

GUÍA DEL USUARIO DEL MANUAL DE CAMPO



FOLLETO A



---

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

---

**GUÍA DEL USUARIO  
DEL MANUAL DE CAMPO**

---

**FOLLETO A**

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>
<b>El proceso de análisis y desarrollo de mercado</b>	<b>1</b>
Supuestos de hecho sobre los que se basa este manual de campo	3
Objetivos del manual de campo	3
¿Quién utilizará este manual de campo?	3
¿Cómo utilizar el manual de campo?	4
¿Qué partes del manual de campo utilizar?	5
<b>Apéndices</b>	
APÉNDICE 1: Definiciones de términos utilizados en el manual	6
APÉNDICE 2: Siglas y abreviaturas	9
<b>Lista de cuadros</b>	
CUADRO A.1 El proceso AyDM	2



# Introducción

La metodología AyDM ayuda a la población a conseguir un sistema de supervivencia sustentable mediante el cual los bienes, tanto familiares como de la comunidad, se ven incrementados y mejoran la gestión forestal local. Permite a la población local identificar productos con potencial y desarrollar mercados que proporcionen ingresos y beneficios sin degradar los recursos naturales.

Este manual de campo se diseñó como guía para los facilitadores que ayudarán a la población local a poner en práctica el proceso de AyDM. Se preparó con la colaboración extensa de Isabelle Lecup, Kenneth Nicholson y Thomas Fricke, quienes aportaron su experiencia en el uso del AyDM sobre el terreno, durante seis años en Vietnam y 12 años en Nepal.

Esta Guía del Usuario proporciona una visión global del marco del AyDM y del contenido de los seis folletos que integran este manual de campo. Define también el público al que va dirigido y pretende ayudar al usuario a decidir cuál de los folletos es el más indicado para la fase del proceso que ha de realizar.

## El proceso de análisis y desarrollo de mercado

El Análisis y Desarrollo de Mercado -AyDM- proporciona un marco de referencia para la planificación de empresas de productos forestales. Es un proceso que se desarrolla por pasos, en tres fases distintas, y que utiliza una serie de herramientas generales que han sido, o pueden ser, adaptadas para obtener resultados concretos en el desarrollo de iniciativas empresariales. El AyDM es un proceso innovador que toma en cuenta, en forma sistemática tanto los aspectos sociales y de medio ambiente como los aspectos tecnológicos, comerciales y económicos del desarrollo de empresas.

Las tres fases del proceso AyDM son las siguientes:

**Fase 1: Evaluar la situación existente.** Entender los puntos clave, definir los problemas y las oportunidades y hacer una primera selección de productos.

**Fase 2: Identificar productos, mercados y formas de mercadeo.** Decidir cuáles son los mejores productos y recoger información para su posterior desarrollo.

**Fase 3: Planificar empresas de desarrollo sustentable.** Formular un plan de desarrollo empresarial y preparar su puesta en práctica.

CUADRO A.1  
**EL PROCESO AyDM\***

**FASE 1: EVALUAR LA SITUACIÓN EXISTENTE**

PASO 1 – Identificar al grupo meta

PASO 2 – Determinar los objetivos económicos del grupo meta

PASO 3 – Hacer un inventario de los recursos y productos existentes

PASO 4 – Identificar las principales limitaciones del sistema de mercado existente

PASO 5 – Hacer una primera selección de productos

PASO 6 – Conscientizar sobre las ventajas de trabajar en equipo

Resultados esperados

- Una primera selección de productos que serán evaluados en la fase siguiente del AyDM
- El conocimiento de las limitaciones sociales, ambientales y técnicas de los productos determinados
- Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 2

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

PASO 1 – Analizar las cuatro áreas de desarrollo empresarial

PASO 2 – Seleccionar los productos con mayor potencial

PASO 3 – Crear grupos de interés para los productos seleccionados

Resultados esperados

- Identificación de los productos con mayor potencial y acopio de información para el desarrollo de planes empresariales
- Formación de grupos de interés para los productos seleccionados
- Formación de un equipo de miembros del grupo meta que llevará a cabo la Fase 3

