estas entrevistas se establecieron contactos con un número de productores, intermediarios y procesadores primarios, tanto públicos como privados. Se obtuvo información importante sobre personas más cercanas a los lugares de producción a las que se debía contactar, a nivel tanto de distrito como comunitario. Esta información sobre los actores y su importancia relativa proporcionó un mejor conocimiento de las presiones a las que estaba sometido el grupo meta; permitió una definición más concreta de los límites de la investigación a nivel comunitario.

## Información necesaria a nivel comunitario

Son muchos los factores que influyen en el mercadeo de productos arbóreos y forestales y todos ellos están relacionados entre sí. Un buen método para recoger y analizar información de manera sistemática es mediante su clasificación en las cuatro áreas de desarrollo empresarial (véase el Folleto B).

### ***Cómo recoger la información necesaria***

Para trabajar a nivel comunitario el equipo recolector de información puede hacer uso de las siguientes listas de control, clasificadas según las cuatro áreas principales de desarrollo empresarial:

- ❖ mercado/economía;
- ❖ manejo de recursos/medio ambiente;
- ❖ social/institucional; y
- ❖ ciencia y tecnología.

El equipo recolector de información utilizará las listas de control para obtener información general sobre cada uno de los productos disponibles y conocer así sus principales limitaciones. En esta etapa no es necesario recoger información de muchos informantes distintos para un mismo producto.

Cada lista de control abarca una serie de asuntos sobre los que hay que recoger datos. Debe recordarse que estas listas de control son indicativas y que, en cada caso, habrá que decidir qué temas son importantes y cuáles no.

**Es importante tener en cuenta los aspectos sociales a lo largo de todo el proceso AyDM. En esta fase es preciso evaluar la aceptación social de las futuras empresas y el posible impacto social de las mismas sobre la comunidad. Al adaptar las preguntas de estas listas de control para comunidades concretas, el facilitador intentará comprender el papel relativo de cada subgrupo (mujeres, niños, los más pobres) y la importancia de los productos para cada grupo, aún cuando tales subgrupos no sean los principales beneficiarios del proyecto.**

**EJEMPLO**

Los siguientes formularios fueron preparados por un facilitador y utilizados por las personas encargadas de recoger información en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, para recoger datos relacionados con el área de mercado/economía de desarrollo empresarial. Se incluyen aquí a modo de ejemplo y pueden ser adaptados para su utilización en otras situaciones.

**Cómo organizar la recolección de información a nivel comunitario**

El facilitador deberá estar bien preparado y habrá dado las instrucciones y los formularios pertinentes a las personas encargadas de recolectar información durante la sesión de entrenamiento inicial, realizada al principio de la Fase 1 (Véanse también las directrices sobre técnicas de recolección de información en el Folleto B). Tal y como se indicó en el Paso 1, las personas encargadas de recolectar información pueden entrevistar a los mismos informantes de la muestra utilizada en el ejercicio de clasificación por nivel de riqueza, e incluso llevar a cabo los Pasos 1 a 3 al mismo tiempo. Puede resultarles más fácil para las personas reunir a varios hogares en una entrevista conjunta, a realizar por la tarde, una vez finalizado el trabajo diario.

## PASO 5: Hacer una primera selección de productos

Los miembros del grupo meta tendrán a estas alturas, una idea clara de los recursos y productos disponibles y de las limitaciones a las que se enfrentan. Ahora pueden empezar a eliminar aquellos productos que presentan demasiados riesgos para su posible desarrollo.

La finalidad de este paso es reducir el número de productos a considerar, mediante la eliminación de aquellos que evidentemente no son viables.

**Cómo eliminar productos no viables**

Puede resultar imposible superar ciertas restricciones en el desarrollo de un determinado producto para un determinado mercado. Tales restricciones u obstáculos pueden surgir en cualquiera de las cuatro áreas de desarrollo empresarial. En este paso, el facilitador ayudará a los miembros del grupo meta a analizar la información recogida para eliminar aquellos productos que evidentemente no resultan viables y hacer así una primera selección de productos con potencial.

