

FASE 2

IDENTIFICAR PRODUCTOS, MERCADOS Y MEDIOS DE MERCADEO



FOLLETO D



---

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

---

FASE 2:  
**IDENTIFICAR PRODUCTOS,  
MERCADOS Y  
MEDIOS DE MERCADEO**

---

**BROCHURE D**

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 de planificación iniciales	1
<b>PASO 1: Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial</b>	<b>2</b>
¿Qué información se necesita recoger?	2
Planificar y organizar la recolección de información	10
Recolección de la información necesaria	11
<b>PASO 2: Seleccionar los productos de mayor potencia</b>	<b>21</b>
Cómo seleccionar los productos	22
<b>PASO 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados</b>	<b>29</b>
Cómo formar grupos de interés	30
Identificar a los empresarios líderes	30
<b>Lista de tablas, cuadros y listas de control</b>	
TABLA D.1 Aspectos principales sobre los que se precisa información a los distintos niveles	3
TABLA D.2 Fuentes de información en el área de mercado/economía	13
TABLA D.3 Calendario de recolección y producción de productos forestales en las cuatro comunas del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	19
TABLA D.4 Evaluación de productos: conclusiones sobre la miel a nivel comunitario en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	24
TABLA D.5 Ejemplo de un formulario de selección de productos para la miel de apicultura en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	26
TABLA D.6 Comparación de puntuaciones de los distintos productos en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam	28
CUADRO D.1 Fase 2: Pasos en la identificación de productos, mercados y formas de mercadeo	1
CUADRO D.2 Cualidades de un buen empresario	31
LISTA DE CONTROL 1A Mercado/economía - Nivel comunitario /de distrito/provincial	4
LISTA DE CONTROL 1B Mercado/economía - Nivel comunitario/de distrito/provincial	5
LISTA DE CONTROL 2 Manejo de recursos/medio ambiente - Nivel comunitario/de distrito/provincial	5
LISTA DE CONTROL 3 Social/institucional - Nivel comunitario/de distrito/provincial	6
LISTA DE CONTROL 4 Ciencia y tecnología - Nivel comunitario/de distrito/provincial	6
LISTA DE CONTROL 1 Mercado/economía - Nivel nacional	7
LISTA DE CONTROL 2 Manejo de recursos/medio ambiente - Nivel nacional	7
LISTA DE CONTROL 3 Social/institucional - Nivel nacional	8
LISTA DE CONTROL 4 Ciencia y tecnología - Nivel nacional	8
LISTA DE CONTROL 1 Mercado/economía - Nivel internacional	9
LISTA DE CONTROL 2 Manejo de recursos/medio ambiente - Nivel internacional	9
LISTA DE CONTROL 3 Social/institucional - Nivel internacional	10
LISTA DE CONTROL 4 Ciencia y tecnología - Nivel internacional	10



# Introducción

El **objetivo** principal de la Fase 2 es seleccionar los mejores productos, a la vez que se capacita a los miembros del grupo meta a desarrollar sus empresas. Al igual que en la Fase 1, la información se recoge en las cuatro áreas de desarrollo empresarial (mercado/economía, manejo de recursos/medio ambiente, social/institucional y ciencia y tecnología) para identificar oportunidades y limitaciones y seleccionar los productos de mayor potencial. Los tres pasos de esta fase se exponen en el Cuadro D.1.

CUADRO D.1 FASE 2: PASOS EN LA IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS, MERCADOS Y FORMAS DE MERCADEO	
<b>Paso 1:</b>	Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial
<b>Paso 2:</b>	Seleccionar los productos de mayor potencial
<b>Paso 3:</b>	Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Los resultados que cabe esperar de esta fase son:

- ❖ identificación de los productos de mayor potencial y recolección de información para el desarrollo de planes empresariales;
- ❖ formación de grupos de interés para los productos seleccionados; y
- ❖ formación del equipo que llevará a cabo la Fase 3.

## Actividades de planificación iniciales

Antes de iniciar esta fase, el facilitador debe preparar un plan de trabajo.

### **Organizar el equipo**

El equipo que llevará a cabo la Fase 2 comprende a aquellos miembros de la comunidad (un máximo de 12 personas) identificados en el último taller organizado en la Fase 1. Este equipo recolector de información incluye a los miembros del grupo meta que en la actualidad producen, venden o elaboran uno o varios de los productos seleccionados.

**Las consideraciones de índole social siguen siendo de especial relevancia en la Fase 2. La composición del equipo encargado de recolectar información constituye una forma de tener en cuenta los aspectos sociales.**

### **Preparar un programa**

El tiempo necesario para llevar a cabo la investigación de campo en la Fase 2 dependerá de la zona, del número y la complejidad de los productos seleccionados, del número de miembros del equipo y de su grado de entrenamiento. Dependerá también de la complejidad de los canales de mercado para los productos seleccionados y el grado de accesibilidad a la información de mercado. Se pueden necesitar de una a tres semanas, o más si hay que considerar el nivel internacional.

**A la hora de preparar el programa, es importante tener en cuenta las necesidades de los miembros del grupo meta y asegurarse de que entienden por completo cada paso, de manera que puedan tomar decisiones acertadas y poner en práctica las actividades necesarias. También es importante reducir al máximo el tiempo transcurrido entre las Fases 1 y 2 para mantener el interés de los miembros del grupo meta.**

## **Preparar el presupuesto**

Los gastos de la Fase 2 serán en su mayor parte gastos de personal, transporte y comunicaciones. El equipo de investigación tiene que realizar un seguimiento de los productos a través de los canales de mercado, bien sea físicamente o mediante sistemas de telecomunicaciones. Si el sistema de mercado de un producto se limita al propio distrito o a la provincia, los gastos en cuanto a tiempo empleado por el personal, transporte y comunicaciones no serán muy altos.

Si el canal de mercado es largo y los consumidores finales del producto se encuentran lejos de los lugares de producción, la investigación de mercado se demorará por más tiempo y habrá mayores gastos de transporte y de comunicaciones. También puede resultar difícil para el equipo recolector de información trabajar en lugares alejados de su propia comunidad. En este tipo de situaciones, el equipo puede pedir que se identifique una contraparte que será la encargada de llevar a cabo la investigación a nivel nacional o internacional, en cuyo caso el presupuesto se vería sensiblemente aumentado.

## **Capacitar al equipo recolector de información**

El facilitador deberá organizar un pequeño taller de capacitación (de dos días como máximo) para ayudar a los encargados de recolectar información a entender los conceptos y las herramientas necesarias para llevar a cabo la Fase 2. Esto actuará de complemento al entrenamiento que ya recibieron sobre técnicas básicas de entrevista y observación.

# **PASO 1: Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial**

En este paso el facilitador trabajará con el equipo recolector de información para analizar el entorno empresarial de los productos seleccionados e identificar oportunidades para su posterior desarrollo. Para analizar el entorno empresarial de cada producto, se recogerá y analizará información en las cuatro áreas de desarrollo empresarial a nivel de comunidad/de distrito/provincial, nacional e internacional. Se proponen, en este folleto, listas de control a utilizar y se sugieren algunas herramientas para la recolección y organización de la información. (Véanse también las herramientas de entrevista y observación descritas en el Folleto B. El entrenamiento en estas técnicas debe haber sido ya impartido.)

## **¿Qué información se necesita recoger?**

### **Utilizar los criterios de selección de productos**

Los criterios que se exponen a continuación pueden ser utilizados para evaluar qué productos tienen mayores probabilidades de éxito de acuerdo con los objetivos del proceso AyDM. Estos criterios, que han sido seleccionados con base en la experiencia adquirida sobre el terreno, están clasificados según las cuatro áreas de desarrollo empresarial. Se deberán añadir los criterios identificados durante la evaluación de productos realizada en la Fase 1. El Paso 2 incluye un ejemplo de un formulario de criterios de selección de un producto. Los aspectos principales sobre los que se precisa información en las cuatro áreas de desarrollo empresarial aparecen en la Tabla D.1.

- ❖ **MERCADO/ECONOMÍA:** suministro de la materia prima; potencial de mercado; competencia (para buscar un nicho de mercado); restricciones para la puesta en marcha de la empresa (canales de mercado, políticas, experiencia, necesidades financieras); márgenes/rentabilidad.
- ❖ **MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE:** disponibilidad en el tiempo: estacionalidad; disponibilidad en el espacio: tiempo necesario para su búsqueda y recolección; únicamente para productos agrícolas: período

entre la siembra y la cosecha; para productos del bosque: capacidad de regeneración e impacto de la recolección sobre la supervivencia de la especie; impacto de la producción sobre el medio ambiente.

- ❖ **SOCIAL/INSTITUCIONAL:** beneficios indirectos para la comunidad; ayuda en cuanto a ingresos; experiencia con el producto; potencial de creación de empleo; impacto de género.
- ❖ **CIENCIA Y TECNOLOGÍA:** idoneidad del lugar de procesado y de la tecnología necesaria para los miembros de grupos rurales; estado de la infraestructura; recursos humanos/conocimientos y experiencia; recursos humanos/número de personas.

Tabla D.1 Aspectos principales sobre los que se precisa información a los distintos niveles				
NIVEL	MERCADO/ECONOMÍA	MANEJO DE RESSOURCES/MEDIO AMBIENTE	SOCIAL/INSTITUCIONAL	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
<b>Comunitario/ de distrito/ provincial</b>	Demanda Competidores Infraestructura Distribución Acceso al crédito (sistema local de ahorro) Posición en el mercado	Evaluación del impacto sobre el medio ambiente Evaluación del suministro sostenible del bosque Experiencias y modelos en la manejo de recursos	Acceso y control de los recursos Impuestos y tasas Papel de las instituciones locales Actividades estacionales Procedimientos para la solicitud de permisos Efectos de género, cultura y otras perspectivas sociales sobre un producto	Tecnología local (recolección, extracción, almacenaje)
<b>Nacional</b>	Demanda Competidores Infraestructura Canales de mercadeo/ cadenas de mercado Fuerzas y limitaciones económicas Acceso al crédito	Inventarios del bosque Estudios comparativos de rendimiento Estudios de regeneración Experiencia en modelos de manejo de recursos	Limitaciones en cuanto a política Normativa Impuestos y tasas	Servicios de apoyo/ socios Investigación técnica nueva Procesado Recursos humanos
<b>Internacional</b>	Demanda Requisitos de calidad Posibles agencias de distribución y promoción	Otras experiencias	Limitaciones en cuanto a política Normativa Acuerdos comerciales	Nueva investigación tecnológica

### **Preparar listas de control para la investigación a nivel comunitario/de distrito/provincial**

**Nota:** las listas de control de la Fase 2 incluyen muchas preguntas parecidas a las utilizadas en la Fase 1. Sin embargo, en la Fase 2 tanto la finalidad de las preguntas como el detalle de información que se necesita son diferentes. Durante diagnóstico realizado en la Fase 1, se recogió información general para identificar limitaciones graves que conducían a la eliminación de un producto, o las posibles oportunidades que justificaban su selección inicial. En la Fase 2, la finalidad de la investigación es obtener información más detallada sobre los productos inicialmente seleccionados para evaluar su potencial de desarrollo posterior. Puede que en la Fase 1 ya se haya obtenido información sobre productos que aún están bajo consideración en la Fase 2, en cuyo caso los encargados de recolectar información pueden utilizar las listas de control para comprobar qué datos adicionales necesitan conocer.