**FASE 3: PLANIFICAR EMPRESAS DE DESARROLLO SUSTENTABLE**

PASO 1 – Estudiar el entorno empresarial de los productos y las empresas seleccionados(as)

PASO 2 – Definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa

PASO 3 – Desarrollar estrategias en cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial

PASO 4 – Formular planes de acción para poner las estrategias en práctica

PASO 5 – Calcular las proyecciones financieras de la empresa

PASO 6 – Obtener financiación según lo especificado en el estado de necesidades de capital del plan financiero

PASO 7 – Iniciar la fase piloto y la capacitación

PASO 8 – Hacer un seguimiento de los progresos obtenidos y hacer frente a los cambios

Resultados esperados

- Formulación de una estrategia empresarial para los productos seleccionados
- Desarrollo de un plan de acción
- Financiación según el estado de necesidades de capital
- Puesta en marcha de un sistema de seguimiento y planificación

\* Véase también la representación gráfica del proceso en el diagrama AyDM de este manual.



## Supuestos de hecho sobre los que se basa este manual de campo

- ❖ Las metodologías mejoradas para la planificación de empresas sostenibles de productos arbóreos y forestales son necesarias para todos, desde el productor hasta el fabricante y el comerciante, ya que cada vez hay más hogares que producen para el mercado.
- ❖ Las comunidades locales quieren mejorar su nivel de vida, pero esto les resulta cada vez más difícil por la degradación del medio ambiente. Por lo tanto, precisan un sistema que les permita seleccionar productos forestales cuya recolección pueda realizarse a largo plazo.
- ❖ Los integrantes de la comunidad local conservarán y protegerán los recursos forestales si se benefician económicamente de la utilización sustentable de los bosques.
- ❖ Los integrantes de la población local han decidido desarrollar actividades de generación de ingresos.

## Objetivos del manual de campo

- ❖ Proporcionar a los facilitadores un marco para identificar, planificar y desarrollar empresas de productos arbóreos y forestales que proporcionen ingresos y beneficios sin degradar los recursos naturales.
- ❖ Aumentar los conocimientos de las agencias facilitadoras (incluido el personal de proyectos de desarrollo).
- ❖ Dar a conocer las técnicas y herramientas a utilizar en la realización de las distintas fases del proceso.
- ❖ Producir herramientas de investigación de campo para recoger los datos necesarios para llevar a cabo el proceso AyDM.
- ❖ Compartir lo aprendido durante el diseño y la puesta en práctica del proceso AyDM en distintos lugares de Asia durante los últimos 12 años.

## ¿Quién utilizará este manual de campo?

Este manual va dirigido a los facilitadores que han de ayudar a las comunidades locales a llevar a cabo el proceso AyDM. El manual de campo proporciona a estos facilitadores instrucciones y orientación en todas las fases del proceso AyDM.

Los facilitadores pueden ser tanto funcionarios de extensión del gobierno como personal de organizaciones no gubernamentales o profesionales de entidades privadas (tales como empresarios y cooperativistas), que quieran integrar aspectos de gestión social y de recursos en su trabajo con las comunidades locales. El AyDM destaca el estudio del entorno de mercado para evitar fracasos. Esta metodología reduce los riesgos de emplear tiempo y dinero en el desarrollo de iniciativas no viables. Es un proceso rentable que ayuda en el desarrollo de empresas viables.

**Se parte de la base de que «los facilitadores tendrán conocimientos previos y experiencia en el uso de herramientas de diagnóstico participativo», ya que tendrán que adaptar tales herramientas extensamente.**

Las personas con las cuales trabajarán los facilitadores a nivel de comunidad, son aquellas que utilizan los productos arbóreos y forestales como medio de generación de ingresos, y no exclusivamente como método de subsistencia. Pueden ser tanto productores como fabricantes y/o comerciantes. El AyDM les permite planificar y desarrollar iniciativas con productos forestales que sean equitativas, ecológicamente sostenibles, socialmente aceptables y económicamente viables.

