

Apoyo a las pequeñas empresas forestales

Herramientas del facilitador



Guía de bolsillo, ¡sin complicaciones!



Herramientas del facilitador

Guía de bolsillo, ¡sin complicaciones!

Primera edición: International Institute for Environment and Development (Reino Unido), 2012

Copyright © International Institute for Environment and Development

Todos los derechos reservados

ISBN: 978-1-84369-878-4

Para obtener una copia de esta publicación, póngase en contacto con IIED:
International Institute for Environment and Development

80-86 Gray's Inn Road

Londres WC1X 8NH

Reino Unido

Correo electrónico: newbooks@iied.org

www.iied.org/pubs

Nº de pedido de IIED: 13558SIIED

Existe un registro catalográfico de este libro en la Biblioteca Británica.

Citas: Macqueen, D. (ed.), Baral, S., Chakrabarti, L., Dangal, S., du Plessis, P., Griffith, A., Grouwels, S., Gyawali, S., Heney, J., Hewitt, D., Kamara, Y., Katwal, P., Magotra, R., Pandey, S. S., Panta, N., Subedi, B. y Vermeulen, S. (2012) Apoyo a las pequeñas empresas forestales: Herramientas del facilitador. Guía de bolsillo, ¡sin complicaciones! Serie «Small and Medium Forest Enterprise» de IIED n.º 29, Edimburgo, Reino Unido.

Traducción del inglés: Montserrat Ribas

Fotografía de la portada: Carpinteros etíopes © Duncan Macqueen

Diseño: Eileen Higgins, correo electrónico: eileen@eh-design.co.uk

Impresión: Park Communications (www.parkcom.co.uk). Impreso con tinta a base de aceite vegetal sobre Chorus Lux, un papel certificado por el FSC y blanqueado mediante un proceso libre de cloro.

Índice

Agradecimientos	1
Resumen ejecutivo	3
Acrónimos y abreviaturas	4
Introducción	5
¿En qué consiste este manual?	8
¿Cuál es el objetivo de este manual?	10
Público destinatario 1. Agencias externas	11
Sección 1. Fortalecimiento de capacidades de facilitación	11
Módulo 1. Diseñar una alianza para el apoyo a la pequeña empresa	13
Módulo 2. Identificar instituciones nacionales de apoyo a la pequeña empresa forestal	21
Módulo 3. Establecer un proceso de evaluación	29
Público destinatario 2. Facilitadores nacionales	41
Sección 2. Planificación de la facilitación	41
Módulo 4. Presentar un planteamiento de facilitación útil	43
Módulo 5. Actividades de planificación, definición del proceso y salida	51
Módulo 6. Realizar los diagnósticos de antecedentes necesarios	61
Módulo 7. Descripción y evaluación comparativa de los servicios de apoyo	71
Módulo 8. Diseño de estrategias de comunicación	81
Sección 3. Facilitación en acción	93
Módulo 9. Desarrollar una comprensión del mercado	95
Módulo 10. Análisis participativo de la cadena de valor	109
Módulo 11. Desarrollo de productos	123
Módulo 12. Planificación de negocios y facilitación de servicios de desarrollo empresarial	139
Módulo 13. Planificación económica y facilitación de servicios financieros	149
Módulo 14. Fortalecer las organizaciones de empresas comunitarias	163
Módulo 15. Incorporar la sostenibilidad ecológica	177
Módulo 16. Investigación para el cambio de políticas	189
Referencias	199
Glosario de términos clave	216

Datos de contacto

Duncan Macqueen

Director de investigación sobre producción forestal responsable
International Institute for Environment and Development (IIED)
4 Hanover Street
Edimburgo EH2 2EN, Reino Unido
Correo electrónico: duncan.macqueen@iied.org

Sony Baral

Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: sonybaral@ansab.org

Leena Chakrabarti

Community Enterprise Forum International (CEFI)
L - 6, First Floor, C R Park
Nueva Delhi – 110019, India
Correo electrónico: leena@cec.co.in

Shambhu Dungal

Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: shambhudungal@ansab.org

Pierre du Plessis

CRIAA SA-DC
PO Box 23778
Windhoek, Namibia
Correo electrónico: pierre@criaasadc.org

Alison Griffith

Directora del programa de mercados internacionales y medios de subsistencia
The Schumacher Centre for Technology and Development
Bourton on Dunsmore
Rugby CV23 9QZ, Warwickshire, Reino Unido
Correo electrónico: Alison.Griffith@practicalaction.org.uk

Sophie Grouwels

Experta forestal de desarrollo de empresas a pequeña escala
Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO)
Viale delle Terme di Caracalla
00153 Roma, Italia
Correo electrónico: Sophie.Grouwels@fao.org

Sushil Gyawali

Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: sushilgyawali@ansab.org

Jennifer Heney
27 Broomieknowe Park
Bonnyrigg EH19 2JB, Midlothian, Reino Unido
Correo electrónico: jheney@ruralfinance.co.uk

Daphne Hewitt
Rainforest Alliance
665 Broadway, Suite 500
NY 10012, Estados Unidos
Correo electrónico: dhewitt@ra.org

Yarri Kamara
Directora de apoyo a las empresas
Tree Aid West Africa
06 BP 9321
Ouagadougou 06, Burkina Faso
Correo electrónico: yarrika@hotmail.com

Prakash Katwal
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: prakashkatwal@ansab.org

Rohit Magotra
Community Enterprise Forum International (CEFI)
L - 6, First Floor, C R Park
Nueva Delhi – 110019, India
Correo electrónico: rohit@cec.co.in

Shiva Shankar Pandey
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: shivapandey@ansab.org

Nabaraj Panta
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: nabarajpanta@ansab.org

Bhishma Subedi
Director ejecutivo
Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Nepal
P.O. Box 11035
Katmandú, Nepal
Correo electrónico: bhishmasubedi@ansab.org

Sonja Vermeulen
Directora de investigación
Climate Change, Agriculture and Food Security (CCAFS) Coordinating Unit
Universidad de Copenhague
Rolighedsvej 21
1958 Frederiksberg C, Dinamarca
Correo electrónico: s.vermeulen@cgiar.org

Agradecimientos

Este manual ha sido elaborado con el apoyo del Programa sobre bosques (PROFOR), auspiciado por el Banco Mundial, con el respaldo adicional de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO); el Mecanismo para los programas forestales nacionales (Mecanismo para los pfn), auspiciado por la FAO; el Department for International Development (Departamento para el desarrollo internacional) del Reino Unido (DFID); la Swiss Agency for Development and Cooperation (Agencia suiza para el desarrollo y la cooperación, o SDC) y la Danish International Development Assistance (Agencia danesa para el desarrollo internacional, o DANIDA). Las opiniones de este documento pertenecen a los autores y no reflejan necesariamente las de PROFOR, FAO, el Mecanismo para los pfn, DFID, SDC ni DANIDA.

Forest Connect es una alianza internacional dedicada a tratar de resolver el aislamiento de las pequeñas empresas forestales. Fue creada a finales de 2007, luego de las conversaciones entre IIED y FAO con ocasión del Congreso de Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas para la Reducción de la Pobreza: Oportunidades y Desafíos de los Mercados Globalizadores, celebrado en Costa Rica del 23 al 25 de mayo de 2006. Sus objetivos son evitar la deforestación y reducir la pobreza, mejorando los vínculos de las pequeñas empresas forestales sostenibles entre sí, y con los mercados, proveedores de servicios y procesos normativos como los programas forestales nacionales (pfn). Forest Connect está codirigida por el Grupo de recursos naturales del International Institute for Environment and Development (Instituto internacional para el medio ambiente y el desarrollo, o IIED) y el Community-Based Forest Enterprise Development programme (Programa de desarrollo para empresas comunitarias de productos forestales, o CBED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO). Ha trabajado, mediante planes de facilitación subvencionados, con instituciones asociadas en 12 países: Burkina Faso, China, Etiopía, Ghana, Guatemala, Guyana, Laos, Liberia, Malawi, Mali, Mozambique y Nepal, y cuenta además con una amplia red de más de 800 colaboradores en 50 países vinculados a través de una red social internacional (<http://forestconnect.ning.com>).

Del 2 al 4 de julio de 2008 los socios de Forest Connect se reunieron en Edimburgo, Reino Unido, para valorar qué orientación podría resultar de mayor utilidad para los profesionales de la ayuda a las pequeñas empresas forestales. Fue este encuentro el que definió la estructura del presente manual, y estamos agradecidos a los siguientes participantes (en orden alfabético) por sus aportes: Ambrose Bugaari (Environmental Alert, Uganda), Leena Chakrabarti (Community Enterprise Forum International – CEFI, India), Sophie Grouwels (FAO, Italia), Jennifer Heney (Reino Unido), Daphne Hewitt (Rainforest Alliance, Reino Unido), Marie Jaecy (IIED, Reino Unido), Yarli Kamara (Tree Aid West Africa, Burkina Faso), Cyril Lombard (PhytoTrade Africa, Reino Unido), Víctor Armando López Illescas (Asociación de Forestería Comunitaria Ut'z Che', Guatemala), Xinjian Luo (Chinese Academy of Forestry, China), Rohit Magotra (Community Enterprise Consortium – CEC, India), James Mayers (IIED, Reino Unido), Peter Ngembeni Mbile (World Agroforestry Centre, Camerún), Elaine Morrison (IIED, Reino Unido), Peter O'Hara (LTSI, Reino Unido), Sharon Ousman (Iwokrama, Guyana), Jukka Peltola (AgriCord, Bélgica), Chris Penrose Buckley (Twin and Twin Trading, Reino Unido),

Vanda Radzik (Iwokrama, Guyana), Ararsa Regasa (Ethiopian Oromia State Forest Enterprises Supervising Agency, Etiopía), Matthias Rhein (DFID, Reino Unido), Tom Roche (Just Forests, Irlanda), Mario Rafael Rodríguez Palma (Instituto Nacional de Bosques, Guatemala), Alda Salomao (Centro Terra Viva, Mozambique), Ram Hari Subedi (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources – ANSAB, Nepal), Tsegaye Tadesse (Farm Africa, Etiopía), Ryan Temple (Sustainable Northwest, EE. UU.), Phuong Thao Vu (Enterprise & Development Consultants – EDC, Laos).

Del 16 al 18 de febrero de 2010, los socios de Forest Connect se reunieron en Addis Ababa, Etiopía, para debatir cómo probar y enriquecer los módulos de orientación del presente manual. Fue este encuentro el que llevó a la inclusión de muchos de los recuadros sobre casos prácticos. Queremos agradecer a los siguientes participantes (en orden alfabético) por sus aportes: Biniyam Abebe (NTFP-PFM Project, Etiopía), Mesfin Admassu (AgriCord, Etiopía), Berihun Amsalu (Zenzaba, Etiopía), Bereket Assefa (FARM-Africa, Etiopía), Peter DeMarsh (International Family Forestry Alliance – IFFA, Canadá), Patricia Fredericks (Bina Hill Institute, Guyana), Seyoum Gebrekidan (SOS Sahel, Etiopía), Sophie Grouwels (FAO, Italia), Zerfu Haile (AgriCord, Etiopía), Ben Irwin (SOS Sahel, Etiopía), Elias Kassahun (Proyecto PFTM-MFP, Etiopía), Hussein Kebede (Ministerio de Agricultura, Etiopía), Sudarshan Khanal (ANSAB, Nepal), Lulu Likassa (SOS Sahel, Etiopía), Francisco Xante Lobos (Ut'z Che', Guatemala), Davidson Madira (Natural Enterprises Development – NED, Uganda), Juan Ramón Girón Manzanero (ACOFOP, Guatemala), Alick Mitawa (Departamento de Silvicultura, Malawi), Samuel Nketiah (Tropenbos International Ghana), Paul Osei-Tutu (Tropenbos International Ghana), Rigoberto Turra Parades (MUCECH, Chile), Grazia Piras (IIED, Reino Unido), Veli Pohjonen (Tana-Beles, Etiopía), Sylvestre Ouedraogo (Tree Aid, Burkina Faso), Vanda Radzik (NRDDB y Iwokrama, Guyana), Ararsa Regassa (Oromia Forest and Wildlife Enterprise, Etiopía), Leianne Rolington (IIED, Reino Unido), Laura Schweitzer Meins (FAO, Italia), Bright Sibale (CDM Consulting, Malawi), Mady Sidibe (AOPP, Mali), Bhishma Subedi (ANSAB, Nepal), Tsegaye Tadesse (FARM-Africa, Etiopía), Elvis Paul Nfor Tangem (Tree Aid, Burkina Faso), Issufo Ibrahim Tankar (Centro Terra Viva, Mozambique), Tekelearegay Jirane (FARM-Africa, Etiopía), Andrew Topka (Samfu Foundation, Liberia) y Xiaoli Zhang (Universidad forestal de Pekin, China).

El editor principal desea agradecer especialmente a las siguientes personas por sus minuciosas observaciones al borrador revisado del manual: Sophie Grouwels (FAO, Italia), Laura Schweitzer-Meins (FAO, Italia), Jerker Thunberg (Directivo del Mecanismo para los pfn, Italia) y Kata Wagner (FAO, Italia), así como a Maryke Steffens por la excelente corrección del texto del borrador final en inglés. También agradece sinceramente a Montserrat Ribas por la traducción al español de este manual, a Flavia Noejovich por la revisión de la traducción, a Isabel Hurtado de Mendoza y a Lucile Robinson por supervisar el proceso de redacción, y a Eileen Higgins por su labor de diseño y maquetación del manual. Por último, deseamos dar las gracias a Marie Jaecy de IIED por coordinar la publicación del presente manual.

Asimismo, el autor desea expresar su agradecimiento a los numerosos socios anónimos de Forest Connect que han dedicado tiempo y recursos para dar forma al concepto de Forest Connect y realizar labores prácticas de apoyo a las pequeñas empresas forestales. Este manual está basado en su trabajo.

Resumen ejecutivo

El objetivo de este manual es ayudar a quienes apoyan a las pequeñas y medianas empresas forestales (PYMEF) a trabajar de forma más eficaz. Este manual está dirigido a los «facilitadores» por ejemplo, los donantes de ámbito internacional y, más importante aún, los servicios de extensión gubernamental y organizaciones no gubernamentales (ONG) de ámbito nacional. Aun cuando esta guía no ha sido diseñada para las empresas, es probable que parte del material de la sección tres les resulte de utilidad.

Hemos ordenado el manual en una serie de módulos (o herramientas) que se explican por sí mismos, con los diferentes elementos de apoyo a las PYMEF divididos en tres secciones. Empezamos en la primera sección (dirigida básicamente a donantes) con consideraciones internacionales generales sobre el establecimiento de programas de capacitación para el apoyo a las PYMEF. A continuación, en la sección dos pasamos a las consideraciones sobre planificación y fortalecimiento de capacidades a nivel nacional, antes de ofrecer en la sección tres otros consejos prácticos para actividades de facilitación directas. La idea es que los profesionales, sea cual sea su nivel, puedan consultar los apartados que llamen su atención y que quienes no estén familiarizados con el apoyo empresarial puedan leer el manual de una forma lógica.

Cada uno de los dieciséis módulos (o herramientas) proporciona una guía paso a paso, seguida de sugerencias prácticas basadas en nuestra experiencia personal. También incluimos un apartado que remite al lector a otros manuales y herramientas útiles. Al final de este manual ofrecemos un listado de referencias y un glosario de términos clave.

Invitamos a los lectores a enviar al editor principal (Duncan Macqueen: duncan.macqueen@iied.org) ejemplos de sus propias experiencias en este campo, ya que su contribución ayudará a mejorar la calidad de la orientación para las futuras versiones del presente manual.

Acrónimos y abreviaturas

3R	Rights, Responsibilities, Revenues (Derechos, responsabilidades y beneficios)
4R	Rights, Responsibilities, Revenues, Relationships (Derechos, responsabilidades, beneficios y relaciones)
ACV	Análisis de la cadena de valor
ANSAB	Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (Nepal)
AOPP	Association des organisations professionnelles paysannes (Mali)
BERSMP	Bale Eco-region Sustainable Programme (Etiopía)
CBED	Community-Based Forest Enterprise Development Programme (Programa de desarrollo para empresas comunitarias de productos forestales)
CEFI	Community Enterprise Forum International (India)
CoC	Chain of Custody (Cadena de custodia)
COV	Compuesto orgánico volátil
CW	Controlled Wood (Certificación de madera controlada)
DAFO	Debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades
DFID	Department for International Development (Reino Unido)
EDC	Enterprise and Development Consultants (Laos)
EFE	Empresa forestal estatal
ETB	Birr etíope
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura
FECOFUN	Federation of Community Forestry Users (Nepal)
FLEGT	Aplicación de las Leyes Forestales, Gobernanza y Comercio
FSC	Forest Stewardship Council (Consejo de Administración Forestal)
G3	Global Alliance on Community Forestry, International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of the Tropical Forests e International Family Forestry Alliance
GAGF	Grupo de Aprendizaje de Gobernanza Forestal
GTZ	Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Actualmente GIZ, Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit (Alemania).
IFMSLP	Improved Forest Management for Sustainable Livelihood Program (Malauí)
IFOAM	International Federation of Organic Agriculture Movements (Federación Internacional de Movimientos de Agricultura Orgánica)
IIED	International Institute for Environment and Development (Reino Unido)
ISO	International Organization for Standardization (Organización Internacional de Normalización)
IVA	Impuesto sobre el valor añadido
MFP	Manejo forestal participativo
MRRC	Microfinance Rural Resource Centres (Centros de microfinanciación de recursos rurales)
NNN	Nepal NTFP Network
NPR	Rupia nepalí
NRDDB	North Rupununi District Development Board (Junta para el desarrollo del distrito de Rupununi norte)
OFWE	Oromia Forest and Wildlife Enterprise (Etiopía)
ONG	Organización no gubernamental
PANA	Plan de acción nacional de adaptación
pfn	Programa forestal nacional
PFNM	Productos forestales no maderables
POE	Procedimientos operativos estandarizados
PROFOR	Programa de Bosques
PYME	Pequeña y mediana empresa
PYMEF	Pequeña y mediana empresa forestal
REDD	Reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal
ROSCA	Rotating Savings and Credit Association (Asociación de ahorro y crédito rotativo)
SAMFU	Save My Future Foundation (Liberia)
SDE	Servicios de desarrollo empresarial
SEEP	Small Enterprise Education and Promotion (Red de Educación y Promoción de la Pequeña Empresa)
SF	Servicios financieros
SLIMF	Small and Low Intensity Managed Forests (Bosques pequeños o manejados con baja intensidad)
SNV	Organización neerlandesa para el desarrollo
TIC	Tecnología para la información y la comunicación
UGB	United Georgian Bank
USD	Dólar americano
VLC	Verification of Legal Compliance (Verificación de cumplimiento legal)
VLO	Verification of Legal Origin (Verificación de origen legal)
YLC	Youth Learning Centre (Centro de formación juvenil)

Introducción

Los altos índices de deforestación suponen una amenaza para nuestro clima y la biodiversidad. Dado que las regiones donde se encuentran las últimas fronteras forestales tienen también un elevado índice de pobreza, el desafío consiste en reducir la pobreza mediante alternativas económicas que a la vez conserven la cubierta forestal.

Una alternativa a la conversión agrícola en la frontera forestal es la empresa forestal sostenible. A pesar de la renuencia de los gobiernos a ceder el control sobre los recursos forestales a la población local, las pequeñas empresas agrícolas y forestales, manejadas localmente, son la norma en muchas de estas regiones. Por ejemplo, las pequeñas empresas forestales constituyen el 80-90% del número de empresas y más del 50% del empleo en el sector forestal de la mayoría de los países en desarrollo.¹

Con la creciente demanda de productos agrícolas y forestales, el apoyo a estas empresas para que funcionen de modo rentable y socialmente beneficioso, al tiempo que continúan siendo ecológicamente sostenibles, es un reto no solamente crucial sino que, además, es urgente.

Creemos que la única opción viable es establecer un sistema de empresa forestal que garantice los derechos sobre los recursos forestales y esté basado en grupos sólidos de productores locales con la capacidad empresarial de elaborar productos de forma rentable y sostenible, ya sean alimentos, energía, material de construcción o productos farmacéuticos, cosméticos o artesanales.

El apoyo a las pequeñas empresas forestales es una respuesta no solo necesaria sino crucial para los cinco principales desafíos globales que indicamos a continuación:

1. *Consumo sostenible y economías verdes*: El análisis de la huella ecológica concluye que los seres humanos ya consumen más recursos de los que se pueden sostener; por ejemplo, en 2006 se precisaron 1,4 planetas Tierra para mantener los niveles de consumo.² Si se pronostica una población de 9 billones en 2050 y unos niveles de riqueza consistentes con los que actualmente poseen los países de la OCDE, en 2050 la economía global será 15 veces mayor que ahora. Tal incremento del consumo excede ampliamente los posibles factores de aumento de la productividad y no es sostenible. Los pobres serán probablemente los más afectados en la lucha por los recursos. En ausencia de una sólida gobernanza o movimientos voluntarios hacia la contracción y la convergencia, creemos que existe un imperativo moral de ayudar a los pobres que dependen de los bosques a establecer sus derechos sobre los recursos naturales para mantener sus medios de vida, así como de consolidar sus organizaciones y su capacitación para que hagan uso de esos derechos, en vistas de la creciente competencia por los recursos por parte de personas más ricas.

2. *Servicios de ecosistemas sostenibles*: Si pretendemos que los servicios del ecosistema del que depende el planeta permanezcan intactos, las diferentes demandas de alimentos, combustible, fibras y agua, requieren planteamientos innovadores e integradores para el manejo del paisaje. Los patrones de comercio y agronegocios están desplazándose hacia los trópicos. Por ejemplo, de 1995

1. Mayers, 2006a.

2. WWF, 2010.

a 2007 las zonas agrícolas de los países desarrollados (incluyendo pastos) disminuyeron en más de 412 millones de hectáreas (una disminución del 34 por ciento), mientras que en el mismo período los países en desarrollo experimentaron un incremento de casi 400 millones de hectáreas (un 17 por ciento).³ Una respuesta a estos factores de deforestación y degradación debe ser un apoyo más intenso, integrado y eficaz a las pequeñas empresas forestales. También es importante garantizar que estas empresas conserven los servicios ecosistémicos de regulación, apoyo y cultura, que resultan cruciales para la sostenibilidad social y ambiental a largo plazo.

3. *Mitigación y adaptación al cambio climático*: El reconocimiento de la importancia de los bosques para la mitigación y la adaptación al cambio climático ha llevado al desarrollo de importantes corrientes nuevas de financiamiento, como la Reducción de las emisiones debidas a la deforestación y la degradación forestal + (REDD+) y los Planes de acción nacional de adaptación (PANA). Esto ha generado grandes expectativas de un progreso rápido. No obstante, la mayoría de los países candidatos no poseen la capacidad o las condiciones institucionales para cumplir con los requisitos y las expectativas de los donantes. Los costos de transacción y las deficiencias en la capacidad de interactuar con los cientos de millones de pequeñas empresas agrícolas y forestales dispersas (que en gran parte determinan los usos del paisaje), han obstaculizado los esfuerzos para su puesta en práctica. Además, las estrategias REDD+ nacionales y los PANA se han visto obstaculizados por procesos que no son integradores, solo ofrecen una participación simbólica de tales grupos y no garantizan la distribución equitativa de beneficios. Un apoyo a la organización de agrupaciones de productores agrícolas y forestales que garantice una producción sostenible y que facilite su participación en los procesos de toma de decisiones será algo crucial para las inversiones tanto de REDD+ como de PANA.

4. *Buena gobernanza, legalidad y justicia social*: Estudios independientes han confirmado que se ha logrado un avance significativo en las reformas de gobernanza, como la Aplicación de las Leyes Forestales, Gobernanza y Comercio (FLEGT).⁴ De todos modos, existe la preocupación de que la limitada influencia de los mercados de exportación pueda quedar debilitada por una falta de progreso en el mercado interno,⁵ donde los impactos potencialmente negativos de aplicar el marco legal a los medios de vida se hace mucho más evidente. Los mercados nacionales están compuestos por empresas agrícolas y forestales que, aunque pequeñas y a menudo informales, tienen un amplio margen de maniobra para adoptar prácticas más rentables, sostenibles y socialmente beneficiosas. Por este motivo, el apoyo a los actores de los mercados internos puede contribuir a mejorar la legalidad y la justicia social en los mercados exteriores.

5. *Inversión eficaz para la reducción de la pobreza*: No existen suficientes pruebas que indiquen que la inversión en silvicultura comercial a gran escala haya contribuido a reducir la pobreza,⁶ pero las perspectivas de la inversión en pequeñas empresas forestales son más optimistas. Las razones están claras: las pequeñas empresas forestales tienden a acumular riqueza localmente, ayudan a garantizar los derechos sobre los recursos locales, potencian el espíritu empresarial, fomentan la creación de capital social en asociaciones locales, generan una mayor responsabilidad sobre el medio ambiente local

3. Gibbs *et al.*, 2010.

4. Lawson y MacFaul, 2010.

5. Boot, 2011.

6. Mayers, 2006b.

y mantienen las preferencias culturales y la diversidad. A medida que crecen las nuevas oportunidades de inversión gracias a REDD+ y PANA, existe una acuciante necesidad de dirigir el flujo de tales inversiones, a través de intermediarios expertos, hacia una garantía de los derechos, organización y capacidad empresarial de las pequeñas empresas forestales, con la atención centrada en la reducción de la pobreza.

No hace falta decir que no todas las pequeñas empresas forestales son iguales. Van desde comerciantes autónomos y pequeños negocios familiares y compañías, hasta formas de empresa más democráticas y sociales, como asociaciones y cooperativas. Aunque es necesario trabajar con todo tipo de pequeños negocios, el análisis de los impactos de diferentes formas de negocio muestra que es importante hacer especial hincapié en las últimas formas de organización citadas, en las que es más probable que la responsabilidad social y ambiental local sean mayores, y en las que será más probable encontrar mejores oportunidades para la reducción de la pobreza y la prevención de la deforestación.⁷

No resulta fácil llevar a tales empresas hacia unos derechos a los recursos garantizados, una producción responsable y una rentabilidad. Se enfrentan a enormes limitaciones que tienen que ver con el aislamiento, no solo de las empresas vecinas con las que podrían aumentar su eficacia y poder de negociación, sino también de los potenciales compradores y de una diversidad de opciones de venta, de proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financiero que les podrían ayudar con la sostenibilidad y las mejoras, y de los responsables políticos que regulan el acceso y el uso de los bosques.

Forest Connect es una alianza internacional que trata de resolver el aislamiento de las pequeñas empresas forestales. Su objetivo es reducir la pobreza y mejorar el uso de los recursos sostenibles mejorando la vinculación entre las pequeñas empresas forestales, así como con los mercados, proveedores de servicios y procesos normativos como los programas forestales nacionales (pfn). Actualmente, esta alianza está trabajando con planes de acción en 12 países: Burkina Faso, China, Etiopía, Ghana, Guatemala, Guyana, Laos, Liberia, Mali, Mozambique, Malawi y Nepal, y con una amplia red de colaboradores en 50 países, conectados por una red social internacional (<http://forestconnect.ning.com>). La alianza Forest Connect está codirigida por el Grupo de Recursos Naturales del Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED) y el Programa de Desarrollo de Empresas Comunitarias de Productos Forestales (CBED) de la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

El nuevo apoyo por parte del Programa de Bosques (PROFOR) está ayudando a Forest Connect a crear este manual para la facilitación del apoyo a pequeñas y medianas empresas forestales en todos los países socios de la iniciativa. Los módulos del manual han sido adoptados y comprobados individualmente mediante un aprendizaje activo (o aprender actuando), no solo extrayendo lecciones de varios escritos, sino también de experiencias reales de instituciones asociadas de los numerosos países en los que Forest Connect trabaja actualmente.

7. Macqueen, 2006.

El propósito del primer taller internacional de Forest Connect⁸ (2-4 de julio de 2008, Edimburgo, Reino Unido) fue que los profesionales decidieran la orientación que les fuera a resultar más útil para respaldar su labor. Mediante presentaciones de diferentes países, las instituciones de países asociados mostraron cómo estaban trabajando para conectar a las pequeñas empresas forestales. Casi todos los socios ya han analizado los tipos y el número de pequeñas empresas forestales de su país o región, y están elaborando bases de datos de quién está haciendo qué y dónde. Muchos están empezando a identificar potenciales proveedores de servicios. Algunos han ido más lejos, apoyando acciones colectivas en asociaciones de productores, ayudando a desarrollar nuevos productos, identificándolos, realizando evaluaciones comparativas y relacionándolos con proveedores de servicios, y dándolos a conocer en los mercados mediante boletines, tableros de anuncios, actualizaciones de teléfonos celulares, reuniones de vendedores y compradores, y ferias comerciales. Están empezando a aparecer análisis más detallados de la cadena de valor, que ayudarán a identificar oportunidades para mejorar. El taller de Edimburgo detectó 16 áreas en las que una mayor orientación y un intercambio de experiencias servirían para que esta labor de apoyo a las pequeñas empresas siguiera avanzando.

Después de encargar a una serie de expertos que redactaran los 16 módulos de orientación, los equipos de los distintos países trataron de hacer uso de esta guía en sus propios contextos. Las presentaciones de los diferentes países en el segundo taller internacional de Forest Connect⁹ (16-18 de febrero de 2011, Addis Ababa, Etiopía) estuvieron específicamente relacionadas con uno o más de estos módulos orientativos. Hemos sintetizado los enfoques y las tácticas compartidos sobre los distintos elementos de apoyo a la pequeña empresa, y los hemos utilizado para mejorar esta versión definitiva del manual.

8. Macqueen y Morrison, 2008.

9. Macqueen y Rolington, 2011.

¿En qué consiste este manual?

Este manual¹⁰ es simplemente un conjunto de herramientas cuya finalidad es ayudarle a resolver problemas para alcanzar un objetivo. Por ejemplo, el manual podría ser de ayuda a donantes internacionales que desean apoyar a pequeñas empresas forestales pero que no saben por dónde empezar (el «problema») a encontrar socios nacionales que puedan posibilitar ese apoyo (el «objetivo»). Asimismo, el manual podría ser útil para socios nacionales que se enfrentan con negocios no planificados y no rentables (el «problema»), y desean desarrollar y divulgar destrezas de planificación empresarial (el «objetivo»).

Figura 1. El papel de una herramienta



La razón principal por la cual la alianza Forest Connect está desarrollando este manual (conjuntamente con una acción directa en cada país socio para lograr objetivos específicos) es que las herramientas son transferibles. Como es natural, la mayoría de las pequeñas empresas forestales y de las agrupaciones que les dan apoyo están más preocupadas por los objetivos que por las herramientas que emplean para alcanzarlos. Paradójicamente, si más personas compartieran las herramientas que les han sido útiles, sería más fácil para todos conseguir los objetivos. Por ello, resulta prioritario desarrollar y compartir técnicas, tácticas y sugerencias exitosas de una forma más general.

Durante la creación de este manual hemos prestado especial atención a las siguientes cuestiones:

- **Público destinatario:** ¿De quién son los problemas que aborda este manual? Hemos restringido el planteo del manual a aquellos que trabajan en *el apoyo* a pequeñas empresas forestales (al tiempo que reconocemos que parte de la sección tres puede ser de interés para las propias empresas forestales). No está concebido para las propias empresas forestales (aunque estas podrían adaptar fácilmente algunos módulos). Hemos dividido el público destinatario en dos grupos principales: (i) agencias externas que desean apoyar a las pequeñas empresas forestales de forma indirecta (por ejemplo, donantes, agencias internacionales, gobiernos nacionales, etcétera) y (ii) facilitadores nacionales que desean apoyar directamente a pequeñas empresas forestales sobre el terreno (por ejemplo, las ONG, asociaciones coordinadoras, agencias de extensión nacional, etcétera).
- **Demanda:** ¿Por qué ciertos problemas son prioritarios? Mediante un taller participativo sobre planificación celebrado en Edimburgo del 2 al 4 de julio de 2008¹¹ identificamos áreas clave sobre las cuales nuestros públicos destinatarios precisan más orientación. En este taller intervinieron directamente nuestros dos públicos: representantes de 7 agencias externas y 13 instituciones de países socio que facilitan apoyo directo a pequeñas empresas forestales, más unos cuantos expertos invitados.

10. Esta sección está basada en Vermeulen, 2005.

11. Macqueen y Morrison, 2008.

- **Secuenciación:** ¿En qué orden, si fuera preciso, se deberían abordar estos problemas? Hemos dividido el manual en tres secciones organizadas por fases: (sección uno) fomento de la capacitación para la facilitación, dirigido básicamente a nuestro público de agencias externas; (sección dos) planificación de la facilitación; y (sección tres) facilitación en acción, dirigido principalmente a nuestro público de facilitadores nacionales. Este patrón refleja la experiencia en múltiples países del actual aprendizaje activo. Dentro de cada una de estas secciones hay varias herramientas específicas para los problemas a los que se dio prioridad explícita en el mencionado taller. Por esta razón, cada herramienta ha sido desarrollada como un módulo autónomo.
- **Lógica:** ¿Cómo se podrían abordar los problemas para alcanzar los objetivos? Dentro de cada módulo o herramienta nos hemos esforzado por describir, de la forma más precisa posible, el propósito de la herramienta (por ejemplo, cómo solucionar el problema para alcanzar el objetivo). El camino lógico ha surgido de las experiencias colectivas de los socios de Forest Connect en los 13 países representados en el taller de planificación.
- **Contenido:** ¿Qué técnicas, tácticas y sugerencias concretas podrían ayudar a conseguirlo? En cada módulo damos una breve descripción de los principales pasos que quienes han contribuido al manual han encontrado útiles a la hora de tratar de solucionar un problema concreto. Además, se incluyen apartados con consejos prácticos basados en la experiencia y recuadros con casos prácticos cuando es adecuado.
- **Replicabilidad:** ¿Se pueden generalizar las técnicas, tácticas y sugerencias? Con tal variedad de países asociados, uno de los principales desafíos es intentar garantizar que las técnicas, tácticas y sugerencias puedan ser empleadas más allá del contexto particular en el que fueron concebidas. Esto solo se puede saber una vez que se ha probado la herramienta en diferentes contextos, y ha sido revisada después. De todos modos, hay indicios de que esto ya está sucediendo. Un ejemplo de ello es la metodología «chequeo de salud» de las cooperativas forestales que fue desarrollada en Etiopía y que después se probó en China. Nuestra premisa inicial es que ninguna de las herramientas o módulos sea algo rígido. La intención de la alianza Forest Connect es dar apoyo a las pequeñas empresas forestales durante un largo tiempo y permitir así que se vayan produciendo avances.

En la medida de lo posible, intentamos dar una guía paso a paso de cómo aplicar cada herramienta. Una explicación directa y concisa como esta proporciona un inicio fácil y flexible, para que después otros extraigan las tácticas y métodos que deseen. Hemos intentado describir las herramientas usando cuatro sencillos encabezados:

- Propósito: unas cuantas frases que describen para qué sirve la herramienta
- Descripción: los principales pasos a seguir para poner a prueba la herramienta
- Sugerencias útiles: consejos prácticos basados en la experiencia
- Información adicional: dónde encontrar más orientación

Es más fácil redactar un documento con una serie de pasos que llevarlos a la práctica, por las siguientes razones:

- El desarrollo y el entorno empresarial, incluso a escala muy local, es algo más complicado e impredecible que hornear un pastel. Por eso no existe garantía de que la receta funcione siempre en el mismo contexto, con mayor razón en un nuevo contexto.
- Los pasos de un proceso pueden superponerse o su orden puede variar según las circunstancias.
- Puede que las personas implicadas en el proceso no hayan pensado en ello como un planteamiento transferible o repetible, así que la herramienta se crea después del evento, lo que hace difícil desglosar las diferentes partes del procedimiento.

La mejor manera de vencer estas dificultades es dejarlas suficientemente claras en el documento. En los casos en los que el proceso no fue lineal, hemos intentado poner viñetas en lugar de enumerar los pasos. Si una táctica funcionó en alguna oportunidad, pero no estamos seguros de que pueda volver a funcionar, la hemos añadido como sugerencia.

¿Cuál es el objetivo de este manual?

El objetivo final de este manual es ayudar a reducir la pobreza y fomentar la sostenibilidad. El modo de hacerlo es ofreciendo orientación a *instituciones de apoyo a empresas forestales*, para ayudarlas a mejorar la vinculación entre las pequeñas empresas, así como con los mercados, proveedores de servicios y procesos normativos (como los programas forestales nacionales).

La intención inmediata es empoderar a las instituciones de apoyo a las empresas forestales dándoles la confianza suficiente para emprender intervenciones prácticas y útiles, basadas en enfoques comprobados y en los éxitos obtenidos en otros lugares. Por supuesto, estas instituciones de apoyo, o «centros institucionales nacionales» como también las hemos llamado, deben tener un contacto directo con las propias empresas forestales.

Este manual hace especial hincapié en cómo *facilitar* la prestación de apoyo a las pequeñas empresas forestales y no en proporcionar directamente los servicios.¹² Este énfasis es importante para generar confianza en las instituciones de apoyo, ya que elimina inmediatamente cualquier percepción de que existe una presión para que la institución adquiera determinadas habilidades empresariales y financieras. Las instituciones de apoyo pueden ayudar conociendo a las personas adecuadas a quienes consultar, en lugar de saber ellas mismas las respuestas. Los facilitadores realizan funciones tales como: identificar necesidades de servicios conjuntamente con las empresas; fomentar la capacitación para ofrecer estos servicios allí donde no existen; adaptar los servicios para que cubran las necesidades del sector forestal; conectar a los proveedores de servicios con quienes más los necesitan y llevar las restricciones de política ante quienes poseen el poder de modificarlas. Mediante este manual, los facilitadores también se convertirán en depositarios de información sobre pequeñas empresas forestales y, con un poco de suerte, establecerán nuevas prácticas dentro de sus instituciones y con sus donantes.

El objetivo de este manual es ofrecer *orientación* a los facilitadores sobre distintos ámbitos de apoyo a la empresa. No intenta cubrir de forma exhaustiva cada campo, sino más bien desmitificarlos lo suficiente para que los facilitadores adquieran confianza para generar su propia experiencia mediante la acción. La orientación ha sido escrita de la forma más concisa posible por personas con experiencia práctica en el sector. Ha sido revisada en profundidad pero, como es usual, sigue siendo un trabajo en construcción. Esperamos que los usuarios propongan nuevas formas de trabajar, para que podamos reflejarlas en posteriores versiones de este documento. Nuestra visión de este manual es muy parecida al portal de información en línea Wikipedia, al que todos contribuyen y del que todos se pueden beneficiar.

12. Tanburn et ál., 2001.

Público destinatario 1

Agencias externas

El público destinatario de esta sección inicial son las agencias externas (por ejemplo: donantes, instituciones internacionales, ONG y bancos multilaterales) que desean dar apoyo a programas o proyectos para PYMEF. El objetivo es sugerir formas de establecer y monitorear redes de apoyo en múltiples países (como Forest Connect), o bien programas nacionales de apoyo a PYMEF. La orientación está basada en la experiencia de definir las prioridades, en primer lugar, para luego establecer y gestionar la alianza Forest Connect.

Sección 1

Fortalecimiento de capacidades de facilitación

Módulo 1 Diseñar una alianza para el apoyo a la pequeña empresa

Elaborado por Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Segundo encuentro internacional de Forest Connect, Etiopía

1.1 Propósito

Esta herramienta describe cómo diseñar una alianza para potenciar las instituciones facilitadoras de apoyo a pequeñas empresas forestales, mediante un proceso de aprendizaje entre pares. Describe algunos de los pasos que han demostrado tener éxito en el fomento de la interacción entre homólogos, para que lo aprendido tenga una rápida difusión.

1.2 Descripción

Paso 1. Desarrolle objetivos basados en las prioridades de las agrupaciones de titulares de derechos

Tanto si es de ámbito nacional como internacional, el éxito de cualquier iniciativa de apoyo a la pequeña empresa forestal depende del grado en que sus objetivos se ajusten a las necesidades de los beneficiarios finales. Por supuesto los estudios acerca de las demandas locales o nacionales son importantes para decidir exactamente qué se necesita y quién lo necesita.

Tales estudios no tienen por qué darse fuera de contexto, como se ha demostrado con el desarrollo de un programa común por parte de las tres alianzas globales de propietarios de derechos forestales (Global Alliance on Community Forestry, International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of the Tropical Forests e International Family Forestry Alliance, conocidas globalmente como G3). Esta agenda, «Inversión en silvicultura controlada localmente»,¹³ da prioridad al reconocimiento y establecimiento de la toma de decisiones a nivel local, derechos de tenencia y comercialización; la creación o la consolidación de organizaciones locales; el fortalecimiento de capacidades empresariales; y el acceso al financiamiento. Esto constituye un excelente punto de partida para el desarrollo, la captación y la conversión de los objetivos en un programa financiable de apoyo a las pequeñas empresas forestales.

Con anterioridad a la iniciativa G3 mencionada en el párrafo anterior, la alianza Forest Connect también surgió como resultado de una demanda por parte de quienes apoyan a las pequeñas empresas forestales. Forest Connect fue creciendo a lo largo de dos años, basada en los siguientes pasos interrelacionados:

- Profesionales interesados en apoyar a las pequeñas empresas forestales mantuvieron conversaciones informales durante una serie de encuentros internacionales. Estos profesionales observaron que los programas de creación de empresas abundaban, pero el apoyo a las empresas ya establecidas era mucho más limitado.
- Estos profesionales contactaron con instituciones del país socio, con la finalidad de formar grupos de trabajo y preparar un documento de exposición de conceptos basado en la percepción compartida del problema central y cómo abordarlo. La percepción fue que el aislamiento de las pequeñas empresas forestales era un problema importante y que, por tanto, la respuesta apropiada era mejorar la conexión.
- A continuación, el grupo de trabajo recopiló información de un amplio sector de profesionales, provenientes de distintos contextos, para determinar si la totalidad de los conceptos, partes de ellos o ninguno, tenían resonancia en diferentes situaciones.
- El grupo de trabajo desarrolló entonces un objetivo claro y una marca para la iniciativa (el logotipo Forest Connect y el lema), para comunicar con claridad sus objetivos.

13. Macqueen, 2011; G3, 2001.

- Asimismo, investigaron en la web a fin de identificar qué instituciones de diferentes países podrían tener ya el mandato y la disposición de unirse a la alianza.

Paso 2. Garantice el financiamiento de una escala y duración adecuada a los objetivos

Ninguna alianza ni iniciativa iría muy lejos sin un mínimo de fondos básicos para financiar las actividades y las interacciones de un grupo de base. Un buen primer paso es identificar a uno o dos socios con la autoridad y los fondos necesarios para madurar ideas o propuestas. Idealmente, se debería intentar crear vínculos con centros de formación profesional a más largo plazo, con vistas a formar a la siguiente generación de facilitadores empresariales (véase el recuadro 1).

Generalmente, varios intentos fallidos de recaudar fondos preceden al éxito, mientras las ideas se van perfilando y los elementos de trabajo que resultan atractivos para los donantes se van haciendo visibles. Para la alianza Forest Connect, los pasos siguientes resultaron ser útiles:

- Desarrollar una narrativa conceptual más detallada, como material de base para que los miembros de la alianza vayan generando propuestas más específicas.
- Desglosar de forma clara los elementos que constituyen la iniciativa propuesta; por ejemplo, compromiso de participación de pequeñas empresas forestales, investigación, capacitación, comunicaciones, actividades de aprendizaje y cabildeo.
- Elaborar un folleto (una tarjeta de visita) que comunique de forma sucinta el problema y las principales partes constitutivas de la iniciativa propuesta.
- Realizar encuentros informales con potenciales donantes, para valorar su particular interés en diferentes elementos del programa de trabajo y, posteriormente, crear propuestas a la medida.

Recuadro 1. Capacitar a una nueva generación para el desarrollo empresarial en Guyana

El Youth Learning Centre (Centro de formación juvenil, o YLC por sus siglas en inglés) de Bina Hill Institute es una institución de «creación de conocimientos» que forma a jóvenes indígenas que han dejado la escuela. Creado en 2007, fomenta la capacidad para la transmisión transgeneracional de conocimiento, tanto moderno y científico como tradicional y ecológico, habilidades y cultura. El plan de estudios contiene ejemplos concretos de cómo mantener el ecosistema de Rupununi norte. También se prepara a los jóvenes para trabajar en una «economía verde» local que, con un poco de suerte, se hará realidad gracias al marco de la estrategia de desarrollo con bajo nivel de emisiones de carbono de REDD+ para Guyana.

El Bina Hill Institute ha incorporado varios elementos del presente manual a sus actividades de formación juvenil. Por ejemplo, los módulos 10, 14 y 15 están siendo integrados en las partes del plan de estudios relativas al ecoturismo y a los estudios empresariales, con el objetivo de crear destrezas básicas de planificación y gestión empresarial. Además, se está incorporando el módulo 15 al curso de silvicultura, para potenciar la comprensión de la silvicultura práctica y los aspectos de un manejo forestal sostenible y sus prácticas relacionadas. Este curso ofrece a los estudiantes habilidades forestales prácticas, como el corte de madera y la explotación forestal de impacto reducido.

Actualmente, los graduados del YLC están trabajando en diversas instituciones locales, como la organización coordinadora de base comunitaria Junta para el Desarrollo del Distrito de Rupununi norte, en puestos relacionados con el ecoturismo, piscifactorías comunitarias y sectores forestales, administración, gestión financiera, comunicaciones y planificación de recursos. Actualmente,

hay dos graduados trabajando en un proyecto de un cine de pueblo, donde se han producido programas radiofónicos comunitarios sobre la administración de recursos naturales, fauna y medio ambiente, junto con temas sociales como el VIH/SIDA, alcoholismo y estilos de vida saludables. Algunos han pasado a ser formadores y trabajan con instituciones como el Iwokrama International Centre como guías turísticos y guardas forestales. Otros han sido elegidos para puestos directivos en los consejos de su localidad. Desde estos importantes puestos están participando activamente en la elaboración de planes de recursos comunitarios, así como otros programas y foros de desarrollo, como el Plan de los pueblos indígenas sobre los impactos de la carretera Guyana-Brasil, y en la divulgación de la estrategia de desarrollo con bajo nivel de emisiones de carbono para Guyana.

Paso 3. Elabore un conjunto de eventos de capacitación temáticos una vez al año

Para una alianza que apoya a las pequeñas empresas forestales la capacitación de las organizaciones de apoyo resulta crucial. Por eso es importante planificar eventos temáticos que, en conjunto, constituyan un camino de aprendizaje sobre cómo apoyar a las pequeñas empresas forestales. Si los fondos son escasos, podrían ser eventos virtuales que empleen el correo electrónico o tecnología wiki. Por supuesto las interacciones cara a cara son las que ofrecen mejores oportunidades de aprendizaje. Para que esto funcione en el contexto de cada país, es imprescindible que el contenido temático sea lo más concreto posible. Por ejemplo, los dos eventos formativos que la alianza Forest Connect ha celebrado hasta el momento han detectado: (i) qué tipo de orientación modular necesitan quienes apoyan a las pequeñas empresas forestales¹⁴ y (ii) qué actividades en el país han avanzado con éxito en esas áreas modulares.¹⁵ Estos eventos temáticos permitieron compartir lecciones extraídas de los enfoques y tácticas de varios socios para abordar esas áreas específicas del apoyo a la pequeña empresa forestal.

Hay ciertas tácticas que pueden ayudar a incrementar la eficacia de estos eventos:

- Asegurarse de que todos los participantes prestan atención a las mismas áreas tácticas, aportando plantillas para las presentaciones en PowerPoint o carteles de su país
- Involucrar a los asistentes al evento en la revisión por pares de las presentaciones, planteamientos y planes de trabajo de otros equipos
- Emplear técnicas participativas para analizar problemas comunes, intercambiar ideas sobre posibles soluciones, debatir temas contenciosos y acordar nuevas formas para avanzar
- Incluir un evento local sobre el terreno que ilustre y pueda ayudar a centrar los debates sobre temas especialmente desafiantes

Paso 4. Establezca una junta o comité directivo bien informado

No es fácil ni tampoco necesario disuadir a miembros especialmente dinámicos o con fondos suficientes de que dirijan la agenda dentro de una alianza. De todos modos de que la titularidad de la iniciativa sea más amplia y llegue a diferentes regiones geográficas, es importante garantizar que la alianza sea responsable ante todos. Elegir una junta o comité directivo que tome decisiones estratégicas, mejore el perfil, los contactos y las posibilidades de recaudación de fondos para la alianza, y que asuma el monitoreo y la evaluación, puede contribuir a crear un mayor consenso e, idealmente, también relevancia.

14. Macqueen y Morrison, 2008.

15. Macqueen y Rolington, 2011.

1 Paso 5. Desarrolle una plataforma de comunicación de ámbito internacional

Cualquier alianza necesita ser confrontada con las nuevas ideas, ya que limitarla a las que permiten los fondos (independientemente de lo generosos o restringidos que estos sean) probablemente iría en detrimento de la innovación. Las nuevas tecnologías de Internet permiten una membresía mucho más amplia (véase el recuadro 2). Es posible establecer dichos sitios para realizar una serie de funciones útiles. Por ejemplo, puede que la alianza desee hacer lo siguiente:

- Atraer a nuevos miembros, como profesionales, que podrían beneficiarse de la información que poseen los miembros, personas competentes con experiencia en áreas concretas, responsables políticos o donantes, incluyendo relaciones con instituciones gubernamentales, cuando ello sea posible
- Compartir recientes documentos, planteamientos, herramientas y tácticas sobre la mejor manera de dar apoyo a las pequeñas empresas forestales
- Provocar debates sobre temas polémicos en los cuales el poder contar con aportes más amplios pueda ayudar a clarificar cómo abordar algún tema en particular
- Mantener una base de datos de los recursos publicados relevantes o de sitios de Internet cuyo contenido pueda ser de utilidad
- Difundir los hallazgos, ya sea como resultados o para fomentar el análisis y la revisión críticos

Paso 6. Invierta en un único punto de contacto

La claridad en el tema de quién dirige una alianza puede atraer a partes interesadas o potenciales colaboradores. Desde la creación de Forest Connect, ha habido numerosos contactos espontáneos por parte de las PYMEF, potenciales nuevos socios facilitadores, redes complementarias en busca de mayor sinergia, donantes, inversores en busca de maneras de captar PYMEF, periodistas e investigadores. La capacidad de responder de forma inteligente a estos acercamientos e identificar formas convenientes de consolidar áreas de interés mutuo es un componente importante de una alianza y, con el tiempo, puede progresar hacia nuevas y útiles iniciativas.

1.3 Sugerencias útiles

- Pasar un tiempo clarificando el problema, la respuesta y la ventaja comparativa de una alianza, antes de invertir en recursos
- Invertir en la creación de una clara identidad de marca para la alianza, con un lenguaje sencillo
- No permitir que las necesidades a corto plazo y el tiempo de duración limitado de los proyectos oscurezcan la visión a largo plazo o el «camino de aprendizaje» al que la alianza está dedicada
- Ser todo lo inclusivo que el tiempo y el dinero permitan, especialmente con respecto a la dirección de una alianza. La innovación a menudo surge de fuentes inesperadas
- Tener en cuenta el tiempo y los recursos necesarios para mantener una plataforma de comunicación internacional

Recuadro 2. Establecimiento de una plataforma de comunicación internacional Web 2.0 para miembros de Forest Connect

1

Forest Connect fue creada en 2007 como una alianza internacional *ad hoc* para quienes desean mejorar la vinculación entre las pequeñas empresas forestales, y con los mercados, proveedores de servicios y legisladores. A medida que el interés por la alianza fue creciendo, surgió la posibilidad de generar redes de contacto de una forma más creativa mediante el desarrollo de las llamadas plataformas Web 2.0. El término Web 2.0 se utiliza para describir nuevas tecnologías de Internet y el diseño de páginas web que permiten un mayor intercambio de información y colaboración, con opciones de comunicación entre usuarios, tanto públicas como privadas.

IIED examinó y luego seleccionó la red social que consideró más útil (www.ning.com). La ventaja de este sitio era que tenía módulos prediseñados (por ejemplo, para perfiles de miembros, mensajes entre miembros, recuadros de texto, blogs, foros de debate, intercambio de fotografías y videos), que incluso quienes saben poco de informática podían clicar y arrastrar, para crear un sitio web presentable y funcional. Las herramientas de blog y foro de debate ofrecían una forma de añadir públicamente textos escritos, mientras que la de mensajes permitía a los miembros comunicarse directamente unos con otros (aunque otros pueden ver los mensajes si acceden a los perfiles individuales de los miembros). A pesar de que carece de un lugar específico donde almacenar documentos, el sitio tiene la capacidad de crear una biblioteca virtual de documentos mediante un enlace con otro sitio útil (www.delicious.com).

