

La Empresa del árbol de aldea en Burkina Faso: apoyo al desarrollo de las pequeñas empresas basadas en productos forestales no madereros

T. Hill, Y. Ouedraogo y L. Conditamde

Examen de los resultados, tras dos años de operaciones, de una iniciativa destinada a fomentar la capacidad de los hogares rurales pobres de Burkina Faso de generar ingreso mediante la producción de productos arbóreos.

Los productos forestales no madereros (PFNM) son un elemento importante de los medios de vida tradicionales y de la cultura de las sociedades del Sahel occidental de África que siguen gozando de popularidad no solo entre las poblaciones rurales sino también entre las recientemente urbanizadas. Los aldeanos tienen por lo general libre acceso a los recursos de los bosques comunales. Los PFNM constituyen ya una fuente principal de ingresos para los hogares rurales y en especial para la mujer, puesto que la cosecha y el mercadeo de los PFNM son, en África, de dominio exclusivo de la mujer. A pesar de que se dispone de pocas estadísticas sobre el comercio de PFNM, hay indicios no oficiales que apuntan a que, tanto a escala nacional como internacional, este comercio ha aumentado en los últimos años.

Sin embargo, el aislamiento respecto de las oportunidades de mercado sigue siendo un problema común que afecta a los medios de vida en el Sahel. TREE AID, una organización no gubernamental (ONG) con sede en el Reino Unido, ha creado un conjunto de iniciativas destinadas a

ayudar a las poblaciones rurales de aquella región a beneficiarse más plenamente de las oportunidades que ofrece el comercio de los productos arbóreos y forestales. Este artículo estudia el proyecto «Empresa del árbol de aldea» en Burkina Faso.

PROYECTO «EMPRESA DEL ÁRBOL DE ALDEA»

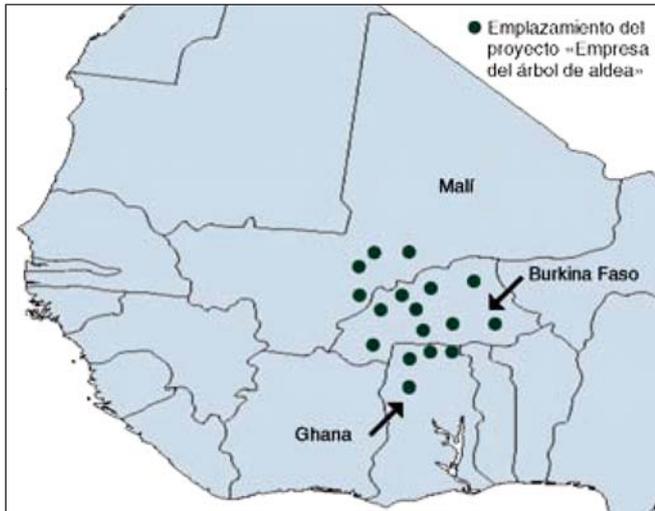
En enero de 2005, diferentes dependencias del Gobierno de Burkina Faso, ONG locales, TREE AID y la FAO lanzaron mancomunadamente el proyecto piloto «Empresa del árbol de aldea» con el propósito de promover el desarrollo de pequeñas empresas cuyas actividades se basan en los productos arbóreos y forestales. Con el objeto de mejorar los procedimientos de elaboración y comercialización locales de PFNM, el proyecto piloto adoptó la metodología de análisis y desarrollo de mercado (véase el recuadro) para la organización empresarial y la creación de capacidad a nivel de aldea. Una encuesta previa realizada al comienzo del proyecto puso de manifiesto que el 13 por ciento de todos los ingresos de los hogares en la zona del proyecto provenía de productos arbóreos.

Venta de hojas de baobab secadas y otros condimentos provenientes del bosque en el mercado de Fada (Burkina Faso)



Tony Hill es Director de apoyo a los programas, Oficina de TREE AID para el Reino Unido, Bristol (Reino Unido).

Yacouba Ouedraogo es Coordinador de programas, y **Ludovic Conditamde** es Oficial de proyectos, Oficina de TREE AID para África Occidental, Ouagadougou (Burkina Faso).



1
Emplazamientos en donde se desarrolla el proyecto «Empresa del árbol de aldea»

A fin de asegurar las repercusiones de política del proyecto y la replicabilidad y sostenibilidad de los apoyos proporcionados a las empresas del árbol de aldea, el proyecto reunió a personal de las ONG y a personal de campo del gobierno, a quienes brindó simultáneamente capacitación en análisis y desarrollo de mercado; ambos personales trabajaron en parejas en el campo para la implementación de la metodología en el nivel de la aldea.