## ¿Cómo utilizar el manual de campo?

### **Presentación del manual de campo**

El manual de campo consta de seis folletos y de un diagrama del proceso AyDM. El diagrama proporciona una visión gráfica de este proceso de tres fases, e indica varios puntos de partida posibles. En esta sección se describe brevemente el contenido de cada folleto. Cada uno contiene *directrices y ejemplos* en el texto para aclarar determinados conceptos. Ciertos *aspectos a destacar*, que deberán ser recalcados por los facilitadores en determinados puntos del proceso, aparecen resaltados en el texto. Tanto los ejemplos como los aspectos a destacar aparecen marcados por unos símbolos concretos (véase el Cuadro A.2). El texto incluye también *listas de control* de la información que se debe recoger, así como listas de control para ayudar a los facilitadores y a la población local a realizar los análisis pertinentes. Muchos de los ejemplos han sido tomados del estudio de caso desarrollado en el Folleto F. Otros ejemplos han sido tomados de las experiencias vividas en Nepal, e incluyen el plan estratégico de la Cooperativa Praja en Nepal.

El Folleto B hace una presentación de la metodología, mientras que los C, D y E describen las fases principales del marco AyDM y presentan algunos de los métodos y las herramientas necesarias para guiar a los facilitadores a lo largo del proceso. Para facilitar la utilización del manual de campo, cada una de las fases está descrita en un folleto distinto, de modo que los facilitadores únicamente tendrán que llevar consigo, al campo, los folletos que necesiten, dependiendo de la fase que estén llevando a cabo.

### **FOLLETO A - Guía del usuario del manual de campo**

La Guía del Usuario (este folleto) proporciona una visión general del marco del AyDM y del contenido de cada folleto del manual. Define también el público al que va dirigido. El Apéndice 1 de este folleto contiene una lista de definiciones de los términos básicos utilizados en el manual de campo.

### **FOLLETO B - Introducción: Definiendo adónde se quiere llegar**

Antes de utilizar el AyDM es importante conocer el flujo del proceso y los resultados que cabe esperar. En este folleto se describe el proceso y los principios sobre los que se basa. Se incluye también una lista del material de lectura recomendado.

### **FOLLETO C - Fase 1: Evaluar la situación existente**

La finalidad de la primera fase del proceso AyDM es conocer los puntos clave de la situación existente: ¿Cuáles son las iniciativas posibles?, ¿qué recursos y productos existen?, ¿cómo funcionan los sistemas de mercado existentes? Al final de esta fase, se podrán identificar productos viables y clasificarlos por orden de importancia.

### **FOLLETO D - Fase 2: Identificar productos, mercados y formas de mercadeo**

La finalidad de la Fase 2 es seleccionar los productos de mayor potencial y recoger información para su posterior desarrollo, mediante la identificación de mercados potenciales y formas de mercadeo. Al final de esta fase, se habrán formado grupos de interés para el posterior desarrollo de cada uno de los productos seleccionados y se formará un equipo que llevará a cabo la Fase 3.

### **FOLLETO E - Fase 3: Planificar empresas de desarrollo sostenible**

En la Fase 3 el facilitador trabajará con los futuros empresarios para: desarrollar un plan de crecimiento de la empresa, desarrollar estrategias para cada una de las cuatro áreas de desarrollo empresarial y preparar planes de acción para su puesta en práctica. Habrá que definir la misión, las metas y los objetivos de la empresa, determinar su rentabilidad y calcular el capital necesario para su puesta en marcha. El plan de desarrollo empresarial será utilizado para obtener financiación. Se presentan pautas para el desarrollo de estrategias de mercado y para la preparación de un plan de desarrollo empresarial.