Los codirectores de la alianza Forest Connect identificaron grupos de la sociedad civil, departamentos gubernamentales y organismos representantes del sector privado que apoyaban el desarrollo de las PYMEF. El contenido fue diseñado para aumentar la capacitación de estas organizaciones proporcionando orientación sobre enfoques y tácticas de apoyo a las PYMEF, así como resúmenes nacionales de actividades de las PYMEF. Muchos directores de PYMEF consideraron que la página web no era apropiada para ellos, pues muchos carecen de acceso a Internet y sus necesidades dependen más del contexto. Para las propias PYMEF, los socios de Forest Connect han desarrollado plataformas de comunicación nacionales más accesibles.

Se realizaron debates iniciales con el equipo de codirección con la finalidad de determinar qué características y aspecto debía tener la página web. El proceso para hacer realidad el diseño tardó menos de un día, en enero de 2008: un miembro del equipo de IIED desarrolló el marco principal, y los codirectores de IIED y Forest Connect FAO llenaron el sitio con reportes y manuales prácticos sobre PYMEF, ejemplos de blogs y temas de debate, fotografías y videos, para estimular el interés. Los socios nacionales de Forest Connect fueron invitados a unirse al sitio a finales de enero de 2008. Además, se crearon enlaces con varios sitios web existentes de socios de Forest Connect, cuyo contenido había sido determinado a través de decisiones internas, en consulta con los codirectores de IIED y FAO, acerca de la información nacional más útil sobre las PYMEF.

Una vez recibida la retroalimentación inicial de estos primeros socios nacionales de Forest Connect, se invitó a un mayor número de profesionales de PYMEF y a expertos reconocidos a unirse a la página web. Todos los nuevos miembros recibieron un mensaje de bienvenida para animarles a difundir el sitio entre las personas que pudieran encontrarlo útil. En dos semanas se habían inscrito 100 miembros nuevos, seguidos de otros 50 al cabo de 9 semanas y 50 más tras 20 semanas. Un año después de su lanzamiento, el sitio contaba con más de 300 usuarios. En las dos primeras semanas, los miembros provenían básicamente de los enlaces y contactos ya existentes de Forest Connect, pero esta dinámica pronto se amplió hasta incluir distantes cadenas de «contactos de contactos» y aquellos individuos que encontraron el sitio web navegando por Internet. Los problemas de piratería o peticiones personales se solucionaron introduciendo un proceso de aprobación de nuevos miembros por parte de los codirectores.

Para animar a la gente a volver a visitar la página y también captar nuevos miembros, Forest Connect adoptó una estrategia triple. En primer lugar, el codirector de IIED realizó un esfuerzo concertado para subir un flujo regular de información nueva y útil extraída de las diversas páginas web institucionales que trabajan con las PYMEF. En segundo lugar, el codirector de IIED para Forest Connect resumió la evolución de los proyectos de la alianza en forma de nuevos artículos (por ejemplo, las actas de talleres, avances a nivel nacional y decisiones administrativas, como la elección de un comité directivo internacional). Por último, se inició un breve resumen bimensual por correo electrónico, para informar a los miembros existentes sobre nuevas incorporaciones y evoluciones con encabezamientos tales como: noticias, recursos, debates y blogs, fotografías y vídeos. Al destacar tales contribuciones, se ha mejorado mucho la repetición de visitas por parte de los miembros.

Fuente: Macqueen, 2009.

1.4 Información adicional

El programa de tres importantes organizaciones de titulares de derechos para la inversión en silvicultura controlada localmente se ha resumido en el siguiente documento: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>

El informe del primer taller internacional Forest Connect describe tanto la naturaleza de la alianza y las actividades que actualmente se están realizando en varias partes del mundo, como el proceso de llevar a cabo en la práctica una red de aprendizaje entre pares:¹⁶ <http://pubs.iied.org/pdfs/G02295.pdf>

El informe del segundo taller internacional Forest Connect describe los enfoques y tácticas que los socios nacionales emplearon para apoyar a las pequeñas empresas forestales entre 2008 y 2011: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>

Para conocer un buen ejemplo de otro grupo de aprendizaje entre pares, consulte las actualizaciones y la información generada por el Grupo de Aprendizaje de Gobernanza Forestal (GAGF):¹⁷ <http://pubs.iied.org/pdfs/G03145.pdf>

Para ver el sitio de la red social de Forest Connect, vaya al siguiente enlace: <http://forestconnect.ning.com>

Para obtener más información sobre la plataforma Web 2.0 empleada por la alianza Forest Connect,¹⁸ además de toda una serie de otras tecnologías Web 2.0,¹⁹ siga este enlace: <http://pubs.iied.org/pdfs/14563IIED.pdf>

16. Macqueen y Morrison, 2008.

17. <http://www.iied.org/natural-resources/key-issues/forestry/forest-governance-learning-group#resources>

18. Macqueen, 2009.

19. IIED, 2009.

Módulo 2 Identificar instituciones nacionales de apoyo a la pequeña empresa forestal

Elaborado por Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Tree Aid facilitando una reunión con mujeres productoras de manteca de karité, Burkina Faso

2.1 Propósito

Esta herramienta describe cómo ayudar a las pequeñas empresas forestales identificando y captando a las instituciones que están mejor equipadas para ofrecer apoyo en diferentes contextos. En primer lugar, proporciona un conjunto preliminar de criterios para identificar un organismo principal. Luego, resume algunas sugerencias para organizar un comité directivo que atraiga a otras instituciones que puedan desempeñar papeles clave.

2.2 Descripción

Paso 1. Catalogue instituciones nacionales mediante una misión exploratoria

Conseguir un apoyo institucional competente y a largo plazo es crucial para ayudar a las PYMEF a evolucionar y a adaptarse a los mercados cambiantes. Las agencias genéricas que apoyan a las pequeñas empresas suelen tener poco conocimiento específico del sector forestal, mientras que las agencias forestales a menudo tienen poca capacidad de desarrollo empresarial. Por lo tanto, saber dónde invertir para potenciar al máximo el impacto sobre las PYMEF requiere conocer el contexto del país y tener capacidad para gestionar compromisos entre el sector forestal y el sector empresarial.

Un primer paso es realizar una visita exploratoria a centros nacionales y regionales, visitando y entrevistando a instituciones creadas para ayudar a pequeñas y medianas empresas (PYME) en general, y para el desarrollo forestal en particular. Ejemplos de tales instituciones son:

- Agencias gubernamentales nacionales, por ejemplo, programas de apoyo a la pequeña empresa integrados en ministerios de industria, comercio y asuntos económicos
- Iniciativas nacionales, como programas que apoyen la competitividad o la exportación
- Agencias gubernamentales regionales, por ejemplo agencias de desarrollo regional o provincial
- Agrupaciones del sector privado, como cámaras de comercio, asociaciones industriales y sindicatos
- Agrupaciones de la sociedad civil, como ONG de desarrollo o ecológicas, grupos activistas de los bosques o redes de proyectos

Paso 2. Seleccione facilitadores institucionales que sean prometedores

Cualquier misión exploratoria necesita un formato estructurado para determinar las instituciones óptimas en las que invertir. Las relaciones personales a título individual con figuras destacadas del desarrollo industrial son importantes, pero el apoyo sostenible a las PYMEF también requiere un entorno institucional sostenible. Sería conveniente dar una puntuación formal a unas cuantas características más, que probablemente con el tiempo afecten al rendimiento, tales como:

- Mandato institucional de apoyo a PYMEF
- Base económica y de personal sostenible
- Amplia presencia y cobertura nacional
- Buenas conexiones con los legisladores y responsables políticos pertinentes

- Historial de colaboración independiente con PYMEF existentes (evitando instituciones que claramente tengan intereses creados en una empresa o sector particular)
- Experiencia en el sector forestal (por ejemplo, inventario, administración forestal sostenible, explotación y transformación forestal, y mercados de productos forestales)
- Experiencia en desarrollo empresarial (p. ej. análisis de la cadena de valor, planificación de negocios y comercialización)
- Experiencia económica/financiera (p. ej. llevar registros financieros, capacidad de valorar la tasa de rendimiento sobre inversiones y experiencia en planes de ahorro grupales)
- Capacidad de participación y facilitación (p. ej. facilitar talleres, experiencia en métodos participativos como lluvia de ideas, análisis de problemas y DAFO y cronogramas)
- Experiencia en recaudación de fondos y gestión de proyectos
- Recabación y preparación de información para su divulgación (p. ej. un historial de comunicación eficaz)

Paso 3. Negocie un programa común con una posible institución centralizadora

Los programas institucionales preexistentes son un buen punto de partida para evaluar cómo desarrollar un interés común para ofrecer un apoyo concertado a las PYMEF (véase el recuadro 3). Desde cualquier actividad de apoyo a las PYMEF, puede ser posible llegar a un acuerdo sobre cómo ampliar el rol facilitador de la institución elegida. Debido a que puede resultar difícil prever un fin para las numerosas necesidades provisionales de facilitación, es preciso acordar el alcance de la misma.

La ayuda económica a las actividades de facilitación suele tener una duración limitada. Esto hace que sea importante potenciar o desarrollar capacidades de facilitación en instituciones que tengan cierto grado de sostenibilidad económica, para que no se pierdan las destrezas. Esto no significa que las instituciones centralizadoras nacionales pertinentes deban aspirar a recuperar la totalidad de los costos de los servicios de facilitación, sino que tales instituciones, idealmente, deberían tener definidos mandatos sólidos para trabajar con pequeñas empresas forestales y recursos financieros relativamente importantes para garantizar el mantenimiento de una plantilla mínima. Toda ayuda económica adicional debería potenciar la base de actividades existentes, minimizando cualquier molestia asociada con una estrategia de salida que, en el peor de los casos, dejará mejor equipadas a las instituciones.

Paso 4. Establezca un plan flexible para desarrollar las capacidades para la facilitación

Cada institución estará familiarizada de forma distinta con los enfoques y las tácticas para la facilitación del apoyo a las pequeñas empresas forestales. Para aquellas instituciones con un sólido historial de apoyo a las pequeñas empresas forestales (véase el recuadro 4), se pueden fijar intervenciones de mayor alcance (p. ej. módulos 10–16).

Las instituciones que accedan por primera vez al apoyo a empresas puede que necesiten trabajar varias etapas antes de ponerse al día en materia de pequeña empresa forestal. En general, los socios nacionales han seguido una serie de

pasos iniciales basados principalmente en mejorar el flujo de información, lo que forma un práctico modelo a partir del cual negociar un plan inicial de facilitación. Los pasos son los siguientes:

Recuadro 3. Flexibilidad en la elección de una institución centralizadora nacional para la facilitación en Guyana

Después de tres años de trabajo documentando las PYMEF guyanesas y sus asociaciones, IIED llevó a cabo en 2006 una misión exploratoria en colaboración con la Comisión Forestal Guyanesa y la Iniciativa Nacional Guyanesa para la Certificación Forestal. Su objetivo, en consulta con todos los actores forestales relevantes, era seleccionar una institución que centralizara el futuro apoyo a las PYMEF.

Entre las instituciones candidatas había: (i) instituciones gubernamentales o cuasi gubernamentales como la Comisión Forestal Guyanesa, el Centro de Formación Forestal y el recientemente creado Consejo para la Comercialización de Productos Forestales; (ii) organismos industriales como la Asociación de Productos Forestales, la Asociación Guyanesa de Productores y Servicios, la Junta para el Desarrollo del Distrito de Rupununi norte y la Asociación de Pequeños Madereros de Ituni; y (iii) ONG, como el Centro Internacional Iwokrama para la Conservación y el Desarrollo y Conservation International. IIED realizó entrevistas semiestructuradas con miembros del personal y otros expertos, con referencia a una serie de criterios.

Inicialmente se seleccionó a Iwokrama Internacional, por las siguientes características:

- Su mandato institucional y misión orientados a la promoción del uso sostenible y *equitativo* de los bosques tropicales húmedos, a través de la investigación y la capacitación, el desarrollo y divulgación de tecnologías
- Su base económica sostenible y su plantilla, que sobrevivieron a un reciente período de escasez, en parte gracias al actual éxito empresarial del ecoturismo y de la producción forestal certificada
- Su sólida reputación, tanto nacional (donde tiene su propia zona de conservación forestal y una producción forestal certificada de más de 405.000 hectáreas) como internacional
- Buenas conexiones con legisladores y responsables políticos pertinentes
- Un historial de compromiso respetado y no alineado con comunidades de Rupununi norte y empresarios locales (p. ej. de ecoturismo)
- Experiencia en el sector forestal (p. ej. en inventarios, administración forestal sostenible, explotación y transformación forestal, y mercados de productos forestales)
- Experiencia en desarrollo empresarial (p. ej. en su propio desarrollo de cadenas de valor de ecoturismo y productos forestales, planificación de negocios y comercialización)
- Competencia económica y financiera (p. ej. gestión de proyectos para varias agencias internacionales)
- Capacidad de participación y facilitación (p. ej. sólido historial trabajando con el pueblo makushi, incluyendo métodos participativos y de facilitación)
- Experiencia en recaudación de fondos y gestión de proyectos
- Recopilación y preparación de información para su divulgación (p. ej. un historial de comunicación eficaz)

Aunque el trabajo inicial de Iwokrama parecía prometedor (documentando asociaciones de pequeñas empresas, catalogando empresas existentes y desarrollando una plataforma de comercialización por Internet), debido a problemas de personal, IIED tuvo que buscar una institución alternativa. Considerando la estrecha colaboración con la Junta para el Desarrollo del Distrito de Rupununi norte a lo largo de estas fases iniciales y su contacto más directo con algunas de las empresas receptoras de ayuda, IIED acordó que el apoyo continuo debía trasladarse a esta institución.

- Familiarizar a los empleados con los distintos enfoques de la facilitación de apoyo a pequeñas empresas, especialmente mediante folletos sobre el desarrollo de sistemas de mercado (véase el módulo 4)
- Establecer prioridades y secuenciar los próximos pasos para la facilitación, en base a los resultados de lo anterior para subsectores específicos (véase el módulo 5)
- Realizar diagnósticos de pequeñas empresas forestales y recopilar datos en el país, en el caso de que estos no existan (véase el módulo 6)
- Esbozar y realizar una evaluación comparativa de los proveedores de servicios de desarrollo financiero y empresarial, tanto del sector forestal como de otros sectores (véase el módulo 7)
- Desarrollar una estrategia de comunicación (véase el módulo 8) para instruir al amplio espectro de actores (p. ej. las propias PYMEF, proveedores de servicios, legisladores y responsables políticos) sobre las PYMEF, políticas, proveedores de servicios y cualquier análisis y enfoque subsectorial
- Identificar subsectores prometedores y llevar a cabo un análisis participativo de la cadena de valor para detectar oportunidades clave y limitaciones, a fin de mejorarlas conjuntamente con las PYMEF (véanse los módulos 9 y 10)

Recuadro 4. Consolidar los puntos fuertes existentes, como los de ANSAB en Nepal

En contadas ocasiones, puede existir una entregada agencia de apoyo a la pequeña empresa en el país, con un sólido historial de colaboración con empresas forestales, como ha ocurrido en Nepal. Creada en 1992, la red ANSAB (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources) es una organización de la sociedad civil con sede en Katmandú, que trabaja en el sur de Asia. Está comprometida con la conservación de la biodiversidad y el desarrollo económico mediante soluciones basadas en la comunidad y la orientación empresarial. ANSAB ha impartido con éxito su experiencia a otras instituciones facilitadoras de la alianza Forest Connect.

ANSAB asumió el liderazgo de Forest Connect en Nepal en 2008 con una serie de objetivos clave: (i) aumentar la visibilidad en Nepal de algunas PYMEF determinadas; (ii) aumentar el nivel de organización y vinculación de los miembros de PYMEF con el mercado, los proveedores de servicios y los procesos normativos; y (iii) aumentar la viabilidad de los miembros de PYMEF en el mercado. Su planteamiento ha sido estudiar con detalle las cadenas de valor de productos forestales, con especial énfasis en la sostenibilidad ecológica, la justicia social y la igualdad, y la eficacia económica.

ANSAB desarrolló y potenció más de 1.100 entidades económicas, y 77.500 participantes económicos generaron unos ingresos anuales adicionales de USD 6,82 millones en 2009. Aproximadamente 100.000 hectáreas de bosque y pradera pasaron a un manejo comunitario mejorado, junto con ocho empresas de papel hecho a mano, certificadas por la cadena de custodia del Consejo de Administración Forestal (FSC). Además del papel y de una importante iniciativa sobre briquetas de carbón sostenibles, ANSAB también ha dado apoyo a empresas que hilan, tejen y cosen *allo* (ortiga gigante, una planta productora de fibra), a la recolección de *yarshagumba* (una oruga utilizada en medicina tradicional), a la fabricación de muebles y artesanía de madera, a la recolección de naranjas y jengibre, a la producción de aceites esenciales como los de andropogon y enebro, a la recolección de plantas medicinales como *guchhichyau*, a la artesanía de fibra tejida y a la recolección de especias como el cardamomo. ANSAB ha producido una excelente serie de breves manuales para orientar sobre todos los aspectos del desarrollo de la pequeña empresa forestal (véase <http://www.ansab.org/publications/books-manuals/>).

Paso 5. Fomente la creación de un comité directivo

Ninguna institución por sí sola (a menos que tenga unos recursos extraordinarios) será capaz de acceder a toda la información relevante y de facilitar todo lo necesario para el desarrollo de un sistema de mercado a toda la gama de PYMEF. Siempre existen aliados útiles, como las organizaciones de la sociedad civil, agrupaciones del sector privado e instituciones gubernamentales. La creación de un comité directivo puede ser una excelente manera de aprovechar esa experiencia y allanar el camino para el cambio real, a medida que las intervenciones se van haciendo más específicas (véase el recuadro 5). Un comité directivo nacional también puede aumentar la apropiación de la facilitación y las destrezas para emprender su ejecución.

Recuadro 5. Formación de un comité directivo nacional para Forest Connect Ghana

Durante el transcurso de un taller nacional sobre las PYMEF celebrado en Ghana en marzo de 2009, los participantes debatieron la necesidad de crear un comité directivo para el proyecto de Ghana e hicieron sugerencias sobre qué instituciones/actores deberían estar representados en el mismo. El comité directivo fue elegido en un encuentro posterior y se enviaron cartas a las instituciones seleccionadas, pidiéndoles que nombraran representantes.

En la reunión inaugural del comité, los representantes debatieron acerca del mandato del comité, las modalidades de trabajo y un plan de acción para llevar a cabo dicho mandato. Se han celebrado más reuniones para finalizar el plan de acción, desarrollar una propuesta de proyecto y dirigir su ejecución (en curso). El rol de la secretaría del proyecto (Tropenbos International Ghana) ha sido redactar documentos basados en debates, enviar borradores a los miembros para su estudio previo a las reuniones, coordinar la realización de actividades asignadas a los miembros del comité y a otras personas, llevar a cabo algunas de las actividades del proyecto, convocar y facilitar reuniones del comité directivo, y escribir reportes sobre las actividades emprendidas.

El resultado principal es un comité directivo de 12 miembros compuesto por representantes de Tropenbos International Ghana, el Ministerio de Tierras y Recursos Naturales, la Comisión Forestal, el Conglomerado maderero Kumasi, la Asociación de industrias de Ghana, la Junta nacional para la pequeña industria, el Proyecto de empresas rurales, ASNAPP Ghana y profesionales de PYMEF (Portal Limited y Brong Ahafo Regional Grasscutter Farmers Association).

El comité ha enriquecido el proceso; ha facilitado el compromiso con legisladores, gestores de recursos y otros organismos estatales y no estatales relevantes; ha dirigido el desarrollo de una propuesta de proyecto en dos fases, de acuerdo con su plan de acción; y está controlando la ejecución de la primera fase con fondos de IIED. Los miembros han compartido información y materiales informativos, revisado borradores, ejecutado ciertas actividades y ayudado a un equipo de estudio cuando este acudía a sus respectivas regiones. Los miembros también atraen la atención sobre las necesidades del subsector.

2.3 Sugerencias útiles

- Empezar en lugares donde haya un fuerte interés nacional por el desarrollo de sistemas de mercados para PYMEF, sin importar si esto coincide o no con la política oficial del gobierno
- Recordar los impactos intersectoriales que afectan a las pequeñas empresas forestales y dedicar tiempo en el país para hablar con instituciones del sector forestal o fuera de él, para triangular opiniones divergentes sobre qué institución centralizadora podría ser la mejor para un determinado contexto nacional
- Usar criterios objetivos al seleccionar una institución centralizadora y poner a disposición del público la información sobre por qué se eligió esa institución (para evitar posibles sabotajes de instituciones rivales)
- Hacer uso del comité de dirección para atraer a otros actores útiles al proceso de facilitación y así aumentar las posibilidades de titularidad y financiación
- Construir una red de individuos comprometidos con un entorno de facilitación continua para PYMEF, para que cualquier cambio en el personal de las instituciones clave no haga peligrar el programa general
- Ser flexible en la elección de instituciones y estar preparado para adoptar un planteamiento de aprendizaje que tenga en cuenta los diferentes niveles de capacidad de los diversos contextos. Una facilitación «suficientemente buena» es mejor que la inactividad derivada de la búsqueda de la «perfección»
- No asumir que un facilitador lo puede hacer todo a la vez: primero empezar y luego avanzar a medida que se van logrando objetivos

2.4 Información adicional

Se preparó un documento de referencia como texto básico para los socios de Forest Connect, donde se resumen los argumentos y los conceptos principales que apoyan la inversión en organismos nacionales centralizadores de la facilitación:²⁰ <http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>

²⁰. Macqueen, 2008b.

Módulo 3

Establecer un proceso de evaluación

3

Elaborado por Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Evaluación de las aspiraciones locales sobre el desarrollo del comercio de leña en India

3.1 Propósito

Esta herramienta describe cómo evaluar lo que funciona y lo que no funciona en un programa de apoyo a la pequeña empresa forestal. Define una serie de posibles indicadores basados en distintas perspectivas. La responsabilidad de la evaluación debe recaer sobre facilitadores nacionales y agencias externas, por lo que este módulo es un puente entre el primer y el segundo público destinatario.

3.2 Descripción

Paso 1. Asegúrese de tener una visión clara del programa de apoyo empresarial y una teoría de cambio para llevarlo a cabo

En una fase temprana del programa de apoyo empresarial, los socios deberían reunirse para acordar una visión general (es decir, los cambios deseados). Después, deberían decidir las acciones necesarias que deben realizar personas específicas para conseguir los cambios deseados (con una justificación clara). Una evaluación creíble depende del grado en que los vínculos causales que llevan a una visión, a menudo múltiples, puedan ser presentados y evaluados (véase el recuadro 6). Es conveniente emplear una metodología de análisis de los vínculos causales para comprender qué se necesita para alcanzar la visión. Por ejemplo, se podría hacer lo siguiente:

- Intercambiar ideas sobre la visión global. Puede ser útil dividir un grupo grande en grupos de trabajo pequeños para tratar visiones separadas, antes de presentarlas de nuevo en una sesión plenaria, donde se plantee un debate para intentar encontrar una declaración de principios que lo englobe todo.
- Hablar sobre el conjunto de cambios deseables que constituyen esa visión. Para ello, suele resultar de ayuda repartir tarjetas a los participantes para que escriban en ellas todas sus opiniones, para luego juntarlas en un muro agrupadas por «opiniones similares» y trabajar conjuntamente para ponerle título a cada cambio deseado. Agrupe estos resultados deseados en nuevas tarjetas bajo la declaración de principios.
- Hacer un listado de las diversas acciones necesarias para conseguir cada cambio deseado. Una vez más, resulta conveniente dar a los participantes tarjetas donde escribir antes de agruparlas en una pared en «opiniones similares» debajo de cada resultado. Si fuera necesario, repetir y desglosar más pasos concretos que deberían realizarse para cada acción, con vistas a lograr el resultado deseado (véase el recuadro 7).
- Conectar las acciones, los cambios deseados y la visión con flechas causales. Las acciones pueden estar bajo el control del programa de apoyo a la empresa o fuera de él pero, de cualquier modo, componen el contenido en base al cual se realizará la evaluación.

Gran parte del contenido de dicho análisis de vínculos causales podría mejorarse sustancialmente con la información recabada por medio de un análisis de la cadena de valor (ACV: véase el módulo 10). En cada contexto, se determinará si es posible elaborar el ACV antes de establecer un sistema de evaluación. No obstante, los procesos de evaluación deberían ser lo suficientemente flexibles para reevaluar diferentes visiones e indicadores que vayan surgiendo a medida que se realizan los análisis.

Paso 2. Tenga claro qué evaluación se necesita y quién debe realizarla

La evaluación nos permite aprender cómo hacer mejor las cosas. De todos modos, los sistemas adaptables complejos, como el desarrollo de subsectores de productos forestales (o las empresas implicadas), desafían los simples modelos evaluadores de causa y efecto.²¹ Es raro ver una conexión simple entre una actividad y un resultado clarísimo; en general, existen múltiples influencias que conforman los resultados empresariales, lo que dificulta la atribución del éxito (p. ej. el resultado podría haberse dado con o sin la actividad). Los mejores resultados para un indicador (p. ej. mayores ingresos), pueden quedar contrarrestados por los peores resultados para otro (p. ej. degradación ambiental o mayor desigualdad de género). Los progresos de un grupo empresarial (p. ej. fabricantes de muebles de bambú) pueden ser a costa de otro (p. ej. fabricantes de muebles de madera). El simple hecho de realizar una evaluación puede cambiar la manera en que las personas actúan o interpretan sus actos.

3

No existe consenso ni modelo «prefabricado» sobre la mejor forma de evaluar el éxito del apoyo empresarial.²² En lugar de recomendar un camino a seguir, la experiencia sugiere hacer más hincapié en la visión que un programa de apoyo empresarial pretende alcanzar y tratar de encontrar diferentes perspectivas que, en conjunto, ofrezcan una «ficha de puntuación integral»²³ para evaluar el progreso hacia ese objetivo. Estas perspectivas evaluadoras,²⁴ en orden aproximado de escalada de costos, podrían incluir:

- Una perspectiva interna: Rendimiento comparado con los planes financieros y de actividades para el logro de esa visión
- La perspectiva de un cliente: Rendimiento en términos de satisfacción directa del cliente en lograr esa visión
- Una perspectiva de asimilación: Rendimiento comparado con la difusión esperada, más allá de los clientes directos
- La perspectiva de un verificador: Rendimiento comparado con los indicadores controlados de progreso determinados

Debido a que la evaluación es algo costoso (y puede incluso exceder los costos de la intervención original),²⁵ se debe pensar primero en el objetivo y el público de la evaluación. Si el objetivo principal es demostrar a un donante que su dinero realmente se ha invertido como se planeó, entonces una evaluación interna, no demasiado cara, puede ser suficiente. En cambio, si lo que se quiere demostrar es que el proyecto tiene resultados comprobables (efectos palpables en las vidas de personas concretas), puede que se necesiten los servicios más costosos de un verificador que realice una evaluación cuantitativa controlada de impactos específicos.

21. Eoyang y Berkas, 1998.

22. Tanburn, 2008.

23. Kaplan y Norton, 1995.

24. Henderson, 1999a.

25. Henderson, 1999b.

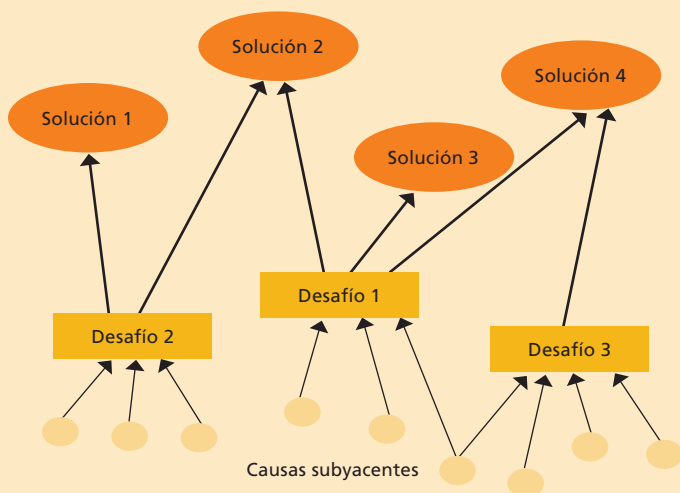
Recuadro 6. Análisis de los vínculos causales a abordar para mejorar las perspectivas de las PYMEF en Sudáfrica

«Aprender y Crecer Juntos», el congreso forestal multintereses sobre PYME organizado por MZ Technical Services e IIED en 2008, reunió a participantes de grandes empresas, pequeños contratistas y otras PYMEF, servicios de apoyo, y organizaciones gubernamentales, de la sociedad civil y académicas. El segundo día estuvo dedicado al debate multintereses sobre los desafíos a los que se enfrenta el sector de las PYMEF en Sudáfrica y a las posibles vías de avance.

Para facilitar estos debates, los participantes se dividieron en tres grupos de trabajo y cada grupo incluyó una diversidad de perspectivas (empresarios, contratistas, servicios de apoyo, inversores y académicos). Los grupos de trabajo emplearon una metodología de vínculos causales (una variante del análisis del «árbol de problemas»), para evaluar qué estaba obstaculizando a las PYMEF en Sudáfrica y cuáles podrían ser los principales elementos de una solución.

Cada participante describió, en tarjetas de colores y desde su propia perspectiva, los principales retos a los que las PYMEF se enfrentaban, antes de que todos los miembros agruparan las tarjetas por desafíos similares. A continuación, cada participante escribió en una tarjeta de distinto color las causas fundamentales de cualquiera de los retos agrupados que habían sido identificados. De nuevo se agruparon estas causas por similitud. Por último, cada participante escribió en tarjetas de un tercer color las posibles soluciones para cualquiera de los principales retos identificados por el grupo. Los conjuntos de soluciones se agruparon como antes. En una última discusión grupal se clasificaron las soluciones principales mediante un sencillo sistema de dos votos por miembro. De vuelta a la sesión plenaria, los tres grupos presentaron sus hallazgos y se celebró un debate para clarificar la visión global y establecer un plan de acción para el avance.

La metodología resultó eficaz en términos de tiempo y facilitó las contribuciones de todos los participantes, en lugar de solo unas pocas voces influyentes. El resultado esquemático de las sesiones de los grupos de trabajo queda ilustrado en el siguiente diagrama. Las soluciones se podrían adaptar fácilmente como indicadores de progreso respecto a los cuales medir el resultado de la reunión.



Recuadro 7. Análisis de la teoría de cambio

Para apoyar un desarrollo más rentable y sostenible de las empresas productoras de biomasa, miembros de un consorcio emplearon una variante del análisis de la teoría de cambio para relacionar los cambios clave deseados con juegos concretos de actividades que ayudarían a crear esos cambios. Tales análisis (como el de la energía por biomasa en África abajo descrito) pueden formar posteriormente la base de las evaluaciones, puesto que el evaluador puede preguntar si se realizaron las actividades y si dieron paso a los cambios deseados, de forma total o parcial.

PROBLEMA ESTRATÉGICO

«La energía de la biomasa no está contribuyendo de forma óptima a la reducción de la pobreza ni a la provisión de los servicios de los ecosistemas».

Cambios deseados

- Poner en práctica un manejo sostenible de los recursos, al tiempo que se abordan los derechos de tenencia de tierras
- Producción y uso de la biomasa para una energía sostenible y eficaz
- Garantizar que los marcos jurídicos para el uso sostenible de la biomasa sean adecuados y se apliquen eficazmente
- Crear mercados oficiales para prestar servicios con bioenergía, que reduzcan la pobreza y, al mismo tiempo, protejan los servicios de los ecosistemas
- Garantizar una distribución equitativa de beneficios a lo largo de la cadena de valor (para las personas y los ecosistemas)

¿Por qué hemos seleccionado estos cambios?

- Soluciones generalizadas basadas en las necesidades del país objetivo (p. ej. un marco jurídico adecuado se refiere a la legalización del comercio del carbón en Malawi).
- Enfoque comunitario, distribución equitativa, fomentar el sentido de apropiación de los servicios de los ecosistemas.
- Cambios que se perciben alcanzables dentro de las limitaciones del plazo establecido/ ESPA (Ecosystem Services for Poverty Alleviation: programa británico de servicios de los ecosistemas para aliviar la pobreza).
- La biomasa es un recurso que disminuye, y es necesario encontrar un equilibrio entre la oferta y la demanda, mejorar la utilización de los recursos, reducir la degradación ambiental y la pobreza, defender las necesidades de los pueblos y proteger los ecosistemas que los mantienen.

¿Cuál es el papel del consorcio en la realización de estos cambios?

Todas las actividades sugeridas pueden ser llevadas a cabo por los miembros del consorcio, en colaboración con otros actores. Los miembros del consorcio proponen completar sus capacidades una vez establecida una matriz de acciones adecuadas para la propuesta ESPA, que sea relevante para países específicos.

¿A quién más necesitamos involucrar para que estas tácticas funcionen?

Comunidades como consumidores, productores, socios para la aplicación, expertos locales sobre ciencias medioambientales en el contexto de los bosques, socios de empresa/industria, actores de la cadena de carbón/madera, y departamentos regionales para la planificación del uso de la tierra. [Malawi] Departamento de bosques, Departamento de energía, y Autoridad reguladora de la energía de Malawi. [Kenia] KEFRI (instituto de investigación forestal), KEFS (servicio forestal), y Ministerio de Energía.

¿Cómo vamos a realizar estos cambios?

Manejo sostenible de recursos

- Investigar para establecer los beneficios de conservar las funciones de los ecosistemas, y relacionarlos con la influencia del uso de bioenergía
- Establecer sistemas de monitoreo mejorados, e incluir la cuantificación del índice de cambio en los recursos (local/nacional)
- Desarrollar indicadores clave para los servicios de los ecosistemas en bosques naturales/manejados
- Cartografiar el uso de la tierra (agricultura y bioenergía)
- Fomentar la buena gobernanza y el reconocimiento de los derechos de tenencia de tierras
- Diseñar métodos para comparar diferentes opciones de manejo en un bosque determinado y seleccionar la más adecuada

Producción y utilización sostenibles

- Divulgar información sobre los beneficios de sistemas integrados de alimentos/combustible/agricultura/silvicultura
- Compromiso, participación y comprensión de temas de oferta y demanda de combustible a escalas relevantes
- Investigación sobre tecnologías potencialmente útiles y valoración de la relevancia en el país (involucrar a las comunidades): considerar el uso, adopción, desarrollo, y transferencia de tecnología, y fomentar el acceso a tecnologías relevantes.
- Crear criterios para la elección del lugar
- Proyectos piloto para probar enfoques/metodologías

Marco jurídico adecuado y aplicación eficaz

- [Malauí] Cabildeo para la legalización del comercio del carbón
- Ejercer presión sobre las autoridades para una eficaz aplicación de las leyes.

Creación de mercados oficiales

- Revisar oportunidades financieras/de inversión, y fomentar el acceso a la inversión (local/internacional)
- Recopilar datos sobre el atractivo de invertir en iniciativas comerciales para el uso de la energía de la biomasa
- Explorar temas referentes a la valoración de recursos, incluyendo la viabilidad de enfoques basados en la monetización
- Recopilar datos y argumentos económicos sobre la transformación del mercado
- Investigación-acción para la aplicación y análisis de un enfoque de desarrollo de sistemas de mercado

Distribución equitativa de beneficios

- Análisis de la política económica
- Análisis de las necesidades en conflicto sobre la energía proveniente de la biomasa y oportunidades potenciales
- Análisis /concienciación de opciones energéticas (¿Es la biomasa la mejor opción?)
- Explorar formas en que los análisis/enfoques de la cadena de valor pueden contribuir a la reducción de la pobreza y a la igualdad de género
- Promover el aumento de los ingresos y la seguridad alimentaria a través del uso de la energía de la biomasa sostenible en el hogar

¿Por qué hemos escogido estas estrategias/tácticas?

- Alcanzables/fáciles de poner en práctica.
- Deseables (acciones/estrategias/impactos); ¿Existe una necesidad real?
- Asequibles/rentables, económicamente atractivas para los responsables políticos.
- Marco temporal de 5 a 50 años.
- Impacto medible, incluso a corto plazo.
- Elemento importante de una buena investigación.
- Gran potencial para reducir la degradación de los ecosistemas y la pobreza.

Paso 3. Determine los indicadores para la evaluación

Es conveniente disponer de una combinación de indicadores cualitativos y cuantitativos/cuasicuantitativos, puntuados por personas clave, para cada una de las cuatro perspectivas arriba mencionadas. Estos indicadores deberían estar basados en los componentes y los resultados que el programa de apoyo a la empresa intenta abordar para alcanzar su visión.

3

Por ejemplo, supongamos que la visión de un programa de apoyo a la empresa es: «Reducir la pobreza mediante nuevas oportunidades de empleo en PYMEF sostenibles» y que los principales resultados subyacentes deseados han sido identificados como: «Información disponible sobre proveedores de servicios financieros y comerciales», «Subsector organizado representado por asociación de PYMEF», «Suministro de servicios relevante y accesible», y «Establecimiento de un entorno de políticas propicio». En un contexto así, podríamos hablar de cuatro ejemplos de indicadores cualitativos y cuasi-cuantitativos, uno por cada perspectiva de evaluación, que podrían incluir algo parecido a lo siguiente:

- Indicador de perspectiva interna: información exhaustiva sobre proveedores de servicios dada a todas las PYMEF en la fecha establecida. 3: Totalmente logrado; 2: Logrado en buena parte; 1: Lejos de haberse logrado; 0: Ningún avance.
- Indicador de perspectiva del cliente: se ha mejorado el rendimiento de la empresa mediante formación sobre el mercado organizada colectivamente. 3: Formación completada y aplicada con buen resultado; 2: Formación completada y aplicada con resultado regular; 1: Formación completada pero no aplicable; 0: Formación no organizada.
- Indicador de la perspectiva de asimilación: mejora en el intercambio de relaciones e información entre gobierno y asociaciones PYMEF. 3: Asociación formada y canal de diálogo regular con las autoridades gubernamentales nominadas establecido; 2: Asociación formada y reuniones con autoridades gubernamentales celebradas; 1: Asociación formada pero todavía sin interacción con el gobierno; 0: No se ha formado ninguna asociación ni hay acercamiento por parte del gobierno.
- Indicador de la perspectiva del verificador: incremento del flujo de rentas hacia los pobres²⁶ en un subsector concreto, gracias al apoyo prestado a las PYMEF. 3: Aumento significativo del empleo/rentas con fuerte vínculo causal con el programa de apoyo; 2: Aumento significativo del empleo/rentas con vínculo contributivo con el programa de apoyo; 1: Ligeramente aumento del empleo/rentas con vínculo contributivo con el programa de apoyo; 0: Ningún aumento del empleo/rentas ni vínculo con el programa de apoyo.

Especialmente para los indicadores de la perspectiva del verificador, esta simple puntuación cuantitativa puede ir acompañada de datos cuantitativos mucho más objetivos que hagan referencia a las cifras de empleo, ingresos, distribución por género, etcétera, que también pueden ser presentados si así se solicita. Por otro lado, es importante no olvidarse de las historias cualitativas sobre cómo y por qué se realizó el cambio, para poder interpretar los datos numéricos. Los siguientes pasos allanan el camino para la aplicación de estos indicadores.

26. Ashley y Mitchell, 2008.

Paso 4. Establezca un proceso de monitoreo interno

El objetivo es definir tanto los indicadores de actividad interna como el proceso, el personal y el cronograma de la revisión. Es probable que cualquier programa de apoyo a la empresa se enfrente con requerimientos de información impuestos externamente, que determinarán la frecuencia del monitoreo y la redacción de los reportes internos. Por ejemplo, puede haber un requerimiento de reportes financieros trimestrales con respecto a los hitos de la operación, revisiones intermedias o evaluaciones de final de proyecto. Los resultados del marco lógico ya calculados y las actividades o su equivalente pueden convertirse rápidamente en indicadores útiles con simples escalas de avance cuantitativas, según lo mencionado más arriba.

Paso 5. Establezca líneas de base para las expectativas de los clientes y un proceso de evaluación

Aun cuando, evidentemente, es deseable consultar con los clientes durante el diseño, el grado en que esto se da varía en la práctica. Por este motivo puede resultar conveniente, en una fase temprana del proyecto, definir una línea de base para las expectativas de los clientes y los indicadores con los que monitorear el avance. Un buen momento para hacerlo es durante la reunión para negociar con los clientes la visión del programa de ayuda a la empresa y los vínculos causales necesarios para cumplirla (véase la descripción en el segundo punto del paso 3). Estas son algunas sugerencias sobre lo que se puede hacer durante la consulta con los clientes:

- Ampliar la interacción con los clientes para definir una visión y los resultados y componentes necesarios para alcanzarla. Abrir un debate para determinar los indicadores clave que los propios clientes consideren válidos para evaluar el éxito del programa.
- Desarrollar estos indicadores como preguntas, con una escala cuantitativa para puntuarlos en un cuestionario que será llevado a cabo en un tiempo posterior acordado.
- Calcular cuidadosamente la cronología de la evaluación. Si se realiza demasiado temprano, puede que todavía no hayan aparecido nuevas formas de trabajar como consecuencia de la intervención de los programas de apoyo. Si se realiza demasiado tarde, podría ser difícil localizar y entrevistar a los participantes del programa que todavía puedan atribuir con exactitud los cambios a dichas intervenciones de los programas.
- Considere hacer un muestreo de sus entrevistados. El muestreo es necesario para garantizar que se entrevista a un número suficiente de personas, como para que sus opiniones constituyan una base creíble a partir de la cual se puedan extraer conclusiones. Lo ideal sería entrevistar a personas que hayan experimentado una intervención y comparar sus opiniones con una muestra de personas que no la hayan experimentado. En intervenciones limitadas a unas pocas empresas, puede ser posible contrastar las perspectivas de los clientes con las de otros que estén fuera del programa de apoyo (aunque en ocasiones las innovaciones alcanzan también a individuos externos). Cuando un programa de ayuda va dirigido a todo un subsector, encontrar un grupo de control resulta más problemático. El muestreo aleatorio seguramente no dará una imagen ajustada de la satisfacción del cliente, ya que tropieza con un principio fundamental de los programas de apoyo empresarial: Trabajar con aquellos cuyo entusiasmo es una base para la autoselección.²⁷ Por ello, podría ser mejor recabar la

27. Snodgrass, 2005.

opinión de: (i) un subconjunto de personas que hayan sido impactadas con mayor éxito por la intervención o que parezcan más prometedoras; (ii) una muestra de personas impactadas con menor éxito o que se vean menos prometedoras; y (iii) un subconjunto de personas ajenas a la intervención.

- Asegúrese de consultar regularmente a sus clientes, no solo al final del programa. Los facilitadores también tienen que monitorear el avance de las relaciones y la coordinación entre los grupos de interés del mercado (véase más abajo), así como garantizar la continua pertinencia de su facilitación, a medida que las tendencias de mercado evolucionan.

Paso 6. Planifique y evalúe una estrategia de asimilación e influencia

Las relaciones son cruciales para el apoyo empresarial fundamentado en la facilitación. Por ello, es importante trazar un plan y después evaluar quién lo ha adoptado o se ha visto influido por su trabajo, y si ello coincide con sus expectativas iniciales. Es probable que la mejora de las relaciones sea un objetivo principal: entre el facilitador y los clientes de la cadena de valor, entre los diferentes actores de la cadena de valor, y entre dichos actores y los proveedores de servicios o legisladores (véase el paso Diseñe una estrategia de comunicación desde la fuente de la información hasta la recepción en el módulo 8). No existe ningún atajo para reflexionar, en términos sencillos, sobre cómo llegar a diferentes grupos de interés con distintos planteamientos (p. ej. almuerzos informales, formación por expertos, visitas entre empresas), eventos (p. ej. lanzamientos de programas, seminarios técnicos, ferias comerciales) y medios de comunicación (p. ej. documentos escritos, software, programas radiales o televisivos).

Una vez diseñado el plan, se podrá definir algunos indicadores para saber si el plan ha tenido éxito. Esto puede consistir, directamente, en entrevistas a posibles públicos objetivo (p. ej. si están comprometidos con el programa y de qué manera) o, indirectamente (como el número de comunicados de prensa o documentos subidos a un sitio web), o un análisis más detallado de cómo han cambiado las relaciones como resultado del programa de apoyo. Herramientas como la matriz de relaciones²⁸ han sido creadas para valorar los cambios en la interacción entre diferentes grupos de la cadena de valor. Esta herramienta básicamente pide a los evaluadores que identifiquen las relaciones clave de la cadena de valor y que indiquen en qué estado se encuentran (p. ej. cómo ha evolucionado la relación con los proveedores, la transparencia al compartir información, cómo las relaciones han permitido servicios de valor añadido, paso de competencia a colaboración) y que después desarrollen una línea de base con la cual monitorear el progreso.

Paso 7. Planifique (y presupueste) un verificador externo que evalúe el impacto, si fuera necesario

Aunque los indicadores cualitativos y cuantitativos/cuasicuantitativos del avance interno, la satisfacción de los clientes y la divulgación de información pueden ser suficientes para saber cómo trabajar internamente de forma más eficaz, estos factores corren el riesgo de estar sesgados. Por tal motivo, puede resultar interesante (aunque costoso) contratar a un verificador externo, tanto para

28. Véase SEEP, 2008.

recopilar historias independientes de informadores clave, como para llevar a cabo una evaluación cuantitativa controlada en un momento determinado.

Como ya hemos comentado, el problema de evaluar sistemas de adaptación complejos es que los controles, la atribución y la cronología convencionales resultan mucho más problemáticos para los verificadores externos. También está la cuestión de qué medir, ya sea directa o indirectamente. En última instancia, la cuestión de qué medir debe estar determinada por la visión negociada del programa de apoyo a la empresa, y por los resultados, los componentes y las consiguientes actividades necesarios para alcanzar dicha visión. Tanburn (2008) documenta varios programas de evaluación que transformaron actividades del programa en marcos de evaluación que podrían ser valorados cuantitativamente; por ejemplo, empleos creados por costo unitario, dinero adicional obtenido del sector privado por costo unitario, rentabilidad de la inversión, reducciones en la rotación de personal, porcentaje de mujeres empleadas, aumento del precio de la materia prima como resultado de una nueva demanda, áreas con nuevas plantaciones, etcétera. Estas son cinco cuestiones a considerar en cualquier proceso de evaluación realizado por un verificador externo:

- ¿Ha comparado el verificador nuestro apoyo empresarial con otras alternativas globales?
- ¿Ha resultado más fácil la labor del verificador por el hecho de que la evaluación forma parte integrante de las actividades de facilitación del programa de apoyo?
- ¿Ha detectado el verificador impactos previos en productores forestales o impactos posteriores en transformadores que ofrecen un valor añadido?
- ¿Ha desglosado el verificador los datos por género?
- ¿Ha conseguido el verificador atribuir el cambio a factores causales?

Aun cuando el campo de la evaluación cuantitativa va más allá de un manual como el presente, a continuación sugerimos un par de guías que le podrán resultar de utilidad.

3.3 Sugerencias útiles

- Recuerde que la evaluación, ya sea de las actividades o de los impactos, requiere una buena reflexión al inicio del programa de apoyo, no solo al final.
- La evaluación depende, en primer lugar, de la claridad de la visión (de qué trata el programa y por qué), así que merece la pena invertir en una reunión con los clientes en una fase temprana, para definir su visión y los vínculos causales entre la visión, los resultados conjuntos y los ingredientes necesarios para que todo funcione.
- La mejor manera de definir los indicadores de evaluación es preguntando, desde distintas perspectivas: «¿Cómo puedo saber si se ha alcanzado la visión de los programas?».
- Siempre resulta más útil combinar los datos cuantitativos de forma visual y convincente con historias cualitativas que ayuden a interpretarlos.
- No subestime el costo de las evaluaciones cuantitativas ni la dificultad de recopilar datos o de valorarlos comparativamente con una línea de base, si esto no se hubiera planificado desde un principio.

3.4 Información adicional

El documento de trabajo 2008 sobre los acuerdos de desarrollo en el sector privado, que presta especial atención al tema de cómo medir e informar sobre los resultados de los programas de apoyo empresarial:²⁹
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08S.pdf>

3

También existen guías para evaluar el rendimiento en el ámbito de la empresa (en lugar de los programas de apoyo empresarial):³⁰

http://www.amazon.co.uk/Performance-Measurement-Management-Appraisal-Sourcebook/dp/0874252652/ref=sr_1_1?ie=UTF8&s=books&qid=1249905731&sr=1-1

Una valoración en profundidad de los impactos de la investigación forestal y de los programas de desarrollo realizada para el Programa de investigación forestal del DFID.³¹ Puede encontrar interesantes casos prácticos sobre evaluación en este enlace:

http://www.research4development.info/PDF/Outputs/Forestry/R6709_-_case_study_4.pdf

Para obtener una mayor comprensión de los métodos de evaluación cuantitativa, existen varios libros de nivel universitario dirigidos a investigadores, responsables políticos o empresas:³²

http://www.amazon.co.uk/s/ref=nb_ss_b?url=searchalias%3Dstripbooks&field-keywords=quantitative+methods

29. Tanburn, 2008.

30. Shaw *et al.*, 1995.

31. Henderson, 1999b.

32. Cresswell, 2008; Wisniewski, 2005; Morris, 2008.

Público destinatario 2

Facilitadores nacionales

Este apartado va dirigido a nuestro segundo público destinatario: las instituciones nacionales que prestan apoyo directo a pequeñas empresas forestales sobre el terreno (p. ej. ONG, asociaciones coordinadoras, agencias de extensión nacional). El objetivo es ofrecer orientación al personal de estas instituciones que deseen ayudar a las PYMEF con diversas actividades de facilitación. Ninguna sugerencia de este manual va dirigida directamente a las propias PYMEF, aunque parte de la orientación más concreta es aplicable tanto al facilitador como a la empresa con la que colabora.

Sección 2 Planificación de la facilitación

Hemos dividido este apartado para facilitadores nacionales en dos partes: planificación de la facilitación y facilitación en acción. Por facilitación entendemos las actividades que vinculan a las empresas con proveedores de servicios, en lugar de intentar proporcionar servicios directamente. La división entre la planificación y la acción es ligeramente artificial, pero nuestra intención es presentar el trabajo preparatorio que los facilitadores deben tener en cuenta antes de involucrarse directamente en el apoyo a las PYMEF. Con cada uno de los siguientes módulos, la orientación se vuelve menos genérica y más específica. Los módulos de esta sección ayudarán a los facilitadores a reconocer los puntos de acceso a su compromiso.

Módulo 4 Presentar un planteamiento de facilitación útil

4

Elaborado por Duncan Macqueen

© Sharon Ousman



Taller de facilitación en Guyana

4.1 Propósito

La intervención directa en el mercado como, por ejemplo, pagar por capacitación, subvencionar líneas de crédito, etcétera, suele ser algo costoso e insostenible. Esta herramienta plantea una forma de trabajo alternativa, basada en la facilitación, y esboza las ventajas de este método de trabajo. Asimismo, proporciona un marco de trabajo básico a partir del cual iniciar el apoyo a las PYMEF.

4.2 Descripción

Paso 1. Piense en términos generales

En lugar de centrarse inmediatamente en una actividad de apoyo, suele ser mejor recapacitar primero y tener en cuenta el panorama general. El enfoque llamado «desarrollo de sistemas de mercado» trata sobre el panorama global: ampliar el número y la escala de negocios flexibles que tienen más capacidad de respuesta ante las fluctuaciones del mercado, y que benefician a los pobres.³³

Este planteamiento requiere una facilitación que va más allá de una empresa, conglomerado comercial o cadena de valor. En lugar de ello, quienes trabajan con este enfoque intentan desarrollar un sistema de mercado completo: (i) el mercado principal (p. ej. empresas que venden productos o servicios forestales, sus asociaciones, clientes y proveedores); (ii) mercados de apoyo (p. ej. proveedores de tecnología, servicios financieros y comerciales para el mercado principal); (iii) otras instituciones que puedan ser de utilidad (como las ONG, centros académicos, asociaciones empresariales); (iv) el entorno empresarial (políticas y normativas gubernamentales, y las instituciones que las apoyan y las aplican); y (v) el contexto más amplio (relacionado con las influencias económicas, ambientales, culturales o políticas que afectan al mercado).