La actividad final en la Fase 1 fue la formación de un equipo para llevar a cabo la Fase 2, equipo que incluía representantes de todos los grupos considerados como posibles beneficiarios (tales como los que no tienen tierras, los habitantes del bosque y las mujeres). Dada su participación en el equipo recolector de información, estos grupos tendrán la oportunidad de obtener información y evaluar los cambios directos (aumento en sus ingresos) y los indirectos (carga de trabajo, utilización de las tierras, impacto sobre otras fuentes de ingresos) que ocurrirán en la formación de empresas para los productos seleccionados. Esto ayudará también al facilitador a adaptar correctamente las herramientas utilizadas en la investigación y en la selección de productos. Es importante que todo cambio en la forma de llevar a cabo la investigación o en la adaptación de las herramientas, sea tratado por el facilitador con los miembros del equipo.

La investigación se basará en las preguntas incluidas en las siguientes listas de control, clasificadas según las cuatro áreas de desarrollo empresarial.

LISTA DE CONTROL 1A MERCADO/ECONOMÍA – NIVEL COMUNITARIO/DE DISTRITO/PROVINCIAL	
MERCADO/ECONOMÍA	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
<b>Demanda</b>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuáles son las características (tipos) de los consumidores?</li> <li>• ¿Qué cantidad de producto se vende: por día, al mes, por estación, al año?</li> <li>• ¿Qué ingresos y márgenes se obtienen (por persona/hogar o unidad económica)?</li> <li>• ¿Qué pérdidas existen? (por deterioro, falta de compradores, etc.)</li> <li>• ¿Qué tasas e impuestos hay que pagar?</li> <li>• ¿Qué demanda no satisfecha existe? (datos aproximados, basados por ejemplo en pedidos no satisfechos, etc.)</li> </ul>
<b>Competidores</b>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cuántas otras personas se dedican a su producción, procesado, mercadeo.? (datos aproximados: la mayoría, muchas, pocas; personas individuales, intermediarios, procesadores, etc.)</li> <li>• El precio recibido/ofertado: ¿es el mismo? ¿mayor? ¿menor?</li> <li>• En tendencias futuras, ¿hay más/menos competencia?</li> <li>• ¿Puede ser sustituido por otros productos?</li> </ul>
<b>Infraestructura</b>	<p>Calidad de la infraestructura local que tenga alguna relación con el producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Puede moverse el producto fácilmente por la cadena de mercado? (en opinión del usuario)</li> <li>• ¿Cuál es el principal medio de transporte utilizado en la cadena de mercado? (camión, tren, avión, etc.)</li> <li>• ¿Qué gastos de transporte se originan de una transacción a la siguiente? (por kg, tonelada, contenedor, etc.)</li> </ul> <p>Telecomunicaciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los actores en la cadena de mercado, ¿tienen acceso a las telecomunicaciones que precisan? (en opinión del usuario)</li> <li>• ¿Cuáles son las fuentes principales de información de mercado para cada uno de los actores directos?</li> </ul>

LISTA DE CONTROL 1B MERCADO/ECONOMÍA – NIVEL COMUNITARIO/DE DISTRITO/PROVINCIAL	
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Distribución</b>	<p>¿A qué destinos se envía el producto?</p> <p>¿Cuánto tarda el producto en llegar desde el productor hasta el consumidor? (ciudades o países de destino)</p> <p>¿Cuántos actores directos participan en el movimiento del producto? (aproximadamente)</p>
<b>Acceso al crédito</b>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué necesidades de crédito tienen los actores que participan en la producción?</li> <li>• ¿Qué necesidades de crédito tienen los actores que participan en el procesado?</li> <li>• ¿Qué necesidades de crédito tienen los actores que participan en el mercadeo?</li> <li>• ¿Qué fuentes de crédito existen para cada uno de los actores que lo precisan? (tanto formales como informales)</li> <li>• ¿Qué limitaciones de acceso al crédito existen? (por ejemplo, limitaciones por razón de género, por la falta de posesión de tierras)</li> </ul>
<b>Posición en el mercado</b>	<p>Para cada producto</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quiénes son los consumidores del producto?</li> <li>• ¿Conoce el productor las preferencias de los consumidores?</li> <li>• ¿El producto se vende en forma elaborada o sin elaborar?</li> </ul>

LISTA DE CONTROL 2 MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE – NIVEL COMUNITARIO/ DE DISTRITO/PROVINCIAL	
<b>MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Evaluación de los efectos sobre el medio ambiente</b>	<p>Para cada producto:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tendrá la producción/recolección del producto efectos negativos sobre el recurso? ¿Y sobre el ecosistema?</li> <li>• En caso afirmativo, ¿cuáles son los posibles efectos negativos?</li> </ul>
<b>Evaluación de la sostenibilidad del recurso</b>	¿Qué volumen de producto puede ser recolectado del bosque sin causar daños al recurso y al ecosistema?
<b>Experiencias y modelos de manejo de recursos</b>	¿Qué se hace en la actualidad, o podría hacerse, para reducir al máximo o eliminar los posibles efectos negativos de la producción/recolección del producto?
<b>Nota:</b> esta lista de control debe utilizarse únicamente para productos forestales; no es de aplicación para productos agrícolas.	

LISTA DE CONTROL 3 SOCIAL/INSTITUCIONAL – NIVEL COMUNITARIO/ DE DISTRITO/PROVINCIAL	
<b>SOCIAL/ INSTITUCIONAL</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Control del producto</b>	Para cada producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Quién lo produce? hombres, mujeres, niños</li> <li>• ¿Quién lo transforma? hombres, mujeres, niños</li> <li>• ¿Quién lo comercia? hombres, mujeres, niños</li> <li>• ¿Quién recibe dinero de la venta? hombres, mujeres</li> <li>• ¿Quién decide sobre el uso de los ingresos? hombres mujeres</li> </ul>
<b>Papel que juegan las instituciones y organizaciones locales</b>	Para cada producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué papel juegan las instituciones locales en la producción, el procesado, el mercadeo? (incluyendo grupos de trabajo informales, organizaciones no gubernamentales, agencias gubernamentales y el sector privado; subvenciones y proyectos)</li> </ul>
<b>Acceso a los recursos</b>	Para cada producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Tienen los productores/recolectores derechos legales de acceso?</li> <li>• En caso negativo, ¿qué efectos podría tener esta falta de derechos legales en la recolección/producción en el futuro?</li> </ul>

LISTA DE CONTROL 4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA – NIVEL COMUNITARIO/ DE DISTRITO/PROVINCIAL	
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Tecnología local</b>	Para cada producto: <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Qué nivel de conocimientos existe actualmente y qué opciones técnicas tienen a nivel local los hombres/mujeres para: <ul style="list-style-type: none"> <li>- la extracción/recolección</li> <li>- operaciones tras la recolección (incluir el almacenaje)</li> <li>- el procesado</li> <li>- el mercadeo</li> </ul> </li> <li>• ¿De qué forma pueden mejorarse las tecnologías locales y los conocimientos de hombres y mujeres para satisfacer las demandas de nuevos (y mayores) mercados?</li> </ul>

### Preparar listas de control para la investigación a nivel nacional

Puede resultar difícil para los miembros del equipo llevar a cabo la investigación a nivel nacional y/o internacional, ya que para hacerlo suele ser necesario viajar fuera de la comunidad. En estos casos, se puede buscar a una tercera parte, ya sea una persona individual o una institución, para realizar la investigación. Para ello, el equipo preparará una lista de la información a obtener de las diversas fuentes que servirá para definir los términos de referencia de la persona o institución que hará la investigación a nivel nacional e internacional.

A nivel nacional, la investigación se basará en las preguntas incluidas en las siguientes listas de control, clasificadas según las cuatro áreas de desarrollo empresarial.

LISTA DE CONTROL 1 MERCADO/ECONOMÍA – NIVEL NACIONAL	
MERCADO/ECONOMÍA	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
<b>Demanda</b>	¿Qué tendencia de demanda nacional existe para el producto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cantidad y valor del producto en el país?</li> <li>• ¿Canales de mercado para el producto? (incluyendo otras zonas del país)</li> <li>• ¿Tendencia en los últimos 5 años? (en aumento, estacionaria, decreciente)</li> </ul>
<b>Competidores</b>	¿Existen otros productores (áreas de producción) de este producto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• En caso afirmativo, ¿cuántos? ¿a qué precios? ¿quiénes son los consumidores?</li> </ul>
<b>Fortalezas/ limitaciones económicas</b>	¿Existe intervención del gobierno en cuanto a: precio, suministro, subsidios para la producción, procesado y mercadeo del producto?  ¿Quiénes controlan el producto, y a qué nivel? (gobierno, concesionarios, industria, etc.)
<b>Acceso al crédito</b>	Los actores directos (hombres, mujeres) en la cadena de mercado del producto, ¿tienen acceso a recursos económicos?

LISTA DE CONTROL 2 MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE – NIVEL NACIONAL	
MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE	¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?
<b>Inventarios de los bosques</b>	¿Existen?
<b>Estudios de rendimiento (del producto)</b>	¿Existen?
<b>Estudios sobre regeneración</b>	¿Existen?
<b>Modelo de manejo de recursos</b>	¿Existen modelos de manejo de recursos que hayan sido desarrollados para minimizar los posibles efectos de la recolección del producto sobre los recursos naturales?
<b>Nota:</b> esta lista de control debe utilizarse únicamente para productos forestales; no es apta para productos agrícolas.	

LISTA DE CONTROL 3 SOCIAL/INSTITUCIONAL – NIVEL NACIONAL	
<b>SOCIAL/ INSTITUCIONAL</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Tenencia de tierras</b>	¿Qué oportunidades y restricciones existen sobre el uso de las tierras?
<b>Limitaciones de política</b>	¿Hay intervención del gobierno en la producción, la fijación de precios, etc.?
<b>Normativa</b>	¿Existen restricciones de acceso a los recursos? ¿Se encuentran muy regulados los productos?
<b>Impuestos/tasas</b>	¿Hay que pagar impuestos y tasas? (especificar si por parte del productor, procesador, o comerciante/mercado)
<b>Políticas sociales</b>	¿Está regulado el trabajo de la mujer? ¿Existen restricciones sobre el trabajo realizado por los niños?