### **FOLLETO F - Estudio de caso**

En este estudio de caso se describe la utilización de la metodología AyDM para la identificación de productos y el desarrollo de empresas viables de productos no madereros, forestales y de huerta a nivel de comunidad en Vietnam, sin degradar los recursos forestales naturales ni el medio ambiente. Se aportan ejemplos de los métodos y las herramientas utilizadas por el equipo facilitador.

## ¿Qué partes del manual de campo utilizar?

En algunos casos los usuarios podrán iniciar el proceso AyDM en puntos distintos, dependiendo de la situación existente, pero deberán primero plantearse ciertas preguntas para determinar por cuáles puntos de entrada es posible empezar.

### ***Puntos de entrada al proceso***

Por norma general, es necesario seguir todos y cada uno de los pasos de las tres fases del AyDM, completando cada fase antes de pasar a la siguiente.

No obstante, en determinadas situaciones, es posible entrar en el proceso en puntos distintos.

- ❖ Si se ha identificado al grupo meta, pero no han sido identificados los productos o las ideas empresariales, es posible empezar con el Paso 2 de la Fase 1.
- ❖ Si los productos o las ideas empresariales han sido claramente identificadas, pero no está claro cuál es el grupo meta, se pueden saltar los Pasos 3 y 5 de la Fase 1 y el Paso 2 de la Fase 2.
- ❖ Si se ha identificado al grupo meta, si los objetivos económicos de los miembros del grupo están claros, si se han seleccionado las materias primas, se han entendido las principales limitaciones del sistema de mercado y seleccionado productos con potencial en los que basar las empresas, puede saltarse la Fase 1 por completo y empezar el proceso en el Paso 1 de la Fase 2.

Una vez completadas las tres fases, hay que repetir la Fase 3 para realizar el seguimiento y la planificación de rutina.

## APÉNDICE 1:

# Definiciones de términos utilizados en el manual

### **Actores: actores directos e indirectos**

Entre el productor y el consumidor existen un número de actores. Hay dos tipos de actores: actores directos, que forman parte de la cadena de mercado en la que se vende el producto (tales como recolectores, comerciantes, procesadores y detallistas); y actores indirectos, que influyen en el mercadeo del producto (tales como los encargados de redactar normas, investigadores técnicos y grupos de presión sobre el medio ambiente).

Estos actores pueden ser tanto personas privadas como empresas de los sectores público y privado. Como ejemplo, los actores directos en la producción de miel pueden ser los recolectores y los apicultores, la unidad local de purificación y empaquetado (que recoge la miel de los distintos recolectores), los mayoristas y los detallistas.

Los actores indirectos son las personas privadas u organizaciones que hacen posible el flujo de bienes y servicios. Incluyen, entre otros, al banco agrícola local que proporciona pequeños préstamos a los productores de miel, al departamento técnico del gobierno que proporciona formación técnica a los apicultores y a la organización no gubernamental de medio ambiente que enseña a los productores tecnologías de cosecha que no perjudican al entorno natural.

### **Cadena de mercado**

Una cadena de mercado (diagrama de flujo) indica el flujo del producto manipulado por cada uno de los actores (y en algunos casos la cantidad).

### **Canal de distribución**

Para cada producto, los actores directos (productores, comerciantes y consumidores) e indirectos (comités de mercadeo y agencias gubernamentales) hacen posible el flujo de información y del producto desde el productor hasta el consumidor. Esto crea lo que se conoce como canal de distribución. El canal de distribución comprende tanto a los intermediarios como a los medios de transporte y facilidades de almacenaje, utilizados en el movimiento del producto, desde los productores hasta los consumidores.

Los canales de distribución constan de *canales de mercadeo* y *canales de entrega* y pueden ser controlados mediante una *cadena de mercado* (diagrama de flujo).