¿Cómo sería un desarrollo de sistemas de mercado exitoso? Algunos indicadores de éxito podrían ser:³⁴

- Un mercado en expansión (aumento de ventas, número creciente de empresas o empleados, sólidos vínculos con otros mercados)
- Un mercado flexible y con capacidad de respuesta (creciente diversidad de productos, relaciones comerciales de confianza, innovación frente a las fluctuaciones del mercado, servicios mejorados)
- Un mercado que canaliza los beneficios hacia los pobres (incrementando la participación de los pobres, ofreciendo más opciones, cumpliendo con los estándares sociales y ambientales básicos)
- Un entorno comercial favorable (políticas y regulaciones libres de corrupción, transparentes, eficaces y que fomenten la cooperación entre el sector público y el privado)
- La presencia de un factor de cambio: alguien que asuma la dirección de forma proactiva para que las cosas ocurran (para facilitar lo anterior)

Paso 2. Resista la tentación de trabajar solo

Los enfoques tradicionales de intervención directa en el mercado para apoyar a las pequeñas empresas forestales han intentado proporcionar o subvencionar servicios de desarrollo financiero y comercial de forma directa,³⁵ por ejemplo, han pagado directamente por la capacitación o han

33. Miehlsbradt y McVay, 2006.

34. Miehlsbradt y McVay, 2006.

35. EDIAIS, 2003.

comprado equipo para su puesta en marcha. Es probable que exista una fuerte demanda de tales obsequios por parte de grupos de productores, pero la experiencia demuestra que la provisión directa de servicios tiende a tener un pobre alcance y una baja sostenibilidad, y a menudo arrinconar provisiones privadas más sostenibles de los mismos servicios de apoyo (véase el recuadro 8). Como facilitador, tendrá que estar preparado para resistirse a tales demandas. Tras una larga experiencia en labores de apoyo empresarial, se ha llegado a la conclusión de que los enfoques de intervención directa tienen las siguientes debilidades:³⁶

- Los fondos de donantes o para proyectos son limitados, así que relativamente pocas personas salen beneficiadas.
- Las intervenciones directas crean una superabundancia de productos, servicios y destrezas que exceden la demanda del mercado.
- Las personas que los implementan suelen tener un conocimiento imperfecto de los mercados y sus necesidades cambiantes, y por ello suministran productos inadecuados.
- Las PYME beneficiarias se vuelven cada vez más dependientes de la ayuda y se van aislando del mercado.
- Otros proveedores de servicios privados se ven desalentados o ahuyentados, lo que crea una distorsión en el mercado.

Recuadro 8. Los peligros del apoyo técnico directo en lugar de facilitar la capacitación local en Malawi

Este caso práctico ilustra los peligros de ofrecer apoyo técnico sin tener en cuenta los temas de sostenibilidad. El grupo de apicultura Buya se encuentra a unos 22 km al sur de Dedza Boma, Malawi. El grupo, de 21 miembros, se formó en 2007 con ayuda del Programa de mejora del manejo forestal para una subsistencia sostenible (IFMSLP por sus siglas en inglés), subvencionado por la UE.

Antes del IFMSLP, la gente de la zona practicaba la apicultura exclusivamente con el método tradicional de emplear potes de arcilla colgantes y corteza de árboles como colmenas. Recogían cantidades razonables de miel y la vendían sin procesar en los mercados locales. Esa práctica tenía un impacto negativo sobre la Reserva Forestal de Mua-Livulezi, por el hecho de arrancar la corteza de árboles indígenas durante el proceso de recolección de miel, con su consiguiente muerte. Debido al limitado valor añadido y a los pobres vínculos con los mercados, esta práctica no mejoraba la condición económica de los apicultores.

El objetivo del IFMSLP era mejorar la subsistencia de las personas mediante empresas forestales. Guiados por técnicos expertos, los apicultores fueron agrupados, concienciados y formados en métodos de apicultura modernos, con la intención de mejorar su situación económica. El comité de gestión del bloque (un organismo que supervisa todas las actividades de un bloque forestal determinado) ofreció el liderazgo al grupo, mientras que el personal forestal sobre el terreno facilitó la creación de un plan de desarrollo empresarial. Como paquete inicial se aportaron colmenas y otras herramientas necesarias para la elaboración de la miel. El grupo fue capacitado en desarrollo de mercados, a través del Proyecto de análisis de mercado y desarrollo subvencionado por la FAO, que fue puesto en práctica por el Departamento de Silvicultura con la ayuda técnica de la FAO y del Centre for Development Management.

De las 15 colmenas aportadas, solo nueve fueron colonizadas por las abejas. Como tanto el proyecto de la FAO como el IFMSLP concluyeron de forma abrupta, no se brindó demasiado apoyo a la comunidad para el seguimiento. La comunidad carecía de una sólida visión interna sobre cómo desarrollar un negocio de apicultura. Sus preguntas referentes a la colonización de colmenas,

elaboración y búsqueda de mercados para la miel procesada quedaron sin respuesta. Debido a la falta de implicación de los proveedores de servicios locales, tras la retirada de los proyectos internacionales se realizaron pocos avances, a pesar de la considerable inversión.

Paso 3. Elabore un plan sencillo y realista de las acciones de facilitación

Casi todas las recomendaciones actuales sobre apoyo a la pequeña empresa rechazan la intervención directa en favor de facilitar un aumento sostenido de la oferta y la demanda de servicios.³⁷ Como hemos mencionado en la introducción y en el paso 2, este cambio ha sido en respuesta a algunos de los fracasos de proyectos de intervención directa. Para muchas instituciones forestales puede resultar un alivio darse cuenta de que el apoyo empresarial no significa necesariamente que se deba ser un experto en negocios o en finanzas. Conocer los centros especializados locales es un objetivo a corto plazo mucho más fácil.

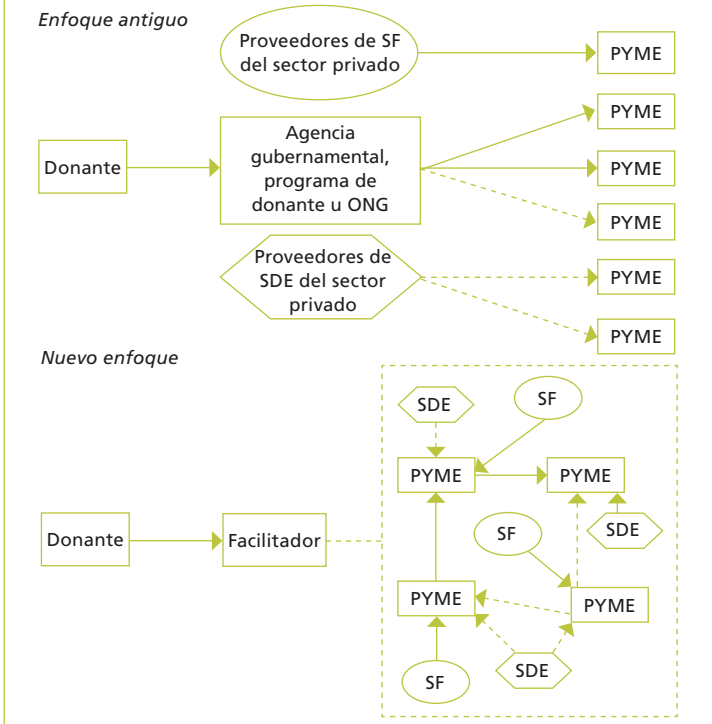
4

En lugar de proporcionar servicios directos, los centros de facilitación institucional pueden centrarse en actividades de facilitación, tales como:

- Mejorar la información sobre el tipo y el alcance de las PYMEF
- Investigar quién ofrece a qué empresa apoyo o servicios financieros, y dónde operan
- Explorar con las empresas las oportunidades y los obstáculos a lo largo de toda la cadena de valor (desde el bosque hasta el lugar de venta), para ayudar a reconocer las necesidades de tecnología, y servicios comerciales o financieros
- Mostrar a las PYMEF el valor de contratar ayuda técnica y de potencialmente invertir en sus negocios
- Mostrar a los proveedores de servicios el valor potencial de las PYMEF como clientes
- Ayudar a las PYMEF a organizarse en grupos para que la provisión de servicios resulte más rentable
- Aumentar la capacitación para ofrecer servicios allí donde no existan; por ejemplo, trayendo a expertos para que entrenen a proveedores de servicios locales embrionarios en áreas específicas
- Relacionarse con autoridades y financiadores para que patrocinen eventos como ferias comerciales, donde las PYMEF, los clientes y los proveedores de servicios se puedan encontrar

37. Tanburn *et ál.*, 2001.

Figura 2. Antiguos y nuevos enfoques para apoyar la provisión de servicios a las PYME



Fuente: Adaptado de Tanburn et ál., 2001 y Hitchens et ál., 2004.

NB: Un donante también podría ser una agencia autofinanciada, como una asociación de empresas.

Paso 4. Tenga claro el objetivo de la facilitación: concentrarse en la mejora

En el módulo 3 (crear un proceso de evaluación), destacamos la importancia de una visión global para el programa de apoyo empresarial. Si esta visión trata sobre el apoyo empresarial, casi seguro que estará centrada en la mejora (véase el recuadro 9). Existen distintos tipos de mejora que podría intentar conseguir, tales como:³⁸

- Mejora del proceso: incrementar la eficacia de la producción de una PYMEF, ya sea aumentando el rendimiento con el mismo esfuerzo o disminuyendo el esfuerzo con el mismo nivel de rendimiento. Por ejemplo, trabajar con una empresa transformadora de madera para introducir un nuevo aserradero que obtenga más tabloncillos útiles de cada tronco.
- Mejora del producto: realizar mejoras cualitativas en el producto o servicio, o en su comercialización, para que el producto resulte más atractivo para los consumidores. Por ejemplo, introducir nuevos diseños de tallas de madera o de canastas de caña que atraigan a nuevos compradores.
- Mejora funcional: acceso de una empresa a niveles más elevados de valor añadido, asumiendo el papel de intermediaria. Por ejemplo, establecer una unidad de comercialización de café silvestre para vender el café directamente a importadores europeos en lugar de a comerciantes intermediarios.

38. Dunn et ál., 2006.

- Mejora de los canales: acceso de una empresa a niveles más elevados de valor añadido gracias a la diversificación de productos. Por ejemplo, diversificar una empresa de ecoturismo en otra que también venda créditos de carbono de un área de bosque conservado.

Paso 5. Haga hincapié en la neutralidad de las actividades de facilitación

La facilitación neutral (sin intereses comerciales en el mercado) es preferible como planteamiento general del apoyo empresarial. Garantiza la transparencia y la confianza, y mantiene una atención que cumple con la visión negociada de múltiples clientes.³⁹

4

La facilitación también requiere una comprensión de los roles de los distintos actores del mercado: quién suministra a quién y sobre qué base. Algunos principios rectores de las buenas prácticas indican que este tipo de facilitación pretende lo siguiente:

- Inculcar la idea de un enfoque de mercado, es decir, que la provisión de servicios debería incluir transacciones comerciales, tanto si se recupera el costo total como si no.
- Asegurarse de que las intervenciones responden a la demanda (i.e. percibidas por la empresa receptora, aprobadas o estimuladas por el análisis del proveedor de servicios, y suficientemente importantes para generar una buena disposición a pagar).
- Generar un fuerte sentido de identificación tanto en el receptor como en el proveedor de servicios, dando preferencia a los proveedores que comprenden el contexto de los receptores.
- Esforzarse por llegar a la mayor cantidad de canales de distribución con posibilidades de lograr ese objetivo, lo que a menudo fomentará la competencia entre proveedores de servicios para garantizar la mejor cobertura.
- Fomentar la calidad y la rentabilidad para que las empresas receptoras perciban el valor a cambio del dinero, y los proveedores de servicios amplíen sus negocios.
- Fomentar el seguimiento regular del impacto de la provisión de servicios, de modo que evolucione de acuerdo con las necesidades de los receptores (p. ej. mediante ejercicios de evaluación comparativa: véase el módulo 7).

39. Kaplinsky et ál., 2003; Roduner y Gerrits, 2006.

Recuadro 9. Mejora de la producción en los mercados existentes ya consolidados de Ta Kamegwaza, distrito de Dedza, Malawi

Este caso práctico ilustra el éxito que se puede obtener mejorando el proceso para reducir costos en los mercados ya consolidados, y mejorando los productos para optimizar las ventas.

Mganja, un grupo productor de sillas de mimbre, se encuentra en la carretera Masasa-Golomoti de Malawi. El grupo se formó en 2007 con ayuda del Programa de mejora del manejo forestal para una subsistencia sostenible (IFMSLP por sus siglas en inglés), subvencionado por la UE. Algunos miembros del grupo tenían conocimientos tradicionales de esta artesanía. El Proyecto de análisis de mercado y desarrollo, subvencionado por la FAO y la UE se basó en este conocimiento para conducir al grupo hacia empresas comerciales viables. El objetivo del proyecto, logrado al mejorar el diseño de productos y añadiendo valor a los ya existentes, era mejorar el modo de vida local y, al mismo tiempo, contribuir a la sostenibilidad ambiental.

Mganja es una región predominantemente productora de carbón y las personas tienen pocas alternativas económicas, aparte del carbón y de las sillas de mimbre, y ambas actividades cuentan con un buen número de trabajadores. Como la presión sobre la producción de carbón en la ya despojada reserva forestal de Mua-Rivulezi era enorme, el Departamento de Silvicultura, mediante el IFMSLP y el proyecto de la FAO, decidió ayudar a la comunidad con la producción de sillas de mimbre como un medio para reducir la presión sobre los recursos forestales.

Mediante este apoyo, el departamento introdujo un sistema de codirección para la reserva forestal, así como un acuerdo de distribución de beneficios en el que las comunidades recibían la mayor parte (60 por ciento) de los beneficios libres de impuestos y el Gobierno el 30 por ciento. A la junta de manejo forestal local se le asignó un 10 por ciento.

El proyecto proporcionó al grupo un lugar donde almacenar los productos acabados, capacitación en diseño de muebles y herramientas (cuchillos, limas y cola) para mejorar sus productos. Con ayuda del proyecto de la FAO, el grupo diseñó un plan de desarrollo comercial. Se realizaron estudios de mercado y análisis de la cadena de valor, facilitados por autoridades del Departamento de Silvicultura. Con la misma ayuda, el grupo identificó a comerciantes que podían ponerles en contacto con buenos mercados en varios lugares de Malawi.

Los miembros del grupo han experimentado mejoras significativas en su modo de vida, que se miden por los precios más altos de cada pieza y una mayor participación de mercado. El grupo es una de las empresas forestales con más éxito de Malawi. Como la recolección sigue un estricto plan de gestión, el bosque se ha conservado y la producción de carbón (que en esta reserva forestal era desenfadada) ha disminuido de forma importante. Mediante un intercambio de visitas, personas de otras regiones han empezado a imitar esta exitosa historia sin ayuda alguna.

Paso 6. Fomente la experimentación: un enfoque de «aprendizaje activo»

La mejor y tal vez la única manera de adquirir competencia en la facilitación del desarrollo de sistemas de mercado es colaborar con empresas de un mercado principal específico y dejar que empiecen a suceder las cosas. El módulo 5 presenta varios posibles puntos de acceso y maneras de secuenciar las actividades. Quizás lo más importante que una institución centralizadora debe recordar es que, como facilitadora, no precisa ser experta en todo ni, por supuesto, en ninguno de los ámbitos de apoyo técnico o económico que las PYMEF puedan necesitar. No obstante, sí que debe irse familiarizando con quienes poseen esos conocimientos y después conectarlos con las empresas que los necesiten (aprendizaje activo), así que el diálogo y la colaboración activa regulares, tanto con las empresas como con los proveedores de servicios, resulta esencial.

4.3 Sugerencias útiles

- No se preocupe demasiado por la compleja terminología de los mercados (p. ej. «desarrollo de sistemas de mercado»). La comprensión de estos términos es algo que llega con el tiempo. La mejor forma de desarrollar su capacidad es ayudar a las pequeñas empresas forestales con el conocimiento del que disponga y después aprender a medida que avanza.
- Concéntrese en los actores de las pequeñas empresas forestales y deje que sean ellos quienes definan sus prioridades, en vez de las autoridades gubernamentales o los expertos del sector privado.
- Los mercados funcionan cuando merece la pena pagar por algo, es decir, cuando los compradores creen que poseer un producto o servicio vale más que su costo. Si, como institución facilitadora, tiene que subvencionar constantemente los costos de productos o servicios, entonces el mercado no funciona y puede que simplemente esté respaldando algo por lo que no merece la pena pagar.
- Si las empresas forestales perciben un valor real en un servicio, pagarán por él. Pero a menudo las empresas simplemente carecen de experiencia para ver el valor de la inversión en sus negocios. Es ahí donde la facilitación puede ayudar, ya sea mostrando el valor de tales inversiones o proporcionando temporalmente los fondos correspondientes, creando con ello un interés hacia tales servicios.
- Las mejores personas para proporcionar servicios especializados son los especialistas, no los facilitadores. Como facilitador, su utilidad llega hasta donde alcanzan sus contactos. Esfuércese por ampliar esa lista de contactos.
- Para atraer a proveedores de servicios puede que precise organizar las empresas de tal modo que la demanda sea suficiente para que los proveedores deseen establecer contactos con ellas.
- No dedique toda su energía a un planteamiento nuevo, como el financiamiento del carbono. Empiece por intentar que funcione el modelo comercial existente.

4.4 Información adicional

Se han producido sólidas justificaciones para la necesidad de un «desarrollo de sistemas de mercado» para donantes como DFID⁴⁰ (<http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>) o GTZ⁴¹ (http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf).

Una buena base para comprender el enfoque de «desarrollo de sistemas de mercado» es el reporte titulado «Servicios de desarrollo comercial para pequeñas empresas», sintetizado por el comité de agencias donantes para el desarrollo de la pequeña empresa⁴² (<http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>) seguido por documentos de otras coaliciones similares⁴³ (<http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>).

Otro resumen interesante de este tipo de enfoque es el que se encuentra en Development Alternatives Inc.:⁴⁴
<http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiatives-where-now-what-next-daideas-vol1-no1>

El documento de trabajo 2006 sobre el desarrollo en el sector privado ofrece una base muy detallada sobre el tema:⁴⁵
<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

40. Hitchins *et ál.*, 2004.

41. Waltring, 2006.

42. Tanburn *et ál.*, 2001.

43. GTZ, 2003.

44. Snodgrass y Winkler, 2004.

45. Miehbradt y McVay, 2006.

Módulo 5

Actividades de planificación, definición del proceso y salida

5

Elaborado por Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Hablando con arboricultores de Ghana Central

5.1 Propósito

Esta herramienta aborda el problema de la escasez de recursos para dar un apoyo total a las pequeñas empresas forestales. Describe algunas formas sencillas de establecer prioridades para obtener los mejores resultados.

5.2 Descripción

Paso 1. Empiece por integrar el apoyo empresarial a su mandato institucional

Las instituciones que apoyan a las PYMEF variarán en sus objetivos básicos, desde las que tienen la conservación ambiental como objetivo principal, hasta las que tienen muy presente la pobreza. Los recursos limitados puede que hagan parecer que el apoyo a las pequeñas empresas forestales es un lujo, pero alinear los intereses comerciales de las comunidades forestales locales con el manejo forestal sostenible es un planteamiento de conservación y reducción de la pobreza cada vez más respetado.

5

Las últimas evidencias demuestran que la facilitación a empresas forestales comunitarias tiene un índice de éxito mayor en la disminución de la deforestación que el régimen de áreas protegidas.⁴⁶ Los bosques siguen en pie si resultan beneficiosos para la gente local que controla su destino, y obtener beneficios haciendo negocios es una de las pocas opciones viables para la reducción de la pobreza.

Tanto si adopta la perspectiva ambiental como la de la reducción de la pobreza, la facilitación de apoyo a PYMEF puede ser un tema unificador beneficioso para todos con respecto a una variedad de objetivos ambientales y de desarrollo comunes. Haciendo que este apoyo sea parte explícita de su mandato institucional, puede ayudar a garantizar un fructífero intercambio de ideas y recursos entre la labor de apoyo empresarial y otros programas ya existentes.

Paso 2. Póngase al día recopilando información sobre los antecedentes de las PYMEF

A pesar del aluvión de estudios nacionales sobre PYMEF de los últimos años,⁴⁷ los datos en la mayoría de los países suelen ser escasos, excepto los referentes a la producción de madera oficial, a menudo a gran escala. Debido a que las PYME (especialmente las informales) componen la mayoría de las actividades del sector forestal en muchos países en desarrollo, la recopilación de nuevos datos a menudo debe preceder la labor de apoyo empresarial. Como se comentó en el módulo 4, una buena facilitación de apoyo a las PYMEF requiere estar familiarizado con diferentes interesados, tales como:

- Los negocios de las PYMEF y sus asociaciones (el mercado principal)
- Proveedores de servicios técnicos, financieros y de apoyo empresarial (mercados de apoyo)
- Otras instituciones y programas relevantes como las ONG y los organismos industriales
- Instituciones gubernamentales, políticas y normativas (el entorno comercial)
- El contexto cultural y geopolítico más amplio

46. Porter-Bolland *et ál.*, 2011.

47. Auren y Krassowska, 2003; Lewis *et ál.*, 2003; May *et ál.*, 2003; Saigal y Bose, 2003; Sun y Chen, 2003; Thomas *et ál.*, 2003; Kaboré *et ál.*, 2008; Kambewa y Utila, 2008; IIA, 2008; Nhancale *et ál.*, 2009; Gebremariam *et ál.*, 2009; Luo *et ál.*, 2009; Phimmavong y Chanthavong, 2009; Utz Che, 2009; ANSAB, 2009; Osei-Tutu *et ál.*, 2010.

Nada es mejor que trabajar sobre el terreno, o al menos obtener una muestra representativa de contextos y recopilar información sobre quién está haciendo qué. Esto debería hacerse de la forma más exhaustiva posible pero, como mínimo, hay que estudiar una muestra representativa de posibles contextos. Ello significará compilar listas de contactos útiles y preguntar a la mayor cantidad de personas posibles sobre la naturaleza de las cadenas de valor de los productos forestales, las oportunidades y las limitaciones percibidas. Los módulos 6 (en particular), 7, 10 y 16 ofrecen más detalles sobre cómo realizar estas acciones.

Paso 3. Sea realista y céntrese en un sector manejable y prometedor

5

Normalmente las PYMEF tienen una doble estructura,⁴⁸ compuesta por lo siguiente: (i) un gran número de empresas muy pequeñas, rurales, de pocos insumos y bajo rendimiento, que proliferan para satisfacer las necesidades domésticas allí donde el acceso a los recursos es fácil y hay pocos obstáculos como la escasez de capital y de destrezas (estas empresas son importantes como estrategias para mitigar la pobreza); y (ii) un menor número de empresas más grandes y productivas, a menudo conectadas con zonas urbanas o periurbanas, que responden a las oportunidades de mercado y que precisan de capital y destrezas para su establecimiento (empresas que son importantes para salir de la pobreza). Para muchos tipos de ayuda al desarrollo es justificable asumir como objetivo las empresas más pequeñas, pero los programas de apoyo empresarial podrían canalizarse mejor hacia la optimización de las cadenas de valor más productivas (véase el recuadro 10).

Para reconocer las cadenas de valor más productivas, tendrá que establecer un conjunto de criterios que se deberá aplicar a las diferentes cadenas de valor que encuentre en este trabajo inicial de diagnóstico. Básicamente, esto consistirá en identificar cadenas de valor allí donde:

- La demanda del producto o servicio crezca con el aumento de ingresos (personas que dejan de recolectar un producto en su estado silvestre y empiezan a comprarlo en tiendas), en lugar de productos cuya demanda cae cuando los ingresos aumentan.
- El proceso de producción no es fácilmente superado por la rentabilidad de producciones a gran escala (por ejemplo, resulta tan rentable o más construir muebles a medida en un pequeño taller de carpintería que en una fábrica grande).
- El proceso de producción puede, gradualmente, volverse más eficiente a medida que la competencia aumenta (por ejemplo, poco a poco se pueden ir añadiendo herramientas mecanizadas a un taller de carpintería), en lugar de productos que pierden competitividad a medida que suben los costos de mano de obra y otros (por ejemplo, la producción de canastas tejidas a mano).
- Partes de un proceso de producción mayor pueden elaborarse eficazmente mediante la contratación externa de pequeños productores.

En ausencia de datos cronológicos cuantitativos, haga una deducción bien fundamentada sobre en qué debe centrarse, según criterios como los anteriores (o use el conjunto de criterios más detallado del paso 2 del módulo 9).

48. Arnold, 2006.

De todos modos, si hay datos disponibles, úselos. Por ejemplo, en el sur y el este de África, el empleo en empresas madereras creció un 31 por ciento al año, pero en las empresas que trabajan con caña, bambú y fibra creció solo un 3 por ciento. En las empresas madereras, el 55 por ciento de los nuevos empleos se creó por expansión de empresas ya existentes, mientras que el 80 por ciento de los empleos en empresas que trabajan con caña, bambú y fibra se debió a empresas de nueva formación.⁴⁹ Por lo tanto, las empresas madereras tienen más potencial para los programas de apoyo empresarial que las que trabajan con caña, bambú y fibra.

Recuadro 10. Secuenciación de las intervenciones de apoyo a las pequeñas empresas forestales en Ghana

Tropenbos Ghana International, socio de Forest Connect, realizó un estudio de diagnóstico para obtener una amplia visión global del subsector de las PYMEF en Ghana. No obstante, siguió siendo muy difícil trazar el camino a seguir para ayudar a las PYMEF informales y aisladas (que en su mayoría operaban ilegalmente) a conseguir mitigar la pobreza y una gestión de recursos sostenible. Se observó que las PYMEF se enfrentaban a numerosos retos. No quedaba claro qué hacer ni por dónde empezar. El estudio de diagnóstico proporcionaba una categorización de las PYMEF de Ghana, con una lista para cada categoría. No ofrecía detalles sobre los retos específicos a los que se enfrentaban PYMEF individuales en regiones concretas del país, las personas implicadas, la prioridad de sus necesidades ni otra información específica de las empresas.

Mediante deliberaciones con el comité directivo del proyecto, se llegó a la conclusión de que la primera prioridad debía ser una mejor comprensión de las PYMEF principales. La primera línea de acción fue identificar aquellas PYMEF en las que centrar el proyecto. De una lista de 26 categorías de PYMEF, según el reporte del estudio de diagnóstico, el comité se decidió por 14 con un potencial de mitigación de la pobreza «real», basándose en el número de personas implicadas comercialmente y los ingresos generados. Como el estudio de diagnóstico ofrecía información limitada sobre empresas individuales, la siguiente línea de acción fue crear una guía de consulta que arrojará más luz sobre los 14 subsectores empresariales. El borrador de esta guía se completó en 2011 y ofrece información para los 14 subsectores sobre centros de actividad, productores, transformadores, mercados locales, exportadores, normativas, instituciones de apoyo, oportunidades y desafíos. También aporta información sobre asociaciones y agrupaciones de propietarios de PYMEF, y proveedores de servicios de Ghana. Esta información demostró que podían conseguirse triunfos rápidos en los subsectores de la miel y del carbón para actividades de apoyo adicionales.

El siguiente paso acordado por el comité directivo fue consolidar las asociaciones y agrupaciones de propietarios de esos subsectores de Ghana, y facilitar la formación de una federación nacional de asociaciones de PYMEF en Ghana. Sin una correcta organización, la representación en los procesos de gobernanza del sector resulta problemática. De acuerdo con el plan de intervención de la facilitación, una vez catalizadas estas asociaciones y federaciones, las actividades de facilitación se concentraron en actividades dirigidas hacia dos subsectores (producción de carbón y de miel) y en PYMEF individuales según sus necesidades particulares. El plan de iniciar las actividades de facilitación de forma general y después ir las canalizando hacia las PYMEF clave y, finalmente, hacia PYMEF individuales, está dando buenos resultados.

49. Arnold et al., 1994.

Paso 4. Trabaje con sus clientes para elaborar una visión del programa

Llegar a conocer a los empresarios de un subsector, crear mayor comprensión del mercado (módulo 7) y realizar análisis participativos de la cadena de valor (módulo 10), es algo que allana el camino hacia una secuenciación razonada de las actividades. Allí donde la facilitación es realmente llevada a cabo por una organización de productores (p. ej. una asociación empresarial), la interacción con los clientes y el conocimiento de la cadena de valor están mucho más integrados. Para los facilitadores externos, una vez escogido un subsector concreto como mercado principal, es imprescindible que se haga un esfuerzo para colaborar con las PYMEF que componen ese subsector y que se elabore un plan de intervención con una secuenciación correcta (véase el recuadro 11).

5 Recuadro 11. Planificación y secuenciación de la facilitación para subsectores concretos en Laos

Enterprise and Development Consultants (EDC) de Laos ha iniciado un programa de apoyo a las pequeñas y medianas empresas forestales. EDC se creó como una empresa consultora para el desarrollo empresarial. Con fondos de la FAO, EDC empezó a recopilar material sobre PYMEF para establecer prioridades y secuenciar las actividades.

Basándose en el análisis de varias cadenas de valor de PYMEF, decidieron seleccionar cuatro para su posterior desarrollo: muebles de bambú y ratán, corteza de morera y dos hierbas medicinales, galangal y cardamomo. El análisis de la cadena de valor hizo posible caracterizar dos tipos principales de PYMEF: los productores en el ámbito rural y los transformadores/comerciantes con base en las ciudades.

Una vez realizada esta selección y análisis, el primer paso fue interactuar con los grupos de productores del ámbito rural, para hablar de sus necesidades y animarles a trabajar como grupo, para que el apoyo resultara más fácil, tanto el de EDC como el de varios proveedores de servicios financieros y de desarrollo comercial.

El siguiente paso fue establecer un sistema de comunicación que ofreciera información de mercado a nivel de aldeas, así como un sitio web para estimular la interrelación a un nivel nacional y aumentar el interés por los productos en desarrollo.

A medida que el trabajo ha ido avanzando, la facilitación en el ámbito rural está llevando a la creación de grupos de productores, que pueden vincularse más fácilmente con servicios financieros e instituciones de formación empresarial.

La adecuada participación de las propias PYMEF es un factor clave. Un buen punto de inicio es organizar un taller en una fase temprana con estos clientes, para realizar ejercicios sobre el desarrollo de una visión conjunta. Un «ejercicio de visualización» simplemente permite que las empresas escogidas manifiesten sus aspiraciones, adecuando el formato del ejercicio al tipo de empresa involucrada.

Existen varias herramientas que pueden ayudar a clarificar la visión de los programas de apoyo empresarial (véase el recuadro 12). En el recuadro 13 se describe un ejemplo de un ejercicio de visualización pictórica realizado con recolectores de leña indios. Este tipo de ejercicios puede allanar el camino hacia un análisis participativo de la cadena de valor como el descrito en mayor detalle en el módulo 10.

El concepto fundamental es bastante sencillo: interactuar con un amplio sector de los grupos de interés del mercado para saber reconocer los obstáculos y las oportunidades del sistema de mercado y permitirles construir sus propias estrategias, para tratar de salvar los obstáculos y aprovechar las oportunidades. Practical Action destaca de su trabajo en Bangladesh, Perú, Sri Lanka, Sudán y Zimbabue que pasar del análisis a la acción depende de «las relaciones, el conocimiento y la confianza generada a lo largo del proceso; y que las acciones concretas son acordadas por los actores del mercado para mejorar el sistema de mercado (compuesto por el entorno empresarial, la cadena de mercado y los proveedores de insumos y servicios)».50 Un taller facilitador/cliente al inicio del proyecto para debatir la visión del programa y los resultados puede contribuir a que las cosas empiecen con buen pie (véase el módulo 3).

Recuadro 12. Empleo de un marco 3R (en inglés Rights, Responsibilities, Revenues: derechos, responsabilidades y beneficios) para reorientar el apoyo a las pequeñas empresas forestales en Etiopía: un ejemplo de ejercicio de visualización

En Etiopía el Proyecto de manejo forestal participativo sobre productos forestales no maderables (Proyecto PFNM-MFP) había adoptado inicialmente la filosofía de «reducir la presión sobre el bosque mediante la domesticación de productos forestales no maderables», con un énfasis especial en la producción de miel casera, combinándola con iniciativas para la mejora de la agricultura y el manejo de tierras.

El proyecto creó instituciones sin ánimo de lucro (asociaciones de manejo forestal) para que se centraran en la protección forestal, además de otras instituciones comerciales (sociedades limitadas) para vender productos forestales no maderables domesticados, y para eliminar al intermediario y obtener así un mejor precio. Con un éxito limitado en la conservación forestal, el equipo exploró junto con los miembros de las comunidades, cuáles eran sus percepciones sobre lo que significa progreso. Adaptaron el método de las 4R (abandonando la cuarta R: relaciones) para buscar incentivos para el manejo forestal.

Emplearon el método siguiente: en primer lugar, pidieron a los aldeanos que describieran en unas tarjetas los criterios de (i) percepción de la garantía sobre los derechos o la propiedad, antes y después del proyecto; (ii) percepción de responsabilidad hacia el manejo forestal; e (iii) indicadores de ingresos procedentes del bosque como porcentaje de los ingresos totales del hogar.

Tras hablar sobre estas tarjetas y agruparlas, se le dieron a cada persona 10 semillas que debían colocar en dos círculos por categoría: una para antes del proyecto, y otra para el proyecto MFP (10=100%, 0=0%). Fueron colocando las semillas, una a una, en los círculos, según su percepción de cada criterio. A continuación se calcularon los porcentajes para cada categoría, antes y después del proyecto.

La percepción sobre los derechos aumentó de un 33,75 a un 55 por ciento. La percepción de «responsabilidad» se incrementó de un 38,75 a un 56,25 por ciento. No obstante, la percepción sobre «ingresos» disminuyó de un 66,25 a un 65 por ciento. En la discusión posterior el equipo del proyecto se dio cuenta de que debía adoptar una filosofía distinta a la «conservación mediante el uso», para que en lugar de disminuir la presión sobre el bosque el equipo intentara ayudar a las pequeñas empresas forestales a obtener dinero de las áreas forestales, proporcionando con ello un incentivo mayor a las comunidades para conservar el bosque.

Alineando la visión del proyecto con la de las pequeñas empresas forestales que trabajaban en los bosques, el programa ha realizado avances considerables y también se ha ajustado a otros proyectos de MFP en Etiopía.

50. Griffith y Osorio, 2006.

Figura 3. Ejercicio de visualización para percibir las esperanzas de los recolectores de leña indios para sus empresas



© Duncan Macqueen

5

Recuadro 13. Ejercicio de visualización para percibir las esperanzas de los recolectores de leña indios para sus empresas

En el cuarto encuentro internacional del Grupo de Aprendizaje de Gobernanza Forestal, celebrado del 4 al 7 de diciembre de 2007 en Bhopal, India, se llevaron a cabo una serie de ejercicios de visualización con varias PYMEF. El tema internacional del encuentro, «Hacer que las pequeñas empresas forestales funcionen mejor en pro de una justicia social en la silvicultura», incluyó un trabajo práctico sobre el terreno, para exponer las esperanzas y los temores de las PYMEF ante un público internacional.

Los recolectores de leña se reunieron en las afueras de Bhopal, en una comunidad asignada para una explotación forestal conjunta. Tras las presentaciones y una descripción de las expectativas, se distribuyeron unas hojas de papel tamaño A4 y marcadores. Se pidió a los asistentes que dibujaran lo que creían que sería una situación ideal para ellos y para sus empresas. Recalcando que todas las ideas eran válidas, se pidió a los recolectores que explicaran al grupo el significado de su dibujo. Los dibujos se colocaron en un tablero y, si el tiempo lo hubiera permitido, podrían haberse agrupado por similitud. Surgieron elementos comunes como base para posteriores debates, como el deseo de trabajar juntos para compartir los gastos de transporte o la necesidad de mantener la base de recursos.

Paso 5. Disponga de una estrategia de salida adecuada a los recursos y a la cronología del programa de facilitación

Las actividades de facilitación cambian con el tiempo, a medida que las empresas (y los facilitadores) evolucionan. Los facilitadores proporcionan información para iniciar la acción, presentan a los diferentes actores unos a otros, ayudan a agrupar a los productores en organizaciones útiles, fomentan la capacitación entre los proveedores de servicios y promueven la creación de sistemas que vinculan a las PYMEF del mercado principal con los proveedores de servicios de los mercados de apoyo.

Con un sinnúmero de posibles subsectores en los que colaborar y de nuevos candidatos que precisan ser orientados en la dirección adecuada, a menudo falta un punto final evidente para la facilitación, incluso la *necesidad* de tal punto final. Si la facilitación forma parte de un mandato institucional y se pueden conseguir fondos de múltiples iniciativas en curso, el papel de la facilitación podría perdurar de forma útil, pero en la vida real suelen intervenir problemas de índole práctica, como el agotamiento de los fondos para un proyecto. Con tales restricciones, es evidente que una estrategia de salida clara será útil para todos los participantes. ¿Pero, cómo salir sin que lo que ha estado intentando construir se venga abajo? Recientes debates en la red SEEP (<http://www.seepnetwork.org>) muestran que no existen manuales exhaustivos para ayudar a los facilitadores a diseñar buenas estrategias de salida o a valorar cuándo es adecuado salir. A pesar de ello, indicamos a continuación algunos puntos clave adaptados de tales debates:⁵¹

- Comunicar a los grupos de actores del mercado, de forma clara y desde un inicio, cuál es su papel como facilitador y hasta cuándo durarán las subvenciones.
- Permanecer en un segundo plano a lo largo de todo el proceso, tanto como sea posible, y crear espacios y oportunidades para el diálogo entre los actores del mercado. El mercado es de ellos, no de usted.
- No prometa una colaboración indefinida que no puede cumplir.
- Evite los subsidios siempre que sea posible.
- Tenga bien claro el sentido comercial de lo que está intentando facilitar y revíselo constantemente.
- Establezca indicadores de éxito explícitos que incluyan la participación de organizaciones incipientes que puedan asumir el papel que actualmente está usted desempeñando.
- Haga un seguimiento de estas organizaciones incipientes durante períodos convenidos, generalmente dictados por sus recursos o por la extensión del proyecto. Un interés comercial por su parte es señal de que podrá dejar las acciones de facilitación en sus manos. La falta de interés comercial podría indicar que debería usted retirarse.
- Implique a los proveedores de servicios relevantes, tanto públicos como privados, desde el inicio del diseño del programa, para que vayan desarrollando relaciones continuadas con el mercado principal.
- Mantenga un diálogo con múltiples grupos de interés y utilice la intuición, tanto la de ellos como la suya propia, para saber cuándo es conveniente pasar a algo nuevo.

Paso 6. Encuentre formas de mantenerse en contacto con las personas a las que está intentando ayudar

Saber cómo definir la secuencia de las actividades y cuándo retirarse requiere una buena comunicación. Es por ello que el desarrollo de una estrategia de comunicación desde un principio es una consideración fundamental para cualquier programa de apoyo (véase el módulo 9 para más detalles).

51. Osorio, 2008.

5.3 Sugerencias útiles

- Cuanto más haga de la facilitación del apoyo empresarial parte integral de sus otros objetivos ambientales y de desarrollo, más sostenible serán el trabajo y los resultados.
- Piense en la facilitación como un círculo continuo de diálogo: detectar un punto de acceso, posibilitar una intervención, encontrar una estrategia de salida y fomentar diálogos posteriores. Puede empezar por cualquier punto, siempre y cuando siga avanzando.
- La información de todo tipo es la fuerza vital de una buena facilitación. Si carece de ella, establezca vínculos con personas que sí la tengan.
- Empiece con los subsectores más prometedores y con las pequeñas empresas forestales más motivadas. Nada fomenta el éxito como el propio éxito, y el deseo de intentarlo y de volverlo a intentar. En cambio, poca cosa podrá hacer para cambiar el hecho de que un elevado porcentaje de pequeñas empresas fracasan.
- Trabaje codo a codo con los clientes a quienes está intentando apoyar. Cuanto más los conozca, de mayor utilidad les será.

5

5.4 Información adicional

El EDIAIS (Servicio de información sobre la valoración del impacto del desarrollo empresarial) enumera algunos pasos genéricos necesarios para facilitar el apoyo empresarial:⁵²

<http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

Documento de trabajo 2006 sobre el desarrollo en el sector privado, donde se describen varios puntos de acceso para la facilitación del apoyo empresarial y cómo estos pueden convertirse en un programa de trabajo:⁵³

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

Un reporte para GTZ examina cómo planificar y definir la secuencia de las actividades, señalando que no se debe subestimar el tiempo que se precisa para crear una sensibilización general acerca de la necesidad de un «desarrollo de sistemas de mercado» como enfoque:⁵⁴

http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_concept_0206.pdf

52. EDIAIS, 2003.

53. Miehlbradt y McVay, 2006.

54. Waltring, 2006.

Módulo 6

Realizar los diagnósticos de antecedentes necesarios

Elaborado por Duncan Macqueen

6

© Duncan Macqueen



Evaluación de actividades empresariales comunitarias cerca de Kumasi, Ghana

6.1 Propósito

Esta herramienta describe formas de vencer la falta de información generalizada sobre pequeñas empresas forestales, que dificulta la prestación de servicios y la toma de decisiones. Describe maneras útiles de empezar a recopilar datos sobre la magnitud, naturaleza y desafíos a los que se enfrentan tales empresas en distintos países. Presenta un conjunto de diferentes categorías sobre las cuales se deben recopilar datos, para mejorar la visibilidad del sector, identificar sus principales subsectores, valorar dentro del ámbito empresarial algunas de las principales oportunidades y limitaciones, y establecer prioridades para las áreas de intervención.

6.2 Descripción

Paso 1. Decida para qué es el diagnóstico

Un diagnóstico de PYMEF es un estudio preliminar que ayuda a una institución nacional a conocer las pequeñas empresas forestales y el tipo de apoyo que precisan (véase el recuadro 14). Recoge información relevante que permitirá a los facilitadores trazar el camino a seguir. No se supone que tiene que ser el documento definitivo sobre todos los aspectos de las PYMEF de un país, ni necesariamente cubrir todas las cadenas de valor forestales. De hecho, muchos de los módulos siguientes de este manual ampliarán la comprensión del facilitador sobre ciertas áreas del apoyo empresarial (p. ej. el módulo 7 sobre descripción y evaluación comparativa de los servicios de apoyo; el módulo 10 sobre análisis de cadenas de valor; o el módulo 16 sobre análisis para el cambio de políticas).

Un diagnóstico se supone que debe ofrecer un punto de inicio en el proceso de facilitación y ser lo más exhaustivo posible (es decir, cubrir tantos subsectores forestales y cadenas de valor tan detalladamente como el tiempo y los recursos lo permitan). La experiencia con los equipos del país que intervienen en la alianza Forest Connect demuestra que el proceso de realizar un diagnóstico de PYMEF puede contribuir a obtener algunos objetivos útiles, tales como:

- Aumentar la familiarización del personal institucional con los actores clave y con los programas que afectan a la pequeña empresa forestal o que ya están involucrados en el apoyo
- Elevar el perfil de la importancia de las PYMEF para que reciban la atención de los responsables políticos y de los proveedores de servicios comerciales y financieros
- Proporcionar una base de información sobre la cual planificar la facilitación del apoyo empresarial (por ejemplo, identificando a grupos de PYMEF que se enfrentan a retos similares, que podrían trabajar juntos de forma útil en una asociación y ser una clientela rentable para los proveedores de servicios)
- Empezar a identificar desafíos concretos de las cadenas de valor, para posteriores investigaciones detalladas (como se indica en los subsiguientes módulos de este manual)

Recuadro 14. Realización de un diagnóstico de las pequeñas empresas forestales de Burkina Faso

Debido al tipo de bosques de Burkina Faso y otras regiones del Sahel, las pequeñas empresas forestales básicamente se dedican a los productos forestales no maderables (PFNM). Dentro del marco de Forest Connect, la ONG Tree Aid llevó a cabo una serie de actividades, entre ellas un estudio de diagnóstico sobre las pequeñas empresas forestales de Burkina Faso. Los principales objetivos del estudio fueron: rellenar las lagunas de información existentes sobre el funcionamiento y el número de PYMEF que existen en Burkina Faso, destacar los tipos de PYMEF, sus productos y mercados, y poner de manifiesto el potencial y los retos a los que se enfrentan estas empresas.

El estudio se basó en una revisión de la documentación y de las encuestas ya realizadas sobre PYMEF. Las encuestas se llevaron a cabo en marzo de 2008 y se basaron en cuestionarios individuales o grupales, y entrevistas semidirigidas con diferentes categorías de actores: productores/recolectores, transformadores, comerciantes y servicios de apoyo del sector de los PFNM. También se incluyeron en el estudio las asociaciones de PYMEF.

Durante el transcurso de este estudio se encuestó a un total de 169 actores que trabajan con doce PFNM principales en las seis regiones. Además, varias estructuras de apoyo que trabajan directamente (apoyo directo a PYMEF) o indirectamente (apoyo a PYME o a microempresas en general) en el sector forestal se reunieron para este estudio en Bobo-Dioulasso, Fada O'Gorman, Ouagadougou, Ouahigouya y Tenkodogo.

El diagnóstico concluyó que, en general, el sector de PFNM de Burkina Faso ha sido descuidado, carece de estructura y suele ser informal, pero tiene un elevado potencial de desarrollo en los ámbitos de mejora económica, nutrición, salud y medioambiente. El estudio recomendó tomar varias medidas sobre legislación, desarrollo de mercado y servicios de apoyo. Se han distribuido más de 1.000 ejemplares impresos de la versión francesa en la subregión de África occidental. La demanda se está incrementando y se han enviado más copias electrónicas en inglés a todo el mundo.

6

Paso 2. Clarifique los términos usados en el diagnóstico

A los facilitadores no siempre les queda claro qué representa exactamente una pequeña empresa forestal. De hecho, la definición de empresa forestal y si esta es «micro», «pequeña», «mediana» o «grande», puede variar según el país. Generalmente, es mejor empezar con una definición amplia, que incluya tanto a empresas de *productos* que venden madera o productos forestales no maderables, como a empresas de *servicios* que venden servicios de manejo forestal, turismo, conservación o protección del medio ambiente, o de la fauna silvestre. Sin duda, conviene incluir a empresas tanto formales como informales, aun cuando las estadísticas de estas últimas sean difíciles de encontrar, porque suelen ser la mayoría.

Paso 3. Decida el equipo adecuado de investigadores que llevará a cabo el diagnóstico

Existen diversas consideraciones importantes a la hora de escoger quién debe llevar a cabo un diagnóstico de PYMEF.

- Debido a que el diagnóstico proporciona una excelente oportunidad de empezar a establecer relaciones y contactos relevantes, que más adelante serán de ayuda en la facilitación, como mínimo un miembro del equipo debería proceder de la institución centralizadora nacional propuesta.
- Cualquier diagnóstico requiere un compromiso con una gran variedad de informadores de contextos muy distintos, desde encuentros personales con

legisladores hasta reuniones colectivas de productores de bosques comunitarios. Sería interesante contar con una persona en el equipo que fuera una buena comunicadora y que estuviera familiarizada con métodos participativos.

- Puede haber problemas con el idioma. En muchos casos, las PYMEF se ven marginadas precisamente por barreras de comunicación, ya que hablan lenguas locales en lugar del idioma nacional. Es imprescindible contar con alguien que conozca los dialectos locales.
- Tanto la gestión empresarial en general, como la forestal en particular, precisan de aptitudes complejas. Para entender qué está sucediendo sobre el terreno, es conveniente que el equipo de diagnóstico posea tales aptitudes.
- Por último, está el tema del costo. Cuando sea imposible reunir un equipo multidisciplinario de composición ideal, intente decantarse por quienes sean capaces de comunicarse con los actores clave y pertenezcan a la institución centralizadora nacional. Un tema importante, especialmente cuando hay más de un equipo de campo recopilando información, es formar adecuadamente a los encuestadores/recopiladores de datos. Si fuera posible, realice un breve ejercicio piloto para poner a prueba los cuestionarios o técnicas de entrevista, para que la información resulte coherente y de calidad.

Paso 4. Involucre a personas clave que puedan ofrecerle retroalimentación

Si uno de los objetivos del diagnóstico es elevar el perfil de las pequeñas empresas forestales entre los responsables políticos, es importante incluir a dichas personas en el diseño del diagnóstico. Un taller de iniciación, además de poner los borradores a disposición de los responsables clave (p. ej. de departamentos forestales u otros programas de apoyo empresarial e instituciones financieras) para que puedan comentarlos antes de su publicación, puede elevar el perfil del reporte. De todos modos, no solo los responsables políticos deben estar implicados: también es importante crear un grupo de revisión que compruebe la exactitud de la información y su interpretación.

Paso 5. Elabore un marco de presentación de reportes que cubra todas las áreas de interés y que tenga una estructura lógica

La calidad de cualquier diagnóstico suele depender del grado en que la información es sistemáticamente recopilada, bajo diferentes categorías y en distintos lugares. Con demasiada frecuencia, un costoso trabajo de campo tiene como resultado conclusiones anodinas, simplemente porque los investigadores no llevaban una lista de control con las cuestiones relevantes para cubrir todas las áreas de interés, porque no anotaron las respuestas o porque pasaron cosas por alto al analizar todo el material perteneciente a una categoría concreta.

En el reporte escrito se suelen olvidar las citas de los grupos de informadores clave sobre perspectivas de cambio de políticas, o bien la traducción las distorsiona, simplemente por falta de una documentación meticulosa. Los datos numéricos, por ejemplo sobre volumen de producción y costos, suelen ser los más convincentes para los legisladores, pero también son los más descuidados por los investigadores.

Empiece por determinar las diferentes categorías de información para las que desee recopilar datos. Por ejemplo, para la serie de diagnósticos que IIED realizó sobre PYMEF⁵⁵ se utilizó la siguiente estructura:

55. Auren y Krassowska, 2003; Lewis *et ál.*, 2003; May *et ál.*, 2003; Saigal y Bose, 2003; Sun y Chen, 2003; Thomas *et ál.*, 2003; Kambewa y Utila, 2008; Nhancale *et ál.*, 2009.

- **Antecedentes**
 - La naturaleza y la extensión de la silvicultura en el país
 - Trabajo anterior en el que se basa este diagnóstico
 - Objetivos de este diagnóstico y cómo se llevó a cabo
- **Situación actual de las PYMEF**
 - Definiciones nacionales de PYMEF
 - Tipología de las diferentes PYMEF de productos y servicios, con un cuadro sinóptico que describa su magnitud (p. ej. leña y carbón, recolectores y transformadores de PFNM, extracción de madera, transformadores primarios, transformadores secundarios, proyectos de fauna silvestre y turismo)
 - Descripción más detallada de los subsectores (incluyendo cifras, magnitud, empleo, ubicación, modelos de propiedad, estructura de la cadena de valor, vínculos con otras empresas)
- **Gobernanza**
 - La naturaleza, influencia y eficacia de las políticas e instituciones que tienen relación con las PYMEF, tanto dentro como fuera del sector forestal
 - Qué políticas y leyes afectan a las PYMEF, incluyendo variaciones debidas a la descentralización (p. ej. registro de empresas, leyes laborales, derechos sobre el uso y la tenencia de tierras, derechos de extracción forestal, valoraciones del impacto ambiental, permisos de transporte, permisos de exportación)
 - Cómo se interpretan y aplican las leyes sobre el terreno (NB: puede que exista una gran discrepancia entre la política y la práctica)
 - Grados y tipos de formalidad, informalidad (e ilegalidad)
- **Mercados y finanzas**
 - Fuentes de información sobre el mercado
 - Tendencias generales y perspectivas percibidas sobre los diferentes subsectores de productos a la luz de la globalización
 - Patrones de inversión (incluyendo inversión extranjera directa)
 - Balance de las oportunidades de mercado interno comparadas con las de exportación y los desafíos que ambas implican
 - Naturaleza, accesibilidad y consiguiente alcance de los servicios de ayuda económica
 - Seguros o temas colaterales
 - Otras reglas sobre ingresos y finanzas, y la burocracia que afecta a la rentabilidad
 - Programas de apoyo y qué ofrecen
- **Temas laborales, asociaciones y apoyo empresarial**
 - Condiciones generales de empleo, posibilidades de representación
 - Número y tipo de grupos formales e informales
 - Sus objetivos principales
 - Qué ofrecen a las empresas miembro en términos de organizar y agrupar la producción, formación, control de calidad y representación de la política comercial
 - Manejo de conflictos
 - Tipos y escala de otros proveedores de servicios empresariales externos
 - Percepción de la eficacia del apoyo
- **Desafíos, oportunidades y conclusiones clave**
 - Lista priorizada de los obstáculos a abordar
 - Subsectores clave con posibilidades de mejora
 - Ideas sobre quién debería hacer qué para que todo ello ocurra

Recuadro 15. Recogida de información para el diagnóstico de las PYMEF en Mozambique

A mediados de 2008, un equipo compuesto por un especialista en silvicultura comunitaria, dos nuevos promotores de pequeñas empresas de la ONG Centro Terra Viva y un profesional forestal de la Universidade Eduardo Mondlane, salieron a recopilar datos sobre las PYMEF en Mozambique. Estructuraron la recopilación de datos en siete apartados: material introductorio, datos sobre subsectores y empresas PYMEF, gobernanza, mercado y finanzas, vínculos y asociaciones, y temas laborales.

El equipo realizó una revisión de la documentación en Maputo. Aunque había pocos documentos específicos sobre PYMEF en Mozambique, varios estudios que analizaban el sector forestal o las pequeñas y medianas empresas en general ofrecieron un buen punto de partida.