Para conseguir este objetivo, el facilitador:

1. ayudará a los miembros del grupo meta a analizar la información recogida en los Pasos 1 a 4; y
2. organizará talleres para los miembros del grupo meta, donde se comparará cada producto con la lista de criterios de eliminación propuesta en el Paso 4, y donde los miembros del grupo expresarán sus propias preferencias para obtener así una primera selección de productos.

**Analizar la información recogida en los Pasos 1 a 4**

La información habrá sido recogida mediante investigación secundaria y entrevistas, utilizando formularios tales como los indicados en el Paso 4. Es posible que se haya recogido información de varios productos en cada comunidad. El facilitador puede ayudar a procesar toda esta información, identificando puntos comunes en el contenido de las hojas de trabajo y presentándolos en un formato que sea fácil de entender.

**PROCESAMIENTO DE LA INFORMACIÓN**

Se procesa la información para eliminar la duplicación y asegurar que la información recogida sea comprensible tanto para el facilitador como para el grupo meta. Es importante dedicar el tiempo suficiente a este ejercicio, en el cual hay que calcular medias de precios, superficies, cantidades producidas y vendidas, ingresos y otros

factores, para cada grupo, aldea y comuna, de manera que las numerosas tablas generadas en las hojas de trabajo puedan sintetizarse en una sola. Cada proyecto o iniciativa puede desarrollar su propio formato para el procesamiento y presentación de datos.

**El facilitador debe resistir la tentación de realizar estas tareas por sí mismo. Al contrario, deberá hacer todo lo posible para que los miembros del grupo meta participen activamente, aún cuando esto requiera de más tiempo y mayores dotes didácticos. Este esfuerzo se verá recompensado, puesto que permitirá a los miembros del grupo meta aprender a procesar la información por sí mismos.**

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam la procesamiento de datos mostró algunas limitaciones evidentes en cuanto a períodos de producción cortos, el tiempo empleado en llegar a los sitios de producción y las dificultades en llegar a los mercados, con gastos de transporte elevados. Una de las limitaciones más importantes era que había escasez de miel silvestre. Se pudo ver también que los agricultores nunca habían obtenido crédito para el desarrollo de empresas de productos arbóreos y forestales. Ante tales limitaciones, los agricultores decidieron eliminar ciertos productos no viables utilizando las técnicas que se explican en la siguiente sección.

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

Una vez procesada la información recogida en los Pasos 1 a 4, el facilitador podrá organizar un taller (o varios, si el grupo meta es grande o hay muchos subgrupos) cuyo objetivo será:

- ❖ guiar a los participantes en la eliminación de productos no viables; y
- ❖ animar a los participantes a reducir el número de productos seleccionados con base en sus propias preferencias.

Entre los participantes en estos talleres deben estar las personas que recolectaron la información de cada pueblo o comunidad, más un número representativo de miembros del grupo meta de cada uno de los principales productos identificados (aquellos que en la actualidad son utilizados por el mayor número de hogares) y miembros de los subgrupos del grupo meta (tales como mujeres y los más pobres).

**El facilitador deberá tener en cuenta que no todos los participantes en los talleres saben leer y escribir o que, si saben, no lo hacen muy bien. Se deberán tomar las medidas pertinentes para que todos los participantes puedan entender la información tratada en los talleres.**

### EJEMPLO

En un estudio de caso realizado en la provincia de Yen Bai en Vietnam para exponer las experiencias en la utilización del proceso AyDM en el Programa de Desarrollo Rural de Montaña, el facilitador tuvo que ir a ritmo lento para asegurarse de que los integrantes de la comunidad local no sólo participaban, sino que entendían por qué participaban, y qué métodos se estaban utilizando. La comuna en la cual se estaba llevando a cabo el proceso AyDM abarcaba dos grupos étnicos distintos (los Hmong y los Zhou), por lo que muchas de las personas no entendían bien el vietnamita y a menudo era preciso traducir del inglés y francés al vietnamita, y del vietnamita al idioma local. En esta situación, donde el facilitador proviene de una cultura distinta y habla un idioma distinto al de los participantes, es de suma importancia asegurarse de que los participantes entiendan plenamente el proceso.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, una vez recopilada la información se organizó un taller por cada comuna. En uno de los talleres, además del facilitador y de los encargados de recoger la información, había tres representantes por cada uno de los grupos productores de hojas de palmera, gusanos de seda, caña, semillas de roble, miel y leña. En otra comuna participaron 21 personas, incluyendo las encargadas de recoger información, cuatro productores de pimienta negra, cuatro de caña, dos de miel de apicultura, dos de miel silvestre, tres de plantas de uso medicinal y tres de canela en rama.