### **Canal de entrega**

Es el canal mediante el cual los productos llegan físicamente al consumidor.

### **Canal de mercado**

Es el canal a través del cual se envía información desde y hacia los mercados, y también mediante el cual se venden los productos. Los canales de mercado se clasifican generalmente en dos categorías: canales *centralizados* y canales *descentralizados*.

Un *canal de mercado centralizado* es aquél en que los productos de los agricultores o recolectores se reúnen en mercados grandes centralizados, donde los procesadores o mayoristas compran los productos a una agencia, a un intermediario o a un agente de los agricultores. Un ejemplo de un canal de mercado centralizado es el envío a la capital regional de todas las plantas de uso medicinal producidas en diversas localidades, donde son compradas por una fábrica de hierbas de uso medicinal.

Un *canal de mercado descentralizado* es aquél que no utiliza grandes mercados ya establecidos, sino que los procesadores u otros mayoristas compran directamente a los agricultores o en pequeños puntos de producción y venta, siendo normalmente los agricultores los que venden sus propios productos. Como ejemplo de un canal de mercado descentralizado, es el caso de los apicultores que venden sus productos directamente a los comerciantes que acuden al pueblo.

### **Cuatro áreas de desarrollo empresarial**

El proceso de AyDM toma en consideración cuatro áreas de desarrollo empresarial:

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

### **Empresario**

El término *empresario* se utiliza en el manual a modo de término genérico para los distintos actores que se benefician directamente de la venta de productos arbóreos y forestales. Los empresarios utilizan productos forestales para la generación de ingresos, no como forma de subsistencia. Son productores, fabricantes (que hacen la transformación primaria in situ para la elaboración de productos semi-acabados y la transformación secundaria en la elaboración de productos acabados) y comerciantes, independientemente del tamaño o la estructura legal bajo la que realizan sus actividades.

### **Entorno de mercado**

Se puede definir el entorno de mercado como todos aquellos factores y condiciones de tipo económico, político, sociocultural, tecnológico y ecológico que influyen en la demanda, la producción, el procesado y la distribución de los productos.

### **Facilitador**

Un *facilitador* es aquella persona cuya función es ayudar a individuos o grupos a alcanzar sus metas. La función del facilitador se limita a proporcionar los métodos y las herramientas adecuadas a las personas a las que está ayudando, de modo que les resulte más fácil alcanzar sus metas.

### **Grupo Meta**

Es el grupo de hombres, mujeres y hombres o mujeres, interesado en desarrollar una empresa sustentable con base en productos forestales no maderables. Son los que se capacitarán y beneficiarán a través del proceso de «aprender haciendo participativamente».

### **Mercadeo**

El mercadeo es, básicamente, una técnica que ayuda a los productores a identificar qué es lo que los consumidores necesitan y desean y qué es lo que ofrecen los competidores, a la vez que les ayuda a satisfacer tales necesidades y deseos de los consumidores.

### **Mercado**

Un mercado no es un lugar físico, sino una serie de transacciones entre personas con una necesidad que satisfacer, con dinero para gastar y el deseo de gastarlo, y personas con un recurso, producto o servicio que ofrecer.

Es la demanda global de un producto a un precio determinado en un lugar y un momento determinados, bajo unos criterios y unas condiciones concretas (FAO, 1996). La demanda viene determinada por las necesidades y los deseos de los consumidores. Hay gran diversidad de mercados o salidas para los productos y servicios.

Existen mercados para las materias primas (tales como rizomas secos para la industria aromática), para productos semielaborados (tales como aceites esenciales utilizados en la industria de la alimentación), y para productos acabados (tales como servilletas de fibra natural). Pueden ser locales, regionales, nacionales o internacionales.

### **Mercado físico**

El mercado físico es el lugar en que se juntan y se comunican comprador y vendedor, y donde se realizan transacciones (FAO, 1996). Como ejemplo, un mercado físico puede ser un conjunto de tiendas en una ciudad donde se venden plantas de uso medicinal, o el almacén de un comerciante que vende plantas de uso medicinal.