A continuación, el equipo diseñó una estrategia de muestreo y realizó visitas de campo en las diez provincias (dieciséis distritos en total). Varias provincias contaban con dos puntos de trabajo, según la proporción de cobertura forestal de la provincia estimada por Marzoli en 2007. Dentro de cada distrito, el equipo seleccionó empresas y realizó las visitas de modo que como mínimo una empresa de cada tipo (cuando procedía) era entrevistada. Tomaron la decisión sobre qué empresa visitar en concreto (del mismo tipo) con un criterio práctico, principalmente por su accesibilidad. El personal gubernamental del distrito desempeñó un importante papel al ayudar a los investigadores a identificar empresas útiles para la investigación y a traducir, cuando fue necesario. Utilizaron entrevistas semiestructuradas para valorar las principales oportunidades y limitaciones.

El equipo de investigación realizó también un programa de entrevistas semiestructuradas a profesionales y académicos implicados en el sector, para corroborar lo encontrado en la documentación existente. Hicieron circular cuestionarios entre profesionales de departamentos forestales a nivel nacional, provincial y de distrito, entre propietarios de empresas forestales y proveedores de servicios.

6

Paso 6. Diseñe una estrategia y un proceso para la recogida de información

Los presupuestos de investigación raramente permiten recopilar toda la información deseada. El truco consiste en equilibrar diferentes ingredientes y presupuestarlos. Quizá sería conveniente recoger información mediante los siguientes métodos (véase el recuadro 15):

- Revisión de documentación ya existente: no malgaste los esfuerzos de otros investigadores. Muchas veces suele haber información abundante y útil sepultada bajo reportes de consultoría y similares no publicados. Obtenerlos de los contactos clave y referenciarlos adecuadamente puede proporcionar una buena base de conocimientos.
- Las visitas de campo, centradas tal vez en áreas forestales o en grupos de subsectores especialmente importantes, ofrecen una visión fiel de lo que está ocurriendo en distintas zonas del país. El muestreo estadístico puede emplearse para extrapolar las estimaciones nacionales sobre las PYMEF: número, tipos, cifras de empleo, niveles de actividades que aportan valor añadido, etcétera. No subestime la importancia de tomar fotografías o clips de vídeo, ya que pueden ayudar a componer un producto final más atractivo y persuasivo.
- Las entrevistas (tanto sobre el terreno como telefónicas) le permiten conocer las perspectivas de los propios empresarios, de autoridades gubernamentales de distinto nivel y de los proveedores de servicios u organizaciones

de apoyo. Resulta especialmente útil entrevistar a distintas personas de la cadena de valor (p. ej. el recolector de miel, el transformador o el tendero del pueblo) ya que ello puede ayudar a detectar tensiones y trabas para la mejora. Obtener citas directas, permitiendo que las personas hablen de los temas con sus propias palabras, puede ser sorprendentemente eficaz a la hora de plantear una cuestión importante.

- El diálogo es una herramienta muy útil para mejorar la calidad y divulgar los resultados. Puede que desee convocar una reunión para hablar sobre su proyecto de informe (para obtener una crítica y para que sus conclusiones se arraiguen en la mente de los participantes). Si desea ir más allá, puede dejar que grupos de actores debatan y presenten sus recomendaciones clave unos a otros. Por ejemplo, pida que un grupo de actores determinado escriba en unas tarjetas sus principales problemas y recomendaciones, deje que ellos mismos las agrupen, eligiendo democráticamente los temas que ellos consideran más importantes. Una vez que cada grupo haya ordenado sus ideas, un vocero elegido puede presentarlas en un debate estructurado con los demás grupos. El método de debate abierto de O'Hara⁵⁶ funciona especialmente bien en estos casos (véanse la figura 4 y el recuadro 16).

6

Figura 4. Miembros de Forest Connect discutiendo el futuro de la alianza mediante el método de diálogo abierto



© Duncan Macqueen

Paso 7. Valide primero y presente después el diagnóstico

Recoger información útil es solo el principio. Es imprescindible que dicha información pase después por una revisión por pares, tal vez utilizando los grupos de retroalimentación descritos anteriormente en el paso 4. Algunos equipos del país llevaron a cabo un taller de validación, donde se presentó el borrador de la información y se invitó a hacer comentarios. Esto también puede resultar útil para subsanar las lagunas de conocimiento.

Una vez finalizado el diagnóstico, hay que presentarlo bien y a las personas adecuadas. La presentación es algo fundamental. Unos gráficos claros pueden revelar lo que dice el reporte y deberían mostrar los datos de forma que quien los vea piense en el contenido de lo que se está diciendo en el texto.⁵⁷

56. O'Hara, 2007.

57. Tufte, 2001.

Recuadro 16. Empleo de un debate abierto para expresar las recomendaciones sobre políticas de diferentes actores, tras la publicación de un diagnóstico sobre las empresas de carbón en Malauí

En teoría, la producción de carbón en Malauí puede ser autorizada según un plan de manejo sostenible, pero hasta la fecha no se ha emitido ninguna licencia a pesar de que el carbón es la tercera industria de Malauí, después del tabaco y del té. Un diagnóstico nacional sobre la producción de carbón («Carbón: la realidad»), que mostraba la magnitud de esta fuente de energía ilegal pero potencialmente verde y mitigadora de pobreza, se presentó oficialmente en diciembre de 2008 con ocasión de un encuentro internacional del Grupo de Aprendizaje de Gobernanza Forestal.

Para que los responsables políticos asistentes estuvieran bien informados sobre los resultados, algunos de ellos visitaron a distintos grupos de actores, incluyendo productores de carbón, nuevos comités comunitarios de codirección y un grupo ecologista local que trabaja con el Departamento Forestal para abolir la producción ilegal de carbón. Cada grupo por separado compartió sus ideas sobre cuál pensaban que era el principal problema y cuáles eran sus recomendaciones sobre políticas. A continuación, los grupos se juntaron para un debate abierto, diseñado especialmente para expresar las opiniones divergentes y ofrecer la oportunidad de justificarlas y después debatirlas. El punto fuerte de un debate abierto es que no permite que ningún individuo domine la discusión.

En aproximadamente 2 horas, 60 personas debatieron 4 recomendaciones distintas sobre políticas. El debate abierto se preparó colocando 4-5 sillas en el centro de la sala, unas frente a otras. Unas 60 sillas más se colocaron en círculo, donde la mayoría de las personas se sentaron. Se usó un rotafolio para mostrar solo una de las recomendaciones. El presentador elegido para esa recomendación tenía tres minutos caminando por el centro para justificar su opción, antes de sentarse. A continuación los oyentes (ya estuvieran a favor o en contra) podían ir a sentarse en el centro para debatir el tema. Solo los que estaban sentados en el centro podían hablar durante un minuto. Solo se permitía hablar a una persona a la vez, según quien llegara primero al círculo central, donde había varias sillas libres. Una vez que habían expresado su opinión, debían salir del centro, volver al círculo exterior y esperar hasta que como mínimo otra persona hablara y hubiera una silla vacía antes de regresar de nuevo al centro. Después de que todos los que querían hablar lo hubieran hecho, el proponente inicial tenía un minuto para responder. Las tarjetas que indicaban el tiempo (una decía «3 minutos», otra «30 segundos» y otra «Pare») resultaron útiles para que el facilitador controlara el tiempo.

Resultó muy conmovedor escuchar a los productores de carbón pobres argumentar con las bien intencionadas autoridades encargadas de la conservación de los bosques sobre su necesidad vital de ganarse el sustento. En este caso, el debate abierto terminó cuando se terminaron de discutir todas las posturas. También es posible concluir colocando una tarjeta en un lado de la sala con las palabras: «Estoy de acuerdo» y otra en el otro extremo que diga: «No estoy de acuerdo», y pidiendo a la gente que se acerque a la tarjeta con la que más se identifique, a medida que se van debatiendo las diferentes posturas. Preguntar si alguien ha cambiado de opinión sobre el tema durante el debate y por qué lleva el debate a su conclusión.

Las imágenes llamativas y de interés humano ayudan a que las publicaciones sobresalgan entre las miles de hojas escritas que saturan las mesas (o los buzones de correo electrónico). Unos rápidos experimentos realizados durante congresos internacionales han demostrado que el mismo material presentado con una cubierta de color suscita mucho más interés que su alternativa en

blanco y negro. Procure que los reportes sean sucintos, inesperados (p. ej. con nuevos datos), creíbles (p. ej. respaldados por datos cuantitativos), concretos (p. ej. con abundantes ejemplos) y basados en historias e imágenes que conecten con las emociones de la gente y hagan que los recuerden.⁵⁸

Una vez lista la publicación, su presentación oficial puede llamar la atención de las personas relevantes. Establecer contactos con los medios de comunicación (p. ej. mediante una vinculación con un club de prensa) y preparar un comunicado de prensa de interés periodístico pueden ayudarle a difundir sus mensajes.

6.3 Sugerencias útiles

- Trabaje con socios locales para localizar a un autor destacado con suficiente experiencia y comprensión del sector de la empresa forestal para que escriba un buen artículo.
- Tómese su tiempo para desarrollar unos criterios detallados para las diferentes categorías de información que sería conveniente recopilar. Destaque la importancia de los datos numéricos en temas como: consumo nacional de diferentes tipos de productos, volúmenes y valores de exportación, áreas de tierra asignadas a la producción de las PYMEF, número de empresas, cifras de empleo, facturación, etcétera. Estas cifras pueden desempeñar el doble papel de elevar el perfil del sector (una vez publicado el diagnóstico) y de ayudar al facilitador a establecer prioridades sobre qué subsector concreto es mejor para concentrar sus actividades.
- Añada también descripciones cualitativas. Puede resultar muy convincente grabar las palabras de los gestores de pequeñas empresas forestales cuando hablan de sus percepciones sobre oportunidades y limitaciones.
- Invierta en un proceso de revisión concienzudo. Si fuera posible, consiga que algunos de los grupos nacionales de interés involucrados en actividades de apoyo a la pequeña empresa comenten los resultados y divulguen su labor.
- Comparta el reporte con individuos y en eventos clave para ir aumentando el apoyo al programa.

6.4 Información adicional

No existen directrices para la elaboración de reportes de diagnóstico sobre PYMEF, pero sí abundantes ejemplos que podrán darle ideas, tanto sobre fortalezas como debilidades.⁵⁹ Véase por ejemplo:

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/9538IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13546IIED.pdf>

<http://www.iied.org/pubs/pdfs/13553IIED.pdf>

58. Heath y Heath, 2007.

59. Auren y Krassowska, 2003; Lewis *et ál.*, 2003; May *et ál.*, 2003; Saigal y Bose, 2003; Sun y Chen, 2003; Thomas *et ál.*, 2003; IIA, 2008; Kaboré *et ál.*, 2008; Kambewa y Utila, 2008; Nhancale *et ál.*, 2009; Gebremariam *et ál.*, 2009; Luo *et ál.*, 2009; Phimmavong y Chanthavong, 2009; Utz Che, 2009; ANSAB, 2009; Osei-Tutu *et ál.*, 2010.

Módulo 7 Descripción y evaluación comparativa de los servicios de apoyo

Elaborado por Leena Chakrabarti
y Rohit Magotra

7

© Duncan Macqueen



Determinando la necesidad de soporte técnico en Guyana

7.1 Propósito

Esta herramienta describe los pasos mediante los cuales los facilitadores pueden identificar y localizar proveedores de servicios para pequeñas empresas forestales. Introduce elementos, explorados más adelante en la descripción del mercado y el análisis de la cadena de valor (módulo 10), y explica cómo valorar comparativamente a los proveedores de servicios, de modo que las PYMEF puedan escoger al proveedor de servicios adecuado: uno que ofrezca una buena relación calidad-precio. Otro elemento clave es la interacción con las PYMEF para motivarlas a trabajar con proveedores de servicios, ya que esto suele requerir una inversión inicial y un pago por servicios que tal vez no estén dispuestas a realizar en un principio.

7.2 Descripción

Paso 1. Piense primero en la naturaleza de las PYMEF que requieran provisión de servicios

Una de las funciones más útiles de un facilitador es la capacidad de poner en contacto a las PYMEF con personas que puedan ayudarlas. Este módulo está diseñado para ayudar en la toma de decisiones a la hora de identificar y evaluar proveedores de servicios (o vendedores, como a veces se les llama).

7

Una de las limitaciones importantes para el desarrollo y el mantenimiento de las PYMEF en diferentes contextos es la falta de servicios de apoyo y de recursos de extensión capacitados. Existe una gran cantidad de potenciales servicios de apoyo que podrían marcar la diferencia. Para facilitar la comprensión, hemos clasificado las PYMEF en cuatro categorías para que los facilitadores puedan adaptar el asesoramiento a las necesidades específicas de las PYMEF que estén apoyando. Las categorías se basan en escala y fase de evolución:

- *Grupo I – Variedad de productos y generalmente para fines de subsistencia.* En la mayoría de los casos, estas PYMEF están basadas en una actividad estacional y no funcionan todo el año. Suelen pertenecer a familias de muy bajos ingresos y son las mujeres quienes suelen gestionar las actividades. En muchos casos la empresa podría ser singular, es decir, que podría no estar operativa la siguiente temporada debido a una inversión incierta. En algunos casos, las PYMEF de este tipo usan diferentes productos según la temporada, para cubrir las necesidades de subsistencia.
- *Grupo II – Empresas de una sola actividad, que funcionan todo el año y cuyos suministros llegan de fuentes relevantes si no están siempre disponibles localmente.* La mayoría de estas PYMEF están dirigidas por familias, pero a menudo hay individuos destacados y el compromiso de alguna inversión por parte de fuentes privadas o públicas, a intervalos regulares o según sea necesario.
- *Grupo III – PYMEF en fase de crecimiento.* En este caso la inversión se canaliza hacia la optimización (de los cuatro tipos descritos en el paso 4 del módulo 4). Por ejemplo, unidades de extracción de aceites esenciales que pasan a la producción de perfumería. Los hombres suelen sobrepasar significativamente en número a las mujeres en este grupo de empresas.
- *Grupo IV – La forma más elevada de PYMEF.* Estas PYMEF están evolucionadas en términos de sus capacidades y de su base de conocimiento comercial. Suelen estar relacionadas con instituciones financieras (más bien formales que informales), y la propiedad y titularidad, en la mayoría de los casos, son claras y legales. Las líneas de productos están diversificadas y la dirección es más compleja.

Paso 2. Explore con las PYMEF las posibles áreas que puedan precisar insumos

La necesidad de provisión de servicios va en aumento al pasar del Grupo I al Grupo IV, pero las limitaciones de acceso a los servicios siguen siendo parecidas. Existen innumerables tipos de provisión de servicios que podrían ser necesarios para la creación, funcionamiento y mejora de PYMEF en cuanto a escala, recursos, capacidades, beneficios y sostenibilidad, incluyendo, aunque no exclusivamente, servicios en dos categorías coincidentes. Es conveniente que se reúna con las PYMEF del subsector que ha escogido para detectar lagunas en la provisión de servicios, tal vez utilizando una lista de comprobación como la siguiente:

Servicios operativos o genéricos

- Creación de un plan de negocios
- Consejo y asesoramiento sobre el diseño del proceso comercial
- Contabilidad y gestión contable
- Preparación de propuestas de inversión para servicios de crédito y seguros
- Servicios financieros
- Servicios y asesoramiento sobre tecnología de la información
- Planteamientos genéricos sobre mercadeo e investigación de mercados
- Opciones de mensajería y entrega

7

Servicios estratégicos o específicos

- Apoyo para el cumplimiento de la legalidad
- Gestión de inventario
- Apoyo logístico (transporte/energía/almacenamiento/almacenes)
- Subcontratación de insumos (materia prima, tecnología, planta y maquinaria)
- Información de mercado específica
- Diseño y desarrollo de productos (véase el recuadro 17)
- Gestión de calidad, garantía y certificación
- Apoyo en ventas
- Planificación de la diversificación
- Servicios de cuarentena (especialmente para unidades orientadas a la importación/exportación)
- Consultoría de créditos de carbono
- Gestión de residuos

Recuadro 17. Formación sobre diseño de artesanía en Guyana

Muchas de las comunidades amerindias del interior guyanés suministran artículos de artesanía tradicional a la creciente industria turística del país. Un análisis realizado por el equipo de Forest Connect, con base en el Iwokrama International Rainforest Centre, detectó que un problema para la venta era el diseño de los productos de artesanía, es decir, que no era el más indicado para el mercado turístico, tanto en términos del tipo de producto como de los colores y el estilo de producción.

Para remediar esta situación, se organizó para el mes de febrero de 2009 una serie de cuatro eventos de capacitación con dos diseñadores estadounidenses en los pueblos de Moraikobai, Rupertree, Surama y Santa Mission. El objetivo de facilitar una capacitación especializada en diseño era comparar los productos artesanales existentes con las tendencias en artesanía del mercado estadounidense, destacando las características de diseño y color que eran más aceptables para el posible mercado turístico. La formación práctica sirvió de ayuda para que los artesanos locales adaptaran sus diseños tradicionales a la nueva mentalidad de estilo y color.

Paso 3. Decida la amplitud que debe tener el mapa del «universo» de la provisión de servicios

Cuando recorte la larga lista de opciones de servicios, tenga en cuenta el grupo de empresas específico al que se dirige y el apoyo que necesitan. Puede crear una lista de comprobación con estos clientes, que especifique al máximo la naturaleza de los servicios que requieren. A continuación, el facilitador podrá trazar un mapa de las posibles opciones de proveedores de servicios, dentro del «universo» abierto a tales PYMEF. Por ejemplo, para una PYMEF del Grupo II, la pequeña escala y la posible limitada ambición de este tipo de empresas podrían hacer que un radio de 20 kilómetros cuadrados alrededor de la empresa fuera un «universo» adecuado, mientras que para una PYMEF del Grupo IV, con mayor escala y ambición, un radio de 500 kilómetros cuadrados a partir del centro de su unidad/actividad o del país entero podría conformar su «universo».

La escala de este ejercicio dependerá de un número de factores:

- El grupo, según la clasificación anterior, al que la PYMEF pertenece (las PYMEF menos evolucionadas suelen necesitar menos servicios especializados y pueden aprovechar las ofertas de suministro locales).
- La necesidad de servicios especializados, tanto ahora como en un futuro (los servicios genéricos se suelen encontrar más a nivel local que los especializados).
- El potencial de que las PYMEF se agrupen para cubrir los gastos de proveedores de servicios más distantes.
- La capacidad de pagar por los servicios (si el costo no es un problema, entonces podría ser necesario un ejercicio de mapeo espacial más amplio).
- La cronología y los recursos de facilitación, es decir, el tiempo y el dinero disponibles para que los facilitadores encuentren proveedores de servicios relevantes.
- El éxito de la búsqueda, es decir, si no se pueden encontrar proveedores de servicios locales, puede ser necesario ir más lejos o incluso traer a formadores especializados para capacitar a los formadores locales.

7

Paso 4. Identifique los proveedores de servicios según la escala determinada por el mapa anterior

Una vez clarificadas las necesidades de las PYMEF clientes y el radio de la búsqueda de proveedores de servicios disponibles, el siguiente paso será localizar e identificar a los proveedores de servicios (véase el recuadro 18). Existen dos métodos principales que recomendamos para localizar a proveedores de servicios: una búsqueda mediante motores de búsqueda y otra mediante anuncios.

Una búsqueda mediante motores de búsqueda es el proceso de utilizar registros comerciales y contactos ya existentes para tratar de encontrar proveedores de servicios apropiados. Un punto de inicio podrían ser los directorios locales como las páginas amarillas o directorios en línea. Otro planteamiento es detectar y entrevistar a usuarios de servicios similares (no necesariamente dentro de las PYMEF, sino también en otras cadenas de valor) en las localidades escogidas. Normalmente, una información lleva a otra y al poco tiempo es posible generar una lista de proveedores de servicios.

En cuanto a los servicios genéricos, suelen ser específicos del servicio que ofrecen y no de la cadena de valor. Por ejemplo, los contables se dedican a ver temas de contabilidad y no necesariamente prestan servicios a PYMEF. Para

servicios más especializados, puede haber campos como el de la certificación de madera de comercio justo, donde los especialistas trabajen exclusivamente en el sector. Para otros tipos más genéricos de provisión de servicios puede existir una asociación u organismo global donde encontrar relaciones de miembros. En economías más avanzadas, una simple búsqueda por Internet puede ayudar a encontrar enlaces que con el tiempo se conviertan en listas más amplias. Es importante anotar en una lista la información de contacto de cada opción y empezar a telefonar o reunirse con estos proveedores de servicios para tener una mejor idea de lo que ofrecen.

7

Una búsqueda mediante anuncios es el proceso de poner anuncios para encontrar proveedores de servicios. Cuando el tiempo es limitado, un simple anuncio pidiendo proveedores de servicio de un tipo concreto puede resultar sorprendentemente eficaz. Tales anuncios pueden variar en su complejidad; pero, en general, se suele solicitar: (i) el conjunto de servicios requeridos por las PYMEF; (ii) antecedentes y experiencia del vendedor, con una lista de verificación de la información que se precisa (p. ej. lista de clientes, naturaleza de los servicios ofrecidos, registro comercial, afiliaciones profesionales); (iii) información de contacto o referencias de 2 o 3 clientes a quienes hayan atendido en el ámbito de trabajo relativo al anuncio; (iv) información de contacto y currículum vitae de los empleados clave; (v) características básicas del servicio que ofrece el vendedor; (vi) garantías de calidad y procedimientos de reclamación (esto se usa como un criterio importante de valoración y comparación para facilitar la decisión); (vii) el presupuesto y la cronología con que se podría realizar el trabajo; y (viii) una fecha límite para responder.

Los anuncios pueden hacerse de forma oral, incluirse en boletines colocados en lugares concretos de encuentro municipal (cámaras de comercio, recintos comunitarios, centros comerciales), en periódicos locales (dependiendo de la circulación dentro del mapa espacial de proveedores de servicios identificados en el primer paso), radio (radio comunitaria, canales principales, radio por Internet), en línea o mediante redes de proveedores de servicios más concretas, si es que existen y ya se conocen. Una vez recibidas las respuestas, estas pueden formar la base inicial para proceder.

Paso 5. Evalúe comparativamente los proveedores de servicios a lo largo del tiempo

Puede observarse el éxito o el fracaso de los proveedores de servicios en el grado en que las PYMEF clientes se vuelven más sostenibles, en el sentido más amplio de la palabra. Por ello, es imprescindible escoger el proveedor de servicios adecuado, aunque en la mayoría de los contextos en desarrollo, tanto la disponibilidad de proveedores de servicios como su visibilidad para los programas de apoyo empresarial, siguen siendo limitaciones importantes. Se han desarrollado herramientas para ayudar a los proveedores de servicios a hacer una autovaloración de si sus servicios son o no relevantes para las PYMEF (véase Junkin, 2008). De todos modos, en muchos casos sirve de ayuda una opinión independiente externa. Hay algunos elementos del carácter de un proveedor de servicios que pueden ser valorados al instante, y otros que solo se pueden discernir una vez proporcionado el servicio.

La calidad del servicio también puede cambiar con el tiempo, así que es importante revisar las evaluaciones de forma regular (p. ej. cada 2-5 años).

Recuadro 18. Creación de unas «páginas amarillas» de proveedores de servicios comerciales en Ghana

Las pequeñas empresas forestales sirven como fuentes de ingresos principales, adicionales o alternativos para unos 3 millones de personas en Ghana, pero todavía no han alcanzado todo su potencial para la mejora del modo de vida local. Esto se debe a que no han tenido el respaldo adecuado en la planificación y el manejo forestal. Las empresas carecen de organización, legalidad y garantía de titularidad, algo característico de las empresas del subsector maderero oficial. La forma desorganizada de funcionar hace que los propietarios de pequeñas empresas forestales tengan dificultades para acceder a los servicios de apoyo disponibles. Muchos de ellos ni siquiera saben que existen estructuras y servicios de apoyo. Por otro lado, la escasa información sobre la naturaleza de las pequeñas empresas forestales y de los actores implicados plantea un desafío para la provisión de servicios de apoyo.

Para abordar este reto, Tropenbos International Ghana, socio de Forest Connect, empezó a desarrollar unas páginas amarillas que ofrecieran información detallada sobre 16 categorías principales de pequeñas empresas forestales y sus asociaciones, así como de los servicios o programas existentes sobre desarrollo empresarial, a los cuales recurrir para solicitar apoyo. Las páginas incluyen detalles del nombre, servicio ofrecido e información de contacto para 30 principales proveedores de servicios de desarrollo empresarial de todo el país, más ocho operaciones adicionales de microfinanciación. La intención es que un mayor conocimiento de las opciones disponibles de proveedores de servicios por parte de los empresarios esté acompañado de una mayor concienciación por parte de los proveedores de servicios sobre las oportunidades que ofrecen las pequeñas empresas forestales.

7

Se pueden utilizar varios criterios para establecer una matriz de calificación aproximada, para que las PYMEF clientes sepan diferenciar entre las opciones de distintos proveedores de servicios. Debería recalarse que las categorías no se dan en orden de importancia y que la puntuación puede ser bastante básica, es decir, puntuar de 0 (el peor) a 5 (el mejor).

Algunos de los criterios podrían incluir:

Experiencia del vendedor / proveedor de servicios. Es aconsejable saber cuánto tiempo lleva trabajando el proveedor de servicios. Unos buenos antecedentes podrían indicar cierto grado de calidad (de ahí su supervivencia). Cierta experiencia en el sector forestal o como mínimo en mercados similares de recursos naturales podría ser una indicación de que el vendedor podría proporcionar servicios a su grupo de clientes. Por ejemplo, el facilitador y las PYMEF clientes podrían tener que decidir si un proveedor de servicios que ha realizado análisis de mercado para los muebles de teca en ciudades metropolitanas indias sería capaz de realizar uno para tablonos de madera usados principalmente en la construcción y en la industria naval, o bien si un proveedor de servicios que ha trabajado con los requisitos de condicionalidad de exportadores de metal de Guyana es el adecuado para aconsejar y asesorar sobre las condiciones de la exportación de madera. Lograr que la necesidad del comprador encaje al máximo con la experiencia del vendedor requiere un buen juicio, que mejora con la experiencia.

Valor de la propuesta: el costo más bajo frente al costo total. Aunque las ofertas de bajo costo son siempre atractivas, los facilitadores tienen que decidir entre elegir la oferta más económica para el servicio o aceptar la tarea, más difícil, de sopesar el costo total (especialmente los costos recurrentes) de lograr el resultado deseado para las PYMEF clientes. ¿Optimizará el recorte de costos actual los impactos sobre las PYMEF clientes a largo plazo? ¿La oferta de menor

costo refleja simplemente un nivel inferior de provisión de servicio, de modo que en un futuro se precisarán insumos adicionales? ¿La oferta de menor costo implica un cambio que no resulta práctico para las PYMEF clientes? ¿Incluye la oferta más económica un soporte postservicio adecuado?

El costo total no incluye solo el de la adquisición de este servicio inmediato, sino también el costo de aplicar los cambios derivados de la solución, como capacitación dentro de la empresa y una escalada en el uso de recursos como electricidad, recursos humanos y apoyo administrativo. Al considerar explícitamente los costos más amplios (aunque sean difíciles de calcular), se pone en cuestión la oferta más económica de una forma útil, que puede ayudar a tomar la decisión.

Capacidad de cumplir. Es conveniente conocer la capacidad del proveedor de servicios de ofrecer soluciones al comparar a un vendedor con otro. Una forma de evitar la decepción es buscar proveedores de servicios que puedan empezar a dar apoyo a las PYMEF sin tener que recurrir a nuevos empleados, ni a reorganizar o desarrollar un nuevo producto. Debería preguntar si el proveedor de servicios ha demostrado de forma satisfactoria la viabilidad de su solución, o si se trata de un nuevo enfoque que van a probar por primera vez. Especialmente si el servicio es complejo (p. ej. certificación, apoyo al cumplimiento, información sobre mercados, valoración de mercados), es importante valorar las capacidades del vendedor en términos de si dependen de un solo individuo o si las habilidades necesarias están repartidas entre varios individuos de su organización. Si el único individuo capacitado deja la organización a medio trabajo, ello podría repercutir negativamente en la aplicación y el servicio de soporte ofrecido por el vendedor.

Actitud hacia el servicio de soporte. Valore la predisposición del vendedor a ofrecer servicios de soporte antes de la adquisición del servicio principal y adapte el servicio a sus necesidades. En jerga comercial, esto se llama «servicio de preventa». La calidad de la interacción suele ser un indicador del tipo de soporte que el cliente recibirá una vez firmado el contrato de servicio y realizado el pago inicial.

Referencias. Aunque los vendedores casi siempre darán referencias si las solicita, estas podrían ser sesgadas. Es mejor tomar la decisión tras escuchar dos o tres opiniones independientes. Una forma de hacerlo es hablar con las personas que el proveedor dio como referencia pero preguntarles quién les recomendó este proveedor, y basar cualquier valoración en estas segundas opiniones, un paso más alejado que la selección del propio vendedor. Otra manera es pedirle al vendedor una relación de clientes y llevar a cabo comprobaciones aleatorias, especialmente entre clientes que trabajan en la misma industria o mercado.

Riesgo. Un criterio importante de valoración comparativa es intentar cuantificar los riesgos asociados con proveedores de servicios concretos. Su tamaño, credibilidad financiera, facturación o empleados, etc. dan una idea sobre el riesgo que puede resultar útil.

Desempeño real del proveedor de servicios. Cuando un facilitador trabaja con PYMEF clientes y les ayuda a catalizar la provisión de servicios, ha de ser capaz de valorar el desempeño real de distintos proveedores mediante

conversaciones con las PYMEF clientes. Estas valoraciones pueden tener un importante peso específico a la hora de decidir continuar con un proveedor de servicios en particular o abandonarlo.

En última instancia, es el contexto de las PYMEF el que determinará el peso que se da a cada criterio. Esta lista no es un ejercicio de clasificación estricto, sino más bien una serie de características que se pueden utilizar para evaluar a los vendedores.

© Duncan Macqueen



7

Evaluación de la capacidad de un aserradero local de Java, Indonesia

Paso 6. Intercambie información sobre la provisión de servicios

Si una institución facilitadora logra recopilar información útil, el siguiente paso es ponerla en un formato conveniente (por ejemplo, unas «páginas amarillas» de proveedores de servicios financieros y de desarrollo empresarial adecuados). Esto podría ser tan sencillo como una lista de contactos anotada, o tan complicada como un compendio de proveedores de servicios en Internet, dependiendo del tipo de PYMEF que se tenga en mente. Para evitar crear dependencia, es importante que el facilitador limite todo lo posible su rol a compartir información pero no a pagar por formación ni servicios. Si un servicio es realmente valioso, debería merecer la pena pagar por él, pero en las fases iniciales del apoyo a la empresa una formación subvencionada puede ayudar a crear sensibilización entre algunas PYMEF.

7.3 Sugerencias útiles

- Llevar a cabo una visita personal siempre ayuda a tomar una decisión. Visite las oficinas del vendedor para obtener una primera impresión de sus métodos de trabajo. Puede que también desee conocer al equipo que aplicaría el servicio y valorar sus capacidades para ver si encajan con los requisitos identificados por la PYMEF.

- La experiencia indica que es mejor emplear los motores de búsqueda para encontrar proveedores de servicios que poner anuncios. Si acaba insertando un anuncio, respáldelo con referencias.
- Procure que el mapa espacial para los servicios a las PYMEF sea lo más reducido posible. Resulta mucho más fácil hacer un seguimiento de un proveedor de servicios local si precisa de más información o clarificación.
- La capacidad por parte del proveedor de servicios de impartir conocimiento, y formar empresarios y personal empleado por las PYMEF suele ser un factor clave que debe ser valorado de antemano. No sirve de nada saber cómo se debe hacer algo si el proveedor de servicios no es capaz de transmitir ese conocimiento.
- Involucre a las PYMEF en el proceso de selección. La selección de un proveedor de servicios tiene un impacto directo, y a largo plazo indirecto, sobre la rentabilidad de la empresa. La capacidad de tomar esta decisión es una parte crucial de aumentar la capacitación de la PYMEF.

7

7.4 Información adicional

En general, la página web de intercambio de conocimientos e información de aprendizaje sobre microempresas de USAID es una buena fuente de información sobre servicios de desarrollo empresarial: <http://www.microlinks.org>

Un artículo introductorio sobre el uso de una ficha de puntuación integral para elegir proveedores de servicios se puede encontrar en este enlace:⁶⁰
<http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>

FAO y CATIE han elaborado un manual técnico para el autoanálisis y la planificación de proveedores de servicios en español:⁶¹
<http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>

60. Lakey, 2005; Miller, 2009.

61. Junkin, 2008.

Módulo 8

Diseño de estrategias de comunicación

Elaborado por Leena Chakrabarti y
Rohit Magotra

© Duncan Macqueen



8

Trabajando para llegar a los grupos de usuarios de bosques comunitarios, Nepal

8.1 Propósito

Esta herramienta está diseñada para ayudar a las instituciones facilitadoras a elaborar una estrategia de comunicación coherente que permita la transmisión de diferentes informaciones a distintos grupos objetivo, empleando canales de comunicación, productos y actividades específicos. Es esencialmente una forma de pensar sistemáticamente, para descubrir cualquier laguna que pudiera cubrirse con mejores planteamientos de comunicación.

8.2 Descripción

Paso 1. Detecte cuál es el problema que debe resolver una estrategia de comunicación

Se puede emplear una serie de posibilidades de comunicación y personalizarlas para mejorar el flujo de información (véase el recuadro 19). En este módulo hay dos objetivos fundamentales: (i) ayudar a la institución facilitadora a clarificar su propia estrategia de comunicación e (ii) introducir conceptos básicos que puedan compartirse con las PYMEF mientras preparan sus propias estrategias de comunicación.

Puede ser necesario utilizar diferentes enfoques para la comunicación entre el facilitador y las PYMEF, frente a la comunicación entre las PYMEF y los clientes, proveedores de servicios o responsables políticos. En algunos encuentros internacionales de colaboradores de PYMEF⁶² se han detectado muchos problemas de comunicación de diferente índole, que afectan directa o indirectamente a las PYMEF. En primer lugar, conviene reflexionar sobre los principales problemas de comunicación que el facilitador o la PYMEF están intentando resolver. A menudo existen temas estrechamente relacionados que deben ser examinados por separado, entre ellos los siguientes:

- Las barreras de lenguaje y el analfabetismo pueden dificultar la comunicación entre el facilitador y algunas PYMEF. Las sensibilidades culturales pueden dificultar los debates con los legisladores.
- La distancia geográfica puede ser un obstáculo significativo para la comunicación regular entre facilitadores y PYMEF, y entre las PYMEF y sus clientes, lo que puede llevar a la dependencia de unos pocos intermediarios.
- Las PYMEF pueden no ser conscientes de la necesidad de comunicación para compartir los costos de la provisión de servicios.
- La desconfianza entre facilitadores y PYMEF puede ocasionar una retirada deliberada, debido a un deseo de evitar el escrutinio de actividades informales o ilegales.
- Algunos facilitadores con firmes objetivos propios, por ejemplo la certificación ambiental, pueden generar información irrelevante.

62. Macqueen y Morrison, 2008.

Recuadro 19. Creación de plataformas de comunicación por Internet en Liberia y otros países socios de Forest Connect

La Save My Future Foundation (SAMFU), socia de Forest Connect en Liberia, fue seleccionada como centro nacional de apoyo a la pequeña empresa forestal mediante un análisis llevado a cabo por la FAO en Liberia en 2009. Las actividades del proyecto se iniciaron en enero de 2010 y siguen funcionando. Uno de los primeros pasos emprendido por SAMFU fue aumentar la toma de consciencia sobre la importancia de este rol creando una página web nacional para Forest Connect (<http://forestconnectlib.org/index.php>). Aunque todavía se está desarrollando mientras SAMFU estudia la naturaleza, escala y extensión de diferentes categorías de pequeñas empresas forestales en Liberia, la intención es ir añadiendo gradualmente información a la página web para que se convierta en un recurso accesible para quienes deseen colaborar con el sector en Liberia.

Varios socios de Forest Connect han desarrollado distintos tipos de páginas web. Por ejemplo, algunos simplemente la utilizan para anunciar el trabajo de apoyo que están llevando a cabo con las empresas forestales (p. ej. en Burkina Faso: <http://www.treeaid.org.uk/our-work/where-we-work/forest-connect-in-burkina-faso/>). Algunos han utilizado su página web para mantener a sus miembros informados sobre decisiones, encuentros y reportes; especialmente, cuando hay comités de dirección multintereses implicados en las operaciones de Forest Connect, como es el caso de Ghana (<http://www.forestconnectghana.com/>). Otros, como ANSAB, el socio nepalí de Forest Connect, han hecho de su página web un repositorio de información, que contiene manuales de formación e informes sobre pequeñas empresas forestales de Nepal (<http://www.ansab.org/fcn/>). En Guyana, Laos y Mali, se han hecho intentos para proporcionar información sobre empresas concretas y los productos que ofrecen, como una forma de estimular el interés del mercado y de aumentar la membresía de Forest Connect (p. ej. <http://iwokrama.org/forestconnect/about/aboutus.htm> o <http://edclaos.com/lfc/> o <http://www.aopp-mali.org/spip.php?article48>). La mayoría de ellos han empleado una página web juntamente con otras formas de comunicación más accesibles para los grupos de productores forestales rurales.

Paso 2. Examine las opciones de comunicación que podrían aportar soluciones

Una vez que el trabajo con actores de la cadena de valor ha identificado en dónde radican los problemas de comunicación, es posible que los facilitadores deseen realizar un intercambio de ideas con esos grupos sobre los tipos de soluciones que podrían ser posibles (véase el recuadro 20). Estas son algunas opciones a considerar:

- Asegúrese de considerar opciones que vayan más allá del material escrito, como diálogos cara a cara, conversaciones por teléfono celular, materiales pictóricos, representaciones teatrales y visitas entre pares, especialmente si el tema de la alfabetización es un problema para su público.
- Cree espacios seguros para los legisladores, donde puedan darse debates informales y sinceros.
- Reconozca que la información fluye gracias a personas locales clave, líderes grupales o lugares que los empresarios locales frecuentan, como almacenes de suministro, clínicas prenatales, etcétera, y diríjase a estos individuos o lugares.
- Recopile información que publicite número, tipos y ubicaciones de PYMEF y que las anime a ponerse en contacto unas con otras, así como con los proveedores de servicios contrastados a los que pueden recurrir.
- Ayude a fomentar la aceptación de grupos de pequeñas empresas forestales registradas formalmente y que representan los intereses de sus miembros.

Recuadro 20. Diseño de una estrategia de comunicación para pequeñas empresas forestales en Burkina Faso

La ONG Tree Aid llevó a cabo un análisis sobre las necesidades de información de las PYMEF en Burkina Faso. El objetivo general de este estudio fue usar un enfoque participativo para identificar el tipo de información que necesitan las pequeñas empresas forestales de Burkina Faso. Concretamente, la investigación pretendía comprender cómo se adquiere y se transmite la información entre los distintos actores de diferentes cadenas de valor, cuáles son las necesidades informativas de los distintos actores involucrados en una serie de cadenas de valor de productos naturales (manteca de karité, miel, moringa, anacardos, mango deshidratado, dawa dawa), el tipo de información que los actores querían transmitir, los canales adecuados a través de los cuales querían enviar y recibir información, y cómo hacer que el flujo de información sea sostenible.

El análisis se basó en revisiones de la documentación, observaciones, entrevistas (estructuradas y semiestructuradas) y conversaciones informales con algunos miembros del público objetivo, incluyendo 30 pequeñas empresas forestales y asociaciones (12 en Ouagadougou, 9 en la provincia de Gourma y 9 en la de Nahouri/Zoundweogo).

Los resultados destacaron la dinámica de los flujos de información, con un uso reducido entre los productores rurales y los transformadores artesanales, pero con un uso muy elevado entre los transformadores urbanos fundamentalmente. El principal canal de información utilizado por los productores rurales es el boca a boca. Los transformadores urbanos usan Internet, periódicos y radio. Los teléfonos celulares desempeñan un papel importante para todos los actores. Los principales tipos de información que todos los actores precisan son información de mercado sobre los precios de los productos y dónde se encuentran los compradores. Asimismo, la información sobre disponibilidad de servicios de desarrollo empresarial y financiero también se señaló como muy importante.

Este estudio, aunque de escala limitada, fue único en Burkina Faso; esta fue la primera vez que se publicó un reporte centrado en pequeñas empresas forestales y PFNM, y los actores del sector lo utilizaron como referencia.

El impacto del estudio no se limitó a Burkina Faso. En Mali sirvió de referencia para el establecimiento de un sistema de información de mercado para PFNM, reconocido internacionalmente por su éxito. En este sistema, Tree Aid facilita la difusión de información de mercado sobre productos como la miel, y las semillas y mantequilla de karité en 20 pueblos de Tominian, en la región de Ségou. Los productores usan teléfonos celulares para comunicar verbalmente la información (producto, cantidad, precio y número del teléfono de contacto) a una ONG coordinadora local (Sahel Eco), que pasa la información vía Internet (desde un cibercafé a 20 km de distancia) a tres emisoras de radio para ser transmitida. También se entrega una copia impresa de la información a Radio Mountain de Tominian. Los clientes potenciales o bien llaman a Sahel Eco para que les pongan en contacto con los productores, o directamente al proveedor (se facilitan los números de teléfono) para más información sobre productos y precios, y para negociar. Basándose en el éxito de este sistema, Tree Aid está desarrollando otro sistema de información de mercado en Ghana basado en mensajes de texto.

- Trabaje con pequeñas empresas forestales para explorar la información que pueda ser de utilidad, y ofrezca incentivos para que los proveedores de servicios respondan.
- Cree mecanismos de retroalimentación para cualquier nuevo enfoque de comunicación, de tal manera que pueda aprender tanto de los éxitos como de los fracasos.

Paso 3. Comprenda qué implica una estrategia de comunicación

A medida que va aumentando su comprensión sobre los problemas y posibles soluciones de la comunicación, puede resultar muy útil desarrollar una estrategia de comunicación formal, ya sea para uso interno o para ayudar a las PYMEF con sus necesidades de comunicación, por ejemplo, creando un sistema de información de mercado (véase el recuadro 21).

Su estrategia de comunicación define qué se comunica, cómo, a quién y para qué. También ayuda a reconocer cómo reducir gastos, planificar el calendario de las actividades de comunicación, generar sensibilización y anunciar eventos, así como planificar las respuestas esperadas.

Recuadro 21. Crear un marco de servicios de información de mercado para los PFNM en Nepal

La Nepal NTFP Network (Red de PFNM de Nepal, o NNN por sus siglas en inglés) está coordinada por ANSAB e incluye más de 50 organizaciones y 300 miembros individuales. En un encuentro en 1999, miembros de NNN se percataron de que el inadecuado acceso a la información sobre el mercado era una de las principales limitaciones para el desarrollo de empresas de PFNM de Nepal. Recomendaron a ANSAB que creara un programa para un sistema de información de mercado dirigido a productores comunitarios y un sistema central complementario a nivel nacional. Un grupo de trabajo de NNN, formado a principios de 1999, debatió el sistema para productores comunitarios, mientras que otro grupo de trabajo, formado en mayo de 1999, creó un marco para el sistema de nivel central que permitiría la recopilación, análisis y divulgación de información de mercado para un ámbito mayor de interesados en PFNM (incluyendo al Gobierno y las ONG).

Basándose en el informe del equipo de trabajo y en sugerencias de NNN, ANSAB empezó a poner en práctica el proyecto para el sistema de información de mercado en 2001, en una serie de pasos lógicos. Tras una fase inicial de planificación, personal de ANSAB inició consultas detalladas con los interesados acerca de los productos, la información requerida y dónde se podía recopilar de forma fiable, los mejores formatos para compartir información, etcétera. A continuación, organizaron un taller participativo para diseñar el sistema. El taller abrió con la presentación de los resultados de las consultas y después los participantes trabajaron para definir los objetivos del sistema, el alcance, la responsabilidad de la supervisión y los métodos de recogida de información, garantía de calidad y financiación. Una vez alcanzado un marco consensuado, ANSAB fue la encargada de establecer el sistema.

El sistema funciona actualmente de la siguiente forma: se contacta una vez al mes por teléfono y correo electrónico con algunos informadores clave (comerciantes y organizaciones de PFNM identificados por autoridades del sector forestal) para que pasen información sobre 32 PFNM a los que se ha dado prioridad. El centro del sistema de información de mercado guarda esta información en una base de datos y a continuación se generan listas de precios en los idiomas apropiados, que se distribuyen a 80 ONG locales, departamentos gubernamentales, comerciantes, fabricantes, institutos de educación y periódicos. Los análisis de datos cualitativos y cuantitativos que se realizan de manera periódica, proporcionan información sobre tendencias de precios, demanda, requisitos de calidad, tecnología y transformación, así como datos de contacto de los principales compradores.

Puede encontrar más información sobre este sistema en la página web de ANSAB: <http://www.ansab.org/market-information> (véase ANSAB, 2010b).

Existen muchos grupos de interés diferentes, con distintos grados de comprensión, destrezas, influencia, impacto y efectividad, implicados en la supervivencia y el crecimiento de las PYMEF, y eso es algo que su estrategia de comunicación debe tener en cuenta (véase el recuadro 22).

Como facilitador de apoyo a las PYMEF, es crucial que tenga muy claro lo que quiere alcanzar, o qué quiere que alcancen las PYMEF que está apoyando, con esta estrategia de comunicación. Los siguientes elementos le serán de utilidad para el diseño de su estrategia:

- *Objetivos*: Este es el elemento más importante a la hora de diseñar una estrategia de comunicación. Primero decida por qué se precisa una iniciativa de comunicación concreta y quién la necesita. Por ejemplo, ¿quiere establecer un sistema de comunicación que informe a las PYMEF sobre precios de mercado? ¿O quiere ofrecer información a proveedores de servicios sobre los beneficios económicos de trabajar con las PYMEF? Una vez que tenga claro su objetivo, calcule cómo alcanzarlo y quién se encargará de la acción.
- *Público objetivo*: Para que cualquier estrategia de comunicación funcione, primero hace falta identificar el público destinatario. Su objetivo puede que apunte a uno o dos grupos meta; seleccione el que le permita alcanzar su propósito al menor costo posible. Por ejemplo, si el objetivo de su estrategia es cambiar una política en particular, una opción podría ser escoger los principales medios de comunicación como público objetivo, pero ¿es probable que la asignación de recursos para la comunicación con los medios resulte más eficaz que concertar directamente un almuerzo de trabajo con un político?
- *Planificación de actividades*: Una vez determinado el público objetivo, identifique las actividades específicas. La naturaleza de estas actividades dependerá de su público y del tipo de mensaje que quiera comunicar. Las actividades pueden ser desde anuncios para nuevos productos de PYMEF en los canales televisivos locales, hasta correos electrónicos a grupos de cabildeo forestal para influir sobre el cambio de políticas.
- *Recursos*: No se puede poner en práctica una estrategia de comunicación sin la utilización de recursos (físicos, económicos y humanos) y, como facilitador, debería tener usted muy claro desde un principio a quién pagar y por qué. Una sencilla regla general es que los facilitadores limiten cualquier pago a su propia estrategia de comunicación relativa al desarrollo del sistema de mercado. Los actores del mercado deberían pagar por la comunicación sobre un determinado producto o servicio. Asegúrese de que su estrategia de comunicación incluya un presupuesto detallado y una asignación de tiempo y recursos.
- *Evaluación seguida de un ajuste*: Después de poner en marcha su estrategia, siempre debería comprobar si la comunicación ha resultado eficaz, algo que se suele llamar «auditoría de resultados». Una buena forma de evaluar su eficacia es preguntar a alguien que no haya participado en la estrategia de comunicación, para evitar sesgos obvios. La evaluación puede ayudarle a saber si es preciso ajustar algún punto de la estrategia.

Recuadro 22. Establecimiento de una estrategia de comunicación para la labor de apoyo a la pequeña empresa forestal en Mali

El diagnóstico de un proyecto dirigido por AOPP (Asociación de organizaciones de agricultores profesionales de Mali), socia de Forest Connect, identificó la necesidad de servicios de información y de redes de apoyo para pequeñas empresas forestales.

En 2008, AOPP formó un comité directivo y auspició unos encuentros para compartir información sobre el progreso de las actividades de apoyo, en colaboración con departamentos gubernamentales (Direction Nationale des Eaux et Forêts), varias ONG (Sahel ECO, PACCINDHA, MARA, AJE Mali, AMEPPE, ARAFD) y grupos de base implicados en la puesta en práctica del proyecto. Las actividades de apoyo incluían un diagnóstico nacional sobre las pequeñas empresas forestales de Mali, desarrollo de productos (como los del fruto del baobab) e investigación de políticas para mejorar el entorno comercial.

AOPP empezó también a supervisar regularmente los grupos de interés en cada producto (de asociaciones y cooperativas), para hacer un seguimiento del desarrollo de productos específicos. Como parte de este trabajo, se creó una nueva base de datos de pequeñas empresas de PFNM, se redactaron artículos para una mayor divulgación y se estableció una página web para distribuir los artículos (www.aopp-mali.org). Asimismo, se elaboró un boletín semanal para divulgar información sobre las actividades de pequeñas empresas forestales y sobre precios de productos, dirigidos a grupos de productores y a proveedores de servicios comerciales y financieros.

Esta estrategia de comunicación ha generado una serie de resultados diferentes, entre ellos: mejor conexión entre los participantes del proyecto de apoyo a las pequeñas empresas forestales; mejor conocimiento de los productos desarrollados por los grupos implicados; un aumento del conocimiento por parte de las empresas de los precios de los productos; datos sobre precios que se producen en el tiempo exigido por los grupos empresariales; mejor conocimiento de las políticas en vigor relativas a PFNM; y, por último, la creación de un clima de confianza entre el Estado y la sociedad civil en relación a la administración de los recursos naturales.

Paso 4. Diseña una estrategia de comunicación desde la fuente de la información hasta la recepción

Una estrategia de comunicación simplemente le permite considerar de forma lógica y detallada cómo conseguir su objetivo. Es conveniente tener en cuenta explícitamente los siguientes elementos principales de la estrategia:

Fuente de información: ¿Quién o qué genera la información relevante para su estrategia de comunicación? El saber cómo obtener la información y desarrollar una estrategia rentable para ello es un importante paso inicial en cualquier labor de comunicación. Por ejemplo, puede extraer información diaria sobre precios de mercado de los comerciantes, o puede que desee recoger la información necesaria para cambiar una política fiscal desfavorable, mediante un minucioso análisis económico a lo largo de varios meses. Desde el principio, realice investigaciones y extraiga información de sus informantes.

Un punto que conviene recordar es que las cifras son más claras que las palabras, así que es aconsejable invertir en investigación cuantitativa. No se olvide de triangular la información empleando fuentes internas y externas para comprobar su exactitud. Si trabaja con asociaciones de PYMEF, puede

ser conveniente descubrir formas de intercambiar información entre sus socios y redes relevantes, para obtener la información precisa para alcanzar su objetivo. Cuando recopile información, identifique (y comunique) cualquier punto débil que descubra, para que el público destinatario no esté mal informado y usted pueda crear una estrategia para rellenar las lagunas.

Mensaje: Base su mensaje en ideas e información que puedan suscitar una respuesta específica.

No es suficiente con transmitir el mensaje: su público destinatario también tiene que entenderlo. Teniendo esto en cuenta, redacte su mensaje de la siguiente manera: (i) preciso: intente evitar conceptos múltiples; (ii) creíble: asegúrese de que su mensaje esté bien fundamentado y no pueda ser refutado fácilmente; (iii) coherente: esté preparado para repetir el mensaje de distintas maneras pero con el mismo significado, para subrayar lo que está intentando decir; (iv) directo: exprese su mensaje de manera que tenga sentido para el público destinatario. Recuerde que cada público cuenta con distintas habilidades, conocimientos y capacidad para interpretar el significado.

Canales de comunicación: Un canal de comunicación es el medio utilizado para transmitir su mensaje (véase el recuadro 23). Ejemplos de diferentes canales son: medios impresos, en línea o electrónicos; teléfono o celular; e interacción personal (véase el recuadro 24). Cada tipo de canal tiene sus ventajas y sus desventajas para los distintos públicos destinatarios, así que es muy importante conseguir la combinación adecuada. Por ejemplo, no sirve de nada enviar manuales de instrucción impresos a receptores analfabetos, o comunicar información en la lengua equivocada o transmitir mensajes en formatos para los que el receptor no cuenta con el medio de recepción adecuado.