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

TABLA C.5 Eliminación de productos no viables en una comuna del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam					
RECURSOS/PRODUCTOS	ELIMINACIÓN	Criterios de eliminación o áreas en las que se precisa más información			
		MERCADO/ ECONOMÍA	MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE	SOCIAL/ INSTITUCIONAL	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
Miel silvestre	X	Estacional	Rápida disminución de colmenas		Lejos del pueblo
Caña gruesa	X		Mermada, no domesticada		Lejos del pueblo
Fauna	X		Mermada	Prohibida	
Leña	X		Riesgo de verse mermada		
Resina de madera de águila	X		Mermada	Prohibida	
Aceite de Sassafrás	X		Mermado	Prohibido	
<i>Homalomena odorata</i>		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Té de hojas de Vang	X	Valor de mercado bajo por existir un producto de sustitución mejor			
Peces de río	X		Merma rápida		
Tala de árboles	X		Disminución del recurso	Prohibida	
Orquídeas	X		Factor de riesgo		
Penachos de hierba para escobas		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación sobre potencial de procesado
Setas (hongos)		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación de esporas
Hojas de palmera		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Hojas de palmera para fabricar sombreros		Precisa mayor investigación			Precisa mayor investigación
Flores de banano	X	Valor bajo			No necesita procesado
Frutas del bosque	X	Valor bajo			Difícil transporte
Semillas de quercus		Precisa mayor investigación			
Anís estrellado	X	No existe demanda			
Canela en rama		Precisa mayor investigación			
Hojas de liar		Muy estacional			
Corteza masticable		Valor de mercado bajo	Riesgo de merma		

X indica que el producto ha sido eliminado.

Utilizando los criterios de eliminación expuestos en el Paso 4 de esta fase, el facilitador deberá guiar a los participantes en la eliminación de productos no viables.

### EJEMPLO

A continuación se dan ejemplos de productos eliminados por no cumplir los criterios necesarios en una o más de las cuatro áreas de desarrollo empresarial.

- ❖ **Mercado/economía:** demanda decreciente, debido quizás a la existencia de un producto nuevo que lo haya sustituido con éxito, o a que la calidad del producto actual no convence a los consumidores. Un ejemplo son las hojas de palmera utilizadas en el sur de Tailandia para liar cigarrillos. Los cigarrillos de fábrica están sustituyendo a los cigarrillos liados con hojas de palmera ya que solo las personas mayores siguen fumando cigarrillos liados con hojas de palmera, mientras que los más jóvenes fuman cigarrillos que compran en las tiendas. Dada la menor demanda, los productores de hojas de palmera para liar (principalmente mujeres) reciben un precio bajo. El análisis de estos resultados demostró que en el futuro el suministro y venta de hojas de palmera para liar era poco prometedor y, por ende, se eliminaron de la lista de posibles productos las hojas de palmera para liar.
- ❖ **Manejo de recursos/medio ambiente:** recolección o producción no sostenible del producto. Un ejemplo de esta limitación puede ser la recolección excesiva de caña gruesa, o de ciertas plantas de uso medicinal en Vietnam. Puesto que existe una fuerte demanda y un precio alto, se produce una explotación excesiva que pone en peligro la producción en el futuro.
- ❖ **Social/institucional:** ni la política seguida ni la normativa en vigor permiten la recolección legal del producto. En Vietnam, tanto la madera de águila como la fauna tienen gran potencial de mercado. Sin embargo, la política gubernamental prohíbe la recolección de estos productos y, por lo tanto, no pueden ser considerados para un desarrollo futuro. Nunca se debe animar a nadie a recolectar un producto prohibido, aún cuando ni las leyes ni las normas se apliquen con rigor. Las creencias de tipo cultural que prohíban la producción también pueden crear restricciones importantes. Por ejemplo, en un proyecto en Nepal se consideró en primera instancia la producción de ropa de fibra natural. Pero tras una investigación más detallada, se descubrió que, aunque las mujeres podían tejer la fibra para producir la tela, las normas de casta permitían únicamente a una persona de la comunidad fabricar ropa para la venta. Por lo tanto, hubo de abandonarse como producto la ropa fabricada localmente con de telas de fibra natural.
- ❖ **Ciencia y tecnología:** no se dispone del nivel de conocimientos o de la maquinaria necesaria. Como ejemplo, las persianas de bambú para los mercados domésticos y de exportación requieren para su producción demasiada mano de obra en relación con el precio, relativamente bajo, que obtienen. La compra de una máquina para coser el bambú, que permitiría un aumento de producción con menos mano de obra, no resulta rentable y por ello el producto debe ser eliminado. Su desarrollo supondría un riesgo excesivo, dado que el precio recibido por el producto es bajo.