LISTA DE CONTROL 4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA – NIVEL NACIONAL	
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Servicios de ayuda/socios</b>	¿Se dispone de servicios de ayuda o asistencia técnica?
<b>Nuevas investigaciones técnicas</b>	¿Quiénes son los posibles socios en el desarrollo de nuevas tecnologías? ¿Se están realizando nuevas investigaciones técnicas sobre el producto?
<b>Procesado</b>	¿Existe tecnología de procesado para el producto?

### **Preparar listas de control para la investigación a nivel internacional**

Si existe un mercado de exportación para el producto, habrá que realizar la investigación también a nivel internacional. Al igual que ocurre con la investigación a nivel nacional, puede resultar necesario encargar este trabajo a una persona o institución, con base en los términos de referencia preparados por los miembros del equipo.

LISTA DE CONTROL 1 MERCADO/ECONOMÍA – NIVEL INTERNACIONAL	
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Demanda</b>	¿Qué tendencia de demanda internacional existe para el producto? <ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿Cantidad y valor del producto? (global)</li> <li>• ¿Tendencia en los últimos 5 años?(en aumento, estacionaria, decreciente)</li> </ul>
<b>Requisitos de calidad</b>	¿ El producto satisface los niveles de calidad exigidos internacionalmente?
<b>Posibles agencias de distribución y promoción</b>	¿Existen agencias y asociaciones nacionales/internacionales que puedan proporcionar ayuda en la distribución/mercadeo del producto?

LISTA DE CONTROL 2 MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE – NIVEL INTERNACIONAL	
<b>MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Experiencias en otros países</b>	¿Se ha conseguido con éxito la recolección sostenible del producto en otros países?
<b>Demanda de productos «ecológicos»</b>	¿Existe experiencia en la certificación de productos ecológicos?
<b>Nota:</b> esta lista de control debe utilizarse únicamente para productos forestales; no es apta para productos agrícolas.	

LISTA DE CONTROL 3 SOCIAL/INSTITUCIONAL – NIVEL INTERNACIONAL	
<b>SOCIAL/ INSTITUCIONAL</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Limitaciones de política</b>	¿Existen limitaciones internacionales sobre el producto o su procesado? (por ejemplo, una prohibición)
<b>Normativa</b>	¿Existe normativa que afecte al producto? (requisitos de calidad)
<b>Acuerdos comerciales</b>	Los acuerdos comerciales actuales, ¿ayudan o dificultan el mercadeo del producto?
<b>Demanda de productos socialmente aceptables</b>	¿Existe experiencia en la certificación o respeto a las cláusulas de suministro de productos socialmente aceptables?

LISTA DE CONTROL 4 CIENCIA Y TECNOLOGÍA – NIVEL INTERNACIONAL	
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>	<b>¿QUÉ INFORMACIÓN SE NECESITA?</b>
<b>Nuevas investigaciones técnicas</b>	¿Existen nuevas investigaciones que ayuden al desarrollo del producto y del mercado?

## Planificar y organizar la recolección de información

Aquellos integrantes de la comunidad local que a su vez son miembros del equipo de investigación constituyen una fuente importante de información, puesto que ellos mismos utilizan y venden los productos seleccionados. Por lo tanto, tienen la confianza suficiente para recoger información sobre sus propias experiencias y las de otros de su misma zona geográfica. Pero, como ya se dijo, si la investigación ha de realizarse también a nivel nacional o internacional, normalmente será necesario dividirla en dos partes.

### ***Nivel comunitario/de distrito/provincial***

El equipo recolector de información trabajará con el facilitador en una zona geográfica factible. Se asignarán uno o más productos, o grupos de productos, de la lista obtenida al final de la Fase 1, a las personas encargadas de recolectar información, quienes recogerán información sobre estos productos a nivel comunitario y de distrito. Otro equipo similar se encargará de recoger información sobre la totalidad de los productos, desde el nivel de distrito hasta el nivel provincial.

**A la hora de realizar entrevistas, suele ocurrir que las mujeres se escudan detrás de los hombres. Para evitarlo, el facilitador deberá utilizar diversos métodos para aumentar la participación de la mujer, como por ejemplo, formando pequeños grupos de trabajo integrados únicamente por mujeres y, encargándoles una parte concreta de la investigación.**

## ***Nivel nacional e internacional***

Habrá que elegir a una persona o institución para realizar la investigación a nivel nacional e internacional, mediante unos términos de referencia detallados. Deberán ser los miembros del equipo de la Fase 2 los que elijan a esta persona, o al menos éstos deberán aprobar la elección. Se podría elegir, por ejemplo, a una determinada oficina de la organización para la que trabaja el facilitador, a una institución tecnológica o de información de mercado, a los servicios de una cámara de comercio e industria, o a una persona particular.

### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, el estudio del mercado local fue realizado por el equipo recolector de información/facilitación. Iniciaron la investigación mediante la revisión de material escrito y entrevistas a los informantes clave, entre los que figuraban detallistas, comerciantes y fabricantes a nivel provincial, avanzando después por los canales de mercadeo hasta los productores locales. Los estudios a nivel nacional e internacional fueron realizados por dos analistas de mercado con experiencia.

**Es importante preparar cuidadosamente la recolección de información sobre el terreno. En el Folleto B se incluyeron directrices para la realización de entrevistas, el empleo de la observación, la preparación de programas de trabajo sobre el terreno y para la revisión de la información recogida. Resulta de suma importancia que el facilitador entrene a los encargados de recolectar información en estas técnicas, antes de iniciar el proceso AyDM.**

## **Recolección de la información necesaria**

Existen varios métodos y herramientas de especial utilidad para recolectar información en las cuatro áreas de desarrollo empresarial, algunos de los cuales figuran a continuación.

- ❖ **El análisis del canal de mercado** es útil para recoger información sobre los aspectos de mercado/economía.
- ❖ **El diagnóstico rápido del suministro sostenible de los recursos forestales** es de utilidad para recolectar información sobre los aspectos de manejo de recursos/medio ambiente.
- ❖ **El análisis social/institucional, el análisis de política y normativa y el calendario de producción de productos forestales** son de utilidad para recolectar información sobre los aspectos sociales/institucionales.
- ❖ **El perfil de actividades de los actores existentes** es de utilidad para recolectar información sobre los aspectos de ciencia y tecnología.

## ***Recolección de información sobre aspectos de mercado/economía***

### **ANÁLISIS DEL CANAL DE MERCADO**

El análisis del canal de mercado hace un seguimiento del producto desde la fase en que se produce hasta el consumidor final: productor \_ consumidor. Es una herramienta para identificar las oportunidades, las fortalezas y los obstáculos que existen en los canales de mercado y para recoger información sobre el entorno empresarial. Estas oportunidades, fortalezas y limitaciones deben ser identificadas para mejorar posteriormente el sistema de mercadeo existente. Mediante este ejercicio, se pueden identificar los obstáculos que existen para el mercadeo de los productos. La finalidad es recabar información de todas las personas que participan en el mercadeo del producto, sin importar mucho a quién se entrevista primero. Según las oportunidades identificadas, posteriormente se investigarán las otras áreas de desarrollo empresarial.

#### **ANTES DE UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA**

Los miembros del equipo encargado de recolectar información tendrán en primer lugar que familiarizarse con algunas definiciones y conceptos de mercadeo básicos, tales como lugar de mercado, canal de distribución y canales de mercado (véanse las «Definiciones» en el Folleto A).

#### **CÓMO UTILIZAR ESTA HERRAMIENTA**

Los encargados de recolectar información deberán recordar las siguientes directrices, según las cuales habrá que:

- ❖ Seguir cada producto en su movimiento por el canal de mercado desde el lugar de producción hasta el consumidor final.
- ❖ Seleccionar al informante clave inicial. Mientras que la finalidad es recoger información de todos los participantes en el mercadeo del producto (productores, comerciantes, fabricantes, transportistas y consumidores), el punto inicial es flexible. Por ejemplo, puede resultar adecuado empezar con el consumidor y el detallista y trabajar en sentido contrario por el canal de mercado. O se puede decidir empezar con el productor y seguir el producto hasta el detallista y el consumidor, o empezar con el intermediario y seguir el producto en dos sentidos hasta el productor y hasta el detallista.
- ❖ Obtener información sobre tamaño y origen de los actores directos que pueden ser, entre otros, un pequeño fabricante privado, una agencia de transporte público, o un nuevo grupo de productores.
- ❖ Obtener la mayoría de la información mediante la observación y las entrevistas. Por ejemplo, observar y tomar notas al contar el número de vendedores del producto en el mercado; entrevistar a varios vendedores sobre la procedencia del producto y su destino; obtener una gama de precios.
- ❖ Recorrer por el canal de mercado, dedicando tiempo a las conversaciones con aquellas personas por las que pasa el producto (intermediarios, detallistas y consumidores) en cada una de las transacciones que se producen.
- ❖ Dirigir las entrevistas con cada informante hacia los aspectos señalados en las listas de control, por ejemplo, para identificar limitaciones relativas a los intercambios.

Una vez finalizado este ejercicio, recopilar las notas tomadas y reconstruir un canal de mercado que identifique las limitaciones existentes en cada punto de transacción, anotando también las mejoras que se podrían introducir.

La información recogida debe ser comprobada mediante la triangulación (véanse las «Directrices para recolectar información» en el Folleto B).

**Nota:** La información sobre los aspectos de ciencia y tecnología, que se mencionarán más adelante, puede obtenerse de estos mismos informantes.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, se analizaron los canales de mercado para la caña delgada; la pimienta negra; la miel; las plantas aromáticas, de uso medicinal y para tintes; las setas, el bambú; los penachos de pasto y hojas de palmera y los gusanos de seda. Las fuentes de información fueron: material escrito y entrevistas directas. Para cada producto se recogió información de mercado a nivel comunitario, de distrito y provincial, e incluso a nivel nacional e internacional para algunos productos.

Algunos ejemplos de la información de mercado recogida sobre el área de mercado/economía, así como las fuentes de información utilizadas, se indican en la Tabla D.2.