Estos son algunos ejemplos de canales de comunicación empleados para conseguir objetivos concretos:

- *Crear una sensibilización general:* Por ejemplo, sobre una política que está limitando el negocio de las PYMEF. El empleo de medios de comunicación masiva a través de una variedad de canales (carteles, folletos, radio, televisión, periódicos, panfletos/volantes, videos y anuncios por altoparlantes, conferencias de prensa y dossieres de prensa) puede resultar eficaz, pero los costos son evidentes. No obstante, los medios de comunicación de masas llegan a un gran público, refuerzan los hechos y legitiman la información, ayudan a crear grupos de presión sobre el tema en cuestión y llegan de forma efectiva a los responsables políticos influyentes.
- *Mercadeo:* Por ejemplo, fomentando el reconocimiento de una marca entre los consumidores. Puede crear diseños impactantes empleando colores especiales, símbolos, palabras/nombres y música de acompañamiento para llevar el producto a la mente de los consumidores. Puede emplear una variedad de canales, como anuncios en medios impresos o electrónicos locales, respaldo de celebridades o personas bien conocidas en el ámbito local, compartir marca con otros productos o servicios (que crean en el mismo sistema de valores y estén dirigidos a la misma clientela), mercadeo basado en eventos, patrocinios, respaldo de terceros y estimulación de debates en redes de contactos en línea (cada vez más populares). Trabajar con las PYMEF para que comprendan la importancia de una marca y cómo

aumentar el reconocimiento de dicha marca puede ser una fructífera área de intervención.

- *Cambios en la conducta del personal de la empresa:* Por ejemplo, mejorando su práctica laboral. Para este tipo de objetivo suele ser efectiva la comunicación interpersonal, ya sea con un grupo o individualmente. Entre los ejemplos están los seminarios, talleres, debates grupales, encuentros públicos y privados, festivales, eventos religiosos, exposiciones y ferias. La facilitación es la clave para usar correctamente estos canales de comunicación particulares, para promover la identificación o el consenso sobre el cambio de conducta deseado y empoderar a los múltiples defensores de la causa. También puede usar, para objetivos similares, el creciente número de redes sociales en Internet, debates grupales en línea, blogs y mensajes por las redes móviles.
- *Retroalimentación:* Este suele ser el último paso de una estrategia de comunicación. Si la retroalimentación es negativa, es lo que más les cuesta aceptar a los diseñadores y ejecutores de la estrategia. Estas son algunas sugerencias para tratar con las críticas negativas: muéstrase de acuerdo con el crítico, recabe más información del crítico y siga interactuando hasta identificar el origen del problema o de la crítica.

8

Recuadro 23. Canales de comunicación empleados normalmente

Cartas: Las cartas generalmente se usan para comunicar información no rutinaria; por ejemplo, ofertas o denegación de trabajo, premios o anuncios especiales. También se usan ampliamente como herramienta de publicidad, en forma de carta personalizada a individuos escogidos. La parte negativa es la creciente antipatía hacia el llamado «correo basura».

Correos electrónicos: Actualmente se usan mucho para las comunicaciones rutinarias, comunicación masiva y resúmenes informativos. También se usan para enlazar con otros canales de información. Una variante es el mensaje de video mail, que tiene más contenido que los mensajes que son solo texto.

Presentaciones verbales (radio incluida), teatro e historietas dibujadas: En zonas donde el analfabetismo es un problema, los medios verbales y visuales pueden ser formas eficaces de comunicación.

Videoconferencia: Este canal es uno de los más completos en términos de contenido. Permite que los individuos interactúen aun sin estar presentes en el mismo lugar y sale rentable. Este es el canal preferido cuando las alternativas son caras o la necesidad es inmediata.

Telecomunicaciones: La comunicación telefónica es más enriquecedora que la palabra impresa. Este sistema también ofrece una retroalimentación inmediata, aunque tiene una desventaja: algunos públicos objetivo lo consideran un método invasivo y pueden rechazar el esfuerzo. Es un canal que solo debería emplearse tras un estudio minucioso del público objetivo elegido para el mismo.

Páginas web interactivas en idioma local, accesibles desde kioscos: Las páginas web se están convirtiendo cada vez más en una forma eficaz de llegar a comunidades remotas de países en desarrollo. Puede no resultar fácil al principio que las comunidades que desconocen el método tengan acceso a Internet vía kioscos, pero una vez aceptado, este canal resulta eficaz para la transmisión de información.

Existen cuatro tipos de retroalimentación: (i) la que clarifica: su respuesta podría ser repetir las instrucciones y aclarar distintas facetas del mensaje para evitar posteriores confusiones; (ii) la que descifra: esta forma generalmente hace observaciones sobre distintas partes del mensaje, el comunicador o las herramientas empleadas para comunicar; (iii) la crítica: esta forma se centra en extraer conclusiones de la actividad de comunicación; y (iv) la reactiva: generalmente expresa opiniones o sentimientos personales acerca de un mensaje, actividad o herramienta de comunicación.

Recuadro 24. Empleo de teléfonos celulares para comunicar información de mercado

El uso de teléfonos celulares está revolucionando la forma en que se pueden comunicar las pequeñas empresas. Por ejemplo, en Sudáfrica un estudio sobre pequeñas empresas dirigidas por personas de color reveló que más del 85 por ciento dependía exclusivamente del celular para la telecomunicación. Uno de los usos más extendidos del teléfono celular es el de tener acceso a mejor información de mercado. Por ejemplo, Tradenet.biz (http://www.mobileafrika.net/tradenet_brochure_web.pdf) cubre 500 mercados en 15 países y proporciona a los abonados actualizaciones de precios, pronósticos sobre cosechas, información sobre transporte, ofertas comerciales, noticias sobre brotes de enfermedades, meteorología y otras informaciones.

Últimamente los celulares han evolucionado de forma que pueden dar acceso a «servicios bancarios por telefonía móvil» a personas que antes carecían de cuenta bancaria. Las compañías de telefonía tienen una ventaja especial al facilitar servicios bancarios para los pobres. Su éxito está íntimamente ligado a su «cobertura», así que tienden a poseer redes de agentes vendedores en todo el país. Tienen que invertir en mercadeo, así que los pobres los conocen bien (un buen punto de inicio para ir generando confianza). Se especializan en plataformas de prepago accesibles para los pobres y controlan el contenido de intercambios mediante una tarjeta SIM, que puede ser adaptada para permitir intercambios financieros.

Muchos empresarios locales pueden usar ahora estas soluciones bancarias telefónicas. Un número cada vez mayor de empresas de telefonía ofrecen cuentas de prepago o «monederos móviles». En Filipinas, la compañía de telecomunicaciones SMART ha creado cuentas de prepago que funcionan a través de su plataforma de teléfono celular. Las cuentas más importantes de SMART son cinco bancos comerciales de los principales centros urbanos. En áreas rurales lejanas, las personas que quieren usar su teléfono para servicios bancarios simplemente tienen que pagar a un agente SMART local para que ponga dinero en una cuenta de prepago (como para cualquier otro teléfono de prepago), pero en lugar de gastar el dinero en llamadas, este puede transferirse a otros usuarios simplemente enviando un mensaje de texto.

Fuente: Samii, 2009.

8.3 Sugerencias útiles

- Existen unos cuantos problemas de comunicación importantes, comunes a la mayoría de las organizaciones, incluidas las PYMEF. Esté atento a lo siguiente:
 - Una accesibilidad de información deficiente: por el uso de tecnología que los receptores no tienen
 - Una falta de claridad: especialmente palabras demasiado largas o jerga
 - Una mala sincronización: especialmente en el uso de medios como la radio
 - Una sobrecarga de información: falta de equilibrio en el flujo de comunicación
- Capacitar a las personas encargadas de la labor de comunicar un mensaje: los estilos de comunicación de cada uno pueden ir desde pasivo a agresivo

pasando por autoritativo. De todos modos, son el canal de comunicación y el público destinatario quienes deben determinar el estilo de comunicación. Debería formarse cuidadosamente a cada comunicador individual en el uso de ese estilo concreto.

- Determinar un individuo o un equipo básico que controle la comunicación.
- La comunicación debería girar alrededor de lo que está ocurriendo actualmente en la organización. En otras palabras, una estrategia de comunicación debería reflejar los valores fundamentales de la organización.
- Siempre que sea posible, use canales de comunicación múltiples.
- Ajuste la estrategia a cualquier cambio que ocurra en el entorno.

8.4 Información adicional

Un manual general sobre comunicación para asociaciones, que contiene sugerencias útiles de comunicación:⁶³

<http://www.commdev.org/content/document/detail/2021/>

Puede descargar una plantilla básica para la redacción de una estrategia de comunicación del Consejo de investigación económica y social (ESRC por sus siglas en inglés):⁶⁴

<http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

El siguiente enlace contiene ideas recientes sobre cómo la comunicación en canales múltiples puede producir mejores resultados:⁶⁵

http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39

Una buena introducción a la comunicación específica de mercados en la página web del Chartered Institute of Marketing:⁶⁶

<http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>

Un manual específico sobre sistemas de información de mercado elaborado por ANSAB:⁶⁷

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>

Material disponible sobre el establecimiento de centros de información que trabajan para:⁶⁸

Asociaciones de agricultores:

<http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

Públicos analfabetos:

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/literacy/literacy-details/en/?src=11858&t det=training&t det2=&t det3=2&referer>

Ambos géneros:

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1157047413017_Globalisation_genderbrief3_SME_development.pdf

63. McManus y Tennyson, 2008.

64. ESRC, 2009.

65. Tukaiz, 2009.

66. CIM, 2009.

67. ANSAB, 2010b.

68. DFID, 2002; NABARD, 2006; Heney, 2007b.

Público destinatario 2

Facilitadores nacionales

Sección 3 Facilitación en acción

En los módulos precedentes hemos dado orientación para sentar las bases más importantes del apoyo a PYMEF y para identificar puntos de acceso para la facilitación. En esta tercera sección del manual pasamos a la actividad principal de la propia facilitación. Si considera usted que no posee la información básica o la capacidad para seguir la orientación que aquí ofrecemos, le sugerimos que consulte algunos de los módulos preparatorios de la sección 2.

Módulo 9 Desarrollar una comprensión del mercado

Elaborado por Yarri Kamara

© Duncan Macqueen



Formación profesional en Goba, Etiopía

9.1 Propósito

Esta herramienta se aleja de la visión global nacional de los módulos previos e introduce algunas actividades iniciales de sensibilización para ir desarrollando una comprensión del mercado entre las pequeñas empresas forestales. Después de todo, para sobrevivir, estas empresas deben ser capaces de vender y de obtener beneficios. Por ello, los facilitadores deben poder apoyarlas no solo ofreciendo información sobre el mercado, sino también en el desarrollo a largo plazo de su capacitación, para entender los mercados y obtener beneficios.

9.2 Descripción

Paso 1. Centre el programa de apoyo en el mercado

El primer paso para aumentar la comprensión del mercado reside en el diseño del propio programa de apoyo (véase el recuadro 25). En el pasado, los programas de apoyo a la empresa forestal normalmente se centraban en el manejo sostenible de los recursos forestales o en mejorar la producción, prestando escasa atención a cualquier salida de mercado existente o potencial para los productos o servicios. Esto, en general, ha llevado a resultados decepcionantes en términos de mejora del modo de vida rural. Para que las empresas forestales tengan éxito, los programas de apoyo deben situar las consideraciones del mercado (es decir, quién comprará el producto o servicio) en el punto central del proceso de diseño, incluyendo las consideraciones de (i) producto, (ii) precio, (iii) posicionamiento y (iv) promoción.

Como institución facilitadora, debería usted encontrar la forma de involucrar al grupo objetivo, para asegurarse de que tiene o ha empezado a desarrollar una orientación de mercado (véase el recuadro 25). Podría adoptar un enfoque «de arriba hacia abajo», mediante el cual poder reconocer la demanda de mercado más vigorosa y buscar productores que puedan satisfacerla; o un enfoque «de abajo hacia arriba», mediante el cual identificar a su grupo objetivo según criterios institucionales o de otra índole, y a continuación iniciar un estudio para determinar qué mercados puede suministrar cada grupo objetivo.⁶⁹

9

Recuadro 25. Crear una mayor comprensión del mercado en Mali

La AOPP (Asociación de organizaciones de agricultores profesionales), socia de Forest Connect en Mali, en colaboración con las principales asociaciones de productores y organizaciones comerciales de dicho país, quería desarrollar una estrategia para recopilar datos sobre las tendencias del mercado para sus principales productos.

Se celebró una reunión a nivel nacional entre proveedores de servicios, pequeñas empresas forestales y líderes de asociaciones, para compartir información y establecer una estrategia común para supervisar, recopilar y divulgar información comercial sobre PFM y el mercado. Esta reunión definió el ámbito y los objetivos del programa y, posteriormente, AOPP empezó a consolidar y a divulgar información sobre las tendencias de precios del mercado para sus principales productos.

Para informar más detalladamente sobre el mercado a esas mismas pequeñas empresas forestales y líderes asociativos, AOPP organizó su participación en ferias agrícolas (FIARA, SIAGRI), donde productores y compradores podían encontrarse e intercambiar información.

El resultado de estas dos actividades ha sido una comprensión mucho más profunda por parte de los grupos de productores de por qué varían los precios de los PFM. También han logrado una mayor apreciación de los mercados aún sin explotar. Las pequeñas empresas forestales empezaron a crear vínculos y acuerdos entre ellas mediante la participación en ferias agrícolas, y descubrieron nuevas oportunidades de negocio.

69. Shepherd, 2007.

El análisis participativo de la cadena de valor (véase el módulo 10) tal vez sea la herramienta más valiosa para descubrir el potencial del mercado y el tipo de actividades de apoyo que se necesitan para acceder a estos mercados. Lo ideal sería que las actividades de apoyo se definieran considerando la cadena de valor completa y los diferentes actores y relaciones que intervienen en ella. Esto significa que, aparte de trabajar con pequeñas empresas forestales, como facilitador usted debería también pensar en trabajar con intermediarios comerciales, compradores, proveedores de servicios e insumos, así como con autoridades reguladoras y donantes.

Paso 2. Seleccione subsectores prometedores

Existen muchos tipos diferentes de pequeñas empresas forestales, desde empresas madereras y de productos forestales no maderables, hasta las que dependen de los servicios de los ecosistemas, como las empresas de ecoturismo. Puede agrupar estos tipos diferentes de empresas en subsectores que tengan temas en común a resolver. Las organizaciones de desarrollo deben tomar decisiones estratégicas sobre a quién apoyar y seleccionar subsectores teniendo en cuenta dos factores clave: (i) el potencial del mercado: hasta qué punto el creciente número de clientes quiere esos productos o servicios en particular, y (ii) el potencial sobre la reducción de la pobreza. Si se centra en estos dos puntos será más fácil que el programa de apoyo resulte beneficioso para más de unas pocas y afortunadas PYMEF, una situación típica de muchos proyectos subvencionados por donantes. Además, este planteamiento contribuye a garantizar la sostenibilidad porque las actividades se verán respaldadas por un mercado viable (respondiendo a la «presión de la demanda» en lugar de a la «presión de la oferta»).

9

Como indicamos en el módulo 5, el mercado y el potencial para la reducción de la pobreza pueden examinarse por partes observando si la demanda del producto o el servicio aumenta cuanto más altos son los ingresos; el proceso de producción no pierde la batalla ante la eficacia de fabricantes a gran escala; el proceso de producción poco a poco puede volverse más eficaz con pequeñas mejoras tecnológicas a medida que aumenta la competencia, en lugar de que los productos dejen de ser competitivos a medida que suben los costos de personal y otros; y si partes de un proceso de producción mayor pueden elaborarse de manera eficaz subcontratando a pequeños productores.

Es conveniente tener como mínimo dos fases en el proceso de selección, empezando con una larga lista basada en los dos criterios iniciales mencionados, seguida de una comparación detallada de unos pocos subsectores principales, empleando algunos de los siguientes subcriterios:⁷⁰

- Fuerte demanda de productos específicos por parte del mercado, todavía no satisfecha
- Recursos naturales suficientes para cumplir con un suministro sostenible (observe el énfasis en los módulos 11 y 15)
- Potencial para que las ventas contribuyan al incremento de los ingresos de los hogares pobres
- Número de pequeñas empresas forestales de esta cadena de valor comparado con el de cadenas de valor alternativas
- Potencial para generar empleo dentro de esas empresas
- Existencia de colaboración potencial entre negocios de la cadena de valor, allí donde unas intervenciones útiles podrían generar beneficios rápidos

- Potencial interés y sinergia con donantes y programas gubernamentales
- Grado en el que la cadena de valor ha sido descuidada por otros programas de apoyo
- Grado de representación de las mujeres en la cadena de valor, comparado con el de cadenas de valor alternativas
- Grado de representación de la juventud en la cadena de valor, comparado con el de cadenas de valor alternativas
- Potencial de efectos positivos sobre el entorno natural (p. ej. bosques)

La selección de otros criterios dependerá de los objetivos de su organización y del programa. Una vez determinados los criterios, úselos para comparar subsectores distintos y escoja los que estén en los primeros lugares para un análisis posterior más detallado.

Paso 3. Estudie el modo de alcanzar la experiencia interna de mercadeo que se necesita

Al adoptar una orientación más centrada en el mercado, los facilitadores deben ser capaces de desarrollar o asimilar una auténtica experiencia de mercadeo, incluyendo una buena comprensión de cómo funcionan los mercados y el sector privado (véase el recuadro 26). Sin embargo, en el sector forestal los servicios de extensión generalmente solo tienen experiencia forestal técnica y poca o ninguna formación sobre mercados. Las ONG también suelen carecer de personal con conocimientos comerciales. Por ejemplo, en un taller subregional sobre mercados agrícolas organizado por la FAO en Uganda, las ONG indicaron que para ellas la formación de sus empleados sobre desarrollo empresarial y de mercado era un factor prioritario clave.⁷¹ En el mismo encuentro de la FAO, los participantes también sugirieron que las ONG emplearan a profesionales del mundo de la empresa como recurso compartido o que subcontrataran servicios de mercadeo.

9

Recuadro 26. Formación en comprensión del mercado en Burkina Faso

Un diagnóstico sobre pequeñas empresas forestales realizado en Burkina Faso por Tree Aid, identificó la necesidad de que las comunidades productoras tuvieran un mayor conocimiento y comprensión de cómo funcionan los mercados. Como los temas de mercado son universales para todas las empresas, independientemente del producto con el que traten, se escogió el tema de «desarrollar comprensión del mercado» para el primer taller de capacitación de Forest Connect.

Para asegurarse de que el contenido del taller correspondiera con la demanda, se pidió a los participantes que anotaran en su formulario de registro una lista con sus expectativas acerca de la capacitación. Los principales temas que surgieron de estas expectativas estaban relacionados con cuestiones prácticas de mercadeo, relaciones de la cadena de valor, organización para mejorar las ventas y saber cómo poner el precio correcto a los productos. Una preocupación importante para varios de los transformadores era que no amortizaban los gastos de producción con sus precios de venta. El acceder a información sobre el precio de los productos no parecía preocupar demasiado a los participantes, la mayoría de los cuales eran transformadores ubicados en zonas urbanas.

El taller, de dos días de duración, se celebró del 24 al 25 de noviembre de 2010 en Ouagadougou, y fue facilitado por formadores y consultores

71. FAO, 2005.

expertos. Un total de 16 participantes asistieron a los talleres de Banfora, Bobo-Dioulasso, Diebouyou, Loumbila, Orodora, Ouagadougou, Reo y Ziniare. Los participantes provenían principalmente de empresas, a menudo representando a una asociación o incluso una ONG. Estas empresas trabajaban en la venta de nueces de karité, manteca de karité y productos cosméticos derivados, miel, moringa, anacardos, mango seco, dawa dawa y otros productos naturales. Tres de los participantes trabajaban en estructuras de apoyo y estatales, y estaban interesados en comprender mejor los temas de mercado, para mejorar su labor de apoyo a las pequeñas empresas.

Los participantes intervinieron a lo largo de los dos días en un ejercicio grupal para desarrollar una estrategia de mercadeo para dos productos forestales concretos: moringa y pulpa de baobab.

Los principales temas cubiertos en los dos días fueron:

- Conceptos básicos de mercadeo
- Elementos del análisis de mercado (suministro, consumidores, producto)
- Comprender el mercado y qué información se necesita
- Estrategia de mercado (las 4P del mercadeo, público objetivo, posicionamiento)
- Determinación de gastos y precios de los productos (qué gastos hay que tener en cuenta al determinar el precio del producto)
- Técnicas de venta
- Participación en ferias comerciales
- Relaciones y vínculos de la cadena de mercado para un mejor mercadeo

El impacto más inmediato de esta formación fue la asistencia de los participantes a las Journées Agroalimentaires, una de las ferias nacionales de productos forestales de mayor envergadura. Es importante destacar que la participación en ferias comerciales se cubrió en uno de los módulos. El contacto posterior con pequeñas empresas forestales que participaron en la capacitación muestra un profesionalismo muy mejorado en temas de transformación y comercialización de productos.

9

Paso 4. Catalice encuentros dentro de las comunidades y fomente el intercambio de visitas entre pequeñas empresas forestales

La colaboración con pequeñas empresas forestales usualmente implica trabajar con productores aislados que viven en comunidades rurales de zonas remotas. A muchas personas de estas comunidades les puede resultar desconocido el lenguaje empresarial y comercial, aun cuando en la práctica estén involucradas en acuerdos comerciales y de mercado bastante sofisticados. La facilitación de encuentros introductorios para explorar qué saben las comunidades sobre el negocio de un producto o servicio en particular, y qué precisarían saber para mejorar sus negocios, es una buena forma de introducir conceptos empresariales básicos. Existen guías útiles sobre cómo fomentar el desarrollo empresarial.⁷²

Para tales productores, la comprensión del mercado y su acceso a menudo pueden facilitarse sin problema si los productores acuden en persona a ver ejemplos exitosos de desarrollo en otras empresas (véase el recuadro 27). Tales visitas de intercambio pueden resultar beneficiosas, no solo para dar confianza a empresas en ciernes de que el éxito es posible, sino también para ayudar a los empresarios a reunir ideas prácticas sobre temas concretos para un funcionamiento empresarial exitoso.

72. ANSAB, 2010a.

Recuadro 27. Visitas de intercambio para el desarrollo de empresas turísticas en Guatemala

Ut'z Che', socio de Forest Connect en Guatemala, detectó la necesidad de desarrollar la comprensión de mercado entre potenciales operadores de ecoturismo del país. Organizaron un intercambio entre operadores comunitarios de diferentes destinos turísticos para que pudieran aprender de los éxitos y fracasos de sus pares. Los lugares incluyeron la Reserva de la Biosfera Maya, la región de las tierras altas occidentales de Guatemala, la costa caribeña y los operadores turísticos de las plantaciones de café.

Gracias a estas visitas de intercambio surgió la idea de desarrollar una estrategia y plataforma de comunicación integrada, para que los turistas pudieran ver una serie de potenciales destinos de ecoturismo, un paquete que resultaba más atractivo que cualquiera de los destinos por sí solo. Para facilitar este desarrollo se creó una nueva plataforma guatemalteca para las actividades turísticas de las empresas forestales comunitarias, que implicó la fundación de la sociedad limitada Corazón del bosque para desarrollar y promocionar la estrategia de comunicación acordada. Las visitas de intercambio concluyeron con un resultado beneficioso para todos los interesados, algo de un alcance mucho mayor que las ideas que los operadores obtuvieron individualmente sobre cómo mejorar sus visitas turísticas.

Paso 5. Ayude a reforzar la formación de grupos de empresas/asociaciones

La producción de algunos productos forestales (en particular PFSM), predominantemente silvestre y, por tanto, de baja densidad, implica que «aumentar el volumen» o, lo que es lo mismo, la recolección de volúmenes suficientes de materia prima o parcialmente transformada para que cualquier paso subsiguiente resulte económico es un factor clave de la cadena de valor.⁷³ Organizar a los productores en grupos puede resultar muy conveniente (véase el módulo 14 para obtener más información). Entre las ventajas de organizar a los productores en grupos se encuentran:⁷⁴

- Las economías de escala y los costos de transacción más bajos (tanto en la provisión de servicios e insumos como en el mercadeo de productos)
- Mayor poder de negociación (tanto en el mercado como frente a legisladores y responsables políticos que ayudan a conformar el entorno comercial)
- Acuerdos sobre el control de calidad que ayudan a mejorar la uniformidad (y a menudo hacen que las ventas sean más fáciles) de cualquier producto o servicio que se esté produciendo
- Compartir conocimientos y la capacidad de crear puestos para personal especializado que sirvan al grupo en su conjunto

La organización de grupos es un tema delicado, y como facilitador tendrá que tener cuidado de no ir con mano dura e imponer una estructura grupal inflexible a individuos que no están lo suficientemente motivados para trabajar juntos. Es recomendable explicar las ventajas que una comercialización colectiva puede significar, presentar ejemplos de grupos que hayan tenido éxito y ofrecer algunas directrices para la formación de grupos. A continuación, deje que sean los propios productores quienes decidan la composición de sus grupos. Es conveniente defender un equilibrio sensato entre ser lo suficientemente grande para explotar economías de escala y el potencial del mercado, pero también lo suficientemente pequeño para que la toma de decisiones gerenciales sea un proceso ágil.⁷⁵

73. Belcher y Schreckenber, 2007.

74. Robbins et ál., 2005.

75. Shepherd, 2007.

Por supuesto existen diferentes niveles de organización grupal. Puede trabajar con pequeños grupos de productores de la misma localidad, o con un colectivo de unidades grupales organizadas para formar cooperativas o federaciones con una cobertura geográfica más amplia. Podría empezar con pequeños grupos antes de animarlos a reagruparse en un colectivo más amplio, para obtener una mayor rentabilidad y poder de negociación en el mercado, de nuevo teniendo en cuenta que este proceso funciona de abajo hacia arriba. Además de organizar a los productores, puede que los facilitadores también deseen apoyar la formación o consolidación de comerciantes formando asociaciones de comercio, para ayudarles a conseguir una mayor eficacia en la cadena de mercadeo.⁷⁶

Una vez establecidos los grupos, tendrá que ofrecer apoyo sobre aspectos organizativos, para consolidar el grupo y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (véase el módulo 14). Aparte de la formación relacionada con la producción y las actividades de comercialización, los grupos también saldrán beneficiados si se les proporciona capacitación y soporte técnico para desarrollar reglamentos, liderazgo y habilidades de resolución de conflictos, así como para llevar los registros.

Paso 6. Facilite un mejor contacto entre pequeñas empresas forestales y compradores

En el lenguaje de reciente acuñación sobre el desarrollo agroempresarial, se suele utilizar la frase «vincular productores con mercados».⁷⁷ En un contexto agrícola, esta frase describe un problema común por el cual los grandes compradores se quejan de un suministro inadecuado, mientras que los productores lo hacen sobre la falta de mercados. Lo mismo suele ocurrir en el caso de los productos forestales (véase el recuadro 28). Los facilitadores tienen un papel importantísimo que desempeñar, al acercar la demanda a la oferta.

9

Si realiza un estudio participativo sobre la cadena de valor (véase el módulo 10), obtendrá una buena comprensión acerca de las necesidades de los compradores (comerciantes, minoristas, compañías transformadoras, exportadores) y podrá empezar a educar a los pequeños productores forestales de la cadena de valor sobre los requisitos del mercado en cuanto a cantidad y calidad. Como facilitador, también podrá informar a potenciales compradores de las opciones existentes o potenciales de suministro por parte de pequeños productores forestales. No debería ignorar a los actores del sector privado como comerciantes e intermediarios: pueden ser un recurso útil como proveedores potenciales de información sobre el mercado y de servicios a los productores, y podrían necesitar (y merecer) apoyo al mismo nivel que los grupos de productores.

La investigación de mercado debe ser proactiva y constante y el facilitador debería tener como objetivo posibilitar las relaciones comerciales a largo plazo, no solamente ventas únicas. Debería resistir la tentación de involucrarse directamente en la cadena de valor (p. ej. transportando productos, almacenando existencias, etc.) y, en cambio, debería insistir en la confianza en los canales de mercado comerciales, que en la mayoría de los casos son sostenibles, en lugar de en los canales de mercado establecidos por las ONG. El truco está en que el facilitador potencie al máximo el contacto directo entre

76. Véase Shepherd, 2005, para leer una discusión sobre el papel de las asociaciones de comerciantes.
77. Shepherd, 2007.

Recuadro 28. Peligros de la insuficiente atención a los clientes y a los mercados: The Nkhalango Carving Group, Malawi

Este caso práctico muestra qué ocurre si no se da un apoyo adecuado a la comunidad en temas de desarrollo de mercado y mercadeo. El grupo Nkhalango (talla artesanal) está situado en Monkey Bay Turn-Off, en la carretera de Salima-Balaka. El grupo fue fundado en 2006. Sus miembros ya trabajaban en el sector de recuerdos turísticos, pero no de forma organizada. No tenían una fuente legal de árboles para su negocio. Talaban árboles ilegalmente en la reserva forestal de Mua-Livulezi.

Miembros del personal del Departamento Forestal, gracias al Programa de mejora del manejo forestal para una subsistencia sostenible (IFMSLP por sus siglas en inglés), detectaron la necesidad de organizar a los artesanos de esta parte de la reserva, para ayudarles a mejorar su negocio. Se formó el grupo y se concientizó a sus miembros sobre una forma más sostenible de producir artesanía de madera, para garantizar que los recursos forestales estuvieran bien gestionados y así mantener la producción. El grupo empezó a trabajar bajo la dirección de un comité directivo que planificaba la tala sostenible y todas las demás actividades forestales, que se habían dividido en bloques de tala anual. Desarrollaron un plan directivo que les guiaba en la realización de las actividades del bloque, como la tala y la repoblación de especies de árboles adecuados para la talla artesanal.

El programa IFMSLP ayudó al grupo a establecer una tienda de artesanía y les ofreció formación técnica para que sus artículos fueran de calidad. El grupo, con el apoyo del mismo programa, realizó un estudio de mercado y un análisis de la cadena de valor para ver cómo podrían optimizar los beneficios de la venta de sus productos. Se encontraron buenos mercados en la cercana ciudad de Lilongwe y un poco más lejos, en Blantyre, para artesanía de calidad, pero ningún vínculo comercial claro ni directrices sobre cómo desarrollar los mercados una vez identificados. Debido a ello, y a pesar de la oportunidad brindada por las aportaciones técnicas, el grupo no fue capaz de hacer llegar sus productos a esos mercados. Los pocos artículos acabados del grupo que se produjeron se vendieron a turistas que acudían a Salima para ver el hermoso lago Malawi, a precios muy baratos. Además, debido a que la mayoría de los miembros del grupo eran analfabetos y desconocían el inglés, solo unos pocos podían comunicarse con los visitantes para vender sus productos y negociar un precio justo. Como resultado, la capacitación y la infraestructura aportada por el programa de apoyo empresarial no consiguió gran cosa en términos de valor añadido.

9

los pequeños productores forestales y sus clientes, puesto que es una forma práctica e importante de aumentar su comprensión del mercado. En términos prácticos esto podría significar:

- Organizar visitas de compradores a los lugares de producción, o que los productores visiten a los compradores
- Facilitar la participación de pequeños productores forestales en ferias comerciales; dependiendo de las capacidades de las PYMEF podría ser importante darles una formación previa para que estuvieran mejor equipadas para participar de forma rentable en dichos certámenes
- Organizar talleres con productores y compradores, donde se debatan temas que afectan a la cadena de producción: criterios de calidad, temas de transporte, etc.

Es necesario recalcar la importancia de ir creando una confianza mutua entre los interlocutores, y los facilitadores deben prestar atención al cuidado de esa confianza en sus actividades de establecimiento de vínculos (véase el recuadro 29).

Recuadro 29. Ayudar a las PYMEF a establecer contactos a nivel nacional, regional y local en Burkina Faso

Una de las cosas más útiles que pueden hacer los facilitadores del desarrollo del sistema de mercados es poner en contacto a los actores de la cadena para que puedan ver nuevas oportunidades de mercados. La escala en la que esto ocurra puede variar significativamente (y depende de los recursos disponibles).

A nivel superior, los facilitadores pueden ayudar a organizar exposiciones comerciales para todo el subsector forestal en un ámbito nacional, o subvencionar los gastos de viaje para permitir que representantes de sectores clave participen en ferias comerciales internacionales.

A un nivel más modesto, se pueden organizar encuentros regionales centrados en subsectores determinados. Por ejemplo, el West Africa Trade Hub, un proyecto financiado por USAID, desde 2007 ha organizado dos talleres subregionales para la cadena de valor del karité. El último taller de marzo de 2008 reunió a más de 300 actores de África Occidental y de otros lugares que conforman los eslabones de la cadena de valor, desde organizaciones de productores hasta los compradores internacionales más grandes. Este taller fue una oportunidad para que los compradores internacionales supieran de nuevas oportunidades de suministro y para que los productores y transformadores mejoraran su comprensión de los criterios de calidad de los compradores.

Más allá de estos eventos principales, se pueden conseguir muchas cosas con una acción más localizada. Mediante el proyecto Village Tree Enterprise de Tree Aid, los facilitadores han identificado comerciantes locales clave, les han informado sobre la existencia de grupos organizados en su zona y han posibilitado encuentros informales entre comerciantes y algunos productores, para ver dónde hay oportunidades de mercado que podrían funcionar para ambas partes.

9

Paso 7. Base el acceso sostenible a la información en precios de mercado

La información de mercado, especialmente la relativa a los precios actuales de los productos, constituye un elemento básico de los «juegos de poder» de los mercados y, por ello, el acceso a esta información contribuye a otorgar poder a los productores y comerciantes locales. Es por este motivo que se han realizado, y se siguen realizando, grandes esfuerzos para dar información a los productores sobre precios de productos, para mejorar su capacidad de negociación (véase como esto forma parte de una estrategia de comunicación en el módulo 8). Mientras que los sistemas de información de mercado nacional ciertamente tienen un papel importante que desempeñar para aumentar la transparencia del mercado,⁷⁸ los facilitadores, especialmente a nivel de las ONG, deberían pensar menos en términos de provisión estática de información de mercado y más en términos de apoyar a los productores a establecer sistemas flexibles y sostenibles para un acceso continuado a la información sobre precios. El manual de la FAO sobre sistemas de información de mercado para PFMN ofrece buenas directrices prácticas sobre cómo apoyar a los grupos de productores para que desarrollen sistemas de información de mercado sostenibles.⁷⁹ Manuales como «Comprender y usar la información

78. Si es posible, los facilitadores deberían animar a los organismos nacionales a cargo de dichos sistemas, a menudo vinculados a ministerios agrícolas, para que incluyan algunos productos forestales clave en sus bases de datos.

79. FAO, 2003.

sobre mercados»⁸⁰ (FAO) ofrecen una útil orientación sobre cómo los facilitadores pueden ayudar a los productores a interpretar mejor la información sobre precios, por ejemplo, cómo estimar los precios en origen a partir de los precios de venta al por mayor.

Otro tema podría ser cómo pueden las PYMEF acceder a tal información si esta es inaccesible actualmente. En ausencia de fuentes adecuadas sobre información de precios, se debe apoyar a las PYMEF para que desarrollen y apliquen herramientas para garantizar el acceso regular a la información sobre precios. Varias ONG están usando la telefonía móvil para aumentar el acceso a la información de precios. Estos van desde simples sistemas de «espionaje del mercado» mediante los cuales los productores identifican a informadores de confianza ubicados en sus mercados objetivo y de forma regular les llaman o envían un mensaje de texto para estar al día sobre los precios, hasta sistemas más complejos establecidos mediante proveedores de servicios telefónicos.⁸¹ En algunas cadenas de valor se puede convencer a los transformadores y mayoristas sobre los beneficios para la cadena en general de una información de precios más transparente, y dichas personas podrían estar dispuestas a patrocinar el desarrollo de sistemas de información basados en TIC (tecnologías de la información y comunicación).

Otro área donde puede tener que fomentar la capacitación es en la negociación de contratos. Para modificar el equilibrio de poder a favor de los productores a pequeña escala y que así puedan obtener mejores tratos de los compradores, es importante que estos productores adquieran habilidades para negociar contratos. Una negociación exitosa requiere que los productores no solo sean buenos negociadores, sino también que tengan una sólida base de información que les permita negociar.⁸² Un respaldo crucial para ello es llevar un registro, para que las PYMEF puedan entender sus costos de producción y sus márgenes de ganancia (véase el módulo 12).

Paso 8. Fomente el interés por la investigación de mercado y la capacidad para llevarla a cabo

La información de mercado son todos los datos que puedan ayudar a las empresas a identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, que generalmente son dinámicas.⁸³ Para desarrollar una estrategia de mercado exhaustiva, las PYMEF también deberán emprender algunos estudios cualitativos, para ser capaces de adaptar sus métodos y técnicas de venta a las necesidades de sus clientes. Como facilitador, puede ayudar a reconocer la información más útil, es decir, la que con mayor probabilidad aumentará la rentabilidad de sus empresas (por ejemplo, identificar los retos que suponen la competencia directa o los productos sustitutos, valorar las oportunidades para mejorar la eficacia de la producción, informar sobre nuevos diseños de productos, etcétera). Posteriormente, puede ayudar a las PYMEF a reunir las herramientas de investigación necesarias para un objetivo específico. Una buena manera de empezar es presentando una simple lista de preguntas clave.

80. FAO, 2000.

81. Véase www.manobi.net para conocer ejemplos de Senegal y Sudáfrica.

82. Shepherd, 2007.

83. FAO, 2003.

A un nivel general, las siguientes preguntas clave pueden ofrecer una buena idea de las necesidades de los clientes. Para los clientes ya existentes, es probable que una PYMEF quiera saber:

- Qué opinan sobre los productos o servicios ofrecidos actualmente
- Qué opinan del precio que piden
- Por qué necesitan este producto o servicio (no asuma nada)
- Por qué decidieron comprar a su PYMEF y no a sus competidores
- Cómo creen que se podría desarrollar o perfeccionar el producto o servicio
- Qué esperan en términos de calidad, entrega, fiabilidad
- Cómo valoran el «servicio al cliente» ofrecido

Además de los clientes ya existentes, también conviene facilitar algo de investigación sobre clientes potenciales (los que actualmente no compran el producto o servicio). Nuevamente, puede ser interesante formular algunas preguntas, pero esta vez a una selección aleatoria de personas que no sean clientes (p. ej. en el mercado). Estas serían algunas de las preguntas a formular:

- ¿A quiénes se podría convencer para que compraran el producto o servicio, y a qué grupo pertenecen?
- ¿Cuál es el porcentaje de no-clientes comparado con el de clientes potenciales?
- ¿Qué cantidad de productos o servicios están comprando ya a la competencia?
- ¿Qué criterios siguen a la hora de elegir dónde comprar?
- ¿Qué les convencería para que le compraran a usted?
- ¿Qué mejoras del producto o servicio por su parte ayudarían a hacerles cambiar de parecer?
- ¿Cuándo y dónde prefieren comprar?

9

También resulta útil observar a la competencia. Debería animar a las PYMEF a que observen cuidadosamente lo que hacen sus competidores, haciendo este tipo de preguntas:

- ¿Qué nuevos productos está preparando la competencia, y podrían estos hacer que los suyos resultaran obsoletos?
- ¿Cómo están cambiando los competidores? ¿Qué planes tienen?
- ¿Qué están ofreciendo los competidores y a qué precio?
- ¿Cómo se anuncia y promociona la competencia?
- ¿Cómo podrían cambiar en el futuro los requisitos de los clientes y los hábitos de compra?

La combinación de información de precios e investigación de mercado debería permitir a una PYMEF crear una estrategia de mercado exhaustiva que cubra las 4P del mercadeo:

- **Producto:** ¿qué producto (producto y especificaciones de producto) se corresponde con la demanda potencial o existente del mercado? (véase el módulo 11).
- **Precio:** ¿a qué precio debería ofrecerse el producto?, ¿qué precio ofrece un equilibrio entre lo que el mercado puede asumir y lo que la PYMEF precisa para que su inversión sea rentable?
- **Posicionamiento (o distribución):** ¿cuáles son los canales de distribución adecuados para hacer llegar el producto a los clientes (es decir: mediante mayoristas, abriendo un mercado minorista en el lugar de producción o en un centro urbano)?
- **Promoción:** ¿qué promoción de ventas y publicidad se necesita para convencer a los clientes de que compren su producto (promoción de empresa a empresa, publicidad dirigida al consumidor final, productos de marca, etc.)?



Hablando sobre cómo mejorar las perspectivas de mercado de algunos productos en Goba, Etiopía

9.3 Sugerencias útiles

- Como facilitador, le será más fácil ofrecer un apoyo de mercado adecuado si la gama de productos que promociona es limitada. Esto le permitirá desarrollar un conocimiento más profundo de los mercados de productos y hacer posible un mejor contacto entre clientes y PYMEF.
- Debería prestar atención al riesgo del «error de composición» cuando los mercados lucrativos incitan a los facilitadores a llevar a toda prisa a las PYMEF al mismo mercado, el resultado es una baja de precios porque la oferta llega a superar la demanda. En el caso de los recursos forestales, la precipitación hacia el mismo producto también puede crear problemas de sobreexplotación de la base de recursos naturales. A nivel nacional, gobiernos, donantes y ONG deberían esforzarse por conseguir mecanismos de coordinación para la interrelación del mercado, y facilitar así el intercambio de información y evitar la competencia por querer trabajar con las salidas de mercado más prometedoras y con productores potencialmente viables.⁸⁴

84. Shepherd, 2007.

- Debería ser realista cuando intente conectar a los productores con los mercados, y tener en cuenta la capacidad de los productores de adaptarse a nuevos sistemas, como los que suelen precisar los mercados de exportación y de comercio justo y orgánico. Si los productores tienen dificultades para alcanzar el listón de un mercado más exigente, tal vez sea conveniente empezar por hacer mejoras en los mercados locales.

9.4 Información adicional

Existen numerosas guías recomendables para poner en marcha un negocio. Dos de las mejores son las producidas por:⁸⁵

UNESCO: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933e.pdf>

FAO: <http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?sec=10698&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>

Un manual paso a paso para el desarrollo empresarial publicado por ANSAB, que ayuda al lector a ir incrementando su comprensión del mercado:⁸⁶

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-Toolkit.pdf>

Una buena visión global del apoyo al productor rural orientado hacia el mercado, que se cita en numerosas ocasiones en el texto anterior y se especifica a continuación:⁸⁷

<http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

También existe una buena guía para aquellos que deseen organizar a los productores en un mercado colectivo:⁸⁸

<http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>

En este enlace de Internet encontrará un análisis de los roles y funcionamiento de las asociaciones de comerciantes:⁸⁹

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20assoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>

De Veld ha elaborado una útil guía con consejos prácticos sobre mercadeo, dirigida a productores:⁹⁰ http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf

Puede encontrar orientación sobre cómo crear sistemas sostenibles de información de mercado en la página web de la FAO:⁹¹

<http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

Shepherd también ha elaborado para la FAO una orientación sobre cómo interpretar información de mercado, (disponible de la FAO).⁹²

85. UNESCO, 2006; Bonitatibus y Cook, 1995.

86. ANSAB, 2010a.

87. Shepherd, 2007.

88. Robbins *et al.*, 2005.

89. Shepherd, 2005.

90. De Veld, 2004.

91. FAO, 2003.

92. Shepherd, 2000.

Módulo 10 Análisis participativo de la cadena de valor

Elaborado por Alison Griffith⁹³

© Duncan Macqueen



10

Evaluando la cadena del productor al consumidor para productos de manteca de karité, Burkina Faso

93. Alison Griffith trabaja para Practical Action (antes ITDG), una organización que trabaja en África, el sur de Asia y Latinoamérica (véase www.practicalaction.org.uk). Para ver casos prácticos del Markets and Livelihoods Programme (Programa de mercados y subsistencia), consulte: http://practicalaction.org/?id=pmsd_case_index.

10.1 Propósito

Esta herramienta pretende identificar acciones de facilitación concretas para subsectores específicos con las que mejorar las perspectivas de las PYMEF. Este módulo explora cómo se pueden utilizar herramientas preexistentes de análisis de la cadena de valor (ACV) para conseguir diferentes resultados en una serie de cadenas de valor (de locales a internacionales).

10.2 Descripción

Paso 1. Comprenda el sistema de mercado

Una vez seleccionado un subsector prometedor (véase el paso 2 del módulo 9), el primer paso es comprender el sistema de mercado en el que se encuentra (véase el paso 1 del módulo 4 para obtener una descripción del sistema de mercado). Esto significa elaborar un cuadro de todos los actores implicados, desde los que obtienen materias primas hasta el cliente final. También significa comprender la dinámica de cómo unos se relacionan con los otros y los temas más críticos que les afectan (véase el recuadro 30). Una manera de hacerlo es realizando un ejercicio participativo de mapeo del mercado preliminar (véase el recuadro 31). Esto consiste en recabar información sobre el sistema de mercado y usarla para trazar un mapa del mercado (véase la figura 1). Normalmente esto llevará a explorar tres áreas del sistema de mercado:

- La cadena de valor: todos los implicados en llevar un producto o servicio desde su origen hasta el punto de venta final
- Los proveedores de productos e insumos: tanto de desarrollo empresarial como de servicios financieros
- El entorno comercial: las instituciones, políticas e infraestructura que afectan a las empresas de ese subsector

Con el ejercicio de trazar un mapa identificará los actores y los temas clave de cada una de estas áreas. Cuando elabore un mapa del sistema de mercado, procure mostrar dónde funcionan bien los enlaces y cuáles de ellos son débiles o simplemente inexistentes, pero con potencial. Asimismo, intente mostrar una información inicial sobre el número de actores, precios y volúmenes.

10

Recuadro 30. Mapa del mercado: pasos genéricos para un taller de Practical Action

Como facilitador, una vez que se haya familiarizado con un subsector en particular, mediante visitas de campo y conversaciones, puede resultar muy útil elaborar un mapa formal del mercado donde figuren los actores principales de la cadena de valor. Puede hacerlo con un taller de un día.

Objetivos. Después de la ceremonia inaugural, romper el hielo y presentar los hallazgos preliminares (1 hora), como facilitador presentará ahora los objetivos del taller (30 minutos):

- Elaborar un mapa de los actores del mercado, servicios clave y proveedores de insumos, así como los temas principales relacionados con el negocio, el entorno y la política gubernamental
- Validar cualquier información preliminar recogida hasta el momento
- Dar prioridad a las limitaciones clave (cuando ello sea posible) y proponer soluciones, así como un plan de acción conjunto

Mapa. Una vez discutidos los objetivos, animar a los participantes a trazar un mapa del mercado (2 horas). Deberían escribir en tarjetas y colocarlas en una pared o en el piso. Se trata de producir tres filas horizontales que muestren:

- Primero: los actores principales de la cadena de valor (quién hace qué para llevar un producto al consumidor), destacando con flechas la relación existente entre ellos
- Segundo: los proveedores clave de servicios e insumos (quién ayuda a cada uno de esos actores principales y cómo), destacando con flechas su relación con los actores
- Tercero: los temas fundamentales del entorno comercial (tendencias de mercado, políticas y su aplicación, infraestructura), uniéndolos con líneas a los actores o proveedores de servicios a los cuales hace referencia la oportunidad o limitación

Validación. Una vez completado el mapa, puede proponer un debate para validarlo (30 minutos), asegurándose de atender cualquier pregunta, duda o incorporación de última hora. Use una parte de la pared o del piso para «aparcar» cualquier tema que no encaje en el marco o que requiera más investigación antes de poderlo incluir con cierto grado de precisión. Anótelos en su reporte sobre la sesión.

Asignar prioridades. Invite a los participantes a clasificar los temas por prioridades (1 hora). Una opción es dividir a los participantes en grupos, de preferencia que cada grupo discuta distintas partes del sistema de mercado; es decir, actores principales, proveedores de servicios e insumos y el entorno comercial. Pida a cada grupo que intercambie ideas sobre las oportunidades y las limitaciones clave de su porción del sistema de mercado, y que los miembros anoten sus ideas en tarjetas para después agruparlas colectivamente por similitudes. A continuación, pida a los participantes que voten lo que ellos consideren prioritario (basándose en la urgencia, escala de impacto y capacidad de influir sobre el resultado de las oportunidades y limitaciones anotadas). Los miembros pueden votar asignando un puntaje a los dos grupos que consideren prioritarios. Una vez finalizado esto, pida a cada grupo que presente sus resultados en la sesión plenaria (30 minutos).

Identificar respuestas. Después de haber identificado oportunidades y limitaciones, el siguiente paso es encontrar acciones realistas que unidas pudieran conformar un plan de acción conjunto viable (1 hora). Puede presentar algunas ideas para la reflexión, por ejemplo, la viabilidad o disponibilidad de actores del sector privado como socios para llevar a cabo la intervención. Entre otras ideas podrían incluirse: compartir gastos para la asistencia del suministrador de equipamientos a ferias comerciales europeas o desarrollar módulos prácticos para la formación técnica.

Debería conducir el debate hacia:

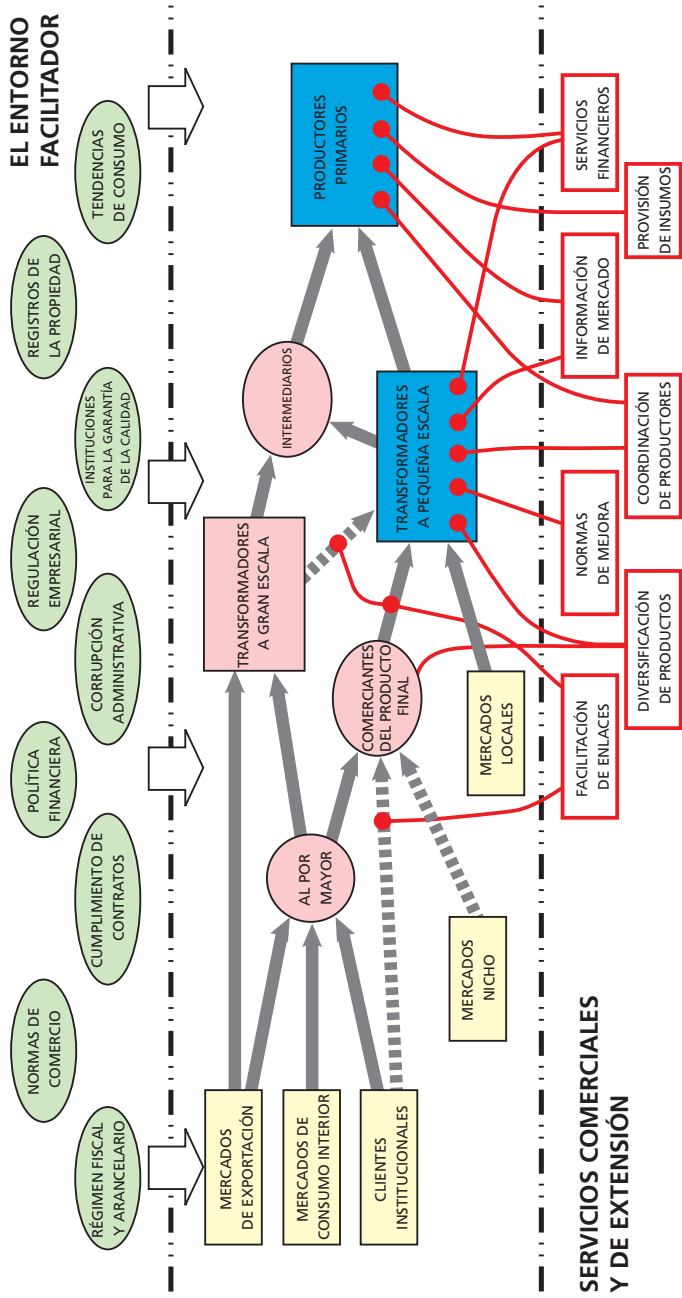
- Encontrar soluciones apropiadas para cada una de las limitaciones identificadas
- Encontrar intervenciones apropiadas que contribuyan a cada solución (qué se debería hacer, quién debería hacerlo y cómo puede facilitarlo el programa)

Si es usted quien dirige el debate, debería invitar a alguien diferente a que intente formular la redacción de cada intervención, teniendo en cuenta lo que dicen los participantes y tomando nota de ello en un rotafolio.

Finalizar un plan de acción conjunta. Repase en sesión plenaria la propuesta de plan de acción conjunto (30 minutos), comprobando que todos estén satisfechos con la formulación de las intervenciones. Un punto de especial interés para esta sesión de clausura debería ser asignar responsabilidades para los pasos siguientes. Se puede abordar cualquier pregunta o duda final.

Fíjese en la dirección de las flechas del mapa genérico de la figura 5: animan al usuario a pensar en el flujo del dinero desde el mercado final hasta las pequeñas empresas forestales, en lugar de a la inversa (el suministro de productos desde las PYMEF hasta el mercado, algo más habitual).