Los participantes harán una primera selección de productos siguiendo las directrices que se exponen a continuación.

### ***Cómo realizar una primera selección de productos***

Las siguientes directrices servirán para hacer una primera selección de productos durante el taller:

- ❖ Las personas encargadas de recolectar información comparten con los demás miembros del grupo meta la información recolectada, procesada y resumida que se obtuvo en los Pasos 2 a 4.
- ❖ Se coloca en la pared la lista de recursos y productos preparada en el Paso 3.
- ❖ El facilitador explica los criterios de eliminación de productos y anima a los participantes a discutirlos, para eliminar aquellos que no sean de aplicación y añadir otros de mayor relevancia para cada uno de los subgrupos.
- ❖ Se coloca la lista de criterios en la pared, junto con la lista de recursos y productos.
- ❖ Se pide a los participantes que comparen rápidamente cada recurso y cada producto de la lista con el criterio más importante de la otra lista. Si no se llega a una conclusión inmediata, o si no se ponen de acuerdo todos los miembros, se pueden utilizar los resultados procesados en el Paso 4.

**Hasta este momento, el enfoque está más en las limitaciones que en las oportunidades. No obstante, y a raíz de este ejercicio, los futuros empresarios sacarán sus propias conclusiones sobre qué productos deben eliminarse directamente y entenderán las razones por las que tales productos no representan una fuente sustentable de ingresos.**

#### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de la provincia de Yen Bai en Vietnam se vió que los integrantes de la comunidad local y las agencias gubernamentales tenían preferencia por ciertos productos que conocían bien, aún cuando tales productos suponían un riesgo. Por ejemplo, las personas locales eligieron al búfalo puesto que la cría de búfalos era sinónimo de clase alta y resultaba más fácil obtener préstamos para esta actividad. Sin embargo, el poco terreno de pastoreo disponible no era suficiente para incrementar las manadas que se necesitarían para crear una empresa rentable.

#### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, tras la realización de este ejercicio y siguiendo los criterios básicos, se eliminaron 13 productos por las siguientes razones:

- ❖ **Criterios de mercado.** El precio de mercado de las flores del banano y de determinadas frutas o verduras silvestres y plantas de uso medicinal era demasiado bajo.
- ❖ **Criterios de manejo de recursos.** La caña gruesa, ciertas especies de plantas de uso medicinal, los peces de río, la corteza masticable, la canela en rama y la leña están en rápida disminución y algunos están en peligro de verse seriamente mermados.
- ❖ **Criterios institucionales.** La explotación de la fauna, la madera de águila, la madera para la construcción, el aceite de sasafrás y la aves canoras están prohibidas por la ley.

Esta información se presenta en la Tabla C.5. La primera columna enumera los recursos y productos identificados en el Paso 3. La frase «precisa mayor investigación» significa que estos productos serán considerados más a fondo en la Fase 2.



El propósito de la Fase 1 del proceso de A y D M es desarrollar la comprensión de los temas claves de la situación existente: ¿cuáles son las empresas potenciales? ¿Cómo funcionan los sistemas de mercado existentes? Al final de dicha fase, debería ser posible identificar y establecer productos viables prioritarios.

El propósito de la Fase 1 del proceso de A y D M es desarrollar la comprensión de los temas claves de la situación existente: ¿cuáles son las empresas potenciales? ¿Cómo funcionan los sistemas de mercado existentes? Al final de dicha fase, debería ser posible identificar y establecer productos viables prioritarios.