TABLA D.2 Fuentes de información en el área de mercado/economía						
TIPO DE INFORMACIÓN	FUENTES SECUNDARIAS DE INFORMACIÓN (ESCRITA)			FUENTES PRIMARIAS DE INFORMACIÓN (ENTREVISTA DIRECTA)		
	Comunitario/de distrito/provincial	Nacional	Internacional	Comunitario/de distrito/provincial	Nacional	Internacional
<b>Demanda/compradores</b>  <b>Competidores</b>  <b>Requisitos de calidad</b>		Datos del Departamento General de Estadística sobre cooperativas y pequeñas y medianas empresas	(Internet, fax, correo electrónico, correo convencional)  Ayuda a exportadores en países en vías de desarrollo  Promoción de importaciones y facilitación de comercio  Oficinas de comerciantes y fabricantes	Mercados locales  Consumidores  Comerciantes y compañías de procesado privadas y gubernamentales	Productores, comerciantes, almacenistas, transportistas, fabricantes, pequeñas cooperativas y grandes compañías, tanto privados como gubernamentales	Comerciantes privados, compañías de importación, exportación y fabricantes (grandes y pequeños)
<b>Suministro/ posible cantidad, calendario</b>	Informe de evaluación del suministro forestal sostenible  Informes de proyectos anteriores de la Agencia Técnica de Asistencia Alemana (GTZ)	Boletines de institutos de investigación		Aldeas y comunas  Productores y comerciantes  Actores directos (privados y gubernamentales) que participan en el comercio de los productos	Actores directos (privados y gubernamentales) que participan en el comercio de los productos	
<b>Fortalezas y limitaciones económicas</b>		Normativas sobre el comercio, transporte y procesado de productos forestales		Líderes de aldeas y comunas  Productores y comerciantes  Departamentos de industria y agricultura  Actores directos (privados y gubernamentales)	Ministerio de Agricultura, Instituto de Forestería  Institutos de investigación (setas, miel, plantas de uso medicinal, etc.)	Normativa sobre importación/exportación
<b>Impuestos</b>	Datos del Departamento de Impuestos			Departamento de Impuestos	Departamento de Impuestos	
<b>Acceso al crédito</b>	Datos de la sucursal del Banco para los Pobres			Agricultores que recibieron préstamos del Agri-Bank o de proyectos	Crédito/ proyecto financiero	
<b>Infraestructura y comunicaciones</b>				Agricultores, comerciantes  Agencias de transporte privadas o gubernamentales o transportistas privados  Departamentos de Industria y Construcción	Actores directos privados y gubernamentales (comerciantes, fabricantes y transportistas)	

### **RESULTADOS ESPERADOS**

El análisis de los canales de mercado sacará a relucir las ventajas y oportunidades comparativas, así como los puntos relevantes donde centrar las actividades para que resulten más efectivas.

**Los proyectos de desarrollo precisan estrategias que lleguen a un mismo tiempo a gran número de beneficiarios. El análisis de los canales de mercado identificará el mejor punto de entrada para conseguir un impacto máximo. Esto implica que un proyecto puede tener una estrategia mixta, como, por ejemplo, ayudar tanto a productores como a fabricantes; si éstos necesitan más materia prima, se crearán a la vez mejores condiciones para los productores.**

De la información obtenida se podrán evaluar los siguientes aspectos de cada producto.

- ❖ **Producto.** Se han descrito las características específicas del producto o productos (aquellas que lo diferencian de los otros), tales como su alto nivel de calidad, la especificidad de la materia prima, el suministro a su debido tiempo y el valor cultural. Se puede tomar nota de cualquier problema y proponer posibles soluciones.
- ❖ **Demanda.** Se han identificado tanto a los actores en los canales de mercadeo como a los distintos tipos de posibles consumidores. Un tipo de consumidor, por ejemplo, comprará productos de alta calidad, sin importarle que el precio sea relativamente alto; otro tipo de consumidor comprará productos por su bajo precio. El análisis de demanda existente ayudará a entender la demanda posible y real del producto o productos.
- ❖ **Herramientas de promoción.** Son los métodos de publicidad o promoción empleados en la actualidad por los comerciantes para atraer a los consumidores hacia sus productos.
- ❖ **Estructura de precios.** Se habrá obtenido información sobre las variaciones de precio a lo largo del canal de mercado, desde el recolector hasta el consumidor. Estos datos se utilizarán para definir la política de precios de la empresa.
- ❖ **Canales de distribución.** Se ha determinado claramente quiénes ejercen un control sobre los canales de mercado, dictando sus términos y condiciones a otros actores. Se han visto también las condiciones de almacenaje y tránsito.
- ❖ **Competencia.** Se han identificado a los que pudieran ser los principales competidores.
- ❖ **Alianzas de mercado estratégicas.** Se han identificado posibles socios para formar alianzas estratégicas para reducir posibles riesgos.
- ❖ **Variaciones de venta.** Se ha obtenido información de posibles competidores sobre la calidad y cantidad de producto disponible para el comprador. Los datos obtenidos de éste estudio indicarán los meses o períodos en que el consumidor tiene mayor predisposición para la compra, lo que ayudará en la estimación de variaciones de ventas.

**Una consecuencia, poco afortunada, de la falta de información sobre lo que ocurre en el canal de mercado es que el papel del intermediario a menudo se malinterpreta o distorsiona. Se suele pensar en él como si fuera «el malo de la película», pero, aunque en algunos casos pueda ser cierto, no hay que olvidar los servicios que desempeñan, ni dar por hecho que siempre obtienen una parte excesiva de los beneficios. Muchos estudios han demostrado que la ganancia que reciben no siempre es desproporcionada en relación con la inversión realizada.**

**EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, se realizó un análisis del canal de mercado interno de miel. Este ejemplo detalla los resultados del análisis. La producción total de miel en Vietnam en 1997 fue de 4500 toneladas, de las cuales se exportaron 3500. En la actualidad, los conocimientos domésticos en cuanto a calidad de la miel van en aumento. El mercado interno actual es de 1000 toneladas, y se espera que llegue a las 2000 toneladas en el año 2000. Los mercados domésticos principales se encuentran en zonas urbanas tales como la ciudad de Ho Chi Minh, Ha Noi, Vung Tau y Dong Nai. El precio de exportación es mucho menor que el precio interno. El precio de exportación es de \$USA 0,95 a \$USA 1,45 por kg, mientras que el precio en el mercado interno es de \$USA 1,50 y \$USA 3 por kg. En zonas turísticas como el Parque Nacional Cuc Phuong, un productor puede obtener \$USA 4,50 por kg de miel si vende directamente a los turistas.

En Vietnam se le atribuye gran valor a la miel por sus cualidades medicinales (en especial para la salud de la mujer) y se considera un regalo apreciado para familiares en épocas festivas. A menudo las personas consideran que la miel etiquetada y envasada es de calidad «industrial» que ha perdido sus cualidades naturales. Algunos compradores quieren incluso ver las colmenas y pagan a los buscadores para que recojan la miel. Resulta por lo tanto necesario estudiar el recurso para determinar el suministro potencial de las colmenas silvestres, y hacer un estudio sobre las posibilidades de crear un nicho en el mercado doméstico para la miel pura, natural y certificada. Por la misma razón es necesario estudiar las opciones tecnológicas disponibles, las posibilidades de formación y demás factores. Se necesita ayuda para organizar los canales de mercado y para formar grupos de productores, e impartir formación sobre los requisitos de mercado y de calidad.

Aunque no existen datos publicados, Vietnam importa una cantidad considerable de miel procedente de Australia y de España. Esta importación podría ser sustituida fácilmente por producción local si se establecen sistemas adecuados de control de calidad y procesos adecuados de purificación y envasado.

***Recolección de información sobre aspectos de manejo de recursos/medio ambiente******DIAGNÓSTICO RÁPIDO DEL SUMINISTRO SOSTENIBLE DE LOS RECURSOS FORESTALES***

Existen muchos métodos susceptibles de ser utilizados para obtener información sobre los bosques, los árboles y los productos forestales. Los inventarios forestales formales proporcionan datos fiables, pero resultan costosos, tanto en tiempo como en dinero. Por lo tanto, uno de los mejores métodos para recoger datos relacionados con el manejo de recursos, es el diagnóstico rápido del suministro sostenible de los recursos forestales.

Esta es una herramienta sumamente técnica. Será de gran importancia en determinadas situaciones en que se lleva a cabo el proceso AyDM, como por ejemplo para un proyecto de conservación en una zona protegida y de menor importancia en otros contextos. Por lo tanto, la explicación que de esta herramienta se expone a continuación es breve; si fuera necesario llevar a cabo un diagnóstico exhaustivo, se puede hacer referencia a Peters (1993) y a Mckone y Phaengsintham (1996).

Una de las preocupaciones fundamentales de la metodología AyDM es cómo desarrollar productos sin destruir los recursos naturales. El desarrollo de un determinado producto se considerará únicamente si el recurso base no se reducirá como consecuencia del aumento en la cantidad recolectada, o si la recolección puede complementarse o sustituirse por el cultivo. Por lo tanto, es de gran importancia conocer con exactitud el estado y la cantidad de recursos forestales antes de poner en marcha una empresa.

La herramienta de diagnóstico rápido del suministro sostenible de los recursos forestales se utiliza: (a) para medir y documentar indicadores de las características biológicas actuales de los recursos seleccionados; (b) para conocer la tasa de extracción sostenible y (c) para identificar los métodos de manejo de recursos utilizados en la actualidad. Con ello se obtendrá una indicación fiable de cómo deberán manejarse los recursos si se ha de crear una empresa a partir de uno o varios de los productos.

El diagnóstico rápido del suministro sostenible de los recursos forestales incluye una serie de perfiles:

1. perfil forestal;
2. perfil forestal de bloque; y
3. perfil de recursos de determinadas especies.

Estos perfiles miden y documentan indicadores de las condiciones reales en que se encuentra el entorno ecológico del bosque y de las especies seleccionadas y de la forma en que se están utilizando, explotando o manejando estos recursos. Si se realizan estos perfiles de forma periódica se podrán identificar cambios en el medio ambiente que precisen medidas correctoras inmediatas, o cambios en la empresa a más largo plazo. Inicialmente, estos perfiles se basarán en los datos proporcionados por un experto forestal local y por los usuarios del bosque, pero deberán ser realizados periódicamente por los grupos de interés en los productos forestales.

Los perfiles e inventarios se completan mediante técnicas de Diagnóstico Rural Rápido (DRR) y Diagnóstico Rural Participativo (DRP), así como mediante métodos convencionales de muestreo de la vegetación. La extensión y complejidad de estos dependerá del alcance del estudio y de los recursos disponibles para llevarlo a cabo. Por lo general, no se necesita información cuantitativa detallada; el muestreo y los inventarios no requieren mucho tiempo ni mucho personal para llevarlos a cabo. El entrenamiento y los conocimientos necesarios para llevar a cabo esta evaluación precisa la participación de los habitantes del bosque, los extensionistas forestales y, si se ha de realizar un estudio más profundo, de un experto en un producto concreto. Por lo general, los habitantes del bosque, las oficinas forestales de extensión, las instituciones de zonas protegidas, los científicos, las universidades y las organizaciones no gubernamentales que trabajen en la zona ya habrán realizado inventarios parciales que pueden resultar útiles para consultar.

### **RESULTADOS ESPERADOS**

Combinando la información recogida se puede calcular lo siguiente:

- ❖ la producción total y potencial de la zona; y
- ❖ los tipos de productos que proporcionan los mayores rendimientos.

Una vez seleccionados los productos que pueden ser recolectados de forma sostenible, se puede utilizar la información para realizar un seguimiento y desarrollar un plan empresarial que:

- ❖ determine las zonas a explotar;
- ❖ establezca rutas de acceso y centros de recolección; y
- ❖ calcule los costos y beneficios de las distintas estrategias de explotación.