Figura 5. Las partes que componen un mapa de mercado



Fuente: Practical Action

Recopilar esta información le permite (véase el recuadro 32):

- Aumentar su conocimiento sobre cómo funciona el sistema de mercado
- Descubrir quiénes son los actores clave del sector
- Empezar a establecer su credibilidad como institución de apoyo y facilitador

Recuadro 31. Mapeo participativo del mercado

Un mapeo participativo del mercado es una herramienta que reúne a los actores para explorar los obstáculos y el potencial de las tres áreas del sistema de mercado:

- Eslabones de la cadena de mercado
- Servicios e insumos
- Entorno comercial

Los actores del mercado pueden crear su propio mapa del mercado y trabajar conjuntamente para identificar oportunidades y limitaciones. Facilitar este proceso puede ser todo un reto, pero tiene el potencial de producir resultados positivos (véase el recuadro 33).

Recuadro 32. Exploración del sistema de mercado del aloe vera en Kenia

En 2005, Practical Action, Traidcraft y Kenya Gatsby Trust iniciaron un proceso de análisis para ver si los recolectores de aloe kenianos podían integrarse mejor en mercados de exportación potencialmente lucrativos. La cadena de mercado del aloe en Kenia se inicia con miles de recolectores de distritos semiáridos, que extraen la savia bruta de las plantas silvestres. La suministran a un puñado de transformadores itinerantes, que la introducen en cubas y la convierten en una forma concentrada estabilizada llamada acíbar. Venden el acíbar a comerciantes de pequeñas ciudades, que a su vez suministran a cuatro agentes exportadores situados a 1.000 kilómetros de distancia, en Mombasa. Estos agentes exportan el acíbar keniano a Sudáfrica, a precios muy inferiores a los del mercado mundial, y desde Sudáfrica se vuelve a exportar a Europa, Oriente Medio y el sur de Asia.

10

Un ejercicio de mapeo preliminar realizado por el equipo del proyecto reveló lo siguiente:

- Desde 1999, la normativa internacional (CITES) sobre la exportación de aloe y una prohibición presidencial no ratificada han llevado el comercio del aloe keniano a la ilegalidad.
- Los recolectores están dispersos y no están organizados. Se han formado ideas falsas de lo que ocurre con su producto, su valor y su destino. La desconfianza se ve exacerbada por los prejuicios sobre la etnia somalí de los transformadores.
- La corrupción a lo largo de la cadena añade costos y crea distorsiones de poder. Por ejemplo, puede que los transformadores sobornen a los jefes locales que negocian los precios en nombre de los recolectores.
- En muchas zonas se están agotando las plantas de aloe silvestres. Los recolectores precisan asesoramiento sobre técnicas de recolección sostenibles.
- La calidad del control de la recolección es un problema. Los transformadores han diseñado una sencilla técnica para testar la savia y están en condiciones de asesorar a los recolectores sobre métodos de extracción. También les convendría tener más conocimientos sobre tecnologías de procesamiento que consuman menos combustible.

Quedó claro que el tema principal que afecta a los ingresos y a los beneficios de esta cadena era la normativa comercial (unida a la preocupación por un suministro no sostenible). Además, la desconfianza entre los actores había tenido costosas repercusiones: cuando los recolectores averiguaron el precio del mercado mundial del acíbar, dedujeron incorrectamente que los transformadores sacaban un margen de beneficio exagerado y en el pasado se habían negado a seguir trabajando con ellos.

Con el ejercicio de mapeo del mercado del aloe se identificaron dos «ganchos» para atraer la participación de los actores:

- La perspectiva de obtener una certificación de CITES para las exportaciones kenianas de aloe, lo que permitiría la venta directa a compradores finales a precios del mercado mundial (p. ej. USD 10/kg en lugar de los USD 2/kg pagados por los intermediarios sudafricanos)
- Los beneficios que para todos los actores representarían una mejora de la calidad en las fases críticas de recolección y transformación sostenibles

El mapa del mercado que resumía estos temas se convirtió en una herramienta de comunicación clave en un taller de mapeo de mercado participativo. Aunque el taller no fue del todo exitoso (por ejemplo, no consiguió involucrar a ningún transformador), fue el primer diálogo sistemático entre recolectores, comerciantes, exportadores e instituciones interesadas que trató sobre los problemas y las oportunidades relativas a la cadena de mercado en su conjunto.

Un resultado importante del proceso fue que evitó que el equipo de diseño del proyecto se precipitara y propusiera intervenciones para solventar los problemas de producción y transformación. Antes esto hubiera sido un punto de arranque habitual, porque las organizaciones de desarrollo tienden a empezar por las comunidades y sus necesidades. En lugar de ello, el proceso subrayó un problema vital que representaba un obstáculo importante para aumentar los rendimientos de la cadena y, en última instancia, mejores ingresos para los recolectores.

Fuente: Albu y Griffith, 2006.

Mapa del mercado del aloe vera en <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

Paso 2. Aumente la credibilidad entre los actores clave del mercado

Es importante establecer una buena credibilidad entre los principales actores del sector, al menos por dos razones: (i) para conseguir información de buena calidad para la toma de decisiones; y (ii) para facilitar de forma eficaz un proceso de cambio en el que se impliquen los actores. Como se destacó en el paso 1, un mapeo del sistema de mercado puede ser una herramienta útil para hacer esto de forma sistemática y organizada.

10

En las primeras etapas de búsqueda de los subsectores clave, el proceso de recabación de información puede haber sido en gran medida extractivo. El objetivo es avanzar hacia un enfoque más participativo, donde el control y la futura dirección del análisis esté en manos de los actores de la cadena de valor (véase el recuadro 33). El suscitar un interés inicial entre los ocupados profesionales puede resultar dificultoso, así que un mapa preliminar le podrá ayudar a aumentar su conocimiento del sistema de mercado y a identificar algunos de los temas cruciales que afectan a los actores clave. Puede emplear esta información para «enganchar» a los actores del mercado al proceso, pero intente evitar el uso del *precio* como gancho, puesto que ello puede generar expectativas poco realistas; en lugar de ello, identifique temas que afecten a la eficacia y a la competitividad de la cadena, tales como *calidad*, *cantidad* o *conveniencia* y *coordinación*. Si el facilitador invita a un ocupado actor comercial a un taller, puede obtener una respuesta negativa. Es importante descubrir cuáles son los desafíos a los que él se enfrenta y presentar el evento de forma que pueda interesarle.

Recuadro 33. Análisis participativo de mercado en el sector de productos lácteos de Nepal

En Nepal existen unos 3,5 millones de familias que crían ganado por su leche, pero solo 400.000 la venden a cadenas lecheras oficiales. El resto produce leche para su propio consumo o mercados no oficiales, con niveles muy bajos de productividad y eficiencia. El análisis del subsector realizado por el equipo de diseño del programa descubrió una falta considerable de suministro de leche, lo que indicaba una oportunidad potencial para empresas marginadas si las cadenas de mercado podían funcionar eficientemente.

En Tanahu, un distrito al oeste de Nepal, la oportunidad para los granjeros parece ser significativa. Recientemente han abierto una gran planta transformadora y están desesperados por comprar leche, esforzándose por llegar incluso a un 10 por ciento de los requisitos necesarios para funcionar a plena capacidad. Pero los problemas a los que se enfrentan los productores de leche a pequeña escala son muchos y variados, como los que afectan a la cantidad y calidad de la leche (p. ej. escasez de pastos, así como la salud y cría de los animales), infraestructura y dificultades de transporte. Además, Nepal está saliendo de un largo conflicto y las relaciones tienden a ser frágiles o inexistentes.

El equipo de diseño del proyecto básicamente quería hacer un ejercicio participativo de mapeo del mercado para recabar información y realizar un análisis con el cual desarrollar un programa para subvenciones de donantes. La combinación de un mapa preliminar con información clave y talleres participativos dieron como resultado una rica y esclarecedora imagen del sistema de mercado, así como de las limitaciones y de las oportunidades.

Al principio, el equipo estaba más preocupado por el diseño del programa y no tanto por las relaciones que los actores del mercado pudieran establecer. Pero, al proporcionar una oportunidad para la interacción, la comunicación resultó inevitable. Inicialmente, hubo tensión entre granjeros y comerciantes por el precio de la leche, pero los facilitadores fueron pacientes (y se abstuvieron de interferir demasiado) y vieron como el diálogo se transformó cuando una de las empresas lácteas empezó a hablar sobre áreas de colaboración específica; en concreto, cómo ellos podrían proporcionar un servicio de recogida refrigerada (si los granjeros se organizaban un poco más), así como servicios veterinarios.

El equipo descubrió que este tipo de diálogo simplemente necesita las condiciones y la oportunidad adecuadas. Una vez finalizado el taller, observaron a un grupo de granjeros conversando atentamente con un comprador sobre términos y condiciones. Llegaron a la conclusión de que los actores del mercado pueden encontrar sus propias soluciones si se les da la posibilidad, y de que dar apoyo a estas áreas puede provocar cambios en el sistema de mercado que sean sostenibles y propobres.

El líder del equipo, Deepak Khadka, describe el proceso de la siguiente forma: «El desafío más grande era concebir un diseño de proyecto que creara el espacio o entorno para que los actores del mercado comprendieran los temas en juego, se relacionaran unos con otros para encontrar una solución satisfactoria para todos y avanzaran hacia un plan de acción. Esto era más difícil de lo que parecía y precisamos mucha paciencia para refrenarnos y no intervenir para encontrar una solución rápida».

Fuente: Practical Action, adaptado de casos prácticos del Microreporte#149 de USAID http://microlinks.kdid.org/sites/microlinks/files/resource/files/ML6448_mr_149_participatory_market_system_development.pdf

Paso 3. Aumente la capacidad de las pequeñas empresas forestales para que se involucren en el proceso

Este suele ser un punto de partida habitual para las organizaciones de desarrollo, un punto al que pueden dedicar una cantidad desmesurada de tiempo y recursos. No obstante, es vital asegurarse de que las pequeñas empresas forestales estén organizadas, tengan confianza en sí mismas y sean capaces de negociar con los actores del mercado, que pueden tener más poder (véase el recuadro 34).

Las pequeñas empresas forestales deberían ser capaces de elegir qué estructuras organizativas son más adecuadas para ellas dentro de su contexto. Como agencia externa, debe usted evitar imponer una estructura, aun cuando haya comprobado que funciona en otros contextos. Puede hacer una valoración de lo eficaz que resulta la acción colectiva y qué pasos son necesarios para estrechar los vínculos. La existencia de una nueva y prometedora oportunidad de mercado puede fomentar la colaboración entre pequeñas empresas forestales y es un punto de partida útil (en lugar de recurrir al dinero del donante como incentivo para organizarse).

NB: Es posible que este paso empiece en cuanto el sistema de mercado haya sido seleccionado (paso 1) y que funcione en paralelo con los demás pasos.

Paso 4. Facilite el diálogo entre los actores del mercado

Este es un paso crítico en el proceso de análisis, porque sitúa a los actores del mercado en el puesto de mando a la hora de identificar los obstáculos y las oportunidades del sistema de mercado. Los actores del mercado comprenden los actores clave de la cadena de valor (incluyendo las PYMEF: véase el paso 4); los proveedores de servicios de desarrollo empresarial y financieros, y los suministradores de insumos; y los representantes del entorno propicio, por ejemplo, representantes gubernamentales y de otras instituciones.

10

Tras haber completado unos análisis preliminares (por ejemplo, un mapa del mercado: véase el paso 2), usted sabrá quién debería estar involucrado en este paso. Puede plantear la facilitación del diálogo de varias maneras. Por ejemplo, una opción sería reunir a conjuntos de actores para que traten directamente unos con otros y faciliten debates bilaterales sobre cómo pueden trabajar conjuntamente de forma más eficiente y eficaz. La ventaja de este diálogo es que tiene un foco central y es fácil de moderar. La desventaja puede ser que haya otros actores y temas afectando a la relación entre ellos y que estos no sean comprendidos del todo. Otra opción es facilitar un diálogo entre representantes del sistema de mercado en su conjunto.

El llamado «sistema entero bajo un mismo techo» (o «foros multintereses»: véase el recuadro 36) es una herramienta cuyo objetivo es exactamente lo que dice: reunir a los actores bajo un mismo techo para que trabajen en grupos y desarrollen una estrategia de competitividad ganadora. Esto se describe en un breve documento informativo de USAID sobre la participación en el desarrollo de la cadena de valor.⁹⁴ Este paso es una parte importante del proceso de análisis porque el análisis pasa del equipo facilitador a los actores del mercado. El objetivo es crear diálogo y acrecentar la confianza. También es la base para futuras colaboraciones. Es algo que puede tomar su tiempo y en ocasiones un

94. USAID, 2009a.

solo taller no basta. Puede que tenga que ser creativo cuando las cadenas de valor se extienden a largas distancias. En el caso de que no sea posible reunir a todos los actores en un mismo lugar, puede resultar más práctico hacer dos o tres talleres, asegurándose de que haya representación de los otros talleres. También pueden resultar útiles las tecnologías de comunicación, por ejemplo usar vídeos para compartir las perspectivas de actores del mercado que no hayan podido asistir al acto. Siempre es conveniente pensar en utilizar imágenes en lugar de texto para describir a los actores y los vínculos del sistema de mercado con las empresas forestales. El contar con un técnico con experiencia (p. ej. del sector productor), que debería mantenerse pasivamente en un segundo plano pero estar disponible para orientar y resolver problemas, puede reforzar el proceso (véase el ejemplo de ANSAB en el recuadro 35). Por encima de todo, permita que los actores del mercado muestren su desacuerdo y que compartan sus perspectivas con los demás.

Recuadro 34. Grupos de oportunidades de mercado en Zimbabue

Los planteamientos de desarrollo del sistema de mercado pretenden beneficiar a muchos miles de PYMEF, lo que puede representar un reto al adoptar un enfoque participativo para el análisis. Queda claro que no es posible que miles, cientos ni siquiera decenas de PYMEF se impliquen en discusiones con actores clave del mercado, así que es importante ayudar a las PYMEF a elaborar una forma de representación que les de buenos resultados.

Los grupos de oportunidades de mercado son una herramienta que puede permitir a las pequeñas empresas participar en el sistema analítico. Son grupos reducidos de pequeñas empresas (normalmente unas 10), seleccionadas por otras empresas de sus comunidades para explorar nuevas o mejores oportunidades de mercado. Para tener éxito, el grupo de oportunidades de mercado debería ser capaz de movilizar a las demás empresas y comunicarse con ellas de forma clara y frecuente acerca del progreso del grupo y los planes de acción. El grupo puede ser una herramienta temporal para tratar de resolver la marginación de las PYMEF. No deberían existir expectativas de que se convertirá en un grupo oficial de mercadeo ni la presunción de que los facilitadores trabajan solo con ellos o para ellos.

El caso de las semillas de guar en Zimbabue (Albu y Griffith, 2006), ilustra que esta herramienta puede ser importante para educar a las PYMEF sobre el mercado creando amplias oportunidades para compartir y asimilar conocimientos sobre el sistema de mercado en el que trabajan. Esto la distingue de otras capacitaciones convencionales de grupos de productores donde suele faltar la orientación de mercado. En el caso de la goma de guar en Zimbabue, los representantes de los agricultores pudieron usar su grupo de oportunidades de mercado como plataforma sólida para vencer las divisiones sociales y negociar confiadamente con un gran comprador comercial con quien compartían claramente un interés común. La ayuda para que los cultivadores de guar formaran un grupo de oportunidades de mercado surgió de una serie de talleres informales, donde pudieron discutir temas y elegir representantes. Algunos de ellos inculcaron en otros la visión de lo que el subsector podría conseguir. Los representantes fueron elegidos en base al liderazgo, capacidad de cultivo, habilidad negociadora y claridad de expresión. El 90% de los elegidos fueron mujeres y, para muchas de ellas, era la primera vez que participaban en este tipo de proceso.

El grupo se preparó para un taller de mapeo del mercado con otros actores del mercado, con una sesión colectiva de preparación de estrategias dirigida por los propios cultivadores. La facilitación del equipo de proyecto consistió en animar con delicadeza al grupo para que tuviera en cuenta el mapa más amplio del sistema de mercado, además de los precios.

Recuadro 35. Análisis de la cadena de valor de la gaulteria en Nepal

Nepal tiene un buen potencial para sacar beneficio económico de la recolección, transformación y comercialización de plantas de las que se extraen aceites esenciales, como es el caso de la gaulteria (*Gaultheria fragrantissima*), que crece a altitudes de 1.500 a 2.700 metros en la parte central de Nepal. Para las comunidades locales que viven en zonas donde estas plantas son relativamente abundantes, y donde otras oportunidades de generar ingresos son limitadas, la gaulteria ofrece posibilidades de empleo e ingresos adicionales. No obstante, estas comunidades se han visto obstaculizadas por la falta de capacidad empresarial, conocimientos de mercado, redes adecuadas de cambio de valor y provisión local de servicios e insumos.

ANSAB trabajó para desarrollar una cadena de valor de la gaulteria responsable, estableciendo empresas transformadoras locales. El primer paso fue realizar un análisis participativo de la cadena de valor e identificar lugares potenciales, recursos disponibles, potencial de mercado y opciones de transformación (incluyendo la tecnología necesaria). ANSAB dibujó un mapa de la naturaleza y de la dinámica de la riqueza y el poder de la cadena de valor existente en Nepal para la gaulteria. Para este proceso ANSAB estudió a actores de toda la cadena de valor, incluyendo productores, comerciantes y transformadores. ANSAB realizó también un estudio de viabilidad para ver si era posible que las comunidades se ocuparan de la transformación y así captar más valor. Como se trata de una cadena de valor relativamente nueva en Nepal, ANSAB contrató a una empresa líder social y ambientalmente responsable, llamada Himalayan BioTrade Pvt. Ltd., para trabajar con las compañías locales de transformación.

Para conseguir un buen precio para el producto y sostenibilidad ecológica, ANSAB contactó con certificadores internacionales y ayudó a que el producto fuera certificado por el Consejo de Administración Forestal (FSC) como orgánico y respetuoso con la vida silvestre. Basándose en el análisis de la cadena de valor, ANSAB facilitó el establecimiento en la comunidad de empresas de recolección y transformación sostenibles, incrementó el acceso a la financiación y creó servicios de información de mercado, desarrolló un plan de negocio, el mercadeo del aceite, y también posibilitó la creación de un sistema para depositar un importe nominal de la regalía recibida por la recolección de gaulteria en unas cuentas de grupos de usuarios forestales comunitarios, en lugar de pagar una cuota al gobierno central.

Actualmente, existen 20 empresas comunitarias transformadoras de gaulteria, con un volumen anual de producción de aceite de 5.000 kilogramos. Las relaciones entre recolectores, transformadores y comerciantes han mejorado, los recolectores y los transformadores obtienen un buen precio de compradores responsables, y la compañía comercializadora es capaz de tomar decisiones sobre el tema (dónde vender y a quién), dentro de los confines del suministro sostenible. Durante la última década, la integración de personas locales en grupos de usuarios forestales comunitarios y el desarrollo de la transformación local del producto han mejorado los ingresos y el margen de beneficios para los recolectores, especialmente porque ahora tienen más opciones de venta. Los recolectores individuales, que son accionistas, reciben dividendos por sus acciones de acuerdo con el beneficio neto a final de año. Varias personas locales trabajan también en el sector de la transformación.

Paso 5. Pase del diálogo a la acción

El propósito de este módulo es tener una imagen clara de cómo pueden cambiar los sistemas de mercado, de manera que beneficien a un mayor número de pequeñas empresas forestales. Una vez facilitado un proceso que permita a los actores del mercado desarrollar su visión de un cambio en el sistema de mercado, es importante utilizar el análisis (ahora de su propiedad: véase el paso 4) para elaborar planes de acción concretos para tratar de vencer los obstáculos y aprovechar las oportunidades.

En este punto, como ONG o facilitador, puede concretar más sobre el tipo de intervenciones que puede facilitar para conseguir un cambio en el sistema de mercado. Los actores del mercado trabajan juntos para crear planes de acción conjuntos sobre los temas más críticos que afectan a lo siguiente:

- El fortalecimiento de los vínculos de la cadena de valor
- La provisión de servicios e insumos
- La mejora del entorno (comercial) facilitador

Los sistemas de mercado son dinámicos y con el tiempo surgirán nuevos retos, así que parte del esfuerzo por conseguir la sostenibilidad es identificar a agentes de cambio que puedan trabajar para mejorar el sistema de mercado una vez finalizado el proyecto. Ejemplos de agentes de cambio pueden ser actores clave del mercado con capacidad de crecimiento debido a su tamaño y cobertura (como compradores o proveedores de insumos). Otros tipos de motores para el cambio podrían ser cámaras de comercio o asociaciones comerciales. Existen pros y contras para cada uno de ellos: algunos tendrán la ventaja de la neutralidad, mientras que otros tendrán intereses creados en el sistema de mercado y, por ello, se sentirán más incentivados para actuar de cierta manera.

Recuadro 36. Foros multintereses

Los foros multintereses (también llamados grupos de interés o foros de interés) son una herramienta para fomentar la interacción y la colaboración entre grupos de interés del mercado. Las características principales de un foro son que incluye a una gran variedad de actores del mercado y que sus objetivos se centran en mejorar el funcionamiento del sistema de mercado en general.

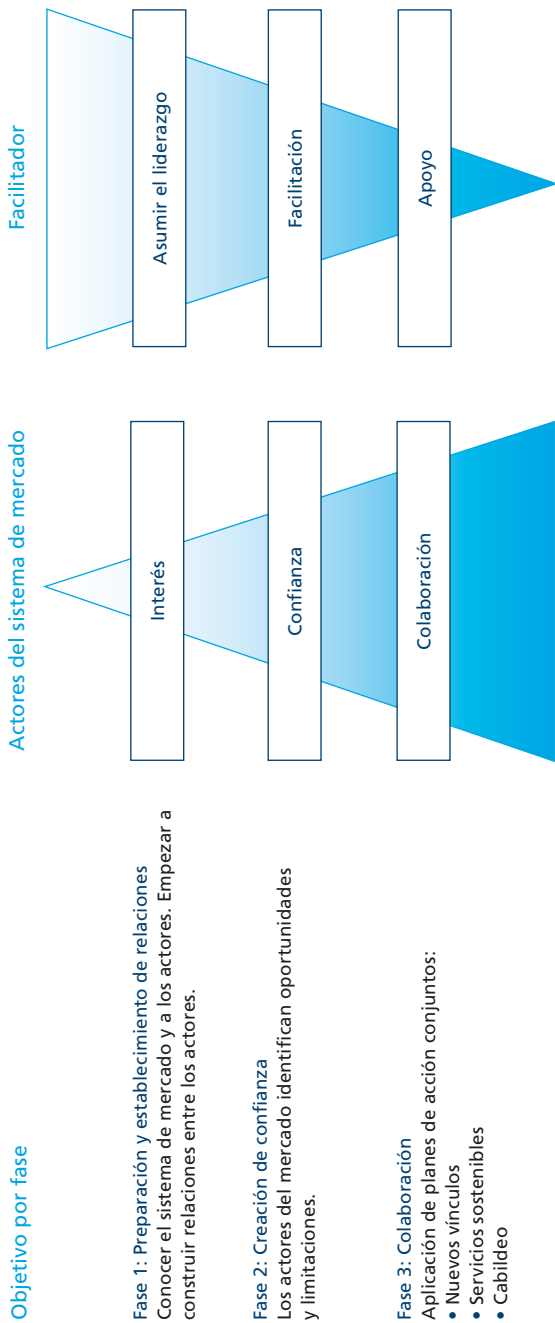
Los miembros del foro trabajan conjuntamente los temas y sacan adelante acciones concretas. Dos de los factores clave para el éxito de un foro son:⁹⁵

- (i) Que ayude a sus miembros a resolver problemas y a aprovechar oportunidades que no pueden resolver ni aprovechar por sí mismos.
- (ii) Que sea un espacio neutral (no explícitamente propobres) donde las voces y los intereses de sus miembros compitan en igualdad de condiciones: de aquí que resulte crucial el empoderamiento de las pequeñas empresas (paso 3).

Pasar del diálogo a la acción requiere también una meticulosa valoración de si usted, como facilitador, debería retirarse ahora del proceso orientado a que los actores del mercado trabajen conjuntamente para comprender y cambiar el sistema de mercado. Esto se describe en la figura 6, que aparece a continuación y muestra cómo el papel de un facilitador va disminuyendo a medida que trabaja para incrementar el interés y el involucramiento de los actores del mercado. El tiempo necesario para conseguirlo dependerá de muchos factores relativos al contexto del sistema de mercado específico, en especial el nivel de confianza entre los actores.

95. Practical Action, 2009.

Figura 6. Objetivos y estructura del desarrollo participativo del sistema de mercado⁹⁶



96. Adaptado por Practical Action de CIP/CGIAR.

10.3 Sugerencias útiles

- Comprender la demanda y las tendencias del mercado suele ser todo un reto, y es vital que la información recogida provenga de las fuentes adecuadas. Determinar el mínimo de información necesaria para proseguir con la selección de un subsector significa entender la situación y las tendencias actuales (p. ej. precios, exportaciones), y respaldar estos datos obteniendo pruebas cualitativas de los compradores. La confianza de los compradores puede ser un buen indicador de futuras perspectivas de crecimiento.
- No caiga en la trampa de seleccionar un subsector basándose en trabajos anteriores, en lugar del potencial futuro. Emplee informadores clave y recopile información para rellenar las lagunas. No dependa de intuiciones y sea cauto si algún participante en el proyecto dice: «Sé donde hay una buena oportunidad». Comprenda los problemas de la saturación de mercados y lo que sería necesario para incrementar los ingresos de las PYMEF, aumentando la productividad o captando nuevos compradores o productos.
- Cuando desempeñe el papel de facilitador, tenga una visión del cambio del sistema de mercado, intervenga con delicadeza (adopte un enfoque de no intromisión) y continúe con la participación como medio para llegar a la sostenibilidad.
- *Manténgase alejado de la cadena de mercado y no asuma ninguna función que pueda realizar un actor del mercado.*
- Establezca condiciones de confianza, sea flexible y tenga paciencia.
- Haga algo innovador para involucrar a los actores del mercado, por ejemplo, utilice vídeos o visitas a la cadena de valor para fomentar el entendimiento y la comunicación.
- Utilice «ganchos» para atraer a los actores y ayúdeles a comprender los beneficios de participar desde las primeras etapas.
- Establezca credibilidad mediante el buen uso de su experiencia en el subsector.
- Consiga ganancias rápidas (equilibradas con una visión a largo plazo compartida), pero modere las expectativas.
- Procure que los participantes intervengan en los mecanismos de control y de retroalimentación.

10.4 Información adicional

Action for Enterprise ha publicado un par de buenas herramientas en línea:⁹⁷
<http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>

Varias herramientas de análisis de valor que básicamente tocan los mismos temas pero con énfasis ligeramente distintos⁹⁸ son las preparadas por:

Albu y Griffith: http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf

GTZ:

http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf

Kaplinsky y Morris: <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>

Springer-Heinze: http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas_/VCAInfocadena.pdf

Van den Berg *et ál.*:

http://markets4poor.org/sites/default/files/file/Publications/M4P1/VC%20toolbook_eng.pdf

Vermeulen *et ál.*:

http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html

Existe también un documento muy útil de prácticas de Microlinks⁹⁹ y una presentación en PowerPoint que resume algunos de los puntos mencionados en este módulo:¹⁰⁰

http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf

<http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

97. AFE, 2009; USAID, 2009b.

98. Kaplinsky y Morris, 2000; Springer-Heinze, 2004; Albu y Griffith, 2005; OIT, 2006; GTZ, 2007; Van den Berg *et ál.*, 2007.

99. Griffith y Osorio, 2008.

100. Griffith, 2005.

Módulo 11

Desarrollo de productos

Elaborado por Pierre du Plessis

© Sophie Grouwels



11

Producto final de aceite natural, listo para el mercado

11.1 Propósito

La mayoría de las PYMEF venden productos ya existentes a mercados ya existentes y ciertos módulos de facilitación de este manual tratan precisamente sobre estas situaciones. Pero esta herramienta es distinta porque describe cómo desarrollar un nuevo producto (especialmente la delicada tarea de acertar con el encaje cualitativo y cuantitativo entre oferta y demanda) y de cómo estimular la demanda mediante el mercadeo. También subraya algunos de los temas clave a considerar, basándose en una amplia experiencia práctica.

11.2 Descripción

Paso 1. Ayude a las PYMEF a relacionar y clasificar los potenciales recursos y productos seleccionados

Las guías de desarrollo de productos suelen empezar con una consideración de la demanda del mercado; pero, aunque esto es importante, las PYMEF usualmente dependen totalmente de un suministro seguro y adecuado de materias primas; así que antes de que estas empresas empiecen a desarrollar un nuevo producto forestal, maderable o no maderable, necesitan valorar si este puede ser recolectado de forma sostenible y en cantidades suficientes para ser comercializado, transformado a un estado vendible con los recursos disponibles y vendido de forma rentable, sin inesperados impactos negativos sobre los medios de vida de las personas locales. Pueden resultar de utilidad las guías de cómo realizar inventarios participativos sobre productos maderables o no maderables.¹⁰¹

Si las PYMEF no han identificado aún sus recursos objetivo, el primer paso es trabajar con ellas para realizar un rápido intercambio de ideas acerca de los recursos disponibles que pudieran convertirse en productos (véase el recuadro 37) teniendo en cuenta que:

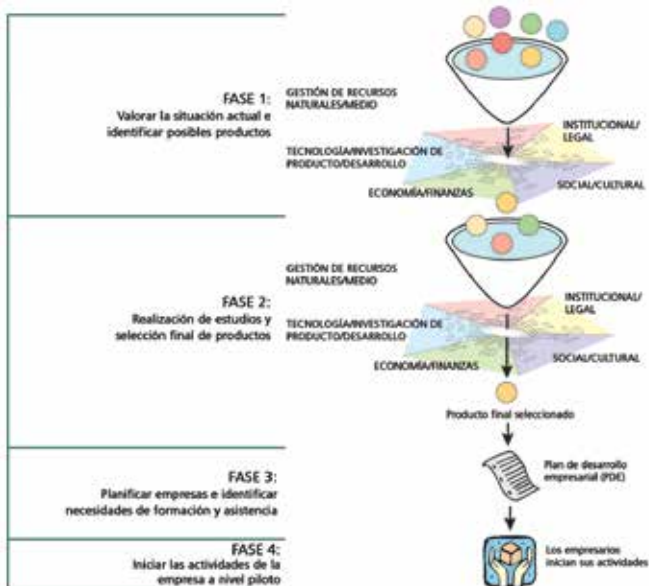
- Será más fácil y más sencillo pensar en recursos de uso tradicional, mercados conocidos o en un organismo científico que las apoye en el desarrollo de productos que puedan tener éxito.
- Casi siempre resulta más sostenible recoger flores, frutos u hojas que plantas enteras, corteza o raíces, ya que los primeros causan menos daños a la planta.
- Puede que los recursos de cultivo fácil sean también más sostenibles (ya que los recursos cultivados alivian la presión sobre los silvestres), pero usarlos para el desarrollo de productos podría significar que los beneficios acaben en manos de cultivadores comerciales de mayor envergadura; si el objetivo de la PYMEF es generar ingresos para pequeños productores pobres, podría ser más conveniente escoger recursos derivados de especies perennes de lento crecimiento, que son difíciles o lentos de cultivar en granjas o plantaciones.
- El recurso debe estar localmente disponible en cantidades excedentes y las PYMEF deberían saber cuándo (si es de temporada) y dónde (si solo se da en lugares concretos) puede accederse a tales excedentes.
- Aunque un recurso en particular puede estar disponible en grandes cantidades de forma natural («disponibilidad biológica»), las personas no necesariamente considerarán prioritaria su recolección y venta como parte de su estrategia de subsistencia, ya que pueden tener prioridades más urgentes (esto limita su «disponibilidad socioeconómica»). Para los recursos

de temporada, una consideración muy importante es cómo la recolección encaja en el calendario agrícola: la gente normalmente no abandonará sus principales actividades agrícolas en momentos cruciales (preparar los campos, desmalezar, cosechar) para centrarse en la recolección de recursos forestales.

- Los PFM, en particular, suelen requerir una recolección en pequeñas cantidades por muchas personas; para que estos recursos se conviertan en una oportunidad comercial (desarrollo de productos), las PYMEF generalmente deberán tener un sistema rentable para incrementar el volumen y así garantizar que haya material suficiente para transportar a puntos de transformación centralizados.
- Es importante comprender quién posee los derechos tradicionales o legales para recolectar los recursos, así como qué autoridades tienen el poder de regular la recolección, e involucrar a las personas relevantes en la planificación del desarrollo de productos.
- Si no existen en el ámbito local estrategias o instituciones de gestión, puede que deba sugerir su creación, para garantizar que la recolección se realice de forma sostenible y que cumpla los requisitos comerciales de calidad y cantidad.

Recuadro 37. Un enfoque de abajo hacia arriba para el análisis y desarrollo de mercados en Burkina Faso, Ghana y Mali

Tree Aid ha puesto en práctica proyectos de Village Tree Enterprise en Burkina Faso, Ghana y Mali. Empleando el enfoque de Análisis y Desarrollo de Mercado desarrollado por la FAO, Tree Aid trabaja con productores, seleccionados de acuerdo con criterios institucionales, para ayudarles a realizar un análisis de los productos forestales no maderables existentes en su zona. Mediante este proceso, los productores identifican qué productos tienen potencial de mercado en mercados locales, regionales o nacionales y verifican que la base existente de recursos naturales sea suficiente para que la producción pueda comercializarse. También desarrollan planes de negocio para una comercialización colectiva de los productos más viables. Para una descripción completa de este enfoque, véanse Lecup y Nicholsen, 2000, 2006 y FAO, 2011.



Aun cuando las PYMEF ya tengan algún recurso particular en mente, podría ser conveniente pensar en los elementos relacionados arriba. La metodología de «Análisis y desarrollo de mercados» desarrollada por la FAO contiene un planteamiento basado en una matriz para clasificar productos potenciales, que podrá adaptar a las circunstancias locales y utilizar para estructurar una visión general (véase el recuadro 37).

A la conclusión de este paso, las PYMEF deberían tener una lista de productos potenciales finalistas para seguir considerando, así como también una larga lista de otros productos que podrían considerar más adelante. Anime a las PYMEF a no descartar la lista larga, porque un empresario a menudo puede añadir un valor considerable a una cadena de suministro o a una empresa utilizando las mismas estructuras sociales, instituciones e infraestructura para trabajar con recursos o productos adicionales. Puede resultar muy productivo fomentar una cultura de revisión por pares de nuevas ideas de productos, incluso los de la lista más larga (véase el recuadro 38).

Recuadro 38. Nuevo desarrollo de productos de madera en Guatemala

En Guatemala, la alianza Forest Connect ha tratado de inculcar el concepto de potenciar las ideas y los recursos locales como base para el desarrollo empresarial, empoderando a los miembros de la comunidad en el proceso. Lo que esto ha significado en la práctica es que se ha animado a las comunidades a desarrollar prototipos de productos para los cuales los empresarios locales consideran que existe un mercado local. Más allá del desarrollo de la capacidad derivado de la creación de los propios prototipos, la alianza Forest Connect pide a miembros locales que valoren los prototipos según una serie de factores, en especial costo y calidad. Los pares también ayudan a realizar un análisis de la cadena de valor, desde el productor hasta el consumidor, y ofrecen retroalimentación a partir de este análisis (especialmente sobre consumidores), lo que después ayuda a estimular la innovación de productos. Las fotografías inferiores muestran algunos ejemplos de estos prototipos.



Paso 2. Trabaje con las PYMEF para examinar con mayor detalle las opciones de la cadena de valor de los recursos seleccionados

Una vez que las PYMEF con las que trabaja hayan seleccionado uno o más recursos para el posterior desarrollo de productos, deberán investigar y reflexionar sobre cómo pueden estructurar la cadena de valor (véanse los recuadros 39 y 40):

Ayude a los empresarios a tener claros los mercados a los que quieren llegar. Los mercados locales, nacionales e internacionales suelen tener requisitos de calidad, regímenes reguladores y actores de mercado muy diferentes. Asegúrese de que las PYMEF comprendan las regulaciones exactas que el producto deberá cumplir y el costo que ello representa, además de las especificaciones detalladas de calidad y expectativas de los compradores elegidos, así como su costo. Con la posible excepción de productos y artesanía de madera, muy pocas PYMEF se encuentran en una situación (al menos al principio) de producir artículos de consumo acabados, así que probablemente necesitarán socios comerciales creíbles que les ayuden a llevar sus productos a los mercados (p. ej. trabajando las materias primas o productos no acabados de pequeños empresarios para convertirlos en productos listos para el mercado).

No se obsesione con la transformación local y el valor añadido. Si existen (y a menudo este es el caso) problemas con servicios básicos como el agua, electricidad, telecomunicaciones, disponibilidad de piezas de repuesto, plazos de espera para el soporte técnico y acceso a transporte de confianza, podría ser mucho mejor tener una factoría rentable en la capital que un proyecto más que fracasa en una zona rural. Como facilitador siempre puede posibilitar una posterior transferencia de tecnología, una vez que el mercado haya crecido y hacerlo tenga un sentido económico y técnico.

Fomente los experimentos de mercado. Puede que, a veces, las PYMEF necesiten hacer compras de prueba para saber si las personas (y qué personas) recolectarán y les venderán un recurso al precio adecuado, en cantidad adecuada y de la calidad deseada. Para compras de prueba (y otros experimentos de mercado) puede resultar difícil y riesgoso para las PYMEF garantizar el pago. Esta puede ser un área donde usar las subvenciones, si las hay, de forma juiciosa. Las compras de prueba pueden ir ligadas a preparar muestras de ensayo para potenciales compradores o socios comerciales. Esto les dará más información sobre si la demanda es real y sobre la tecnología que se precisa, los costos y los precios. Pero *tenga mucho cuidado* de no despertar falsas esperanzas, especialmente entre los recolectores, aunque también entre compradores o clientes comerciales. Al principio, todo el mundo debería tener bien claro que simplemente se trata de un experimento.

Ayude a los empresarios a estudiar opciones de tecnología. Las PYMEF deberían saber dónde conseguir la tecnología, cuánto cuesta, qué servicios técnicos precisa, dónde y cómo puede ser instalada, así como si con ella podrán producir artículos que cumplan con los requisitos de calidad del siguiente eslabón de la cadena de valor. Presente la idea de economía de escala: tejer canastas o extraer frutos secos de su cáscara es algo que se puede hacer fácilmente a mano o con herramientas tradicionales en casa; pero extraer aceite o preparar un extracto botánico tiene que hacerse en

una pequeña factoría. Para estos negocios de mayor escala, los empresarios tendrán que transformar la suficiente materia prima para amortizar el capital invertido en la tecnología (o como mínimo los gastos generales recurrentes y los de gestión, si el capital proviene de financiación externa).

Anime al empresario a realizar un concienzudo estudio de costos de doble dirección: partiendo de la venta final minorista hacia atrás, y desde la obtención de la materia prima hacia adelante. Si una PYMEF empieza desde el suministro de la materia prima y va avanzando mediante acumulación logística hasta la transformación, pronto debería tener una mejor idea de en qué punto de la cadena de valor tiene sentido económico introducir un paso de valor añadido o tecnología. En general, resulta razonable introducir un paso que añada valor lo más cerca posible de la fuente de materia prima, porque ello tiende a reducir el coeficiente peso-valor, haciendo que el transporte posterior resulte más efectivo. De todos modos, recuerde que un buen negocio sostenible requiere que todas las personas de la cadena de valor ganen dinero: si alguno de los eslabones no es rentable, la cadena se romperá. Recuerde que los precios de minorista normalmente incluyen un 100% de margen (es decir, que el precio al por mayor es más o menos la mitad del precio al por menor, aunque por supuesto esto varía mucho). Si no existen claras ventajas competitivas o comparativas para añadir valor de forma local, la mejor opción podría ser simplemente comercializar materias primas de gran calidad.

Tenga en cuenta los aspectos prácticos. Si la PYMEF no tiene vínculos directos con grupos organizados de recolectores, ¿cómo y de dónde obtendrá cantidades de materia prima suficientes para comercializar? Si no posee una tienda al por menor, ¿cómo venderá sus productos a los consumidores? ¿Tiene la capacidad de vender su producto al por mayor a minoristas, o tendrá que vender a mayoristas? Hacerse este tipo de preguntas le permite al facilitador identificar deficiencias importantes que tal vez tengan que resolverse antes de que la iniciativa pueda tener éxito.

Recuadro 39. Desarrollo de productos de bambú en Mozambique

Centro Terra Viva, socio de Forest Connect, llevaba un tiempo colaborando con productores de muebles y artesanía de bambú en las provincias de Manica y Sofala. Aparte de este trabajo, crearon una estrategia de intervención para fomentar el valor añadido y un mejor diseño de los productos de bambú como medio de generar ingresos y de conservar el medio ambiente. Estos productores han vendido principalmente productos tradicionales en el mercado interior, entre ellos muebles domésticos como, por ejemplo, sillas.

Guiados por el análisis de la cadena de valor inicial, el primer paso fue constituir y legalizar a los operadores en una asociación formal, llamada Barué. El siguiente paso consistió en traer a un experto nacional para que impartiera una capacitación sobre el cultivo del bambú, su manipulación, transformación y comercialización. A continuación, vino la negociación con IPEME, la autoridad gubernamental para la pequeña empresa, para establecer un centro regional de demostración del bambú, para que los productores pudieran ver la gama de productos que se había desarrollado en otros lugares.

La combinación de estas actividades ha llevado a una diversificación de los tipos de productos desarrollados para el mercado local. Por ejemplo, además de sillas, los productores han empezado a hacer mesas y también artículos domésticos más específicos, como jarrones de bambú. Entre los primeros resultados del proyecto están el aumento de ingresos para los productores y el fortalecimiento de la nueva asociación.

Recuadro 40. Desarrollo de nuevos productos: producción de muestras de aceites esenciales en Bale, Etiopía

Bale Eco-region Sustainable Management Programme (BERSMP), socio de Forest Connect, dirige un programa de asociación para la mejora del medio de vida rural en conjunción con el manejo sostenible de recursos naturales, con FARM Africa y SOS Sahel Etiopía. Un estudio reveló que, como la zona ecológica de Bale cuenta con mucho material de plantas herbáceas y aromáticas que pueden utilizarse para la producción de aceites esenciales, el desarrollo de productos a base de dichos aceites representaba una oportunidad para mejorar el sustento de los grupos locales de manejo forestal comunitario, en el macizo montañoso de Bale.

En asociación con Oromia Forest and Wildlife Enterprise, BERSMP llevó a cabo un estudio para identificar potenciales plantas para la producción de aceite. Estas fueron: *eucalyptus globulus*, *juniperus procera*, *thymus sp.*, *helichrysum sp.*, y *foeniculum vulgare* (hinojo). Estos exóticos árboles abundan en Etiopía porque se plantaron para leña y postes. Para empezar con la producción de aceite, BERSMP y la Empresa Estatal de Bosque y Fauna de Oromia compraron tres alambiques (dos de 500 litros y uno de 2.000 litros) y los instalaron en el centro de recolección, transformación y aprendizaje Goba Natural Product. Los grupos de manejo forestal comunitario suministraron las plantas, mientras que la empresa produjo el aceite y lo suministró a mercados nacionales o internacionales.

La empresa actualmente está produciendo aceite esencial (de *eucalyptus globulus*) a escala experimental. Según el Ethiopian Essential Oil Research Centre, el aceite cumple con las normas de calidad internacionales. Los trabajos iniciales han identificado varios compradores nacionales e internacionales que están dispuestos a comprar el aceite. La introducción de este nuevo producto natural ha representado una oportunidad para que la empresa y la comunidad amplíen sus ingresos. También ha mejorado el manejo forestal y la conservación de la biodiversidad.

Anime a las PYMEF a escribir o dibujar una descripción de su cadena de valor prevista, describiendo las funciones necesarias y asignando responsabilidades a personas u organizaciones concretas en cada paso. Esto les ayudará a tener una visión de conjunto, comprender los niveles de costos, inversión y esfuerzo que ello implica, y tomar decisiones mejor fundamentadas sobre precios justos y beneficios para los diversos actores.

11

Paso 3. Afine al máximo las descripciones de los productos

Cuando las PYMEF entiendan sus ventajas competitivas o comparativas, así como las cadenas de valor que pueden usar para llevar su producto al mercado, incluyendo las tecnologías disponibles, entonces serán capaces de empezar a concluir su descripción inicial de productos (véase el recuadro 41). No se preocupe demasiado de cómo parezcan estar las cosas en esta fase: se podrán ir mejorando más adelante, durante el desarrollo y puesta en práctica de su plan de negocio. Al escribir la descripción de productos, incluya los siguientes elementos (si resulta conveniente):

- Una descripción clara de sus clientes potenciales; por ejemplo, «consumidores urbanos que quieren alimentos tradicionales que cumplan con las normas actuales de sanidad»; «consumidores éticos de mercados occidentales de exportación que quieren productos de comercio justo y productos de cuidado personal orgánicos»; o «formuladores de remedios herbales que quieren ingredientes botánicos de la más alta calidad, producidos según las prácticas de fabricación certificadas».

- Una declaración detallada sobre la propuesta de venta única; por ejemplo, «muebles hechos individualmente a mano con maderas duras autóctonas aprobadas por CITES, conservando las formas naturales incorporadas al diseño», o «juegos de canastas grandes, medianas y pequeñas tejidas con hojas de palma con el mismo diseño». Anime a los empresarios a poner su propia historia y cultura en esta descripción.
- Cualquier plan de certificación que pueda añadir valor o abrir nuevos mercados (como orgánico, comercio justo, Consejo de Administración Forestal) y cualquier plan que tenga para la certificación de su producto (véase el módulo 15).
- Cualquier estándar de calidad particular y especial del producto (expresado en mínimos); por ejemplo, «aceites cosméticos con valores ácidos <4 mgKOH/g y contaminación microbiana <100 cfu», o «bloques para parqué, 200x75x10 mm, de primer grado, sin nudos ni abrojos».
- Cualquier plan sobre el tamaño del embalaje, material y cantidad mínima por pedido; por ejemplo, «pastillas de jabón de 125 g, con envoltura de plástico retráctil, en paquetes de 12, 144 paquetes por palé, pedido mínimo de 20 palés», o «concentrado de jugo de ciruela mobola, 64° Brix, asépticamente envasado en barriles de acero con forro plástico de 220 litros, 4 barriles por palé, pedido mínimo de un palé».

El objetivo principal en este estadio es averiguar y cuantificar (hasta donde sea posible) esos costos ocultos que podrían no ocurrírsele a la PYMEF, como el de certificación, embalaje, control de calidad, publicidad/promoción, almacenamiento y equipo para el manejo de las existencias.

Recuadro 41. Demanda de productos mejorados de Laos: nuevos diseños, artesanía y muebles de calidad

Desde 2008, SNV (la organización neerlandesa para el desarrollo) ha apoyado el desarrollo del sector del bambú en el distrito de Sangthong, Vientiane capital y Houaphanh en el nordeste de Laos. Grupos desfavorecidos de productores de bambú reciben servicios de capacitación para mejorar su forma de organizarse y la calidad de sus productos. Tradicionalmente, la mayoría de los productores preparan las conocidas cajas de arroz glutinoso y, por tanto, ya poseen habilidades artesanales de transformación. No obstante, con conexiones limitadas con el mercado y poca información sobre la demanda del consumo, no se ha dado un desarrollo de productos más diversificado. Junto con los proveedores de servicios especializados, SNV ha facilitado la introducción de nuevas destrezas para el tejido y diseño a comunidades seleccionadas que mostraron interés por desarrollar una gama de productos más amplia, y que estaban dispuestas a organizarse adecuadamente.

En el transcurso de dos años, unos 1.100 aldeanos asistieron a 15 sesiones de formación (cada una de ellas de aproximadamente 5-6 días), para aprender nuevas técnicas que añadirían valor a los productos de bambú. La formación se centró básicamente en nuevos diseños y patrones de tejido, nuevos tipos de productos (maletas, bolsas, cestas, sillas y mesas plegables), teñido con colores naturales (p. ej. laca bruta), tratamiento del bambú contra ataques de insectos (Timbor) y también el uso de tecnologías apropiadas (perforadoras con distintas brocas, pulidoras) para trabajar de forma más eficiente y estándar. El tipo de formación se adaptó a las especies de bambú de la zona (el bambú fino es más adecuado para artículos de artesanía, mientras que el tipo más grueso es mejor para muebles). Aunque las habilidades artesanales generalmente las enseñan las mujeres laosianas (teñido) y los tejedores de bambú locales, la diversificación hacia la fabricación de muebles (un producto nuevo para Laos) fue facilitada por

proveedores vietnamitas y occidentales. Las sesiones formativas dirigidas por personal local se repitieron en algunos pueblos que expresaron su interés por mejorar sus capacidades y añadir valor a sus productos.

Los ingresos generados con la venta de nuevos productos han beneficiado a unos 800 hogares de 29 grupos de productores, incluyendo una variedad de grupos minoritarios, personas discapacitadas y mujeres. Un hogar medio que actualmente produce artesanía, gana entre USD 350 y USD 500 en el caso de muebles, un aumento del 50 por ciento sobre los salarios de 2009. Las ferias comerciales y las exposiciones provinciales y nacionales han incrementado el conocimiento de estos productos, que ahora reciben premios de forma regular. El efecto que ello ha tenido es un aumento del comercio en Vientiane y en las provincias de Xieng Khouang y Luang Prabang. Unos atractivos folletos que describen 25 productos locales, así como etiquetas especialmente diseñadas, han mejorado notablemente el conocimiento de la marca. El plan para el futuro es captar mercados regionales e internacionales.

Fuente: Martin Greijmans, Souvanhpheng Phommasane y Sith Soukchaleunphone (SNV).

Paso 4. Convierta la cadena de valor y las descripciones de los productos en el borrador para un plan de negocio

Una vez que la PYMEF sepa dónde puede encajar en la cadena de valor, debería empezar a concebir un plan de negocio para ese producto (véase el módulo 12 para obtener más información). Debe hacerlo independientemente de si la PYMEF ha sido creada recientemente o simplemente añade un nuevo producto a un negocio ya existente. Si tiene prevista una gama de productos, deberá redactar un plan para cada uno de ellos.

Recuerde que un plan de negocio es un documento vivo, empleado principalmente para ir controlando el progreso hacia un objetivo. Incluso los mejores planes de negocio se vuelven obsoletos una vez completados. Las PYMEF deben ser flexibles y reaccionar con rapidez frente a las circunstancias cambiantes, pero siempre teniendo su plan original en cuenta y comprendiendo por qué se están desviando de él. Si en un lugar en concreto hay disponible ayuda externa para la planificación, por ejemplo de consultores o departamentos gubernamentales, las PYMEF deberían hacer uso de ella si se lo pueden permitir y confiar en el proveedor de servicios. Por desgracia, a veces las personas que supuestamente están ahí para ayudar se apropian de las buenas ideas comerciales, así que vigile quién está involucrado y no hable sobre una idea de producto con personas que no necesitan saberlo.

Posiblemente el aspecto más importante de la redacción de un plan de negocio es la parte financiera y encontrar el umbral de rentabilidad. Es imprescindible determinar cuándo los ingresos cubrirán los gastos: si gana menos que eso, la PYMEF perderá dinero. El umbral de rentabilidad generalmente depende de la economía de escala: si los volúmenes de producción son demasiado bajos para sufragar la amortización de préstamos por tecnología y costos generales, puede que nunca se alcance este umbral. Tenga en cuenta que ciertas unidades de cualquier plan financiero solo pueden aumentarse por números enteros (no es posible poseer el 20% de una máquina, así que si una PYMEF necesita 1,2 veces la capacidad de producción, tendrá que comprar y amortizar una máquina adicional entera). Recuerde también que algunos insumos que teóricamente son posibles en fracciones (p. ej. gestión o contabilidad a media jornada) puede que solo sean opciones realistas si la PYMEF encuentra también una forma de darle un uso productivo al excedente (p. ej. si contrata a los gerentes solo por la mitad

del tiempo y los deja sin trabajo el resto del tiempo, probablemente aceptarán la primera oferta de trabajo a jornada completa que reciban, lo que dejará a la PYMEF en la situación de tener que formar nuevo personal). Si la producción es estacional, puede que la PYMEF solo precise trabajadores unos cuantos meses del año. Es importante saber qué dice la ley laboral del país sobre contratar trabajadores por plazos cortos y qué compensación deberán pagar al finalizar la temporada.