En un primer momento, las labores del proyecto se iniciaron en 29 aldeas y ocho emplazamientos en Burkina Faso, además de en otras seis aldeas situadas en Malí a escasa distancia de la frontera entre ambos países. En abril de 2005, TREE AID subvencionó la continuación de las labores del proyecto y su extensión por un período de cinco años, con la finalidad de abarcar 50 aldeas en Burkina Faso y 20 en Malí. Una financiación adicional para ampliar ulteriormente la iniciativa en ambos países provino del Programa de acción forestal tropical de la Comisión Europea. Una iniciativa paralela se puso en marcha en el norte de Ghana a finales de 2006. La Empresa del árbol de aldea no tardará en implantarse en 172 aldeas en 17 emplazamientos (Figura 1).

PROGRESOS EN BURKINA FASO

El proceso de análisis y desarrollo de mercado ha sido completado en 28 aldeas de Burkina Faso. Al concluir su primera fase, los aldeanos habían elaborado una lista mínima de 41 productos arbóreos con potencial de mercadeo. Al culminar el proceso habían surgido 164 grupos de interés configurados por productos arbóreos; dichos grupos contaban un total de 1 735 miembros. Cada

uno de los grupos ha producido un plan de desarrollo empresarial. En total, los planes se basan en 17 PFNM diferentes que derivan de nueve especies de árboles, más diversas especies de plantas florecibles (véase el cuadro). La previsión de ingresos conjuntos

de los 164 planes de desarrollo empresarial supera los 1,5 millones de dólares EE.UU. Es importante recalcar que si bien esa cifra representa un movimiento de fondos potencial más que una ganancia realizada, la cifra es indicativa del valor relativo que representan los mercados de PFNM para los hogares con un ingreso anual promedio de alrededor de 1 000 dólares EE.UU.

Las necesidades de apoyo apuntadas en los planes de desarrollo empresarial incluyen los elementos siguientes:

- **Financiación de préstamos.** A excepción de cinco (159), todos los grupos buscan obtener préstamos; el valor de éstos asciende a un total de 177 000 dólares. La mayor parte de los préstamos se destina a cumplir con los requisitos de capital de operaciones; los períodos de reembolso propuestos son de 6 a 12 meses.
- **Ordenación de los recursos naturales.** En muchos planes se destacan las

Nómina de productos seleccionados, contenidos en los planes de desarrollo empresarial

Especies	Producto	Número de planes basados en este producto	Potencial de comercialización		
			Local	Nacional	Internacional
<i>Vitellaria paradoxa</i>	Nueces de galam sin elaborar	35	✓	✓	✓
<i>Vitellaria paradoxa</i>	Manteca de galam elaborada	23	✓	✓	
<i>Adansonia digitata</i>	Hojas comestibles	23	✓	✓	
<i>Tamarindus indica</i>	Fruta, destinada mayormente a la producción de zumos	14	✓	✓	✓
<i>Parkia biglobosa</i>	Semillas sin elaborar	13	✓	✓	
<i>Parkia biglobosa</i>	Condimento de <i>soumbala</i> obtenido de semillas fermentadas	13	✓	✓	✓
<i>Parkia biglobosa</i>	Miel (en bruto)	10	✓	✓	
<i>Balanites aegyptiaca</i>	Jabón a base de aceite de semillas	6	✓	✓	
<i>Tamarindus indica</i>	Hojas comestibles (secadas)	6	✓		
<i>Acacia macrostachya</i>	Semillas comestibles	6	✓	✓	
<i>Adansonia digitata</i>	Pulpa o harina de frutas, destinadas mayormente a la preparación de bebidas	5	✓	✓	✓
<i>Acacia senegal</i>	Goma arábiga	5	✓	✓	✓
Especies de plantas florecibles	Miel filtrada	3	✓	✓	
<i>Saba senegalensis</i>	Fruta seca	3	✓	✓	
<i>Ziziphus mauritiana</i>	Fruta seca	3	✓	✓	
<i>Balanites aegyptiaca</i>	Semillas sin elaborar	2	✓	✓	
Especies de plantas florecibles	Cera de abejas	1	✓	✓	

¿Qué es el análisis y desarrollo de mercado?

El análisis y desarrollo de mercado es una metodología elaborada por la FAO y el Centro Regional de Formación Forestal Comunal para Asia y el Pacífico cuyo propósito es asesorar a los empresarios locales en la creación de empresas generadoras de ingresos y, al mismo tiempo, en la conservación de los recursos arbóreos y forestales. La metodología ha sido diseñada específicamente con vistas a su aplicación en aquellas zonas en que la población es escasamente alfabetizada y tiene un acceso limitado a los mercados. Los hogares rurales adquieren gracias a este instrumento la capacidad de evaluar los rendimientos potenciales y los riesgos asociados con los diferentes procedimientos con los que se busca desarrollar las empresas basadas en los productos arbóreos y forestales.