La utilización de estos métodos ayudará a la población local a no cometer los siguientes errores comunes:

- ❖ hacer una estimación excesiva de la cantidad disponible por no entender el ciclo de regeneración biológica de la especie;
- ❖ utilizar prácticas de recolección perjudiciales que lleven a la extinción del producto y por lo tanto a la pérdida de los ingresos derivados del mismo; y
- ❖ despreciar la importancia del manejo de recursos, con la consiguiente disminución del recurso básico o la pérdida de la oportunidad de aumentar la producción.

### **Recolección de información sobre aspectos sociales/institucionales**

Se debe dar igual importancia tanto a los criterios sociales e institucionales como a los criterios económicos, de manejo de recursos y técnicos de una posible empresa. Las actividades previstas deben ayudar, o al menos no perjudicar, a los miembros económicamente más desfavorecidos de la comunidad. A continuación se exponen directrices sobre cómo llevar a cabo el análisis social/institucional y se describen otras dos herramientas de uso generalizado: el análisis de políticas y normativas y el calendario de actividades para productos arbóreos y forestales.

### **ANÁLISIS SOCIAL/INSTITUCIONAL**

Los objetivos del análisis social/institucional son:

- ❖ Recoger información detallada sobre los posibles productores, en concreto:
  - ¿hasta qué punto es capaz el grupo de responder a las actividades de mercadeo?
  - ¿existen factores externos que impidan la participación?
- ❖ Evaluar los posibles efectos directos e indirectos de los productos seleccionados sobre la comunidad, de manera que se puedan elaborar estrategias que los tengan en cuenta para reducir al mínimo (o eliminar) los efectos sociales negativos.

- ❖ Analizar los aspectos legales que afectan al grupo meta, tales como acceso a los recursos y derechos de uso.

Utilizando las listas de control, el equipo deberá:

- ❖ identificar tanto a los miembros del grupo meta que participan activamente como a aquellas personas que puedan verse afectadas de forma indirecta;
- ❖ evaluar los conocimientos de los miembros del grupo meta y los recursos y servicios de producción de que disponen;
- ❖ evaluar el nivel de participación de los miembros del grupo meta en las actividades propuestas; y
- ❖ evaluar la capacidad de los miembros del grupo meta para adaptarse a los cambios que surgirán como consecuencia de la nueva empresa.

**El desconocimiento de las leyes y reglamentos y de los aspectos legales que rigen el desarrollo de empresas es una desventaja de la población local en zonas aisladas por la dificultad de acceso a la información. Si participan en el análisis social e institucional se verán capacitados para defender sus propios derechos y les resultará más fácil aceptar nuevas ideas. Por ejemplo, en Vietnam central (véase el estudio de caso de Quang Binh) la población local comprendió que se beneficiaría con la formación de grupos de autoayuda para el manejo de la caña; durante el proceso AyDM habían aprendido que la comuna concedería el manejo de los bosques bajo contrato a los grupos de productores. La participación de los miembros del grupo meta en el análisis social tiene otra consecuencia positiva: la selección de aquellos productos que mejor se adaptan a sus necesidades. También adquieren unos conocimientos que posteriormente pueden utilizar para hacer un seguimiento de los efectos de las nuevas actividades. Es importante que estén representados todos los subgrupos (ricos, pobres, los que carecen de tierras y las mujeres) para que todos puedan exponer sus propias expectativas y limitaciones, lo que influirá en la selección de productos y en el tamaño y la estructura de las futuras empresas.**

#### **ANÁLISIS DE POLÍTICAS, LEYES Y REGLAMENTOS**

Pueden utilizarse diversas herramientas y métodos en el análisis social/institucional. Una de tales herramientas es el análisis de políticas, leyes y reglamentos. Los siguientes aspectos proporcionan las directrices básicas para la realización de este análisis.

- ❖ ¿Qué políticas, leyes y reglamentos existen sobre los productos arbóreos y forestales?
- ❖ Estas leyes, ¿son eficaces? ¿cómo evaden las personas las leyes?
- ❖ Evaluar la actitud política y la participación del gobierno (a todos los niveles),
  - ¿el gobierno hace valer la ley?
  - ¿proporciona directrices claras?
  - ¿proporciona subsidios para los productos que controla?
- ❖ ¿Qué políticas y normativas existen sobre el acceso y uso de recursos, tanto en tierras de cultivo como en los bosques?
- ❖ ¿Qué políticas y normativas existen sobre el acceso al capital? ¿Tienen las pequeñas compañías o industrias acceso al capital? ¿Tienen las comunidades o sus integrantes acceso a fuentes de crédito formales?
- ❖ El sistema impositivo actual, ¿crea incentivos o restricciones para el mercadeo de productos (ya sea sin procesar o elaborados)? ¿Los gobiernos locales recogen impuestos sobre los productos que salen de su distrito, zona de autoridad o provincia? (por ejemplo mediante pagos en puntos de control)
- ❖ ¿Qué leyes existen sobre la exportación de productos al extranjero? (tanto procesados como no procesados)

**El papel del facilitador es hacer que la nueva información llegue a los posibles empresarios, para que éstos puedan tomar una decisión sobre la estructura legal más adecuada para su empresa. Esto implica que el facilitador deberá emplear el tiempo necesario en «traducir» las normas legales a un formato que resulte comprensible para los miembros del grupo meta.**

### **CALENDARIO DE ACTIVIDADES PARA PRODUCTOS ARBÓREOS Y FORESTALES**

Esta herramienta puede ser de ayuda para conocer de qué forma se distribuye la carga de trabajo entre hombres y mujeres en el grupo meta. El calendario de actividades de productos forestales pretende establecer ciclos o pautas de actividad relativos a tales productos en un determinado espacio de tiempo. Este calendario estacional permite presentar información diversa en un marco de tiempo común. Compara las actividades de la comunidad mes a mes e identifica los ciclos de actividad que se siguen en el grupo meta en forma regular. Estos ciclos son importantes a la hora de determinar ciertos factores, tales como la participación de la mujer, la disponibilidad de mano de obra para nuevas actividades y las variaciones en el flujo del dinero.

Los informantes del grupo meta deben ser variados para que incluyan hombres y mujeres, jóvenes y personas mayores. En comunidades integradas por varios grupos diferenciados (ya sea por clase, ingresos, casta, etnia, etc.), pueden elaborarse también calendarios por hogares, para comparar e identificar diferencias en las actividades.

En la Fase 2 del AyDM se precisa información sobre la mano de obra disponible de hombres, mujeres y niños y la estaciones dedicadas a los productos arbóreos y forestales, para poder así evaluar su carga de trabajo y la disponibilidad de mano de obra para futuras actividades.

Una forma posible de proceder sería la siguiente:

- ❖ Utilizar hojas de papel grandes y lápices de colores (o hacer primeramente un esbozo en el suelo, si el grupo lo prefiere).
- ❖ Dibujar el calendario local en forma de matriz (con columnas para los meses del año). Escribir los nombres locales de los meses en cada columna.
- ❖ Preguntar qué productos arbóreos y forestales se recolectan, quién los recolecta y cuándo.
- ❖ Preguntar quién hace qué con los productos del bosque (es decir, no sólo quién los recolecta, sino también quién los procesa y quién los vende).

**EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, se preparó el siguiente calendario de recolección y producción para los productos arbóreos y forestales, que se reproduce en la Tabla D.3. Indica, por lo tanto, las épocas de suministro para posibles empresas, de manera que se puede ver la forma de combinar los distintos productos para que sea posible recolectarlos y generar ingresos durante todo el año.

TABLA D.3 Calendario de recolección y producción de productos forestales en las cuatro comunas del estudio de caso de Quang Binh en Vietnam												
RECURSOS/ PRODUCTOS	enero	febr	mar	abril	mayo	junio	julio	ago	sep	oct	nov	dic
<b>Recursos naturales/ forestales</b>												
Miel silvestre				X		X	X					
Rattan		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
Frutos de rattan		X										
Fauna	X	X	X	X	X	X	X					X
Leña	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Nhan Tran						X	X	X	X	X		
Bo Ket (pelo)		X										
Kim Tuyen										X	X	X
Té de hojas de Vang	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Madera procedente de tala			X	X	X							
Orquídeas			X	X								
Penachos para escobas		X										
Hojas de palmera	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Semillas de Quercus									X	X	X	
Verduras silvestres		X										
Canela en rama								X				
Hojas para liar		X										
Bambú			X	X	X	X	X					
Brotos de bambú							X	X		X		
<b>Huert</b>												
Frutas/verduras			X	X	X	X	X	X	X	X		
Pimienta			X	X	X							
Gusanos de seda/comida		X						X				
Miel	X				X				X			

**RESULTADOS ESPERADOS**

El análisis social/institucional dejará ver si el grupo meta está listo para empezar a trabajar con los productos potenciales, o si necesita una fase de preparación antes de iniciar las actividades de mercadeo propuestas.

Mediante este análisis, los miembros del grupo meta evitan el riesgo de cometer los siguientes errores comunes:

- ❖ Menospreciar la importancia de las autoridades locales (tanto tradicionales como del gobierno) y, como consecuencia, perder el apoyo de las mismas.
- ❖ Menospreciar la importancia de crear alianzas estratégicas con otros usuarios, realizando, por lo tanto, actividades de tan poco alcance que no serán capaces de superar los obstáculos del mercado.
- ❖ Afectar de forma negativa a las mujeres, por ejemplo, mediante el incremento inaceptable de su carga de trabajo.
- ❖ Contravenir las tradiciones locales, la religión o las leyes no escritas que puedan afectar a la empresa.

- ❖ No compartir los beneficios obtenidos con el resto de la comunidad local, lo que puede crear conflictos sociales que afectarán a la empresa.
- ❖ Subestimar el tiempo necesario y los costos para la obtención de los documentos legales requeridos, tales como la licencia de explotación (para trabajar, vender o incluso exportar algunos productos), lo que puede crear dificultades económicas para la puesta en marcha de la empresa.
- ❖ Utilizar áreas en disputa, lo que puede crear conflictos a corto plazo y posteriormente provocar el cese de las actividades.

### **Recolección de información sobre aspectos de ciencia y tecnología**

Los principales aspectos a tener en cuenta en relación con la ciencia y la tecnología en el mercadeo de los productos, son los siguientes:

- ❖ ¿Qué nivel de conocimientos técnicos sobre extracción, elaborado tras la recolección, procesado y mercadeo de los recursos naturales existe actualmente?
- ❖ ¿Cómo podrían mejorarse estos conocimientos técnicos para satisfacer los requisitos de los nuevos mercados?
- ❖ ¿Qué gastos suponen estas mejoras técnicas?