Los siguientes pasos pueden ayudar a calcular el umbral de rentabilidad (véase también el módulo 12):

- Empiece con una valoración completa de los costos del capital fijo necesario para emprender un negocio, es decir: el costo de edificios o reformas, compra e instalación de maquinaria (más una reserva de piezas de repuesto básicas), compra de vehículos, pago a una agencia de publicidad para que diseñe el embalaje o materiales de promoción; y no se olvide de los muebles de oficina y de la máquina de café. El capital fijo es cualquier cosa que haya que pagar de inmediato antes del arranque del negocio.
- A continuación calcule el capital de operación necesario para empezar el negocio. El capital de operación incluye todos los gastos recurrentes que experimentará el negocio. Hágalo en tres fases. Primera: calcule de forma realista los gastos generales fijos de cada mes para la PYMEF, como alquiler, cargos municipales, acceso a servicios públicos, telecomunicaciones, seguro, pago de intereses y amortización de los bienes de equipo (incluyendo costos de sustitución de vehículos), gerencia/plantilla (el costo completo del empleo, incluyendo obligaciones legales como seguridad social, asistencia médica o provisión de pensiones). Segunda: calcule los costos mensuales variables, es decir, los que están directamente relacionados con el volumen del nuevo producto que la PYMEF producirá, como materias primas, embalaje, piezas de repuesto de la maquinaria, consumo de agua y electricidad, funcionamiento y mantenimiento de vehículos, trabajo estacional u horas extra, productos químicos para el tratamiento, materiales de limpieza, servicios de equipamiento; y no se olvide de los impuestos y de los derechos de licencia. Tercera: calcule la proyección mensual de ingresos por ventas (número de unidades vendidas a un precio determinado y cuándo). Determine los gastos generales mensuales y los costos variables menos las ventas mensuales proyectadas a cierto plazo. La PYMEF normalmente necesitará el dinero suficiente para seguir produciendo hasta que el crecimiento de ventas le permita alcanzar el umbral de rentabilidad. Durante este período de «gasto de capital», la PYMEF puede que tenga que pagar intereses por el equipamiento (si lo ha adquirido a crédito), además de los gastos generales y de los costos variables. Pero no es únicamente el total mensual el que hay que calcular, sino también los totales mensuales acumulativos hasta que las ventas empiecen a reducirlos. El punto de máximo déficit durante este período también es conocido como «capital de trabajo» (si procede de un préstamo, la PYMEF puede que también tenga que pagar intereses).
- Añada el requerimiento de «capital fijo» al total del «capital de trabajo» arriba calculado: esto le dará el importe total de dinero que la PYMEF deberá tener en mano para empezar a fabricar su nuevo producto. Haciendo estos cálculos, la PYMEF tendrá una idea de cuánto dinero necesitará inicialmente y cuánto tendrá que ganar con las ventas, para alcanzar y después superar el umbral de rentabilidad, es decir, los ingresos necesarios proyectados.
- Reflexione detenidamente sobre cómo hacer que la empresa sea viable. Calcule cuántas unidades del nuevo producto podrá fabricar la PYME con

la capacidad que tiene pensada y después calcule el precio que debería cobrar para que la operación sea viable (NB: incluyendo todos los costos que conlleve la trayectoria del producto desde el taller o fábrica hasta el punto de venta). ¿Cómo se puede comparar este precio con el de competidores actuales o potenciales y con el de productos sustitutos? NO cometa el error tan común de comparar el precio de un producto en fábrica o taller con los precios del mercado minorista, sin tener en cuenta todos los costos y márgenes que hay entre estos dos puntos.

- Compruebe los cálculos estimando el margen de beneficio neto por unidad de producto. La cuestión crítica es: ¿cuántas unidades debe vender la PYMEF para que la empresa en conjunto sea rentable? ¿Es posible alcanzar en el mercado escogido, de forma realista, el volumen de ventas necesario y el precio de venta proyectado? Recuerde que un precio alto suele equivaler a menos ventas.
- Probablemente, tanto usted como la PYMEF tendrán que realizar este ejercicio unas cuantas veces e ir afinando algunas de las variables, antes de sentirse confiados de que el plan de negocio es viable y de que el producto será rentable. Siga adelante, porque con cada repetición irá mejorando la comprensión del modelo de negocio y aumentarán las posibilidades de éxito.
- No se deje tentar por supuestos demasiado optimistas si los cálculos demuestran que un producto no será rentable. Piense en maneras creativas de reducir costos o de aumentar las ventas. Si no funciona, acepte la realidad y pase a otra idea de producto.

Trabajar con el proceso de planificación financiera que acabamos de detallar le ayudará a usted como facilitador y a las PYMEF a decidir si seguir adelante con el proceso actual de desarrollar un nuevo producto. En numerosos casos, también proporcionará la información básica que una PYMEF necesita para redactar un plan de negocio oficial, por ejemplo, una solicitud de crédito a un banco o una propuesta para un donante. Se aconseja buscar orientación profesional (además de las guías existentes) sobre cómo estructurar y presentar un plan de negocios como ese.¹⁰²

11 Paso 5. Concluya el proceso de desarrollo de productos

Una vez que la PYMEF (i) tenga una idea clara de qué productos desea producir, (ii) haya quedado claro que puede hacerlo de forma rentable y sostenible, (iii) se haya asegurado el financiamiento necesario para llevar a cabo todo el proceso y (iv) tenga un mercado o comprador preparado y a la espera, la PYMEF estará lista para proseguir, finalizar sus productos y empezar la producción (véanse los recuadros 42, 43 y 44). En este punto, puede animar a la PYMEF a:

- Redactar un manual de procedimiento operativo básico para el producto, detallando cada aspecto de su producción y control de calidad, para garantizar una calidad continuada
- Llegar a los acuerdos apropiados con socios de las fases iniciales y finales de la cadena de valor preferentemente en forma de un protocolo de acuerdo escrito, prestando especial atención a que todas las partes entiendan claramente los plazos exactos de sus papeles más importantes
- Recopilar la documentación necesaria para cumplir con la normativa del mercado escogido y obtener la aprobación oficial de las entidades reguladoras pertinentes

102. ANSAB, 2010d.

- Registrar el producto o el nombre de la marca ante las autoridades relevantes, según sea pertinente
- Asegurarse de poseer las licencias y los permisos necesarios
- Conseguir ayuda profesional para diseñar el embalaje para la venta minorista y (como mínimo) asegurarse de que figura en el envase toda la información necesaria para cumplir con las normas, así como que tenga un código de barras (si está destinado a la venta al por menor y la PYMEF piensa distribuirlo en tiendas con escáneres)
- Hacer un pedido de todo lo necesario para iniciar la producción con la antelación suficiente
- Tener un plan alternativo para los posibles elementos cruciales de la producción que puedan salir mal (como mínimo los que la PYMEF pueda anticipar, aunque probablemente todavía tendrá que lidiar con algunos imprevistos)

Recuadro 42. Desarrollo de productos del fruto del baobab en Mali

La Asociación de organizaciones de agricultores profesionales (AOPP), socia de Forest Connect en Mali, realizó un diagnóstico para el desarrollo de productos del baobab mediante la cooperativa Konsiga, en la región de Kayes, Mali. El objetivo era crear actividades cooperativas para la recolección del fruto del baobab silvestre mediante la transformación y el mercadeo.

El equipo de AOPP trabajó con cooperativas locales del baobab para organizar almacenes donde poder vender el fruto cuando el precio fuera óptimo y desarrollar un proceso de venta por lotes para aumentar el volumen de fruta vendida. Diseñaron nuevas técnicas de transformación para mejorar la calidad del producto. El seguimiento regular del mercado del baobab ayudó a la programación de las ventas y del precio. La AOPP también ayudó a convocar un encuentro nacional para dar a conocer el proyecto y se reunió con las grandes asociaciones (incluyendo compradores) e instituciones de microfinanciamiento para crear vínculos útiles. Llevó a cabo un estudio de mercado independiente, para poder ofrecer asesoramiento imparcial a las cooperativas productoras.

Entre los impactos de estas actividades de desarrollo de productos están: aumento de la cantidad de productos del baobab recolectados y vendidos (unas 1.000 toneladas de fruto del baobab); mejora de las prácticas de venta del grupo para estos productos; precios medios más elevados y mejores ingresos en efectivo para los productores de granjas familiares; y acrecentamiento de los vínculos entre los actores que trabajan con el producto.

Recuadro 43. Desarrollo del xate en Guatemala

Una de las empresas de la alianza Forest Connect en Guatemala es Tikonel. Tikonel es una incubadora de pequeñas empresas forestales, dedicada a fomentar la capacitación y el desarrollo de distintos productos autóctonos. Están especializados en reforzar las cadenas de valor rurales, desde la producción de semillas y la creación de viveros, hasta el manejo y control de plantaciones, soporte técnico, recolección, transformación y comercialización.

Uno de los productos con los que Tikonel ha estado trabajando es el xate. El xate son las hojas de tres especies de palmera (*chamaedorea elegans*, *chamaedorea oblongata* y *chamaedorea ernesti-augustii*). Las hojas se usan en la industria floral para arreglos florales, especialmente para los servicios del Domingo de Ramos y decoraciones funerarias. En general, los recolectores de xate siempre han estado mal pagados y la mayor parte de los beneficios ha sido para los comerciantes.

Tikonel ha estado desarrollando la producción comunitaria y empresas de transformación del xate. Las intervenciones han sido diversas y entre ellas están: (i) fortalecer el liderazgo de un comité del xate y el desarrollo de planes institucionales y de negocio; (ii) desarrollar el xate como recurso, tanto por medio de la recolección de la planta en estado silvestre como a través de la creación de viveros y plantaciones; (iii) herramientas administrativas para ayudar a gestionar la producción y el proceso de transformación; (iv) formación técnica para mejorar el control de calidad de la empresa; (v) mejora del embalaje, gestión y transporte; (vi) comercialización de productos que han caído en desuso.

Paso 6. Ajuste, mejore y renueve los productos

A pesar de que el proceso de planificación haya sido correcto y minucioso, es probable que las PYMEF detecten ineficiencias o áreas de posible mejora una vez iniciada la producción. Anímelas a estar siempre atentas a las oportunidades de rebajar costos (sin olvidarse de la necesidad de mantener la calidad) o aumentar la productividad; por ejemplo, realizando estudios de desplazamiento y tiempo en el lugar de trabajo e introduciendo medidas que ahorren tiempo y dinero. Si una PYMEF se hace consciente de las áreas problemáticas pero no tiene respuestas inmediatas, vea si puede experimentar sin perturbar del todo la producción. Intente soluciones potenciales a pequeña escala antes de introducirlas de forma generalizada. Recuerde que la mayoría de los productos tiene un ciclo vital limitado, que cuando llega a su fin las ventas descienden y la producción se va haciendo menos rentable, hasta que deja de ser viable. Anticipe el tiempo en que esto ocurrirá para un producto concreto y siga de cerca la evolución del mercado de ese sector industrial. Empiece a recopilar ideas para darle nueva vida a un viejo producto con la suficiente antelación (véase el recuadro 45).

Recuadro 44. Mejora de productos para la comercialización de briquetas bio en Nepal

Las briquetas bio son una fuente prometedoras de energía alternativa. Se ha demostrado que aumentan de forma efectiva los ingresos de los pobres, reducen los riesgos para la salud de mujeres y niños, mantienen la reserva de carbono de los bosques y reducen la propagación de especies exóticas invasivas. Han existido varios proyectos a pequeña escala para briquetas en Nepal, que no han conseguido promocionar su uso debido a la mala calidad de los productos y a la falta de gestión para la cadena de suministro, acceso al mercado y capacidad de los productores.

En 2007, ANSAB empezó a apoyar a potenciales productores de briquetas para desarrollar un producto vendible, además de accesorios para hornillos de cómodo uso. El objetivo de ANSAB era crear nuevas oportunidades para varias de las pequeñas empresas de transformación, estimulando la demanda del mercado. El proyecto incluía a cinco empresas locales de los distritos de Dolakha y Sindhupalchok y una compañía comercializadora, Himalayan Naturals, de Katmandú. ANSAB trabajó con científicos de Katmandú para mejorar el producto y los hornillos. A continuación, ayudó a las comunidades a obtener capital, seleccionar líderes, crear estructuras de organización empresarial, comprar el equipo necesario y formar al personal. Siguió una fase de experimentación, durante la cual ANSAB sugirió varios cambios, para introducir la calidad y la eficiencia que serían necesarias para una producción en masa; por ejemplo, se ajustó la proporción entre carboncillo y aglutinante, las comunidades empezaron a utilizar pozos en lugar de bidones de carbonización, se proporcionaron nuevas máquinas mezcladoras y se mejoraron las trituradoras. ANSAB también tuvo la ocurrencia de que un hornillo con trípode tendría un uso más cómodo para los consumidores urbanos. Trabajando con fabricantes locales de vasijas de arcilla y productos de hierro, ANSAB diseñó, probó y ajustó hornillos y trípodes donde poder quemar las briquetas de forma eficiente y conveniente.

ANSAB trabajó con Himalayan Naturals para crear una red de grandes almacenes dispuestos a vender el producto en la ciudad y para producir un envase atractivo para el consumidor. Respaldó toda una serie de actividades de comercialización, por ejemplo, el establecimiento de 40 kioscos en Katmandú donde hacer demostraciones del producto y de sus múltiples usos.

Para 2011, las briquetas y los accesorios (trípode y hornillos) ya se encontraban fácilmente en áreas urbanas y en 51 puntos de venta de Katmandú. Hasta el presente las cinco empresas comunitarias han producido 500.000 briquetas, junto con hornillos y trípodes. El consorcio da empleo directo a 94 personas (52 hombres y 42 mujeres, con unos ingresos totales de USD 24.934 anuales). Himalayan Naturals es ahora la principal compañía comercializadora de briquetas de Nepal y la demanda del mercado excede la capacidad de producción actual.

Recuadro 45. La importancia de establecer estándares de calidad: el caso de Forest Wild Coffee en Etiopía

El café natural crece en estado silvestre en el sotobosque de los montes Bale, al sur de Etiopía, únicos desde el punto de vista ecológico. Se encuentra principalmente en dos *woredas* (distritos) de la región: Delo Mena y Harena Buluk. El Bale Eco-region Sustainable Management Programme (BERSMP), un programa asociado con FARM Africa y SOS Sahel Etiopía, diseñó un programa para aumentar la capacidad de los productores comunitarios de café en el manejo postcosecha, desarrollar la marca, obtener una certificación de café silvestre, y mejorar el envasado y el mercadeo para los mercados especializados regionales, nacionales e internacionales.

El objetivo inicial del programa era trabajar con la comunidad para mejorar la calidad del café para el mercado internacional. Se proporcionó equipo apropiado a los cultivadores y se les formó en el manejo postcosecha (recolección, secado, almacenamiento y transporte) y en la tecnología adecuada, por ejemplo, tela metálica para la construcción de lechos para el secado del café. El programa también estableció vínculos entre Oromia Forest and Wildlife Enterprise (OFWE, la agencia forestal oficial del Gobierno en la región) y los cultivadores de café, bajo el marco de cooperativas de manejo forestal conjunto, que fueron creadas para el manejo forestal sostenible junto con la OFWE. Pruebas de laboratorio realizadas en el Reino Unido por Union Coffee Roasters indicaron que la calidad del café había aumentado espectacularmente después de la formación. Notas oficiales de la cata describieron el café mejorado como «de una moderada y dulce acidez afrutada, de cuerpo medio y suave, y aromas y sabores matizados de canela y chocolate». El café también fue probado por el Ethiopian Commodity Exchange (Bolsa de productos básicos etíope), que le otorgó el grado más elevado.

El siguiente paso fue ganar el acceso a los mercados internacionales especializados. El consultor Surendra Kotecha propuso vender café a la compañía italiana Sandalj Trading S.p.A. El acuerdo, tal como existe en la actualidad, es que los cultivadores de café suministren café maduro y de buena calidad a OFWE, que compra el café a un precio primado o superior (25 por ciento más que los precios locales en curso) para impulsar la calidad. A continuación, OFWE vende el café al mayorista italiano a un precio primado.

El impacto resultante de este proyecto ha sido la mejora de los ingresos para los administradores forestales comunitarios y de los beneficios obtenidos por la OFWE.

11.3 Sugerencias útiles

- Las empresas forestales dependen totalmente de un suministro seguro y adecuado de materias primas, así que preste atención a la cadena de suministro de materias primas antes de considerar la adición de valor añadido a los productos. A veces se necesitan varios proveedores para alcanzar el volumen suficiente para una planta transformadora.
- Hasta donde sea posible, trabaje con instituciones existentes creíbles y grupos organizados del ámbito comunitario, en lugar de crear nuevos grupos. La gente rural no tiene tiempo para reuniones interminables.
- Estas cosas siempre toman más tiempo de lo que uno imagina: no es raro que nuevos PFMN tarden de cinco a quince años en recorrer las etapas desde la materia prima hasta los mercados internacionales. Como institución facilitadora, asegúrese de tener un plan que le permita trabajar más allá del calendario impuesto por el proyecto subvencionado por donantes. Asegúrese también de que los socios comerciales pueden sobrevivir los dos o tres años que se pueden precisar hasta que la venta de un nuevo producto sea considerable.
- Intente organizar federaciones nacionales o regionales (p. ej. asociaciones comerciales) para crear un foco central para las subvenciones de donantes. Tales organismos pueden ofrecer el impulso que se precisa para salvar la distancia entre sucesivas fases de financiamiento por parte de donantes.
- No escatime beneficios a sus socios comerciales intermediarios: si ellos no ganan dinero, tampoco lo hará la PYMEF y nadie saldrá ganando. Es mejor poseer el 25 por ciento de una cadena de valor que funcione bien, que el 100 por cien de una que no funcione.
- El desarrollo de productos no sirve de gran cosa si se hace en un vacío comercial. Tenga siempre en cuenta la capacidad de los empleados de la PYMEF para que al final haya un operador comercial claro que lleve adelante las oportunidades de negocio.
- Tenga mucho cuidado con el riesgo que implica para su reputación el hacer promesas (a productores o compradores) que no puede cumplir. Es mejor decir «voy a intentarlo» y hacer todo lo posible.
- Dé pequeños pasos antes de empezar a correr. Los mercados locales y nacionales no oficiales suelen ser de más fácil acceso, con un costo de comercialización muy inferior. No los desestime a favor de los mercados de exportación, a menos que una PYMEF tenga que hacerlo (p. ej. porque el producto sale demasiado caro para los mercados locales o bien estos son demasiado reducidos).
- Tómese su tiempo para comprender exactamente qué es lo que el siguiente eslabón funcional de la cadena de valor realmente quiere comprar. Por ejemplo, si una PYMEF produce aceites cosméticos en bruto, estos tendrán que ser refinados, normalizados, analizados, documentados, almacenados y enviados de forma fiable en cantidades estándar a formuladores de preparados/fabricantes cuando sea necesario. Si la PYMEF en cuestión no

es capaz de hacerlo, entonces deberá aceptar que un socio comercial va a obtener un margen del 100 al 400 por ciento de beneficio por hacerlo.

- No anime a las PYMEF a asumir el planteamiento de que ellas tienen que encargarse de todos y cada uno de los pasos del proceso. Generalmente es mejor, y también sale más barato, que la PYMEF contrate a un tercero, por ejemplo, un fabricante o un agente distribuidor, en lugar de descentrarse y no hacer bien su función principal.
- Los mercados para nuevos productos son inestables y pueden variar con mucha rapidez. Esfuércese por diversificar los productos, para minimizar el riesgo de que una PYMEF de repente acabe con un almacén lleno de un producto que nadie quiere.
- No asuma que, porque un proceso haya funcionado bien en una o dos ocasiones, siempre será así. Anime a las PYMEF a no bajar la guardia y a comprobar a menudo la calidad, para que puedan detectar los problemas antes de que pasen a ser graves.
- Tenga en cuenta que las variaciones climáticas pueden tener serias consecuencias para la producción. Espere una menor disponibilidad de materia prima debido, por ejemplo, a una sequía e informe a los socios comerciales o clientes con tiempo, para que también ellos puedan ajustar sus planes.
- Anime a las PYMEF a tomarse su tiempo para probar nuevos procesos a pequeña escala, antes de que se vean forzadas por las consideraciones comerciales a hacerlos a gran escala, sin haber ensayado antes. Piense que las cosas pueden ir mal. También las cosas inesperadas pueden salir mal, así que tenga financiación o recursos de contingencia por si se dieran estos casos.
- Sea flexible y asegúrese de que las PYMEF tengan la capacidad y los recursos de responder de forma rápida a las señales del mercado (no permita que la necesidad de control y evaluación de un donante le someta a un conjunto de objetivos inflexibles).
- Existen muchas maneras de enfocar el desarrollo de productos, dependiendo del producto y del mercado objetivo. Como facilitador, sea creativo e innovador y aplique su entendimiento, en lugar de depender de recetas fijas.

11.4 Información adicional

FAO, bajo el acrónimo MA&D, ha preparado un marco completo independiente para el desarrollo de productos y planes de negocio, que puede descargar aquí:¹⁰³ <http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>

ANSAB ha elaborado una buena guía de campo para la planificación de negocios:¹⁰⁴

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-Toolkit.pdf>

103. Lecup y Nichol森, 2000.

104. ANSAB, 2010d.

Módulo 12 Planificación de negocios y facilitación de servicios de desarrollo empresarial

Elaborado por Duncan Macqueen

© Sophie Grouwels



12

Introducción de nueva tecnología: una prensa de aceite en Burkina Faso

12.1 Propósito

Esta herramienta describe el modo en que los facilitadores pueden ayudar a las pequeñas empresas forestales a convertir actividades específicas en negocios bien planificados. Está basada en el marco del desarrollo de productos presentado en el módulo anterior, y describe los componentes básicos de la planificación de negocios, con indicadores que apuntan hacia recursos de proveedores de servicios más avanzados, a medida que las pequeñas empresas forestales van evolucionando.

12.2 Descripción

Paso 1. Evalúe su entendimiento y el de sus clientes sobre planes de negocio

Como comentamos anteriormente, las PYMEF pueden ir desde: (i) un gran número de empresas muy pequeñas, de pocos insumos y bajo rendimiento, que proliferan para cubrir las necesidades del hogar, hasta (ii) un menor número de empresas más productivas. Los conocimientos comerciales de quienes dirigen tales empresas variarán muchísimo en función del contexto, y para marcar una diferencia para tales empresas mediante una facilitación experta hará falta un enfoque variado. Para el primer grupo, puede que su labor de facilitación tenga que ser muy práctica, un aprendizaje sobre el terreno de conceptos comerciales básicos (véase el recuadro 46). Para las empresas más productivas, la planificación y la inversión (tanto para añadir valor como para reducir costos) es algo necesario y rutinario; puede que su necesidad sea la de perfeccionar una destreza que ya posean, facilitando la consulta de profesionales especializados en mercadeo, finanzas o dirección empresarial.

Tomar una decisión fundamentada sobre qué tipo de planificación comercial facilitar requiere estar familiarizado con áreas básicas de la misma y conversaciones sinceras con los clientes principales. Yendo más allá de la lectura de fondo preparatoria, le recomendamos que organice una reunión inicial de media jornada con sus empresas elegidas, para valorar su capacidad de manejo empresarial y reconocer áreas específicas para las que puedan requerir formación empresarial. Durante la primera parte de la reunión puede explorar junto con su cliente hasta qué punto ambos comprenden los siguientes puntos (basados en gran medida en una excelente guía de la FAO):¹⁰⁵

- **Definiciones comerciales** – Puede adaptar definiciones básicas para subrayar una serie de puntos útiles para el desarrollo empresarial. Por ejemplo, definir «negocio» como: «una empresa deliberada, diligente y organizada en la que se intercambian productos o servicios con otras empresas, o dinero sobre la base de su valor percibido», puede resultar de utilidad para hacer hincapié en puntos importantes, como examinar: la necesidad de *planificar* (en lugar de actividades puntuales), la *industria* (que no se trate de personas atrapadas por la fuerza de la costumbre), la *organización* (que no se trate de individuos aislados o personas con roles solapados), y la importancia de la *percepción* por parte de los clientes a la hora de determinar el valor.
- **Financiamiento empresarial** – Como se comentó en el módulo anterior, calcular el umbral de rentabilidad de un negocio es algo absolutamente

105. Bonitatibus y Cook, 1995.

crucial. Una planificación financiera completa requiere conocimiento de tres cosas: dónde está el dinero en su organización (para evitar el robo), qué beneficio están obteniendo o qué pérdida están sufriendo (para evitar la bancarrota) y cuánto dinero en efectivo deben tener para que las cosas sigan funcionando (para evitar cheques retornados, acreedores enojados y prestamistas abusivos). Para llegar a este punto, las empresas deben mantener un buen registro financiero que debe incluir: (i) una hoja de balance; (ii) una cuenta de pérdidas y ganancias; y (iii) un análisis de flujos de efectivo. Aun cuando el negocio todavía no sea operativo, es crucial que un empresario en ciernes sea capaz de hacer una estimación fundamentada de los costos que implica el conjunto de hoja de balance, pérdidas y ganancias y proyecciones de flujo de efectivo. Estos aspectos son especialmente importantes si la empresa necesita pedir dinero prestado a cualquier institución financiera oficial. Podrá encontrar sencillas y prácticas directrices en la guía para empresas grupales de la FAO.¹⁰⁶

- **Estructuras de negocios** – Hay empresas de todas formas y tamaños, que pueden o no ser adecuadas para su negocio principal. Es importante comprender los formatos legales disponibles localmente, por ejemplo:
 - Fundaciones filantrópicas
 - Empresas públicas
 - Comerciantes autónomos o negocios familiares
 - Sociedades
 - Asociaciones
 - Cooperativas
 - Compañías de responsabilidad limitada por garantía
 - Sociedades anónimas (con accionistas)

Cada uno de estos diferentes formatos tiene sus derechos y sus responsabilidades (por ejemplo, en cuanto a información e impuestos) y diferentes estructuras de dirección y de supervisión/inversión. El poder de tomar decisiones y de distribuir beneficios sociales y ambientales puede afectar en gran medida el comportamiento empresarial.¹⁰⁷ Es recomendable estudiar bien el tema y explorar cuáles de estos formatos han adoptado las empresas cliente y por qué motivos, si es que han adoptado alguno. Asimismo, resulta útil conocer el alcance y las razones de la falta de organización formal.

12

- **Funciones dentro de la empresa** – Para que negocios como los arriba definidos puedan prosperar, es preciso abordar con éxito estos temas: dirección general (director de la empresa); obtención o suministro de insumos (coordinador de suministros); agregación, transformación, almacenamiento y entrega (coordinador de producción); mercadeo, ventas e información de mercado (coordinador de mercadeo) y registro de cuentas (contador). Estos son los roles básicos de un negocio. Para un comerciante autónomo esto representa una gran carga, que puede ser aligerada formando una estructura comercial colectiva y permitiendo que diferentes personas asuman roles especializados. Pero, en estructuras comerciales colectivas o comunitarias suele haber autoridades democráticas o tradicionales que asumen papeles de dirección general. Tales individuos pueden estar sujetos al despido popular y no necesariamente poseer las destrezas que precisa un director general. Asignarle los roles apropiados a las personas adecuadas es un punto de inicio fundamental para un negocio.

106. Bonitatibus y Cook, 1995.

107. Boyd, 2005; Macqueen, 2006.

- **Cadenas de negocio** – Cualquier negocio necesita comprender los distintos conjuntos de actividades que se precisan para hacer llegar su producto o servicio escogido al cliente. Estos conjuntos de actividades relacionadas entre sí normalmente se llaman cadena de valor, lo que podría definirse como: «conjuntos de actividades en el desarrollo de un producto en los cuales se puede añadir valor en busca de una ventaja competitiva». Aunque no es necesario que un solo negocio maneje una cadena de valor completa (puede trabajar con otros que asuman conjuntos concretos de actividades), cualquier negocio precisa conocer cómo se realizarán las distintas actividades y qué valor será el añadido como consecuencia. Conceptualmente, resulta útil para las empresas pensar no solo en términos de una cadena de valor lineal, sino también en un bucle de retroalimentación cíclico. Por ejemplo, cualquier empresa necesitará vincular las exigencias del cliente o información de mercado con la producción; la producción con la transformación; el embalaje y la entrega (llamado en este caso «agregación»); y la agregación con el mercadeo, que a su vez vuelve a llevarnos a la información de mercado. Una buena forma de planificar una empresa es desarrollando funciones concretas y asignando personas competentes para cada una de estas áreas.

Recuadro 46. Capacitación empresarial básica para nuevas empresas forestales estatales en Oromia, Etiopía

En mayo de 2008, socios de Forest Connect en Etiopía impartieron un curso de capacitación empresarial para empresas forestales en la ciudad de Goba, Oromia, para casi 40 participantes, entre ellos representantes de cuatro nuevas empresas forestales estatales (EFE). Estas EFE poseen autonomía financiera (por ello necesitan obtener beneficios) y un firme compromiso con el desarrollo comunitario.

El objetivo del curso era proporcionar a los participantes las destrezas necesarias para redactar un plan de negocio. Había un enfoque deliberado hacia la planificación de negocios en colaboración con comunidades (por ejemplo, EFE que adquieren miel de empresas de apicultura comunitarias para tratarla y envasarla). La razón de ello era que muchas EFE nuevas carecían de suficientes recursos de madera de plantaciones para generar beneficios, así que precisaban formas alternativas de generar ingresos. El planteamiento más lógico era añadir valor a las numerosas y bien establecidas empresas de productos forestales (por ejemplo, madera, leña, bambú, fabricación de muebles y producción de miel). Las EFE requerían habilidades empresariales que pudieran añadir con éxito un valor para todos los implicados, y avanzar gradualmente hacia el uso sostenible y legal de los recursos.

Durante el primer día se planteó la idea de «empresas», sus funciones y roles típicos. Los participantes acudieron al mercado local como ejercicio de campo, para observar las funciones y los roles de empresas en acción. Cada participante asumió un papel real (por ejemplo, director, coordinador de producción, coordinador de mercadeo, contable) y documentó cómo las empresas comunitarias del mercado de Goba, en la vida real, realizaban funciones empresariales básicas, como producción, agrupación, mercadeo e información de mercado. Los grupos produjeron perfiles interesantes de leña, postes de bambú, muebles de madera, miel y empresas fabricantes de muebles de bambú.

El segundo día empezó con una sesión sobre ética empresarial (valores y principios) y estructuras empresariales (cómo la estructura de un negocio y la forma en que se relaciona con otros grupos, por ejemplo comunidades, le permiten poner sus valores y principios en práctica). En sus grupos, los participantes debatieron cómo una EFE podía contribuir a animar a las empresas forestales comunitarias, identificadas el día anterior en la visita al mercado, a adoptar nuevas estructuras empresariales. El objetivo de este ejercicio era estudiar cómo la adopción de una ética empresarial puede

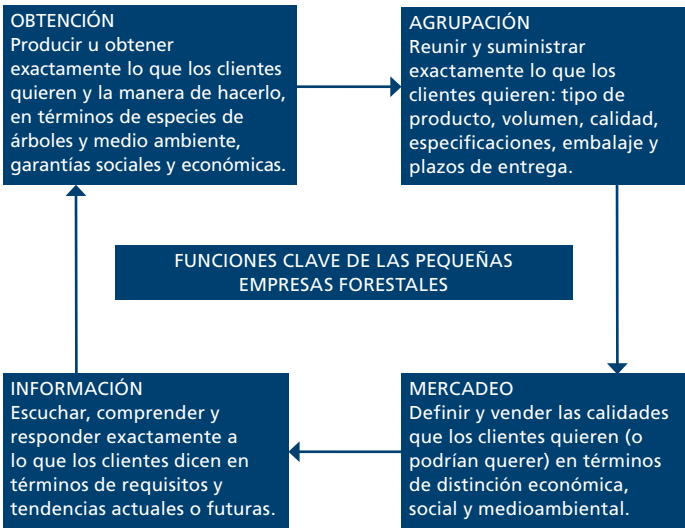
ayudar a identificar objetivos de negocio, que posteriormente pueden ponerse en práctica mediante estructuras empresariales adecuadas.

Los capacitadores presentaron entonces los conceptos de estrategia de mercado, competencia y sistema de precios, como el núcleo central de la planificación empresarial. Los participantes examinaron conceptos de mercadeo básicos, incluyendo las 4P: producir un Producto a un Precio y Promocionar su Posicionamiento para que los clientes lo compren. También se discutieron nociones básicas de estrategia de mercado y teoría de la competencia. Se pidió a cada grupo que elaborara un paquete informativo (un cartel además de una presentación oral) para ser presentado por su coordinado. Tras una votación sobre los carteles, se otorgaron premios a la mejor labor de equipo.

El tercer día empezó con algunos ejemplos sencillos de los registros básicos que cualquier negocio precisa llevar: hojas de balance, cuenta de pérdidas y ganancias, y análisis de flujos de efectivo. El grupo revisó algunos elementos básicos de la planificación operativa (operaciones forestales básicas) y luego siguió con los pasos principales del desarrollo empresarial y de cómo el plan de negocios encaja en estos pasos. Los principales pilares de la planificación empresarial que se presentaron fueron: (i) ética, objetivos y estructura empresarial; (ii) análisis de mercado y planificación; (iii) planificación operativa; y (iv) proyecciones económicas y mantenimiento de registros. Los capacitadores distribuyeron una plantilla de plan de negocio y pidieron a los participantes que diseñaran su propio plan de negocio. Todos los grupos hicieron un buen progreso, aunque no hubo tiempo para producir un plan final.

La sesión de evaluación al final del curso indicó que la mayoría de los participantes había encontrado útil la formación y el trabajo de campo. Casi todos pensaron que el curso fue demasiado breve y algunos solicitaron más capacitaciones en administración de empresas, economía y mercadeo. Otros querían cursos más específicos sobre la cartografía de los sistemas de información geográfica (SIG), administración forestal participativa y desarrollo comunitario (un área que tendrá gran importancia cuando las EFE intenten establecer asociaciones comerciales con las comunidades).

Figura 7. Funciones clave de una red de valor para un producto forestal



- **Competencia entre las empresas** – La mayoría de las empresas tienen que competir por los clientes y deberían tener claro cómo van a atraerlos hacia su producto o servicio. Los clientes al fin y al cabo elegirán basándose en la ventaja competitiva de una empresa, es decir, por la superioridad que adquiere la empresa si es capaz de dar el mismo valor que sus competidores pero a un menor costo; o puede cobrar más, siempre y cuando ofrezca más valor mediante la diferenciación. La ventaja competitiva se puede obtener de distintas maneras, que puede recordar por la útil abreviatura de las 4P:
 - **Producto:** ofrezca un producto que los clientes quieran.
 - **Precio:** venda a un precio que los clientes encuentren aceptable.
 - **Promoción:** llame la atención de sus clientes hacia el producto.
 - **Posicionamiento:** haga que el producto sea accesible a los clientes que quieran comprarlo.
- **Estrategia comercial o de mercadeo** – Una vez que la empresa tenga claro cuál es su ventaja competitiva, debería saber cómo mantenerla, es decir, qué estrategia de mercado empleará para mantenerse a la cabeza de la competencia. Alguien de la empresa debería realizar un estudio de mercado para descubrir qué quieren los clientes. Su estrategia de mercado puede consistir simplemente en promocionar el producto a más clientes en un mercado ya existente, modificarlo para que se venda mejor en dicho mercado, descubrir nuevos mercados para vender un producto existente, o vender algo nuevo a un mercado nuevo.

		Producto	
		Actual	Nuevo
Mercado	Actual	Penetración de mercado: Promocione el producto que tiene a más clientes del mercado que ya tiene.	Desarrollo de producto: Desarrollo de nuevos productos o embalaje.
	Nuevo	Desarrollo de mercado: Venda el producto que tiene a nuevos mercados.	Diversificación: Además de lo que ya produce, intente producir algo nuevo.

- **Plan de negocio** (véase también el paso 4 del módulo 11) – Combinar todos los elementos arriba descritos en un solo conjunto lógico es la esencia de la planificación empresarial. Redactar un plan de negocio es una buena manera de comprobar que se ha pensado en todos sus puntos. Como se muestra a continuación, existen varios elementos clave para un plan de negocios y cada uno de ellos tiene su propósito:
 - Perspectiva general (propietario del negocio, nombre, dirección, descripción del producto y de los objetivos de la empresa)
 - Estructura organizativa (forma de negocio y quién hace qué)
 - Estrategia de mercado (análisis de la competencia basado en producto, precio, promoción, posicionamiento y estrategia de mercado)
 - Operaciones de negocio (producción, transformación y transporte)
 - Plan financiero (hoja de balance, inversiones, cuenta de pérdidas y ganancias, flujo de efectivo)
 - Conclusiones (¿es viable el negocio?)

Como indicamos arriba, el hecho de escribir un plan de negocios puede transformar rápidamente la confianza y la capacidad de los empresarios locales. Existen algunas guías útiles sobre cómo redactar un plan de negocio que fácilmente podrá adaptar y seguir.¹⁰⁸ Una vez completado el plan con sus

108. Bonitatibus y Cook, 1995; ANSAB, 2010d.

PYMEF clientes, conviene identificar servicios de desarrollo comercial específicos (teniendo en cuenta que seguramente tendrán que pagar por ellos).

Paso 2. Haga una lista de prioridades sobre qué tipo de capacitación es la más necesaria

Una vez discutidas las principales áreas de la planificación del negocio (idealmente, intentando redactar un borrador de plan de negocio), puede realizar ejercicios para identificar y clasificar las áreas en que la empresa pueda requerir formación y mayor capacitación. Por ejemplo, como facilitador puede proponer un sencillo ejercicio de votación. Pida a los participantes que escriban en tarjetas separadas cuáles creen que son los principales elementos de un plan de negocio. Pídale que ordenen estas tarjetas en grupos por similitud de ideas y póngale un nombre a cada grupo. Haga una lista con estos nombres a la izquierda de una hoja de papel grande. A continuación, cada participante vota (se registra el voto con una señal si el papel está en la pared, o con piedras o semillas si el papel está en el suelo), para detectar las áreas para las cuales piensan que necesitan formación. Otra forma es hacer el ejercicio como si fuera un juego, como una subasta de formación en temas comerciales.¹⁰⁹ Identifique áreas clave de negocios como lo hizo antes, pero esta vez escriba los nombres de los grupos en las tarjetas. Divida a los participantes en equipos de 3-5 personas y dele a cada equipo 100 créditos con los que pujar por cursos de capacitación relacionados con esos nombres. Subaste las tarjetas; cada equipo intenta conseguir uno o más tipos de formación que sus miembros desean. El mejor postor gana la tarjeta, pero entonces tiene que deducir su costo de los 100 créditos iniciales, listo para pujar por el siguiente lote. Anote el costo de cada título para reflejar la importancia de la formación para esa área.

Paso 3. Organice sesiones de formación con los proveedores de servicios de desarrollo adecuados

Casi con toda seguridad habrá personas locales que puedan ofrecer la capacitación necesaria. Estos capacitadores pueden ser útiles no solo para la planificación del negocio, sino también durante la fase de su puesta en práctica (el módulo 7 describe cómo evaluar comparativamente a los proveedores de servicios, para saber quién ofrece más valor por su dinero). Hay dos consideraciones importantes que como facilitador deberá recordar: la demanda del mercado y el suministro del mercado. La demanda del mercado trata sobre cómo trabajar con empresas para ayudarlas a identificar su *necesidad* de formación, convenciéndolas del valor añadido que eso daría a su negocio y generando así *una buena disposición para pagar*. El suministro del mercado es convencer a proveedores de servicios de capacitación existentes o potenciales de que merece la pena desarrollar materiales de formación para el público de las PYMEF. Todo ello se reduce a si las empresas elegidas pueden organizarse a una escala suficiente como para atraer a proveedores de servicios hacia *una buena disposición para suministrar*.

Cuando no sea posible concertar un acuerdo comercial beneficioso, tanto para las empresas como para los proveedores de servicios, es importante analizar dónde radica el problema. ¿Hay demasiado pocas empresas para que el costo de la formación sea rentable? ¿No están convencidas de que la formación tenga una buena relación calidad-precio? ¿Tienen problemas

109. O'Hara, 2007.

de flujo de efectivos y eso implicaría que deben ahorrar durante más tiempo antes de poder pagar por la formación? En tales casos, puede que tenga que subvencionar el costo de la formación. Si el problema es la falta de proveedores de servicios comerciales disponibles, puede que tenga que subvencionar o pagar a expertos de fuera para que formen a potenciales proveedores de servicios comerciales.

Paso 4. Cree una demanda para la formación comercial allá donde no exista

Las empresas nuevas pueden que no sean conscientes de por qué necesitan una formación en negocios. Como facilitador, puede trabajar con una empresa o (preferiblemente) grupo de empresas, para demostrarles cómo una mayor habilidad comercial puede incrementar sustancialmente los beneficios. Por ejemplo, en Burkina Faso el equipo de Tree Aid Forest Connect vio que los precios de ciertos productos variaban según la temporada. Almacenando y retrasando la venta de unos productos concretos, pudieron demostrar cuánto dinero más podían ganar los productores locales. Ver los beneficios de un plan de negocio elemental puede llevar a un mayor interés por una formación más avanzada.

Paso 5. Cree un suministro de servicios de desarrollo empresarial allá donde no existan

Si no hay formadores locales, podría ser necesario identificar y negociar con potenciales organizaciones de formación locales y a continuación proporcionar un experto externo para que capacite a los formadores. Por ejemplo, en varias comunidades amerindias que producen artesanía en Guyana, no había profesionales nacionales que pudieran asesorarlas sobre cuestiones de diseño. El traer asesores externos permitió a la organización facilitadora y a los grupos locales participar en una formación sobre diseño, que después fue transmitida a otros miembros que no pudieron asistir a los talleres de formación.

12.3 Sugerencias útiles

- Tómese su tiempo para conocer los negocios del cliente con quien está trabajando. Cuanto más sepa sobre su nivel de competencia, mayor posibilidad tendrá de encontrar la formación que más precisen.
- Para las situaciones de formación más elementales, puede ser conveniente explorar la comprensión sobre el negocio mediante trabajo sobre el terreno; por ejemplo, llevar a los dirigentes de la empresa del cliente al mercado para hablar sobre los temas de la cadena de valor, estructuras comerciales y competencia, u organizar una competencia para comercializar un producto.
- Introduzca el concepto de innovación permanente. Olvidese de la idea de que alguien tiene toda la formación que pueda necesitar: siempre hay nuevas formas de hacer negocios.

12.4 Información adicional

La FAO ha elaborado una excelente introducción inicial sobre empresas grupales y tipos de habilidades comerciales que necesitan dominar:¹¹⁰

<http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?srec=10698&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>

El Rural Finance Learning Centre ha producido una serie de lecciones sobre desarrollo empresarial orientadas a ONG y otras organizaciones (incluyendo departamentos gubernamentales), con un mandato para fomentar la generación de ingresos o de microempresas entre las personas pobres:¹¹¹

http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1

Se han elaborado carteles guía para comunidades rurales, como introducción a los elementos (básicamente financieros) de la planificación comercial:¹¹²

http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&srec=11758&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTAxNDg%3D

Existe un importante manual con el título de «Acceso al mercado y desarrollo», que guía a los facilitadores y a las empresas por las distintas etapas de la planificación comercial:¹¹³ <http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>

En la página web de IIED puede encontrar un ejemplo práctico de un taller de formación comercial preliminar:¹¹⁴

http://api.ning.com/files/ukLt6ybCLpIHxyHepIPbmfIjO4cmFA081-RuWAC3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5zl78iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf

110. Bonitatibus y Cook, 1995.

111. Rural Finance Learning Centre, 2009a; basado en Harper, 1996.

112. Heney, 2004.

113. Lecup y Nichol森, 2000; 2006.

114. Macqueen, 2008a.

Módulo 13 Planificación económica y facilitación de servicios financieros

Elaborado por Jennifer Heney

© Duncan Macqueen



13

Estudiando opciones para la protección de cuencas hidrográficas en el Caribe

13.1 Propósito

Esta herramienta trata sobre la sostenibilidad económica y describe cómo los facilitadores pueden ayudar a las pequeñas empresas forestales a mejorar su gestión económica y a garantizar los servicios financieros necesarios. Presenta los componentes básicos de la planificación económica y apunta hacia recursos más avanzados de proveedores de servicios, a medida que la pequeña empresa forestal va evolucionando.

13.2 Descripción

Paso 1. Familiarícese con la naturaleza del negocio y con la realidad económica de ser un microempresario

Resulta fundamental que el personal dedicado a asesorar y fomentar el desarrollo de pequeñas empresas forestales esté familiarizado con los retos a los que los hogares rurales se enfrentan con respecto a la gestión del dinero, y que sepa valorarlos.¹¹⁵ Las estrategias de subsistencia rural suelen ser complejas e implican distintas actividades de generación de ingresos y medios de vida. El flujo de efectivo es irregular y a menudo a las personas les resulta difícil gestionar su dinero. El ahorro es crucial y pedir prestado, que simplemente es un uso adelantado de futuros ahorros, a menudo es necesario para superar los déficits temporales. Dedicar tiempo, energía y recursos a una nueva empresa o a nuevos métodos para una empresa ya existente, es un riesgo extra y causa demandas adicionales sobre el flujo de efectivo. Una planificación meticulosa reduce el riesgo, pero no es algo que los pequeños empresarios rurales estén acostumbrados a hacer. Tendrá usted que comprender todos estos temas, para poder ayudar a los pequeños empresarios rurales a obtener la confianza y la capacidad de analizar sus propias situaciones financieras, así como planificar y preparar presupuestos por sí mismos.¹¹⁶

- Los facilitadores deben ser capaces de entender y explicar a otros cómo construir sencillos flujos de efectivo, calcular la rentabilidad de una empresa e interpretar hojas de balance.
- Cualquier formación debería incluir oportunidades para entrevistar a familias y personas que gestionan negocios a pequeña escala, sobre su situación financiera y la práctica de llevar una contabilidad sencilla y hacer planes de flujo de ingresos basándose en los datos recogidos.

Paso 2. Documente y revise el ámbito y la variedad de servicios financieros que estén disponibles en su área de trabajo

Los proveedores de servicios financieros ayudan a las personas a gestionar su dinero. La gente necesita lugares seguros donde guardar los ahorros en efectivo y puede que tengan que pedir dinero prestado para superar un déficit de flujo de efectivo. La mayoría de las personas en primer lugar acuden a sus familiares, amigos y vecinos para solventar problemas monetarios. Si eso no resulta, a menudo pueden negociar préstamos o pagos diferidos con caseros, comerciantes, tenderos, prestamistas, proveedores de insumos o transformadores. Todos estos préstamos tienen un cargo por intereses y unas condiciones de reembolso contractuales, formales o informales. En algunos lugares han surgido asociaciones de ahorro y crédito rotativo para ayudar a las personas a acumular sumas de dinero.

115. Bonatibus y Cook, 1995; Harper, 1996; Rural Finance Learning Centre, 2009a.

116. Véase Rutherford, 2001; Herrerías y Hernández, 1998; Rural Finance Learning Centre, 2009b.

Los prestamistas pueden ofrecer créditos avalados por artículos de valor, en especial joyería. Las organizaciones oficiales, como cooperativas registradas o uniones crediticias y bancos comerciales, generalmente ofrecen servicios de depósitos y créditos. Es probable que tengan una serie de productos, cada uno con diferentes condiciones y cargos. Las estafetas de correo pueden ofrecer cuentas de ahorro y puede haber algunas ONG e instituciones de microfinanciación que ofrezcan créditos. Las organizaciones que ofrecen microfinanciación suelen animar a la gente a formar grupos de autofinanciación para reunir y administrar los ahorros de sus miembros. Cuando repase la variedad de servicios financieros de su área, es importante:

- Anotar la ubicación geográfica de los principales proveedores de servicios y los tipos de productos disponibles. La gente suele decir que no hay fuentes de crédito, pero hay que someter esta afirmación a un cuidadoso análisis; los pagos diferidos (es decir, créditos a corto plazo) entre los actores de la cadena de valor se suelen pasar por alto.
- Entrevistar a los hogares para descubrir la extensión de las fuentes no oficiales de crédito y la existencia de clubes de ahorro, asociaciones de ahorro y crédito rotativo.
- Revisar minuciosamente los términos y condiciones de los préstamos de organizaciones y empresas oficiales y semioficiales, para averiguar los importes máximos y mínimos, términos de amortización, tipos de interés y condiciones especiales (por ejemplo, con respecto al propósito, depósitos iniciales, gastos de gestión).

Paso 3. Introduzca sistemas para que quienes trabajan en pequeñas empresas forestales aprendan los fundamentos de la gestión y la planificación económica

Los debates grupales son la mejor manera de animar a las personas a pensar en una planificación económica y en cómo van a mejorar o desarrollar una empresa comercial. Si está formando grupos para mejorar la participación en las cadenas de valor, esta podría ser una buena oportunidad para introducir el tema de la planificación económica y la contabilidad (véase el recuadro 47). Si no, puede formar grupos siguiendo el método de las escuelas de campo para agricultores o los círculos de estudio (véase la sección de Información adicional al final de este módulo).

Estos grupos deben ser voluntarios y estar motivados para aprender sobre la gestión del dinero, de otro modo no servirán absolutamente para nada. Si las personas no se comprometen al desarrollo de una empresa orientada comercialmente, este tipo de ejercicios (calcular flujos de efectivos, estimar la rentabilidad o decidir cuánto capital se puede pedir prestado sin un riesgo excesivo) probablemente tampoco merezca la pena. Las empresas grupales son especialmente difíciles de gestionar con éxito, debido a la horizontalidad de la distribución del poder de decisión y, en estos casos, aprender los fundamentos de una buena gestión financiera resulta vital. Como facilitador, deberá poseer una buena formación y ser capaz de comunicar conceptos financieros a las personas de una forma simple. En resumen:

- Identificar oportunidades para el debate grupal y aprender cuáles de ellas permiten explicar los conceptos financieros clave a los participantes
- Asegurarse de que los conceptos son relevantes y de uso práctico para los participantes

Recuadro 47. Mejorar las competencias de planificación financiera

SEWA Bank ha descubierto que el asesoramiento económico es realmente necesario para que sus clientes acumulen beneficios a largo plazo. Un mejor conocimiento sobre planificación económica lleva a una toma de decisiones más sensata y más sostenible. El banco da formación a asesores financieros a un nivel de base y a especialistas financieros sobre diferentes aspectos de la planificación económica, para que puedan ayudar a las mujeres trabajadoras a desarrollar una buena disciplina económica. SEWA Bank ha visto que la disciplina económica conseguida mediante el asesoramiento ayuda a sus clientes a atender las exigencias futuras, les da una sensación de seguridad, inculca la sensación de independencia económica y les anima a planificar su futuro.

Puede obtener más información en:

<http://www.sewabank.com/financial-counseling-campaign.htm>

Paso 4. Intente establecer centros de información que ofrezcan detalles sobre servicios financieros

Puede que descubra que los empresarios rurales a pequeña escala son reticentes a acercarse a las instituciones financieras oficiales y, por tanto se pierden los servicios que estas ofrecen, tales como: cuentas corrientes, créditos en descubierto, préstamos a plazos, transferencias de dinero o cuentas de depósito. El origen del problema puede ser el desconocimiento o las barreras culturales (que afectan en especial a las mujeres).

Como facilitador, puede ayudar a sus clientes a considerar cuidadosamente el mejor tipo de institución financiera con quien dialogar; por lo general, los proveedores de servicios financieros propiedad de sus miembros, como cooperativas financieras o uniones de crédito, tienen un compromiso más fuerte con la educación de sus miembros en el uso de sus servicios. Los proveedores de microfinanzas socialmente comprometidos también pueden tener buenas prácticas con respecto al asesoramiento de clientes. Otros pasos útiles que puede adoptar serían:

- Use el inventario de productos y servicios financieros disponible para crear unos sencillos folletos, carteles y material de referencia, en el idioma local, para ser usados en los debates grupales y distribuidos mediante los centros de información local.
- Ayude a las asociaciones empresariales o grupos de estudio a facilitar la formación financiera, si fuera necesario.
- Anime a las instituciones financieras a ser más accesibles y a participar en reuniones informativas con potenciales clientes.
- Ayude a concertar visitas y conversaciones con los empleados de bancos u otras instituciones financieras, para grupos e individuos.

13

Paso 5. Anime a las instituciones financieras a adoptar un enfoque orientado al cliente

Céntrese en aquellas instituciones que estén interesadas en ampliar su ámbito a las áreas rurales y a las empresas forestales en particular, y asegúrese de que sus productos y procedimientos son los adecuados para sus clientes. Muchas instituciones financieras tienen normas inflexibles en cuanto a condiciones de crédito y plazos de amortización, que puede que no encajen con los requisitos de las empresas rurales, mientras que las metodologías de microfinanciación pueden no ser las adecuadas para las circunstancias de microempresas más grandes. Es posible que se centren excesivamente en los préstamos y presten

poca atención a la importancia de los ahorros y productos de seguros. Las instituciones financieras pueden necesitar un empujoncito para adoptar un enfoque más orientado al cliente. En términos de procedimientos de préstamos, las instituciones puede que deban considerar lo siguiente:

- Ajustar los plazos y condiciones de crédito para que tengan en cuenta ciclos de producción más largos, flujos de efectivo cíclicos y las necesidades de inversión de capital.
- Vincular los plazos de amortización al flujo de efectivos del hogar, en lugar de una producción específica de la empresa, lo que mejora las perspectivas de recuperación.
- Asegurarse de que los encargados de conceder créditos tienen suficientes conocimientos técnicos sobre sistemas de producción, para valorar solicitudes de crédito e identificar problemas de manera oportuna.
- Suele ser conveniente vincular la provisión de servicios financieros con el asesoramiento comercial, que puede ser ofrecido por organizaciones asociadas o por un departamento de la institución financiera. Por ejemplo, las instituciones financieras podrían brindar asesoramiento sobre una buena planificación comercial.