El análisis y desarrollo de mercado incluye de manera sistemática las preocupaciones de índole social y medioambiental junto a los aspectos tecnológicos, comerciales y financieros relativos a la comercialización de un producto. Las personas podrán por consiguiente estar habilitadas para saber qué productos conviene producir, y para desarrollar unos mercados que proporcionarán ingreso y beneficios sin degradar la base de recursos. La evaluación de la sostenibilidad ambiental local se considera parte integrante del proceso de creación y planificación de las futuras empresas. Se han elaborado unas orientaciones que permiten determinar qué productos serán más viables en el mercado.

Tras la planificación preliminar, el proceso de análisis y desarrollo comprende tres fases, cada una de las cuales se subdivide a su vez en diversos pasos:

- identificación de las empresas potenciales –mediante un inventario de los recursos y productos existentes, el examen de los productos que ya proporcionan ingreso a la población local y la eliminación de los productos no viables– y los objetivos financieros de la población local interesada en el desarrollo de empresas;
- selección de los productos más prometedores, identificación de los mercados potenciales y debate acerca de los medios para la comercialización de los productos;
- elaboración de una estrategia empresarial y de un plan de negocios y capacitación durante una fase piloto, incluido el aprendizaje del seguimiento de los progresos realizados y la capacidad de adaptación en circunstancias en que se precisa introducir cambios.

El análisis y desarrollo de mercados es un marco que se puede adaptar a diferentes contextos, propósitos y productos. Entre los países en los que la FAO ya ha utilizado este enfoque se encuentran Burkina Faso, Colombia, Gambia, Kirguistán, Malí, Mongolia, la República Democrática Popular Lao, Serbia y Uganda.

MATERIALES PARA EL ANÁLISIS Y DESARROLLO DE MERCADO

El manual de campo *Empresas de productos arbóreos y forestales de comunidades locales: análisis y desarrollo de mercado* (FAO, 2000) ha sido preparado para guiar a los trabajadores de campo que prestarán asesoramiento a la población local al poner en práctica el proceso de análisis y desarrollo de mercado. El manual consta de seis folletos y de un mapa del proceso.

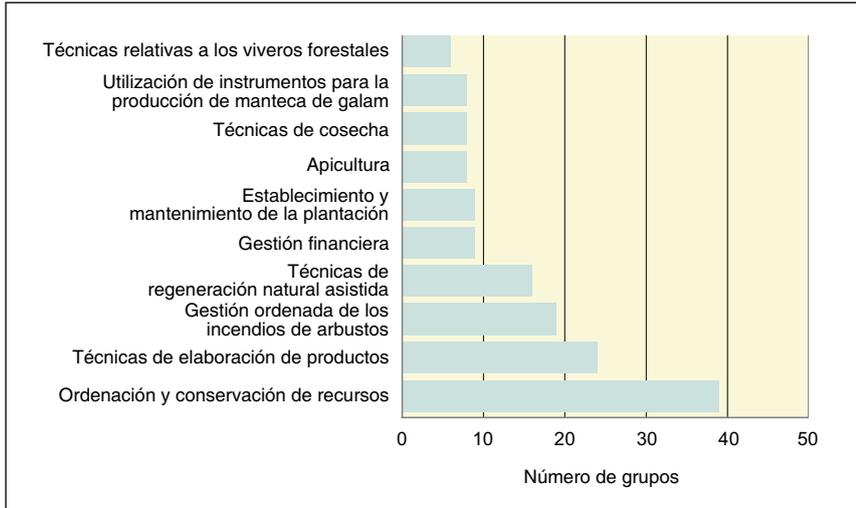
Las *Directrices para facilitadores de campo*, que complementan el manual de campo, proporcionan descripciones sencillas de métodos prácticos y herramientas de campo gracias a los cuales los aldeanos se pueden convertir en pequeños empresarios que tienen éxito en sus negocios. El usuario no necesita ser un experto en dirección de empresas para llevar las orientaciones a la práctica.

También se pueden consultar algunos estudios de caso que refieren experiencias y lecciones sacadas en diferentes países y que ilustran las condiciones que favorecen el desarrollo de empresas forestales pequeñas.