#### **PERFIL DE ACTIVIDADES DE LOS ACTORES EXISTENTES**

Tras finalizar las entrevistas en el análisis de los canales de mercado, el equipo recolector de información deberá seguir trabajando con los mismos informantes y hacer preguntas sobre los aspectos de ciencia y tecnología que afectan el desarrollo de un producto. Estos aspectos incluyen:

- ❖ Requisitos en cuanto al procesado, almacenaje y transporte de los productos seleccionados en las distintas épocas del año.
- ❖ Identificación de las lagunas existentes entre la situación actual y los conocimientos a desarrollar y mejorar para satisfacer los requisitos del mercado, así como la realización de un estudio sobre las mejores técnicas a utilizar durante la producción.
- ❖ Identificación de las prácticas actuales de producción, procesado y mercadeo (para los productos forestales será preciso la colaboración con el estudio ecológico).
- ❖ Estudio de la infraestructura física (carreteras, red de ferrocarril y aeropuerto), disponibilidad de energía (agua, electricidad, excremento bovino, leña) y costo de la misma.

Todos los actores en la cadena de mercado deben ser entrevistados con respecto a la utilización y los requisitos de los productos (tales como tamaño, color y calidad), las técnicas de procesado y demás aspectos relacionados. Para ello se podrán utilizar profesionales locales o nacionales. En el caso de una pequeña empresa, por ejemplo, es fácil obtener el precio de maquinaria sencilla de fuentes locales, pero en el caso de una empresa de mayor tamaño puede resultar necesario visitar centros de distribución de maquinaria.

Todos los componentes del estudio técnico deben incluir un análisis de costos. Esto permite ver si la tecnología propuesta, o el entrenamiento obtenido para producir un producto competitivo, es excesivamente caro con relación al valor del producto, en cuyo caso deberá o bien eliminarse o estudiarse una presentación distinta del mismo, junto con su factibilidad.

#### **RESULTADOS ESPERADOS**

Esta información permitirá conocer el nivel técnico existente en la producción, el procesado y el mercadeo de los productos seleccionados y evaluar de qué forma puede mejorarse. Se necesitan tecnologías para mejorar la producción, para integrar en el proceso de producción métodos que respeten el medio ambiente, y para capacitar a los empresarios potenciales en el uso de la tecnología mejorada. El facilitador identificará a los actores indirectos susceptibles de ayudar en estas áreas y, posteriormente, las alianzas estratégicas que se deban crear.

Al final de este paso, se propondrán mejoras tecnológicas con conocimiento de sus costos ; esta información se podrá integrar en el Paso 2.

Utilizando estos métodos, los futuros empresarios evitarán el riesgo de cometer los siguientes errores comunes:

- ❖ Introducir técnicas inadecuadas que perjudiquen al medio ambiente y provoquen una caída de la productividad.
- ❖ Adquirir maquinaria que no se puede mantener localmente, por lo que la empresa sólo será viable a corto plazo.
- ❖ Subestimar los costos y las dificultades de reparación y mantenimiento, lo cual resulta en una empresa insostenible.
- ❖ Producir productos muy sofisticados.
- ❖ Fallar en la adquisición oportuna y adecuada de los materiales de envasado y otros auxiliares de producción necesarios.
- ❖ No prevenir adecuadamente el futuro almacenaje de materias primas y productos terminados.

## **PASO 2:**

# **Seleccionar los productos de mayor potencial**

En el Paso 1 de esta Fase el facilitador ayudó a los miembros del grupo meta a analizar el entorno empresarial de los productos de la primera selección realizada al final de la Fase 1. En el Paso 2, el grupo meta deberá identificar las oportunidades y las limitaciones de los productos propuestos, para así poder efectuar comparaciones y seleccionar aquellos que demuestren un mayor potencial para basar en ellos las futuras empresas.

### **Cómo seleccionar los productos**

Para seleccionar los productos de mayor potencial, el facilitador y los miembros del grupo meta deberán:

1. procesar la información recogida en el Paso 1; y
2. organizar talleres con todos los integrantes del grupo meta (incluyendo aquellos que no formaban parte de los equipos recolectores de información) para compartir los resultados de los estudios realizados para la evaluación del entorno de mercado, identificar las oportunidades y limitaciones, clasificar los productos y seleccionar así los de mayor potencial.

#### ***Procesar la información recogida en el Paso 1***

El facilitador deberá asegurarse, en primer lugar, que todos los integrantes del grupo meta entiendan la información recogida en el Paso 1. Puede resultar necesario enseñar a los recolectores de información a procesarla y resumirla de forma que la presenten a los demás integrantes del grupo meta en un formato sencillo y fácil de comprender. Se les puede enseñar a:

- ❖ resumir la información de las hojas de trabajo, clasificando a los productos por tipos y especies y calculando cifras de venta, precios, valores, cuotas de mercado, márgenes o pérdidas por producto y tipos de consumidores en el tiempo, y
- ❖ cuadrar la información. Si resulta contradictoria o faltan datos, puede ser necesario continuar con la recolección de información y con la realización de entrevistas.

## EJEMPLO

El estudio de caso de Quang Binh en Vietnam proporciona un ejemplo de cómo se resumió y analizó la información recogida en la Fase 2, y de cómo se utilizó posteriormente para la selección de productos. El resumen de la información de las cuatro comunas se presentó así:

Los productos arbóreos y forestales juegan un papel importante en la economía familiar del grupo meta. Una muestra de 104 familias reveló que alrededor de un 85% de la población produce para el mercado. Los productos arbóreos y forestales representan como media de un 30% a un 65% de los ingresos monetarios totales, lo que actualmente representa de \$USA 38 a \$USA 215 al año para el 70% de los hogares, de los cuales la mayoría obtiene entre \$USA 61 y \$USA 184. El 30% restante obtiene entre \$USA 215 y \$USA 884, de los cuales la mayoría obtiene entre \$USA 292 y \$USA 423 al año. La caña, la fauna, la miel, la madera de águila, la madera procedente de la tala, las hojas de palmera, los gusanos de seda y las semillas de quercus son (por orden de importancia) los productos que contribuyen más a la obtención de tales ingresos.

### **Organizar talleres con los integrantes del grupo meta**

Una vez recopilada la información, se organizarán talleres para:

- ❖ Compartir los resultados de los estudios sobre el entorno del mercado
- ❖ Identificar oportunidades y limitaciones
- ❖ Seleccionar los productos con mayor potencial.

### **COMPARTIR LOS RESULTADOS DE LOS ESTUDIOS SOBRE EL ENTORNO DEL MERCADO**

El equipo recolector de información presentará los resultados procesados de los estudios a los demás integrantes del grupo meta, a fin de que tengan suficientes elementos de juicio para la selección de productos.

### **IDENTIFICAR OPORTUNIDADES Y LIMITACIONES**

La recolección de información servirá de poco si no va enfocada hacia la puesta en marcha de las actividades. Los integrantes del grupo meta necesitarán ayuda para seleccionar los productos de mayor potencial. Tendrán que analizar detalladamente los resultados del estudio del canal de mercado para evaluar mejor las posibilidades. Una herramienta, denominada la tabla de evaluación de productos, será de utilidad para ésto.

### **Tabla de evaluación de productos**

Esta herramienta ayudará a los integrantes del grupo meta a analizar detalladamente la información. Mediante este ejercicio, podrán valorar cada producto para justificar sus decisiones, haciendo así un análisis más profundo.

**El ejercicio de evaluación de productos puede tener una gran influencia en la elección de productos. Mediante este ejercicio, los miembros del grupo meta identificarán los criterios que consideren importantes, para su inclusión en el formulario de criterios de selección del siguiente ejercicio. Deberán participar todos los subgrupos interesados, para asegurar que también se tomen en cuenta sus necesidades a la hora de seleccionar los productos. Por ello, el facilitador deberá organizar varios ejercicios de evaluación, dependiendo del número de subgrupos identificados en los pasos anteriores.**

El facilitador pedirá a los miembros del grupo meta que:

- ❖ hagan una lista de las oportunidades y de los aspectos positivos de cada producto;
- ❖ hagan una lista de las dificultades a superar para mejorar el producto; y
- ❖ Clasifiquen, tanto las oportunidades como las limitaciones en las cuatro áreas de desarrollo empresarial, para identificar así qué clase de ayuda se necesita para cada tipo de problema.

A continuación se dan algunos ejemplos de oportunidades para un producto.

- ❖ Una buena oportunidad en el área de **mercado/economía** es el aumento en la demanda, que indica una nueva necesidad de los consumidores. Por ejemplo, el té de hierbas en Nepal era consumido tradicionalmente por la población local para mejorar la salud y aumentar la esperanza de vida. Con la menor importancia

de la medicina tradicional debido a las medicinas modernas importadas, disminuyó también el consumo del té de hierbas. Como se había reducido la demanda, los productores recibían precios bajos. Basándose en información sobre la utilización tradicional de ese té, sobre los beneficios terapéuticos probados y sobre la creciente demanda de productos «naturales», se ha identificado como posibilidad la creación de un nicho de mercado de un té de hierbas «renovado».

- ❖ Una oportunidad en el área de **manejo de recursos/medio ambiente** sería la producción/recolección sostenible de un producto. En Nepal, por ejemplo, la recolección controlada de plantas medicinales de gran valor, que crecen a gran altitud, implicaría recolectarlas solo después de la diseminación de las semillas, dejando algunas plantas para permitir su regeneración, o rotando la recolección para elevar la demanda y conseguir un producto de alto precio. Un buen ejemplo es la valeriana (*Nardostachys jatamasi*), que debería ser recolectada únicamente cada tres años para obtener raíces de buen tamaño.
- ❖ Una oportunidad en el área **social/institucional** a nivel nacional (quizás también a nivel provincial) sería la política y legislación que permita el acceso a determinados productos aún en las zonas protegidas. Si la población local tiene derecho legal de acceso a determinados productos y es capaz de manejar su explotación, pueden elegirse estos productos si el potencial de mercado es bueno. Una oportunidad social/institucional a nivel comunitario sería la existencia de vínculos de solidaridad y actividades conjuntas de los distintos grupos de usuarios de productos forestales. De esta forma sería fácil organizar grupos de productores para obtener cantidades suficientes de materias primas. En Vietnam, por ejemplo, los comerciantes no están dispuestos a desplazarse hasta pueblos aislados para recoger individualmente pequeñas cantidades de materias primas, pero sí lo harían para recoger mayores cantidades ofrecidas por un grupo de productores.
- ❖ Una oportunidad en el área de **ciencia y tecnología** es que exista un buen nivel de conocimientos o de maquinaria. En Nepal, por ejemplo, abundaba la valeriana, pero las raíces resultaban demasiado pesadas para que sea rentable cargar al hombro hasta el mercado. Se consideraría la valeriana, para un desarrollo posterior, si se pudiera procesar localmente mediante maquinaria de destilación para extraer el aceite esencial, transformándola así en un producto mucho más ligero y de más valor.

**EJEMPLO**

Tabla D.4 resume lo principal del ejercicio realizado bajo la dirección del equipo facilitador en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam. Recoge las conclusiones alcanzadas para la miel a nivel comunitario.