### **Producto**

Un producto comprende los bienes y servicios que resultan del insumo de recursos o factores de producción utilizados para producirlo (FAO, 1996). Una planta procedente del bosque es la materia prima a partir de la cual se obtiene el producto «tallo». El factor de producción es el corte del tallo.

**Productos arbóreos y forestales**

Este término o sigla se utiliza en el manual de campo para todas las sustancias biológicas procedentes de los ecosistemas forestales. Los PFMN incluyen plantas ornamentales, plantas de uso medicinal y productos comestibles de origen vegetal, tales como especias o frutos secos; fauna; productos comestibles de origen animal, tales como nidos de pájaros y miel; productos no comestibles de origen animal, tales como plumas o cornamentas; extractos y exudados, tales como aceites esenciales, resinas o betún y tintes; y fibras, tales como caña o bambú. El término incluye también pequeños productos de madera, tales como artesanía en madera, así como productos de árboles cultivados o pequeñas plantaciones de árboles, tales como cítricos y otros árboles frutales o plantas de uso medicinal. La madera producida y vendida para beneficio de los productores locales (como por ejemplo en el contexto de actividades forestales comunitarias) cae dentro de este término. En cambio, las especies exóticas como el eucalipto y la madera o pulpa industrial producida en grandes plantaciones, no pueden ser comercializadas por los productores locales y por lo tanto quedan fuera del ámbito de este término.

**Recursos**

Los recursos son sustancias vegetales, minerales o animales que existen en el bosque o en otros ecosistemas naturales antes de su extracción. Son las reservas de existencias de los productos con potencial.

## APÉNDICE 2: Siglas y abreviaturas

AAC	asociación de ahorro y crédito
CE	comité ejecutivo
CIFOR	Centro Internacional de Investigación Forestal
CITES	Convención sobre el Comercio Internacional de Especies de Fauna y Flora en Peligro de Extinción
DFO	oficial forestal de distrito
DRP	Diagnóstico Rural Participativo
DRR	Diagnóstico Rural Rápido
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
FODA	Fortalezas y Oportunidades, Debilidades y Limitaciones
FTPP	Programa Bosques, Árboles y Comunidades Rurales
FUG	grupo de usuarios del bosque
GTZ	Agencia Técnica de Asistencia Alemana
IFSP	Proyecto de Seguridad Alimentaria Integrado
IUCN	Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza
MIS	sistema de información de mercadeo
NEDA	Organismo de Asistencia para el Desarrollo de los Países Bajos
ODA	Asistencia para el Desarrollo Internacional
ONG	Organización No Gubernamental
ONG(I)	Organización No Gubernamental Internacional
PCDP	Programa de Desarrollo Comunitario de los Praja
PFNM	productos forestales no maderables
RECOFTC	Centro Regional de Capacitación en Forestería Comunitaria
RI	rendimiento de la inversión
SEAGA	Programa de Análisis Socioeconómico y de Género
SEACOW	Escuela de Ecología, Agricultura y Trabajos Comunitarios
SMART	Concreto, Mensurable, Adecuado, Realista, Limitado en el tiempo
SNV	Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo
VDC	Comité de Desarrollo Municipal

La guía del usuario proporciona un panorama general del marco de trabajo de A y D M, así como de los contenidos de cada componente del manual de campo. La Guía también identifica a los destinatarios meta. Las definiciones de los conceptos fundamentales utilizados en el manual de campo figuran en el Anexo I de este folleto.



La guía del usuario proporciona un panorama general del marco de trabajo de A y D M, así como de los contenidos de cada componente del manual de campo. La Guía también identifica a los destinatarios meta.

Las definiciones de los conceptos fundamentales utilizados en el manual de campo figuran en el Anexo I de este folleto.