Todos estos materiales y otras informaciones están disponibles en línea en: www.fao.org/forestry/enterprises

Las publicaciones también se pueden solicitar por correo electrónico a: FO-publications@fao.org





2
Necesidades de capacitación técnica

necesidades de apoyo material y técnico para el establecimiento de viveros forestales, huertos de árboles (en una superficie total de 64 ha) y protección de bosques existentes (en una superficie que se extiende hasta las 213 ha). Estos datos revelan el potencial de las empresas de PFM de estimular las inversiones locales destinadas a la ordenación sostenible de bosques y terrenos boscosos. Un aspecto importante de las necesidades identificadas es la capacitación técnica (Figura 2).

- **Desarrollo institucional.** En los planes se menciona la necesidad de capacitación en gestión financiera, gestión cooperativa y alfabetización, además del apoyo técnico para facilitar la estipulación de acuerdos de ordenación de los recursos locales. Los productores prevén que los usuarios forestales necesitarán estipular acuerdos locales para hacer frente a algunos asuntos como el acceso y control de los recursos forestales, la gestión de conflictos, los regímenes de explotación de árboles, la reglamentación de las cosechas de productos arbóreos y la gestión ordenada de los incendios de arbustos.

PROBLEMAS AFRONTADOS

Las primeras aldeas participantes tardaron unos 18 meses en presentar sus planes preliminares y otros seis en completarlos. Las demoras se debieron a la falta de experiencia de todos los interesados; a las dificultades para coordinar las aportaciones de los organismos gubernamentales con las de las ONG, y a las actividades

agrícolas que, durante algunas estaciones del año, mantenían ocupadas a las personas de la localidad.

La principal dificultad técnica que tuvieron que enrostrar las ONG asociadas y los aldeanos consistía en determinar cuáles eran las tasas de explotación de PFM que podían ser toleradas sin que se degradase la base de recursos. Otra dificultad provenía del hecho de que muchos participantes esperaban recibir una asistencia material o financiera directa de parte de los donantes como la que habían proporcionado otros proyectos realizados en la zona. En algunas zonas del proyecto fue preciso revisar la nómina de los productos porque la selección inicial se había hecho en función del valor social percibido de los productos y no en función de su viabilidad económica, entendida ésta como base para el desarrollo de la empresa, tal como se recalca en la metodología de análisis y desarrollo de mercado. Una ulterior dificultad consistía en la participación efectiva de los hogares y mujeres más pobres. Las mujeres que deseaban establecer huertos de árboles frutales se encontraron ante un obstáculo particular puesto que, en virtud de los regímenes tradicionales, les resultaba muy difícil gozar de la seguridad de la tenencia de la tierra a título individual. Los grupos de mujeres pudieron en cambio negociar más fácilmente con los jefes de aldea un acceso seguro a tierras en las cuales plantar sus huertos.

Los progresos realizados hasta la fecha indican que la naturaleza participativa y reiterativa del enfoque de análisis y desarrollo de mercado permite a los productores

rurales hacer frente a las limitaciones y obstáculos que dificultan el desarrollo de empresas que se basan en el uso sostenible de los PFM. Sin embargo, el mencionado enfoque requiere tiempo y recursos. La presencia de asesores experimentados, unas inversiones en capacitación adecuadas (alrededor de seis días para cada una de las tres fases de que se compone la metodología) y el apoyo y supervisión de campo son especialmente importantes. No es posible implantar velozmente la metodología de análisis y desarrollo de mercado; ésta debería pues ser considerada como un tipo de inversión en sostenibilidad a largo plazo.

APOYO A LOS PRODUCTORES PARA LA EJECUCIÓN DE LOS PLANES DE DESARROLLO EMPRESARIAL

La iniciativa Empresa del árbol de aldea debe considerar seguidamente las siguientes prioridades:

- negociar acuerdos relativos a la provisión de créditos;
- encontrar un apoyo directo para la obtención de los principales activos de capital;
- proporcionar a los interesados una capacitación adecuada;
- disponer de una financiación adicional para los componentes de gestión de los planes de desarrollo empresarial mediante las donaciones de beneficencia brindadas por TREE AID, con el fin de que las empresas de aldea puedan hacer inversiones en una mejor ordenación de los bosques y terrenos boscosos;
- contratar a personal local y a especialistas internacionales que aporten al equipo de gestión de TREE AID nuevas destrezas en materia de desarrollo de empresas.