TABLEAU D.4 Evaluación de productos: conclusiones sobre la miel a nivel comunitario en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam			
MERCADO/ECONOMÍA	MANEJO DE RECURSOS/ MEDIO AMBIENTE	SOCIAL/INSTITUCIONAL	CIENCIA Y TECNOLOGÍA
<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Inversión necesaria reducida</p> <p>Costos de producción bajos</p> <p>Poca mano de obra necesaria</p> <p>La miel tiene un alto valor de mercado</p> <p>Existe gran demanda</p> <p>El producto hace de catalizador para el desarrollo de otros cultivos</p> <p>Pueden obtenerse ingresos de productos secundarios (cera, polen)</p> <p>Es una especialidad de los dos distritos</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Es adecuada para los ecosistemas locales de ambos distritos</p> <p>Mantiene la diversidad biológica mediante polinización</p> <p>Actúa como influencia para mantener el medio ambiente libre de sustancias dañinas para las abejas (pesticidas, etc.)</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>Es un producto de larga tradición</p> <p>No existen restricciones legales</p> <p>La actividad puede realizarse cerca del hogar</p> <p>La actividad precisa poca inversión en cuanto a tiempo</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>La actividad requiere equipos y herramientas sencillas</p> <p>No hace falta mano de obra especializada</p> <p>Los conocimientos técnicos son fáciles de obtener</p>
<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Hay que adaptarse al requisito del comprador de envasar la miel en tarros transparentes</p> <p>Es difícil obtener tarros transparentes</p> <p>Es difícil vender grandes cantidades de una vez</p> <p>El precio de la miel de apicultura es menor que el precio de miel silvestre</p> <p>Los productores no conocen exactamente la calidad exigida por los mercados</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>El recurso flor se ha visto reducido por la degradación de los bosques</p> <p>Es difícil controlar el uso de venenos / pesticidas por parte de los que no se dedican a la apicultura en huertas cercanas</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Los productores individuales no saben cómo mejorar</p> <p>Hay una falta de conocimientos y experiencia de cómo mantener a los grupos operativos y activos</p> <p>Las actividades están controladas únicamente por los hombres</p>	<p><b>Limitaciones</b></p> <p>Hay una falta de conocimientos sobre nuevas tecnologías</p> <p>Es difícil obtener abejas jóvenes</p> <p>Se necesitan más herramientas para extraer miel, construir colmenas y refinar la miel</p> <p>El almacenaje es difícil si la miel no se extrae correctamente</p>

La tabla de evaluación de productos normalmente da como resultado la transformación de productos existentes en productos nuevos, puesto que los propuestos serán, de alguna forma, distintos a los existentes cuando se realiza un estudio.

La diferencia entre los productos existentes y nuevos es específica de cada lugar: un producto existente en un lugar podría ser nuevo en otra aldea. Como ejemplo, la flor del hibisco es un producto existente en una aldea vietnamita, donde se utiliza como base para la fabricación de perfumes. Sin embargo, sería un producto nuevo en otro distrito donde el hibisco se utiliza solo como planta ornamental.

La selección tendrá en cuenta exclusivamente los productos existentes o nuevos que se deriven de los ejercicios realizados, mediante la tabla de evaluación de productos.

## EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, la miel era uno de los productos potenciales antes de realizar el ejercicio de evaluación de productos. Al final del ejercicio, se acordó que el producto a seleccionar sería la miel envasada procedente de la apicultura. Tras estudiar las oportunidades y limitaciones de la producción de miel y de la mejora de calidad, los empresarios decidieron envasar la miel en tarros, proponiendo así un producto nuevo.

## SELECCIONAR LOS PRODUCTOS CON MAYOR POTENCIAL

Utilizando los resultados obtenidos en la evaluación de productos, el facilitador guiará a los participantes del taller en la selección final. Las principales herramientas a utilizar en este ejercicio son: el formulario de criterios de selección de productos y la comparación de puntuaciones de los productos.

**Pocas veces sucede que un solo producto satisface las necesidades de la mayoría de integrantes del grupo meta, especialmente en un contexto social heterogéneo. En el contexto de un proyecto, mediante el cual se espera llegar al mayor número posible de beneficiarios, es importante seleccionar más de dos productos. El número seleccionado reflejará normalmente la diversidad social y las expectativas del grupo meta.**

## FORMULARIO DE CRITERIOS DE SELECCIÓN

Utilizando el formulario de criterios de selección de productos, como el de la Tabla D.5, el facilitador pedirá a los participantes del taller que comparen cada producto con la lista de criterios de selección y los ordenen según su valor (véase la lista de criterios en el Paso 1).

**Es de especial importancia que el facilitador permita que sean los integrantes del grupo meta los que lleven a cabo este ejercicio, puesto que sus opiniones sobre un producto son la base de su disposición a desarrollarlo.**

Los pasos a seguir en la preparación de un formulario de criterios de selección de productos y en su puntuación son los siguientes.

- ❖ Considerar cada uno de los productos seleccionados tras utilizar la tabla de evaluación de productos.
- ❖ Rellenar un formulario de criterios de selección de productos para cada uno.
- ❖ Basándose en los datos recogidos, subrayar o resaltar la puntuación más adecuada a cada criterio.
- ❖ Calcular la puntuación total del producto.

Se utilizarán dos formularios distintos dependiendo de la naturaleza del producto: uno para productos silvestres y otro para productos cultivados.

El facilitador permitirá a los participantes decidir la forma de realizar este ejercicio: bien rellenando un formulario distinto para cada producto o bien incluyendo todos los productos en un mismo formulario. Sobre el formulario, los parámetros se valoran con 1, 2 y 3, dependiendo de su posible contribución a, o su influencia sobre, la consecución de las metas de desarrollo de producto y mercado. Por ejemplo, si el criterio es positivo para el futuro desarrollo del producto, se le concederá una puntuación alta. Estas puntuaciones son relativas y pretenden únicamente ayudar a comparar los productos; no tendría ningún sentido considerar las puntuaciones como valores absolutos. En determinadas situaciones, será necesario cambiar algunos parámetros, así como añadir o eliminar criterios para adaptar la selección a determinados objetivos.

Por ejemplo, en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, el objetivo era establecer empresas viables que beneficiaran a gran número de personas. Por lo tanto, la puntuación de los factores sociales tenía parámetros más amplios.

Tabla D.5 Ejemplo de un formulario de selección de productos para la miel de apicultura en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam		
CRITERIO	ESCALA	PUNTUACIÓN
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>		
Suministro de materia prima	Abundante Moderado Limitado	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Potencial de mercado	Grande Moderado Limitado	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Competencia (para encontrar un nicho de mercado)	Débil Moderada Fuerte	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Limitaciones a la entrada empresarial (canales de mercado, políticas, conocimientos específicos, necesidades financieras)	Pocas Moderadas Graves	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Márgenes/rentabilidad	Alta Moderada Escasa	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
<b>MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>		
Disponibilidad (en el tiempo): estacionalidad	Casi siempre Ocasionalmente Rara vez/estacional	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Disponibilidad (en espacio): tiempo necesario para su hallazgo y recolección	Mucho Moderado Poco	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Sólo para formulario de productos cultivados: Tiempo entre siembra y cosecha	Poco Moderado Mucho	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Sólo para formulario de productos forestales: Potencial de regeneración	Alto Moderado Bajo	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Sólo para formulario de productos forestales: Impacto de la recolección sobre la supervivencia de la especie	Positivo Ninguno Negativo	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Impacto de la producción sobre el medio ambiente	Positivo Ninguno Negativo	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
<b>SOCIAL/INSTITUCIONAL</b>		
Beneficios indirectos para la comunidad	Altos Moderados Limitados	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Contribución a los ingresos	Alta Moderada Baja	<b>4</b> <b>2</b> <b>0</b>
Experiencia con el producto	Mucha Moderada Poca	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Potencial para crear empleo	Alto Moderado Bajo	<b>4</b> <b>2</b> <b>0</b>
Impacto en cuanto a género	Mujeres Hombres y mujeres Sólo hombres	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>		
Conveniencia para grupos de interés: Lugar del procesado	Pueblo Distrito Provincia/otros	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Conveniencia para grupos de interés rurales: Tecnología de procesado necesaria	Alta Moderada Baja	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Condiciones de infraestructura	Buenas Moderadas Bajas	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Recursos humanos/conocimientos específicos	Disponibles Moderados Limitados	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
Recursos humanos/número	Disponibles Moderados Limitados	<b>3</b> <b>2</b> <b>1</b>
<b>Total</b>		<b>42</b>
<b>Nota:</b> los números en negrita en la columna son las puntuaciones otorgadas a la miel de apicultura por los participantes en el taller, una vez completada la tabla de evaluación de productos.		

### **COMPARAR LAS PUNTUACIONES DE LOS DISTINTOS PRODUCTOS**

Una vez completado el formulario de criterios de selección para cada producto, los miembros del grupo meta deberán comparar las puntuaciones de los distintos productos. Los productos de mayor potencial son aquellos con las mejores puntuaciones totales. Un procedimiento posible a seguir consta de tres pasos:

- Utilizar una hoja de papel grande y lápices de colores (o hacer un dibujo en el suelo, si es éso lo que el grupo prefiere).
- Dibujar el formulario de comparación en forma de matriz (con columnas para los distintos productos). Escribir en la primera columna la lista de criterios y el nombre de los productos como encabezado en el resto de las columnas.
- Anotar las puntuaciones (utilizando números u otros símbolos, tales como una piedra, flor u hoja, según lo utilizado en el formulario anterior) obtenidas por el producto para cada criterio en la columna correspondiente.

### **EJEMPLO**

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, un grupo de futuros empresarios, participantes en el taller, realizó la comparación de las puntuaciones de los productos, reproducida Tabla D.6.

- ❖ La Tabla D.6 da una indicación de cuáles son los productos de mayor potencial para desarrollar en las condiciones locales. En el ejemplo, son la miel doméstica, los gusanos de seda y la caña cultivada. La caña silvestre y los árboles de pimienta negra también tienen cierto potencial, mientras que las escobas de penachos, las hojas de palmera y la miel silvestre suponen mayores riesgos o precisan mayores medidas correctoras.
- ❖ La Tabla D.6 indica también las fortalezas y debilidades de cada producto, lo que resulta de gran ayuda para el desarrollo de la estrategia empresarial. Indica qué áreas deben ser reforzadas si el producto ha de tener éxito. Por ejemplo, la fabricación de escobas podría ser una actividad extremadamente rentable si se pudiera identificar la demanda y se pudieran encontrar mayor número de consumidores. Para ello se necesitaría trabajar concretamente en el desarrollo de mercado. La tabla recoge también el impacto social de los productos: si los aspectos sociales son un criterio central, los gusanos de seda (con una puntuación de 10 en los criterios sociales) tendrán una ventaja comparativa sobre la miel doméstica (con una puntuación de 8 en criterios sociales) puesto que tienen en cuenta el impacto sobre el género.

Los productos con las mejores puntuaciones formarán la base de las futuras empresas, cuyas estrategias y planes de acción consiguientes se desarrollarán en la Fase 3.

Finalizado el taller del ejemplo anterior, los agricultores que habían llevado a cabo la selección decidieron volver a sus respectivas aldeas para formar grupos de interés común para el desarrollo de uno o más de los productos de mayor potencial. Este paso se describirá en la próxima fase.

Tabla D.6 Comparación de puntuaciones de los distintos productos en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam									
CRITERIOS	PRODUCTOS								
	Miel silvestre	Miel cultivada	Caña silvestre	Caña cultivada	Bambú	Pimienta negra	Gusanos de seda	Escobas de penachos	Hojas de palmera
<b>MERCADO/ECONOMÍA</b>									
Suministro de materias primas	1	2	2	3	2	3	3	2	2
Potencial de mercado	3	3	3	3	2	2	3	2	2
Competencia (para nicho de mercado)	2	2	1	1	1	2	3	1	2
Limitaciones a la entrada empresarial	3	3	2	2	2	3	3	2	2
Márgenes/rentabilidad	3	2	2	2	1	2	2	1	2
<b>Subtotal</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>8</b>	<b>12</b>	<b>14</b>	<b>8</b>	<b>10</b>
<b>MANEJO DE RECURSOS/MEDIO AMBIENTE</b>									
Disponibilidad (en el tiempo)	1	3	3	3	3	2	1	1	2
Disponibilidad (en el espacio)	1	2	2	3	3	3	3	3	2
Sólo para el formulario de productos cultivados: tiempo desde la siembra a la cosecha		3		1	2	2	3		
Destiné uniquement aux produits forestiers: potentiel régénérateur	1		2					3	2
Impacto de la recolección sobre la supervivencia de la especie	2		2					2	1
Impacto de la producción sobre el medio ambiente	2	3	2	3	3	2	2	3	2
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>11</b>	<b>11</b>	<b>10</b>	<b>11</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>9</b>
<b>SOCIAL/INSTITUCIONAL</b>									
Beneficios indirectos para la comunidad	1	1	2	3	2	3	2	2	2
Contribución a los ingresos	1	2	2	2	1	1	2	1	1
Experiencia con el producto	3	2	3	3	3	2	2	3	3
Potencial para la creación de empleo	1	2	1	3	1	1	1	1	1
Impacto de género	1	1	1	1	1	2	3	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>12</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	<b>8</b>
<b>CIENCIA Y TECNOLOGÍA</b>									
Conveniencia para empresarios rurales: lugares de procesado	1	3	1	2	1	1	2	2	1
Conveniencia para empresarios rurales: tecnología de procesado necesaria	1	2	1	2	1	1	2	2	1
Condiciones de la infraestructura	1	2	1	2	1	2	2	2	1
Recursos humanos/conocimientos específicos	2	2	2	2	2	2	2	2	2
Recursos humanos/número	1	2	2	2	2	2	1	1	1
<b>Subtotal</b>	<b>6</b>	<b>11</b>	<b>7</b>	<b>10</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>9</b>	<b>6</b>
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>43</b>	<b>34</b>	<b>38</b>	<b>42</b>	<b>37</b>	<b>33</b>

## PASO 3: Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Es importante que los integrantes del grupo meta tomen sus propias decisiones sobre las actividades empresariales y que sean capaces de desarrollar y gestionar sus empresas. Sin embargo, para atraer ayuda externa (por ejemplo, en cuanto a inversiones o formación) deberán tener una estructura reconocida.

Al final de la Fase 1, se concienció a los integrantes del grupo meta sobre las ventajas de trabajar en grupos y, en el Paso 1 de la Fase 2, el análisis social/institucional proporcionó información sobre las posibilidades legales de estructuración de las futuras actividades.

En esta fase, los futuros empresarios tratarán las posibles opciones y empezarán a formar grupos de interés.

Los grupos se formarán de acuerdo con el producto (o productos) que se vaya a desarrollar y de acuerdo con las afinidades de los integrantes del grupo entre sí. Las preocupaciones de tipo social se verán reflejadas en la estrategia escogida por los miembros del grupo:

- ❖ Pueden elegir un producto y unirse al grupo que se dedique a desarrollarlo.
- ❖ Pueden unirse a más de un grupo, si se creen con la capacidad y el deseo suficientes para generar mayores ingresos (y conseguir así los objetivos económicos calculados en la Fase 1) mediante distintas actividades.

Los distintos miembros de un mismo grupo de interés pueden haberse fijado objetivos económicos distintos y esto puede afectar la intensidad de sus actividades.

### EJEMPLO

En el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, los productores decidieron formar una plataforma informal de pequeños grupos federados que trabajarían juntos en la producción y el mercadeo de los mismos productos.

Progresando por el canal de mercado, para las actividades de procesado, el grupo de interés constará de un máximo de cinco o seis personas que hayan decidido juntarse para establecer una pequeña industria.

Los comerciantes de un mismo subsector, tales como el de plantas de uso medicinal, podrán crear grupos especializados para abastecer mercados más grandes y solucionar así los problemas relativos al envasado y al movimiento de los productos.

Un grupo de interés puede cubrir una o varias funciones (por ejemplo, puede dedicarse únicamente a la producción, o a la producción y procesado, o al procesado y mercadeo).

La estructura legal de los grupos de interés puede evolucionar a medida que progresan sus actividades. Por ejemplo, un grupo de productores de caña puede empezar a trabajar de manera informal, familiarizándose con el funcionamiento de un grupo de este tipo. Más adelante, cuando la producción alcance un determinado nivel, pueden decidir adoptar una estructura legal concreta. En otro ejemplo, puede resultar necesario para una pequeña unidad de procesado registrarse desde el principio para recibir ayuda financiera inicial de un banco, o incluso para obtener los permisos necesarios para vender los productos.

En cada situación habrá que actuar de forma distinta. A continuación se describe uno de los procedimientos posibles para la formación de grupos de interés.

## Cómo formar grupos de interés

La formación de grupos de interés deberá iniciarse durante el taller realizado en el Paso 2 de esta fase, una vez seleccionados los productos. El facilitador:

- ❖ Recordará a los miembros del grupo meta las ventajas de organizarse en grupos.
- ❖ Pedirá a los participantes que decidan si quieren o no formar grupos de interés.
- ❖ Escribirá en una hoja de papel grande el nombre de aquellos participantes interesados en desarrollar uno o varios productos (el resultado será una lista de iniciadores de grupos de interés).
- ❖ Discutirá el papel de los iniciadores en la creación de grupos de interés para cada producto (por ejemplo, el facilitador puede proponer que los iniciadores vayan a sus respectivas aldeas y se reúnan con los hombres o mujeres que realicen actividades parecidas a las suyas, con la finalidad de motivarles para que se unan a los grupos de interés).
- ❖ Explicará que, una vez formados los grupos de interés, los miembros deberán nombrar a uno o dos representantes que serán los encargados de las relaciones con terceros (con el proyecto, el banco, los compradores u otros grupos).
- ❖ Organizará un taller para preparar el desarrollo de la Fase 3.

### EJEMPLO

Aplicando este procedimiento en el estudio de caso de Quang Binh en Vietnam, se formaron grupos de productores para finalizar la planificación y el desarrollo de empresas rurales. Se formaron dos tipos principales de grupos: aquellos que se organizaron con base en un producto cuyo potencial ya se conocía (miel, caña, gusanos de seda y pimienta negra), y aquellos que trabajaban con productos más tradicionales (hojas de palmera y penachos de hierba) pero que aún no habían comprendido que podrían iniciar otras actividades más rentables. Además de los grupos que se organizaron en torno a los productos de mayor potencial (caña, miel, pimienta negra, gusanos de seda y penachos de hierba para la producción de escobas), varios hogares se dieron cuenta, a raíz del taller, que la producción de hojas de palmera no tenía tanto potencial como otros tipos de producción por la falta de mercado y de perspectivas de procesado y por las graves limitaciones que existían en el manejo de los recursos. A estos hogares se les animó a planificar la diversificación de sus actividades a uno o más de los otros productos con potencial. Como consecuencia, seis grupos, que representaban a 19 hogares, se cambiaron a otros grupos de productos. Hay que destacar que ni el equipo facilitador ni el personal de campo del proyecto ejercieron influencia alguna sobre la decisión de los participantes acerca del tamaño de los grupos y la pertenencia a los mismos, ni sobre su ubicación. Los empresarios líderes obtuvieron autorización de las autoridades locales para formar estos grupos informales. Los futuros empresarios se organizaron posteriormente por productos, por afinidades de tipo familiar y de amistad, y por ubicación geográfica.

## Identificar a los empresarios líderes

A lo largo de todo el proceso de desarrollo de grupos de interés, los miembros del grupo meta deben identificar a aquellos individuos que demuestren una alta motivación y la capacidad de convertirse en líderes empresariales.

Por lo general, surgen tres tipos de líderes:

- ❖ Aquellos con un fuerte perfil empresarial y con experiencia en la investigación del potencial de mercado y en la gestión de una pequeña empresa.
- ❖ Aquellos con buen nivel de educación (como profesores y funcionarios jubilados) y experiencia en la gestión de temas de la comunidad (generalmente líderes respetados de la comunidad).
- ❖ Aquellos con capacidad para la producción de determinados productos y que, por lo tanto, poseen experiencia y conocimientos técnicos.

También es importante que los empresarios líderes sepan motivar y guiar a los demás mediante el ejemplo y la demostración. La lista de control recogida en el Cuadro D.2 pretende ayudar a los miembros del grupo meta a identificar a los posibles líderes empresariales.

**CUADRO D.2**  
**CUALIDADES DE UN BUEN EMPRESARIO**

Toma iniciativas  
Reconoce y actúa sobre las oportunidades  
Aprende de experiencias anteriores  
Demuestra persistencia  
Busca información  
Se preocupa de la calidad del trabajo  
Respeto las cláusulas de los contratos de trabajo  
Es eficaz  
Es un planificador sistemático  
Resuelve problemas  
Tiene confianza en sí mismo  
Tiene poderes de persuasión  
Sabe cómo influenciar en los demás

**Los buenos empresarios tienen una fuerte inclinación hacia el éxito, la resolución de problemas, la influencia, la gestión y control.**

*Adaptado de T. Fricke, 1994.*

El propósito de la Fase 2 es seleccionar los productos más prometedores y recolectar información para desarrollarlos ulteriormente, identificar mercados potenciales, así como medios para la comercialización. Al final de esta fase, se formarán los grupos de interés para que éstos desarrollen ulteriormente cada uno de los productos seleccionados, además se formará un equipo para que emprenda la Fase 3.

El propósito de la Fase 2 es seleccionar los productos más prometedores y recolectar información para desarrollarlos ulteriormente, identificar mercados potenciales, así como medios para la comercialización. Al final de esta fase, se formarán los grupos de interés para que éstos desarrollen ulteriormente cada uno de los productos seleccionados, además se formará un equipo para que emprenda la Fase 3.