Tras reconocer que un acceso seguro y el control de los recursos forestales son los elementos críticos de los cuales dependen los beneficios que las familias pobres puedan obtener del desarrollo de los PFM, TREE AID ha dado inicio a un importante proyecto de cinco años de duración (que cuenta con la financiación del Departamento para el Desarrollo Internacional [DFID]), gracias al cual se creará un entorno de política y un marco institucional favorables para el buen gobierno forestal en Burkina Faso. En lugar de un cambio de política, lo que se persigue es



TREE AID

Los asesores reciben capacitación en análisis y desarrollo de mercado, aldea de Kogyende, Barsalogo (Burkina Faso)

implementar, de modo eficaz y mediante la participación de los interesados, la política nacional existente de descentralización y de ordenación de los recursos naturales y el Código Forestal. Este proyecto obrará en conjunción con las nuevas estructuras descentralizadas del gobierno y de las organizaciones de la sociedad civil, en el nivel de la aldea o de la comuna (municipio); con los servicios gubernamentales y las ONG asociadas, en el nivel departamental (subprovincial); con los ministerios gubernamentales pertinentes, en el nivel nacional, y con los grupos de educandos en buen gobierno forestal en los vecinos Malí y Ghana.

A mediano plazo, TREE AID también se propone:

- crear nuevas asociaciones con organismos en Burkina Faso con el propósito de aportar mayores pericias y experiencias al proceso orientado a respaldar el desarrollo de pequeñas empresas;
- proporcionar un apoyo suplementario a los nuevos grupos de productores y asociaciones en materia de componentes de desarrollo de negocios contemplados en los planes de desarrollo empresarial;
- crear servicios nacionales y regionales de información y comunicación sobre los mercados con el propósito de respaldar el tránsito de los productores de los mercados locales a los nacionales e internacionales, y de vincularlos con los proveedores de servicios y los encargados del diseño de políticas.

Estos planes se llevarán a cabo en asociación con la FAO y el Instituto Interna-

cional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIMAD) y por conducto de la iniciativa Forest Connect (véase www.fao.org/forestry/site/42297).

La política comercial del gobierno aún no constituye un asunto crítico; pero entre las dificultades emergentes potenciales cabe mencionar los obstáculos oficiales y no oficiales al comercio regional; las políticas tributarias locales de los gobiernos comunales recientemente establecidos; el acceso a los mercados de los sucedáneos de los productos arbóreos de importación, y la reglamentación del comercio internacional de los principales productos arbóreos de exportación como las nueces y la manteca de galam y la goma arábiga.

LABORES FUTURAS

Las labores de la iniciativa «Empresa del árbol de aldea» están en curso y muchas preguntas quedan aún por responder; por ejemplo:

- ¿Qué incentivos convendría dar a los empresarios que se encuentran en dificultades financieras, sin que por ello se fomente la dependencia?
- ¿De qué forma podrían las empresas en crecimiento asegurar su acceso a unos recursos cada vez más valiosos, sin privar a otros usuarios del aprovechamiento de tales recursos, o sin que ellas mismas se vieran desplazadas por los intereses de otros agentes más poderosos?
- ¿De qué modo sería posible mantener los logros alcanzados por la iniciativa dentro de unas estructuras sociales tradicionales, en las que existe una fuerte jerarquía establecida, y fomentar al mismo tiempo el funcionamiento de grupos de productores de carácter representativo?; y ¿cómo evitar que

individuos o grupos política o económicamente más poderosos acaparen todos los beneficios?

- ¿De qué forma se podría garantizar que una proporción apropiada de los rendimientos se reinvierta en la ordenación forestal sostenible?
- ¿Cuál sería, a pesar del aislamiento geográfico en que se encuentran, la mejor forma de establecer una comunicación efectiva tanto entre los grupos y redes de productores como en el seno de cada grupo o red?
- ¿Cómo sería posible resolver, a nivel del hogar, los conflictos de interés como los que por ejemplo derivan de la asignación de recursos humanos y financieros en apoyo de las empresas en crecimiento, o los intereses diferentes de hombres y mujeres?
- ¿Cómo sería posible alentar al gobierno para desarrollar los PFMN, no solo con la finalidad de acrecentar al máximo las ganancias provenientes de las exportaciones, sino también los beneficios que obtienen los hogares rurales pobres?

A pesar de estas cuestiones no resueltas, la iniciativa «Empresa del árbol de aldea» ya ha contribuido a que las comunidades rurales analicen las oportunidades que se les presentan, lleven a cabo investigaciones de forma estructurada y solventen los problemas inmediatos relacionados con el acceso a la información, la financiación y los servicios. La iniciativa también les ha ayudado a comunicar entre sí y a reconocer sus intereses mutuos. Como tal, la iniciativa representa un avance en la creación de unas empresas viables que pueden favorecer la mitigación de la pobreza. ♦