Paso 6. Ayude a las instituciones financieras a reducir sus costos y a disminuir los riesgos de prestar dinero a clientes de pequeña escala en áreas remotas

La ampliación institucional hacia áreas remotas puede resultar costosa en términos de personal y oficinas, y el préstamo de pequeñas cantidades de dinero a empresarios inexpertos se considera un riesgo. Existen estrategias para ayudar a superar estas limitaciones; por ejemplo, usar sistemas informáticos para agilizar los procedimientos, compartir espacio de oficina con otras organizaciones para reducir los gastos generales, utilizar otras organizaciones que ya trabajan en áreas remotas como agentes e introducir un sistema de calificación crediticia. Desde el punto de vista del cliente, el empleo de nuevas tecnologías, como teléfonos celulares, ofrece una manera de rebajar los costos de transacción.

Los mecanismos de garantía son una posible forma de animar a los bancos a dar préstamos a sectores económicos potencialmente riesgosos, como las pequeñas empresas. Se pueden establecer fondos de garantía, ya sea de forma privada o gubernamental, que se usan para pagar al banco que presta el dinero un porcentaje acordado de pérdidas incurridas sobre los préstamos garantizados. Este «seguro» reduce el riesgo del banco, permitiéndole al mismo tiempo dar crédito a los prestatarios que, por sí solos, no tendrían suficiente aval o reputación para acceder a un préstamo bancario. Como facilitador, debería conocer ciertas situaciones a las que podrían llevar los fondos de garantía, si los prestatarios confunden préstamos con «dinero para proyectos», y que podrían reducir los pagos de amortización (y el incentivo para los prestamistas de seguir dando créditos). Puede ser necesario abordar la cuestión del aval, por ejemplo, fomentando la titularidad legal de las tierras, algo que podría ser utilizado como garantía, facilitando el uso de activos alternativos como existencias de madera guardadas en recintos adecuados o maquinaria. En resumen:

- Anime a las instituciones financieras a realizar ejercicios de planificación estratégica para analizar sus costos y crear planteamientos para ampliar sus servicios a empresas forestales.

- Evalúe los pros y los contras de un plan de garantía crediticia en la zona donde esté trabajando y promocióne su introducción, si le parece conveniente.
- Facilite la innovación y la flexibilidad en el uso de avales y estudie algunos cambios legales si fuera necesario.

Paso 7. Facilite el desarrollo de cadenas de valor para empresas forestales y ayude a los productores a pequeña escala a obtener contratos que incrementen su acceso a los servicios financieros

Comerciantes, transformadores, proveedores de insumos y exportadores pueden ser importantes proveedores de servicios financieros para las empresas rurales a pequeña escala, especialmente de crédito, que suelen formar parte de la provisión de insumos y de operaciones de compra de productos. Además, las empresas que ya tienen contratada su producción, individualmente o mediante asociaciones, tienen un mayor potencial de amortización y, por ello, resultan clientes más atractivos para bancos y otras instituciones financieras. Fomente el contacto entre los actores de la cadena de valor y posibilite encuentros para hablar de los tipos de servicios financieros que los compradores podrían ofrecer, y que también podrían mejorar la calidad y un suministro fiable para esos compradores, con el resultado de potenciales nuevos contratos y acuerdos contractuales.

Paso 8. Cuando no haya servicios financieros disponibles, fomente el desarrollo de grupos de autofinanciación y grupos de crédito

En general, crear un fondo de crédito *ad hoc* no es una forma sostenible de ofrecer servicios financieros en zonas que carecen de otros proveedores de servicios. Han resultado mucho más exitosos los grupos de ahorro y autofinanciación que dan préstamos a sus miembros. Estos grupos pueden evolucionar con el tiempo hasta convertirse en cooperativas financieras registradas o vincularse con bancos u otras instituciones financieras para aumentar los recursos a su disposición (véanse los recuadros 48 y 49).

Existen varias estrategias diferentes para organizar y ayudar a tales grupos a establecerse. Una de las mejores es el modelo de la Asociación rural de ahorro y préstamos, que ha sido introducida en más de 20 países y ha demostrado ser muy práctica y adaptable a las necesidades de las personas. Si un grupo de ahorro confía en expandirse y ofrecer servicios financieros a un número mayor de personas de forma permanente, entonces el modelo de la unión crediticia o de la cooperativa financiera es la mejor estructura a largo plazo

En resumen:

- Decida qué estrategia es la adecuada para sus circunstancias y presente cuidadosamente la idea a las personas, sin animarles ni obligarles indebidamente.
- Asegúrese de que sean los facilitadores familiarizados con la metodología quienes ofrezcan la orientación adecuada.
- Cree un sistema de auténtica autogestión para los miembros del grupo.

Recuadro 48. Apoyo a los grupos de crédito y ahorro para mujeres en Etiopía

En los programas de desarrollo empresarial y de conservación para las áreas rurales de Etiopía a menudo se suele ignorar a las mujeres. El Bale Eco-region Sustainable Management Programme (BERSMP), socio de Forest Connect, un programa asociativo de FARM Africa, y SOS Sahel Etiopía, ha estado trabajando por la incorporación del enfoque de género en todas sus actividades, apoyando a mujeres en distintos ámbitos de las empresas comerciales, como el comercio del café y de la miel, la producción de hornillos con mejor rendimiento de combustible, la producción de miel en los jardines de sus casas y el desarrollo de semilleros de árboles.

Un elemento clave de estos programas ha sido el desarrollo de 12 cooperativas de crédito y ahorro gestionadas por y para las mujeres, establecidas bajo el auspicio de Joint Forest Management Cooperatives. El programa proporcionó subvenciones para apoyar a las cooperativas y fomentar el desarrollo de sus empresas. La mayoría de las empresas cooperativas se dedicaban al comercio del café y de la miel. Compran café y miel a individuos de la comunidad y después la venden a la Oromia Forest and Wildlife Enterprise (OFWE, la autoridad gubernamental) o al mercado local. OFWE vende la miel a empresas privadas de ámbito nacional (ECOPIA) o en exposiciones y ventas benéficas. El dinero se necesita para comprar equipamientos para mejorar la calidad tanto de la miel como del café.

En 2009 el programa otorgó una subvención de 40.000 birres etíopes (USD 2.316) para apoyar a dos grupos organizados de mujeres en las kebele de Kumbi (85 mujeres) y Shawe (84 mujeres), en el *woreda* de Harana Buluk. Las cooperativas han usado el dinero de la subvención para dar crédito con intereses a sus miembros, usando la subvención como fondo rotativo. Se ha proporcionado una tercera ronda de servicios crediticios a aquellos miembros que no habían tenido antes la oportunidad de acceder a ellos.

El capital actual de las cooperativas ha alcanzado 62.000 birres etíopes (USD 3.590) en el banco y un total de 136 mujeres miembro han accedido al servicio de crédito de las dos *kebele*. Las 88 mujeres que se habían beneficiado anteriormente del servicio crediticio tienen un capital de trabajo total de más de 100.000 birres etíopes (USD 5.790) en efectivo, una vez devuelto el crédito a la cooperativa.

13.3 Sugerencias útiles

- Muchos facilitadores que dan apoyo a las pequeñas empresas forestales no prestan la suficiente atención a ayudar a los empresarios de pequeña escala a volverse competentes en planificación económica. Por lo general, los empleados gubernamentales y de las ONG sobre el terreno, no tienen demasiada experiencia en explicar presupuestos y otros conceptos financieros de forma adecuada a personas con poca educación convencional. Es este fallo lo que hace que tantas iniciativas para promover empresas rurales al final acaben fracasando. Hay que descartar la idea de que hay que hacer la planificación para ellos y esforzarse por ayudarles a aprender para que sean autosuficientes (véanse los recuadros 50 y 51). Existen varios programas de microfinanciación que han abierto caminos e incorporado esfuerzos para educar a los clientes sobre temas financieros. Un ejemplo destacado es el SEWA Bank en India (véase el recuadro 54).

Recuadro 49. Creación de un plan de crédito rotativo para el desarrollo del ecoturismo en Guyana

Un socio de Forest Connect, la Junta para el desarrollo del distrito de Rupununi norte (NRDDDB por sus siglas en inglés), se propuso crear empleo e ingresos mostrando la belleza y la biodiversidad de la región, así como la cultura tradicional de los pueblos indígenas makushi. Una de las comunidades, Surama, había hecho un primer intento creando instalaciones para ecoturismo, con cierto éxito. Como resultado, NRDDDB estableció un microfondo turístico rotativo para empresas noveles de la comunidad. Vincularon este microfondo rotativo con la formación para los negocios turísticos ya existentes en la zona y con el desarrollo de productos, atrayendo fondos de donantes a lo largo del proceso. Para ayudar mejor a los receptores del microfondo, NRDDDB trabajó para comercializar esta empresa turística a nivel internacional, en colaboración con el gobierno guyanés y el sector privado.

Surama es ahora reconocida como una historia de éxito, con más del 90 por ciento de sus habitantes percibiendo algún tipo de ingreso procedente del turismo. El sistema de microfondo rotativo ayudó a catalizar otros productos de mercado de bajo volumen y elevado valor. NRDDDB ayudó a establecer una red de hospedajes turísticos privados y comunitarios, lugares y circuitos, y productos con servicios y beneficios compartidos. Además de proporcionar empleo directo, los activos base del pueblo aumentaron, y su cultura y su patrimonio (por ejemplo, danzas tradicionales, alimentos, etc.) fueron revalorizados, conservados y transferidos a la siguiente generación. Además, la biodiversidad de la zona está ahora protegida; la marca combinada de «naturaleza» más «patrimonio» es lo que la comunidad cree que atrajo a los turistas. Como resultado, ahora hay esperanzas de que los valores de conservación puedan sostener una economía verde, que contribuya a la estrategia nacional para el desarrollo bajo en carbono que está siendo promocionada por el gobierno guyanés.

- Los trabajadores del desarrollo están familiarizados con los métodos participativos y las técnicas de visualización; animelos a aplicar estas técnicas a problemas y temas económicos. Esto ayuda a superar los problemas de formación (aunque al fin y al cabo una gestión económica competente no precisa de un nivel determinado de educación). Las calculadoras sencillas salen ahora muy baratas y resultan muy útiles para hacer presupuestos y otros tipos de cálculos; si las hay disponibles, proporciónelas a sus grupos de estudio y a miembros de asociaciones de productores.
- Como facilitador debe comprender la naturaleza de la provisión de servicios financieros para un negocio que espera tener beneficios. Para algunas organizaciones que son de propiedad de sus miembros y algunas ONG motivadas socialmente, los beneficios económicos no son prioritarios, pero también ellos tienen que cubrir gastos y cualquier pérdida en la que incurran, así que precisan un margen de beneficios. Tener conocimientos sobre contabilidad y estrategias de negocio de las instituciones financieras ayudará a los facilitadores a poder dar asesoramiento informado a clientes y proveedores por igual. Puede encontrar lecciones en línea en: <http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/en/>

Recuadro 50. Asesoramiento financiero en las Islas Salomón

Los MRRC (Centros de microfinanciación de recursos rurales) de las Islas Salomón están pensados para permitir a las comunidades rurales un acceso a la información sobre servicios financieros oportuno y local. El MRRC se podría comparar a una tienda de pueblo que almacena y distribuye información sobre una serie de productos y servicios financieros relevantes para la comunidad.

Las comunidades locales o socios de las comunidades a nivel local generalmente han donado o construido un pequeño edificio o una sala que sirva de sede al MRRC. Credit Union Foundation Australia ha proporcionado fondos iniciales para los muebles de oficina, almacén y una zona para un tablón de anuncios; así como los costos iniciales de comunicación, formación de voluntarios y gastos de imprenta. Un comité de dirección local gestiona el MRRC a base de voluntarios. Los voluntarios son reclutados por el comité y formados como asesores.

Los centros ofrecen asesoramiento sobre clubes de ahorros, subvenciones, planificación financiera y seguros, además de actuar como agentes para los préstamos disponibles. Obtienen ingresos vendiendo paquetes del club de ahorros y cartillas de ahorro; a través de comisiones sobre las ventas de seguros, gastos de representación o carteleras de información, gastos de comunicación (por enviar faxes o facilitar el acceso al correo electrónico) y gastos por servicios, por ejemplo, por ayudar a la gente a rellenar formularios y preparar solicitudes de préstamos para microempresas.

Recuadro 51. Centros de información rural en África Oriental

El proyecto DrumNet de África Oriental ha creado una red de centros de apoyo para comunidades rurales que ofrecen ayuda sobre el terreno mediante la facilitación de una variedad de productos y servicios financieros, de mercadeo y de información. Uno de los objetivos es proporcionar a los empresarios rurales un puente hacia el sistema financiero oficial, para que puedan crecer y diversificar sus empresas, generar más ingresos y empleo, y crear vínculos en ambos sentidos.

Los centros de apoyo de DrumNet son locales sencillos e independientes, que atienden a clientes que precisan información financiera, técnica o de mercado, para que sus transacciones sean más rentables. Cada centro de apoyo está equipado con una computadora con conexión de acceso telefónico a Internet y un teléfono celular (GSM) para contactar con la central de Nairobi, que funciona como el principal servidor/base de datos y ofrece un centro de acceso para el almacenamiento y recuperación de información. Cada centro de apoyo es gestionado por un agente, normalmente un miembro de la comunidad local, que recoge y divulga información, ayuda a formar grupos de agricultores, y organiza contratos de compra y venta.

Cuando los miembros interactúan con la red, DrumNet recopila datos relacionados con la solvencia crediticia de clientes individuales, datos que serán muy apreciados por las instituciones financieras que todavía no han explorado el mercado de los microcréditos y otros productos financieros en esta parte de África. El equipo de DrumNet imagina que en el futuro sus centros de apoyo se habrán integrado a los bancos, sociedades de ahorro y crédito, y asociaciones agrícolas ya existentes. Si desea más información, visite <http://www.prideafrica.com/ourwork.php#tab1>

- Existen buenos ejemplos de esfuerzos por ofrecer a las personas información sobre servicios financieros y romper así las barreras que les impiden utilizar los servicios financieros (véase el recuadro 52).

Recuadro 52. Mejorar las relaciones entre banco y cliente

El National Bank for Agriculture and Rural Development, India, anima a los bancos a promover los clubes de agricultores en áreas rurales bajo el programa de clubes de agricultores. El objetivo primordial es que los bancos coordinen el flujo de crédito de los miembros del club y forjen mejores relaciones entre el banco y el prestatario. También se anima a los clubes a invitar a especialistas agrícolas u otros técnicos a hablar con ellos, a actuar como enlaces con proveedores de insumos empresariales para comprar insumos al por mayor en nombre de miembros del club, y a organizar o facilitar actividades conjuntas como añadir valor, transformar o comercializar productos agrícolas colectivos, en beneficio de sus miembros. Si desea más información sobre el tema, visite <http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammomore.asp>

- No asuma que no se pueden superar los riesgos y los costos más elevados de los pequeños préstamos a productores locales (véase el recuadro 53).
- Muchos proveedores de servicios financieros han descubierto que merece la pena ayudar a los clientes a vincularse con mercados, y ofrecerles servicios de desarrollo empresarial (véase el recuadro 54).
- Los grupos de ahorro de propiedad comunitaria y autofinanciados a menudo dejan de funcionar al cabo de un tiempo como resultado de impagos o fraude. La metodología de la Asociación rural de ahorro y préstamos está diseñada para vencer estos problemas. Para que estén a salvo, utilizan una caja cerrada con llave para guardar los ahorros y los archivos del grupo, y las llaves las tienen el tesorero y otros tres miembros. En una fecha acordada por ellos, generalmente al cabo de un año, todos los activos económicos se dividen entre los miembros, proporcionalmente a los ahorros de cada uno. Este pago se llama «auditoría activa» y no puede tener lugar hasta que todos los miembros hayan devuelto el importe de sus préstamos.

Recuadro 53. Introducción de microcréditos agrícolas en Georgia

El United Georgian Bank (UGB) ha descubierto que los microcréditos agrícolas pueden salir muy rentables, incluso para un banco comercial. Aunque todavía es pequeño, el porcentaje de créditos agrícolas está creciendo rápidamente. En octubre de 2006 los créditos agrícolas representaban el 8,9 por ciento de todos los microcréditos y el 4,1 por ciento del valor del portafolio total. La productividad ha aumentado espectacularmente y las autoridades crediticias están ávidas por prestar dinero a agricultores. Hay tres factores clave que llevaron a este éxito:

El primero fue la motivación y el empoderamiento de los trabajadores. El UGB introdujo un programa de préstamos agrícolas y los directores de la central acudieron a los pueblos con los encargados de conceder los préstamos, para entrenarlos para el trabajo. Los encargados quedaron impresionados cuando vieron a sus jefes trabajar directamente con la gente.

El segundo fue un cuidadoso diseño del producto. La estructura crediticia es flexible en términos de desembolso y amortización, y está basada en un análisis de flujo de efectivos, que tiene en cuenta los ingresos y los gastos de un hogar. Debido a que la recolección y las ventas de producto difieren en cada caso, y dependen de los precios de mercado del momento, el banco ofrece unos generosos y prolongados plazos de amortización. Al mismo tiempo, el banco ha anulado las comisiones por pagos anticipados para los créditos agrícolas, para animar a los campesinos a devolver sus préstamos lo antes posible, por ejemplo, si venden sus productos antes de lo esperado.

El tercer factor fue adoptar un enfoque grupal para trabajar con clientes rurales. La idea del enfoque grupal es simple: el banco selecciona los pueblos más grandes con buen potencial agrícola y habla con el jefe responsable (un administrador político elegido popularmente) acerca del programa de préstamos agrícolas. El jefe organiza una reunión con los agricultores en la sala comunal del pueblo (en horas en que los campesinos no tengan otras obligaciones), donde los encargados de conceder créditos y los directores les informan sobre los productos crediticios del UGB y entrevistan a los solicitantes ahí mismo. En muchos casos, la inspección del terreno puede hacerse el mismo día. Las ventajas de este enfoque prosiguen a lo largo de todo el ciclo crediticio: mejor información sobre clientes, desembolso y amortización ajustados al caso y una supervisión más fácil.

Recuadro 54. Proporcionar servicios integrados a los clientes

En India, BASIX (un innovador proveedor de servicios financieros) se ha propuesto ofrecer un exhaustivo conjunto integrado de servicios de promoción de los medios de subsistencia para hogares rurales pobres. La organización proporciona créditos directos a productores rurales mediante una red de agentes de servicio al cliente con base en los pueblos y oficinas con sede en el distrito, y préstamos indirectos mediante intermediarios, como organizadores de producción de semillas, que prestan dinero a productores rurales de su red.

BASIX trabaja con su subsidiaria IGS, en colaboración con varias agencias gubernamentales, cooperativas y no gubernamentales, así como con empresas del sector privado, para ofrecer soporte técnico y servicios de apoyo para la mejora de la subsistencia en las áreas rurales. IGS está construyendo redes de contacto con las agencias para mejorar el suministro de insumos, la producción y el mercadeo de los productos. De esta forma, IGS actúa como catalizador para agrupar a las agencias y garantizar a los empresarios rurales el beneficio de los servicios integrados. Puede seguir leyendo en: <http://www.basixindia.com/>

De modo similar, SEWA Bank estableció SEWA Gram Mahila Haat en 1999 para ofrecer servicios de comercialización integrados a productores rurales. Esta organización de mercadeo explora, desarrolla y establece mercados para productos rurales, tanto a nivel local como nacional.

13.4 Información adicional

Una importante colección de recursos, herramientas y materiales de formación para facilitadores preocupados por la disponibilidad de servicios financieros en áreas rurales puede encontrarse en Internet, en el Rural Finance Learning Centre: <http://www.ruralfinance.org> Aquí puede descargar lecciones sobre:

Desarrollo empresarial:¹¹⁷

http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1

Finanzas rurales:

http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/rural-finance-course/en/?no_cache=1

Entre las recomendaciones para entender las empresas rurales y sus finanzas están:¹¹⁸

La guía para el desarrollo de empresas grupales de la FAO:

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1128085123225_The_group_enterprise_resource_book__es_.pdf

117. Rural Finance Learning Centre, 2009a; 2009b.

118. Bonitatibus y Cook, 1995; Rutherford, 2001; Herrerías y Hernández, 1998.

Una guía sobre los pobres y su dinero: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1153482922749_The_Poor_and_their_Money.pdf
Un reporte titulado «La contabilidad es un juego de niños»:
http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf

A continuación, citamos algunos textos clave para la comprensión del contexto económico y los servicios financieros para los pobres, listados por autor:¹¹⁹

Bouman: <http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Financial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>

De Klerk: <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>

Heney: http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1

Rutherford: http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&src=10442&t det=training&t det2=&t det3=2

Existen varias guías para crear diferentes estructuras institucionales que aborden las necesidades financieras, tales como:

Círculos de estudio:¹²⁰

<http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>

Escuelas de campo:¹²¹

http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363

Grupos de debate:¹²²

http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/money-management/ru/?no_cache=1

Empresas cooperativas:¹²³

http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&src=10914&t det=training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1MDg%3D

Se puede encontrar orientación más específica para:

Un enfoque orientado al cliente:¹²⁴

http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&src=10980&t det=training&t det2=&t det3=2&referer=MTA1NDM%3D

Productos financieros rurales:¹²⁵

http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&t det=training&t det2=FINANCIAL_PRODUCTS&t det3=2&referer=MTA1MzM%3D

Guías de autoestudio sobre servicios financieros:¹²⁶

http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no_cache=1

Procedimientos competentes para la solicitud y la valoración de préstamos:¹²⁷

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1155308169754_FAO_GTZ_Agr_Production_Lending_Toolkit__1.pdf

Servicios financieros y comerciales vinculados:¹²⁸

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf

119. Bouman, 1994; Rutherford, 1996; Heney, 2007a; De Klerk, 2008.

120. Rural Finance Learning Centre, 2009c; Swedish Cooperative Centre, 2009.

121. Okoth *et al.*, 2002.

122. Heney, 2005/2009.

123. Koopmans, 2004; OIT, 1986.

124. Nelson, 2005; Heney, 2007c.

125. Evans y Ford, 2003.

126. Bankakademie (sin fecha).

127. Bankakademie, 2005.

128. Sievers y Vandberg, 2004.

El costo y los riesgos de la provisión de servicios financieros:¹²⁹

http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&sec=11442&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzQ%3D
o http://www.ruralfinance.org/library/policymaking/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&sec=11581&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1Mjk%3D
Catalizar servicios bancarios por teléfono celular:¹³⁰

http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&sec=12124&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDg%3D
o http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&sec=11333&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDg%3D
Garantías y avales:¹³¹

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf
o http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf
o http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf

Facilitación de servicios financieros dentro de las cadenas de valor:¹³²

http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&sec=11777&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzA%3D
o <http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

Usar las opciones de servicios financieros disponibles mediante los actores de las cadenas de valor:¹³³

http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&sec=10392&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDc%3D

Por último, allí donde no haya servicios financieros accesibles, unas útiles orientaciones sobre cómo crearlos:¹³⁴

http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf
o http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&sec=10383&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MzY%3D
o http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&sec=13670&tet=training&tet2=&tet3=3
o http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&sec=11673&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1MjA%3D
o <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financial-organizations?print>
o http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&sec=10969&tet=training&tet2=&tet3=2

129. Gallardo *et ál.*, 2006; Ivatury, 2006.

130. DFID, 2006; Owens y Bantug-Herrera, 2006.

131. Deelen y Molenaar, 2004; Claire *et ál.*, 2006; Balkenhol y Schütte, 2004; Assets Capitalization Bureau, vídeo.

132. González-Vega *et ál.*, 2007; Shepherd, 2007.

133. Goodland y Pearce, 2004.

134. Vor der Bruegge y Stack, 1999; NABARD, 2003a y 2003b; Gaboury y Quirion, 2006; Ritchie, 2007; Allen y Staehle, 2009.

Módulo 14 Fortalecer las organizaciones de empresas comunitarias

Elaborado por Shiva Shankar Pandey, Sony Baral, Sushil Gyawali, Prakash Katwal, Nabaraj Panta, Shambhu Dangal y Bishma Subedi

© Duncan Macqueen



Reunión de discusión sobre empresas forestales en Malai

14.1 Propósito

El objetivo de esta herramienta es ayudar a los facilitadores a trabajar con las empresas para conseguir que sean las personas idóneas quienes realicen las tareas adecuadas dentro de una estructura empresarial, para potenciar la rentabilidad y la sostenibilidad. Eso ayuda a identificar las estructuras institucionales y la gobernanza apropiadas para organizaciones de empresas forestales comunitarias, y ofrece una orientación sobre cómo mejorar el desempeño basándose en la triple línea de fondo de: viabilidad económica, equidad social y sostenibilidad ecológica.

14.2 Descripción

Paso 1. Lleve a cabo un análisis de situación participativo

Para poder potenciar una PYMEF, el facilitador debe llegar a conocer la empresa con la que está trabajando (véase el recuadro 55). Para empresas sencillas y no organizadas, la mejor manera es, sin duda, una conversación informal con el dueño. En el caso de estructuras de empresas grupales más complejas, puede resultar conveniente: (i) entrevistar a los miembros principales de la empresa, con una lista de comprobación de las funciones clave; (ii) realizar entrevistas semiestructuradas con personas independientes que conozcan esa empresa; y (iii) realizar un análisis participativo DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) sobre la gobernanza y la estructura de la empresa, con las personas implicadas. A continuación describimos con más detalle algunos de estos elementos.

Recuadro 55. La herramienta de diagnóstico de PYMEF de Rainforest Alliance

Gracias a la labor de The Rainforest Alliance en apoyo de las PYMEF, se hizo evidente la necesidad de una herramienta de evaluación para ayudar a tomar decisiones con respecto al desarrollo y crecimiento de las PYMEF, centrada en el soporte técnico y futuros esfuerzos directos. Esta evaluación la pueden hacer las propias PYMEF (primera parte) o a través de un facilitador (tercera parte), con el objetivo de:

- Identificar la situación actual de la PYMEF en términos de nivel de dirección, áreas funcionales y orientación estratégica
- Establecer una línea de fondo con la que medir los resultados de esfuerzos internos y soporte técnico
- Centrar el soporte técnico y otros servicios en las áreas prioritarias

La herramienta de diagnóstico contempla seis áreas funcionales de las PYMEF que son claves para asegurar la sostenibilidad a largo plazo:

- Gestión económica
- Responsabilidad financiera
- Mercadeo
- Gestión del proceso de valor añadido
- Fortaleza organizativa
- Planificación estratégica

Mediante un cuestionario y una evaluación *in situ*, se puntúa el desempeño (0–10) conforme a una serie de criterios por área. Un sistema de ponderación permite dar la suficiente importancia a las áreas funcionales que se considera que tienen un mayor impacto sobre la sostenibilidad de la PYMEF. Los resultados del cuestionario se pueden plasmar en forma de gráfico que muestre claramente las áreas más débiles y que sea una herramienta visual para la mejora de la gestión de la PYMEF.

Entrevista a los miembros principales, con una lista de comprobación de las funciones clave. Este es un importante primer paso para conseguir una comprensión general de cómo funciona la empresa. Por ejemplo, los siguientes factores representan una buena lista de comprobación a partir de la cual empezar el análisis de situación:

- ¿Cuáles son las normas de funcionamiento de la organización? Lea los estatutos para complementar la información obtenida durante las entrevistas.
- ¿Cuáles son los roles y las responsabilidades de los miembros? Aquí también se pueden hacer referencias cruzadas con los estatutos de una empresa comunitaria, para obtener una visión más clara. Revisar las actas de las reuniones, archivos y reportes también da una buena idea de cómo aplican sus estatutos. Un análisis de la relación entre los miembros de la organización puede ayudar a conocer las cosas que funcionan y las que no.
- ¿Cuáles son los elementos principales de cualquier sistema de archivo? Revisar archivos, supervisar.
- Reuniones y debates con el director/secretario o persona responsable dan una imagen clara de cómo manejan el tema de los archivos.
- ¿Cómo participan los miembros? Revise las actas de las reuniones y observe las reuniones y las discusiones de grupo, para identificar el nivel y la tendencia de la participación en la planificación y la puesta en práctica de las actividades de la organización; preste especial atención al papel de las mujeres si esto fuera una de las preocupaciones.
- ¿Qué procedimientos se siguen para la toma de decisiones? Las observaciones personales y la revisión de las actas de las reuniones pueden contribuir a corroborar las afirmaciones sobre la toma de decisiones.
- ¿Qué mecanismos usa la organización para el reparto de beneficios? Esto se puede seguir examinando, a través de diálogos sobre el tema con actores clave de la organización y de los grupos objetivo (por ejemplo, personas pobres, mujeres). El análisis de la cadena de valor también puede ayudarle a comprender el porcentaje de valor total distribuido entre los diferentes actores de la cadena de valor.
- ¿Cuáles son las principales competencias y planteamientos para el desarrollo comercial de la empresa? Puede verificar la información de las entrevistas comparándola con reportes sobre la ejecución, manuales operativos y cualquier plan de negocio que haya sido creado por o para la empresa.
- ¿Cuál es la sostenibilidad percibida de la empresa? ¿Qué atención presta a factores como la disponibilidad de materias primas, mercados, tecnologías, finanzas y continuidad del personal? Puede resultar conveniente hablar con los actores claves sobre cómo clasifican o puntúan estos distintos elementos.

Realizar entrevistas semiestructuradas con personas independientes que conozcan esa empresa. Usando las categorías de información arriba citadas, los facilitadores también pueden recabar información relevante de grupos de interés nacional y regional, que les darán una perspectiva externa sobre la gobernanza y la estructura de la empresa, así como cualquier fortaleza o debilidad percibida. Entre los grupos de interés independientes podría haber agencias gubernamentales, líderes de federaciones/asociaciones empresariales, informadores de organizaciones comunitarias y ONG, así como otras instituciones privadas.

Recuadro 56. Procedimiento para realizar un análisis DAFO

Escriba claramente el título de la empresa en un trozo de papel o en el piso. Antes de la reunión, prepare cuatro columnas en un idioma apropiado con los siguientes títulos: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Ponga símbolos positivos sobre las columnas de fortalezas y oportunidades, y símbolos negativos en las de debilidades y amenazas. Para las columnas de fortalezas y debilidades, explique que el objetivo principal es examinar el funcionamiento hasta la fecha. Para las de oportunidades y amenazas, destaque que se trata de mirar hacia el futuro. Marque estas columnas con flechas hacia delante y hacia atrás para dejarlo claro.

Reparta unas cuantas tarjetas (1-2 para una reunión de 20 o más personas) y algo con que escribir. Pida a las personas que escriban una idea por tarjeta, empezando con las fortalezas clave del pasado, seguidas por debilidades clave del pasado. Una vez que hayan terminado, pida a los participantes que ayuden a agrupar las tarjetas que sean similares y, tal vez, asignar un nombre distinto al grupo. Pídale a un voluntario que resuma las tarjetas agrupadas por fortalezas y debilidades.

Pida ahora a los participantes que piensen en lo que acaban de escuchar sobre la columna de fortalezas y debilidades. Invítelos a escribir las futuras oportunidades o posibles amenazas que ellos creen que pueden surgir si se potencian las fortalezas y se abordan las debilidades (o si no se hace). Una vez más debería pedir a los participantes que agrupen las tarjetas por temas similares, tal vez dando un nuevo nombre a cada grupo que exprese lo que se está diciendo. Pídale a alguien que haga un resumen.

Una vez se han captado las fortalezas, las debilidades, las oportunidades y las amenazas, debata y discuta los hallazgos con los participantes. Si lo desea, también puede clasificar las oportunidades, por ejemplo: las oportunidades que parezcan más probables de conseguir y las que menos, o bien por prioridades. Puede hacerlo otorgando a cada participante un voto con un bolígrafo, una etiqueta o una piedra si está haciendo el ejercicio en el piso.

Fuente: O'Hara, 2007.

Realizar un análisis participativo DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con miembros de la empresa. El análisis DAFO puede formar la base para identificar lo que podría modificar en términos de estructura o gobernanza para mejorar la acción colectiva (véase el recuadro 56). También puede potenciar la capacidad de algunas personas de la empresa, mejorar la eficacia, reducir los costos de transacción y mejorar el poder de negociación.¹³⁵

Paso 2. Facilite el establecimiento de una mejor estructura organizativa y sistema de gobernanza

Resulta crucial para la sostenibilidad a largo plazo disponer de mecanismos adecuados para la estructura organizativa y la buena gobernanza (véase el recuadro 57). La estructura organizativa define quién controla cada decisión en una empresa y, por ello, está relacionada con la gobernanza de la misma. Por esta razón, hay que prestar atención a ambas. Con el ejercicio precedente debería tener ahora una buena indicación de si las cosas están funcionando bien y dónde percibe la gente que podrían radicar los problemas. Sugerimos las siguientes actividades como proceso de avance hacia una mejor estructura empresarial y un mejor sistema de gobernanza.

135. CAPRI, 2006.

Recuadro 57. Formación sobre prácticas de gestión democrática, transparencia y responsabilidad entre las nuevas asociaciones forestales comunitarias de Guatemala

Las empresas forestales comunitarias de Guatemala son algunas de las más organizadas del mundo. Recientemente, 63 pequeñas empresas forestales situadas en 300 comunidades locales (que representan a 77.000 familias) crearon una alianza nacional que representa a 11 asociaciones coordinadoras regionales: ACOFOP, ASIL COM, ASOCUCH, ASORECH, COG-MANGLAR, Enredémonos por el Corazón Verde, FEDECOVERA-Guatemala, FEDERAFOGUA, FUNDALACHUA, RENACOR y Ut'z Che'. La superficie total de bosque gestionada por estas 11 asociaciones sobrepasa las 750.000 hectáreas.

Para potenciar la gobernanza empresarial de estas asociaciones y las empresas que las constituyen, Ut'z Che' organizó una sesión de asesoramiento y formación sobre prácticas democráticas, transparencia y responsabilidad. El objetivo era fomentar la igualdad entre estas asociaciones y garantizar que no sufrieran conflictos internos que podrían afectar a su funcionamiento como empresa basada en una gobernanza forestal sostenible.

El curso se llevó a cabo con el reconocimiento de que las comunidades casi nunca se libran de algún conflicto interno, pero que a pesar de ello existe un potencial para transformar situaciones en potencial económico, siempre y cuando exista una buena gobernanza interna. Por ejemplo, se estaban talando plantaciones en las antiguas comunidades de refugiados de Nuevo México, pero gracias a la atención prestada a las prácticas democráticas, transparencia y responsabilidad, se formó una cooperativa para aprovechar económicamente los recursos de la plantación dentro del área del asentamiento.

Facilitar una mejor gestión. El tamaño del equipo directivo (personas que ocupan puestos desde donde pueden tomar decisiones cruciales) debería corresponder al de la empresa, los recursos financieros disponibles, la composición de la comunidad y la inversión en términos de tiempo de personal necesario para conseguir los resultados deseados. La estructura de dirección (roles y responsabilidades de cada miembro) tiene que ser diseñada de manera que las funciones básicas de la empresa puedan ser desempeñadas sin problema (por ejemplo, coordinación de suministro y producción, comercialización y contabilidad).

Los incentivos apropiados deberían reafirmar la conducta positiva de las personas que ejercen actividades directivas (véase el recuadro 58). Un análisis de las principales actividades de una empresa, y los roles y responsabilidades necesarios para gestionarla, le pueden dar una idea de dónde están los puntos débiles y si existe potencial para mejorar la estructura (por ejemplo, añadiendo nuevos roles, diferenciándolos o evitando la duplicación de los mismos). Las reuniones comunitarias pueden contribuir a sugerir cambios. En el caso de que la empresa parezca estar controlada por una elite (por ejemplo, todo hombres), puede animar a los miembros a desarrollar estructuras más integradoras.

Facilitar un buen liderazgo. Un facilitador no debería dictar quién dirige una empresa. De todos modos, identificar un buen liderazgo es la base para una organización sostenible. Usted puede estar en mejor situación de ver quién podría ser un buen director o coordinador comercial que los de la propia comunidad. En general, un buen liderazgo ayuda a establecer una estrecha relación entre el equipo directivo y la comunidad en donde la empresa tiene su sede. Puede ayudar a afinar los criterios por los cuales

se escoge al líder apropiado. También puede animar a la comunidad a considerar la elección de un líder procedente de cualquier segmento de la comunidad, incluyendo los pobres, las mujeres y otros miembros desfavorecidos.

Sugerimos seguir estos pasos para la selección de líderes:

- Durante el proceso de los análisis de situación y las reuniones, ayude a clarificar qué características concretas podrían resultar útiles para puestos de trabajo específicos (véase el recuadro 59).
- Identificar candidatos naturales para esos puestos, basándose en su capacidad, interés e implicación. Esta información es para usted, no la comparta con miembros de la comunidad. De todos modos, sí puede facilitar un proceso que lleve la atención hacia los candidatos potenciales (especialmente si provienen de sectores marginados de la comunidad).
- Lleve a la comunidad por un proceso mediante el cual acuerden un conjunto de criterios en firme, y un proceso con el cual seleccionar el personal para distintos puestos y responsabilidades.
- Fomente una decisión por consenso, o si eso no fuera posible, facilite la elección de candidatos, especialmente para el puesto de director general (o líder de la empresa).

Ayude a establecer sistemas de buena gobernanza y gestión empresarial. Desarrolle una estrategia de intervención para consolidar el sistema directivo de la empresa.

Recuadro 58. Estructura de la empresa de papel hecho a mano Bhimeshwor, Nepal

Fundada en 2005 en el distrito de Dolakha, Bhimeshwor es una empresa comunitaria que fabrica papel hecho a mano y que recibe soporte técnico de la red ANSAB (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources). Entre los accionistas hay 10 grupos de usuarios de bosques comunitarios que poseen el 30 por ciento de las acciones, 2 emprendedores con experiencia previa (35 por ciento), 20 hogares pobres (10 por ciento) e inversores privados (15 por ciento). Una compañía nacional, Himalayan BioTrade Pvt. Ltd., compra todo el papel lokta, ofrece asesoramiento técnico y posee el 10 por ciento de las acciones.

Una asamblea general de los 34 representantes accionistas prepara anualmente el principal plan de negocio y las políticas. Una junta directiva, compuesta por nueve individuos que se reúnen periódicamente, supervisa las principales decisiones de producción y dirección. Un comité de gestión de tres miembros: director general, director comercial y director de producción, es el encargado de las operaciones cotidianas de la empresa. La empresa ha adoptado para sus empleados, incluyendo la dirección, un plan de incentivos basado en el rendimiento. Por ejemplo, el director general y el director comercial reciben un 10 y un 20 por ciento de beneficios por sus servicios respectivamente.

La empresa tiene una capacidad de producción anual de 4.800 kilogramos (24.000 láminas grandes) de papel hecho a mano, con un valor de 1.680.000 rupias nepalíes (USD 21.538), y da empleo directo a 15 personas. La materia prima, lokta (*daphne bholua*) proviene de diez grupos de usuarios de bosques comunitarios, de los cuales ocho están certificados por el Consejo de Administración Forestal (FSC). La propiedad conjunta y la claridad de los roles, responsabilidades e incentivos que existen en la estructura directiva de esta empresa han demostrado ser un modelo atractivo para una amplia gama de empresas de recursos naturales y personas dependientes de los bosques, que garantiza beneficios para los pobres y un manejo sostenible de los bosques.

Recuadro 59. Criterios para los puestos directivos, presentados en un taller de formación para empresas forestales en Goba, Etiopía

Un director general tiene que: (i) asegurarse de que las diferentes partes de la empresa trabajan bien conjuntamente; (ii) estar implicado en cualquier decisión importante; y (iii) mantener motivado al grupo, así que tiene que ser un buen líder que sea respetado, tener conocimientos amplios y ser capaz de tomar decisiones con celeridad.

Un coordinador de suministros tiene que: (i) negociar tratos con suministradores de materia prima; (ii) asegurarse de que todos los insumos necesarios (materia prima, equipamiento, repuestos, transporte) llegan a tiempo; y (iii) comprobar las cantidades y la calidad de todo, así que debe poseer habilidad numérica, y ser un buen investigador y negociador.

Un coordinador de producción tiene que: (i) conseguir que las personas adecuadas ocupen los puestos adecuados; (ii) organizar formación para rellenar las lagunas de competencias que pudieran existir; y (iii) supervisar la producción (calidad, cantidad, tiempo, costo), así que necesita ser técnicamente competente y dispuesto a trabajar largas jornadas.

Un coordinador comercial tiene que: (i) averiguar qué quieren los clientes; (ii) asegurarse de que el producto es el que quieren los clientes (asesorando sobre cualquier cambio de diseño); (iii) hacer un seguimiento de la competencia; (iv) hacer que los clientes conozcan sus productos; y (v) supervisar las ventas y los permisos, así que tiene que ser animado y sociable, lleno de ideas y alguien que disfrute con la compañía de los demás.

Un contable tiene que: (i) llevar un registro financiero sencillo, que todos los miembros de la empresa puedan entender; (ii) producir una hoja de balance, una cuenta de pérdidas y ganancias, y un análisis de flujo de efectivos; y (iii) mantener a los miembros informados, así que debe tener conocimientos contables, ser honrado, bien organizado, disciplinado y preciso.

Esta estrategia podría consistir en:

- *Desarrollar unos buenos estatutos para la empresa.* Es mucho más fácil dirigir una empresa si existe un acuerdo escrito sobre la visión, constitución, sistemas operativos y roles y responsabilidades de los miembros que la constituyen (especialmente el personal directivo). Los estatutos deberían redactarse de forma que: (i) todos los miembros de la empresa se sientan propietarios de la misma y (ii) se ajuste claramente a las políticas gubernamentales locales para estructuras empresariales. Preste especial atención a identificar con claridad los roles y las responsabilidades de los puestos directivos y las recompensas que conllevan, estructuras de responsabilidad, penalizaciones, reglas sobre membresía y reparto de beneficios. Se puede crear un comité de redacción que consulte a los miembros de la empresa y a los grupos de interés. El borrador definitivo de los estatutos debe recibir el consentimiento de los diversos grupos de interés y la asamblea general.
- *Desarrollar una política operativa eficiente.* Una política operativa adecuada guía la gestión cotidiana de la empresa y contribuye a evitar cualquier conflicto o contradicción acerca de los roles y las responsabilidades. Todos los miembros de la organización deben estar de acuerdo sobre la política operativa, mediante la asamblea general. La política operativa identifica quiénes son los encargados de adquirir materias primas, contratar y formar al personal, mantener la maquinaria y desarrollar mercados. El comité de redacción de los estatutos puede ser quien escriba la política operativa, o se puede formar un nuevo comité. El comité consulta a todos sus miembros y a los grupos de interesados de la comunidad. El borrador de la política operativa se presenta para su aprobación en la asamblea general.

- *Crear un entorno de trabajo positivo que respete las normas y las prácticas socioculturales.* Un buen entorno de trabajo puede potenciar mucho la productividad en el lugar de trabajo. Debería estar basado en las normas, valores y prácticas locales, y ser capaz de motivar al personal a seguirlo. Por ejemplo, los salarios deberían ser competitivos con los precios locales existentes para contratar a empleados cualificados o no cualificados. Se podría dar prioridad a grupos económicamente débiles a la hora de contratar trabajadores. Hace falta estudiar las opciones, como crear un programa de sensibilización para explicar los beneficios de la empresa a las personas de la misma comunidad que no estén directamente vinculadas a la empresa, reforzando con ello la cohesión de la comunidad. El caso práctico presentado en el recuadro 60 es un ejemplo de una buena estructura de gobernanza.
- *Estudiar maneras de recompensar a los trabajadores aparte de los salarios.* Como el personal asalariado puede estar sesgado hacia los miembros masculinos de una empresa, suele ser conveniente pensar en cómo se podría reinvertir el capital para que llegue a grupos potencialmente desfavorecidos, por ejemplo, en proyectos comunitarios o en grupos de ahorro de mujeres.

Recuadro 60. Crear un entorno de trabajo positivo: el subgrupo Dhadedungha de Nepal

El subgrupo Dhadedungha del grupo de usuarios forestales de Lakuridanda consiste en 23 miembros que gestionan unas 100 hectáreas del bosque comunitario de Shankhadevi. Formado en 2005, este grupo actualmente realiza tres actividades principales: el cultivo de más de 25.000 plántulas de argeli (una materia prima usada para hacer papel a mano), la recolección de gualteria y el cultivo de papas.

Tras la venta de su cosecha, el subgrupo distribuye equitativamente los ingresos entre sus miembros. Además, han iniciado un plan de ahorro y crédito para crear un apoyo económico a largo plazo. Hasta la fecha el fondo de ahorro ha recogido 35.000 rupias nepalíes (USD 412), que se movilizan para distintas actividades generadoras de ingresos, con énfasis especial en los miembros pobres de la comunidad de usuarios. Un sistema de contabilidad transparente fomenta un mayor sentido de pertenencia y una mejor motivación entre los miembros del grupo.

El subgrupo realiza actividades para el desarrollo comunitario y tiene previsto establecer una tienda de abastos comunitaria, para hacer llegar productos a la comunidad a un precio asequible. El modelo de negocio del subgrupo presta especial atención tanto a la conservación de la biodiversidad como a la belleza del paisaje y a la reducción de la pobreza, mediante un manejo sostenible de los recursos.

Paso 3. Aumente la capacitación

Durante el proceso de análisis, inevitablemente descubrirá lagunas en la capacidad. Puede abordar directamente estas lagunas mediante formación, apoyo directo y el simple aprendizaje directo. Cree un programa de aumento de la capacitación para el caso específico de cada empresa, acorde con la capacitación y las necesidades existentes. Como facilitador, no precisa proporcionar todo el apoyo para la capacitación, pero debería intentar identificar a aquellos que pueden hacerlo y preparar a personas locales para que divulguen el conocimiento en diferentes regiones geográficas (en Nepal han producido una buena guía sobre cómo desarrollar formadores locales).¹³⁶ Por ejemplo, la pasada experiencia de ANSAB en Nepal demuestra que los siguientes aspectos de gobernanza y estructura empresarial suelen precisar atención:

- **Formación directiva.** La formación y la orientación directiva (junto con el necesario apoyo técnico) pueden ayudar a garantizar un funcionamiento correcto creando un claro entendimiento de los roles y las responsabilidades dentro de la organización. Tal formación debería incluir también planificación y revisión del negocio, técnicas para fomentar el espíritu de equipo, así como un sentimiento de pertenencia y cohesión entre los trabajadores y la dirección.
- **Desarrollo de capacidades.** Diferentes empresas forestales tendrán una serie de capacidades técnicas específicas que deberán dominar, desde el diseño de viveros y plantación, árboles y recolección de productos arborícolas, hasta el aserrado y otras actividades de transformación. Un facilitador debería familiarizarse con agencias que puedan diseñar y proporcionar formación para potenciar la eficacia y la competitividad de la empresa.
- **Comunicación.** Debería establecerse un mecanismo eficaz de comunicación entre los miembros de la empresa y otros grupos de interesados. Como facilitador, puede ayudar a las empresas a mantener información actualizada sobre el entorno empresarial, políticas, mercados, etcétera. También puede asesorarles sobre cómo hacer esa información más asequible a grupos externos.
- **Registro de las operaciones.** Un sistema de registro transparente minimiza el conflicto entre miembros de la empresa y grupos de interesados. Todos los documentos y archivos (por ejemplo, de las asambleas generales y de cualquier decisión que se tome) deberían estar al día, para que cualquier miembro de la empresa o de un grupo de interés externo pueda tener fácil acceso a los mismos. La formación práctica hecha a medida de la empresa es algo que suele ser necesario para mejorar el sistema de registro.
- **Contabilidad.** Una contabilidad transparente es muy importante para la supervivencia de la empresa. Por lo tanto, se debería contratar a una persona capaz de la comunidad local para llevar las cuentas. Puede que sea necesaria una sencilla formación contable (véanse algunas de las guías mencionadas en el módulo 13).¹³⁷
- **Compartir experiencia práctica.** Puede organizar visitas de estudio para que los miembros de una empresa aprendan sobre las prácticas exitosas de otra empresa. Tales oportunidades sirven para divulgar destrezas prácticas y experiencias, y fomentar la confianza entre empresas.
- **Formación sobre monitoreo y evaluación.** Establecer un programa regular de monitoreo y evaluación ayudará a los miembros de la empresa a familiarizarse con las diferentes funciones de su organización, y a saber si es eficiente y cuáles son las prioridades necesarias para mejorar las perspectivas de negocio futuras.

Paso 4. Contemple una acción colectiva

A menudo las pequeñas empresas forestales manejan sus negocios de forma aislada e individual. Debido a ello, los costos de producción y comercialización por unidad de producto son altos. Una forma de potenciar la eficacia en estos ámbitos es agrupar las empresas (véase el recuadro 61).¹³⁸ Agrupar las empresas, por ejemplo, en una asociación de productores, puede incrementar su poder de negociación tanto en términos de comprar insumos como de vender productos. También facilita el acceso a proveedores de servicios financieros y empresariales, para quienes una cierta escala de industria es necesaria para que la provisión de un servicio resulte rentable.

Dependiendo del país, la agrupación puede tomar la forma de asociaciones, cooperativas o redes informales. La agrupación puede ayudar a atraer el

136. ANSAB, 2010e.

137. Bonitatibus y Cook, 1995.

138. Macqueen et ál., 2006.

interés de otros programas de apoyo empresarial locales y regionales, tales como programas de formación gubernamental, capital simiente de agencias gubernamentales o de desarrollo, y créditos de los bancos de desarrollo. Como facilitador, puede ayudar a crear vínculos con estos otros programas de apoyo, visitándoles e informándoles sobre las empresas, manteniendo una comunicación regular e invitándoles a eventos especiales. Las interacciones y evaluaciones regulares sobre cómo se va desarrollando la acción colectiva pueden ser algo crucial, especialmente en las primeras fases de su desarrollo (véase el recuadro 62). Como facilitador, hay una serie de indicadores importantes que debería tener en cuenta cuando facilite una acción colectiva de mayor alcance:

- Las asociaciones funcionan mejor cuando ya han empezado por su propio pie. Investigue primero qué grupos existentes podrían potenciarse, antes de proponer una entidad nueva. Los estudios muestran un fuerte vínculo entre el éxito y una historia de actividad social.
- Intente mantener una buena separación entre asociaciones empresariales y cualquier lucha de poder local, especialmente si tienen que ver con la política. Si la asociación está dirigida por un único líder entusiasta, intente fomentar el desarrollo de normas de procedimiento para mantener la dinámica si esa persona se marchara.
- Destaque la importancia de unas reglas claras y transparentes, especialmente en lo que concierne a las actividades financieras y a cómo resolver los conflictos dentro del grupo.
- Procure centrarse en unos pocos objetivos asequibles rápidamente, al menos al principio, para fomentar la confianza en la utilidad de la asociación.
- Aunque el éxito económico de una empresa es obviamente importante, no descarte objetivos más amplios sociales o ambientales, que pueden servir para proporcionar una dinámica y un foco central en períodos económicamente difíciles.
- Una vez que esté funcionando bien la parte básica de la empresa, anime a que evolucione hacia ideas de desarrollo de productos, para que la asociación empresarial se mantenga siempre competitiva (véase el módulo 11).

Recuadro 61. Potenciar la gobernanza empresarial de las asociaciones de fibra de coco en Mozambique

Centro Terra Viva (CTV), socio de Forest Connect en Mozambique, detectó la naturaleza desorganizada e informal de los productores de productos de fibra de coco de la provincia de Manica, y creó una iniciativa para potenciar la gobernanza y las estructuras empresariales. El objetivo era mejorar la resistencia de los grupos de productores dedicados al coco y mitigar la pobreza.

La principal actividad inicial fue organizar reuniones con cinco diferentes grupos de productores de cocos, para estudiar la posibilidad de establecer asociaciones formales. Estas primeras reuniones convencieron a los productores sobre las ventajas de mercado que obtendrían trabajando en asociaciones formales y se crearon cinco nuevas asociaciones de productores de cocos, legalmente registradas. Para mejorar la capacidad directiva de los nuevos líderes de las asociaciones, CTV organizó visitas de estudio a otras asociaciones de productos forestales ya establecidas. También organizó eventos de formación por expertos, tanto sobre el manejo sostenible de los recursos naturales, como el uso integral del coco. Facilitó la participación de las asociaciones del coco en ferias comerciales y exposiciones regionales, para mostrar sus productos pero también para observar los productos de sus competidores.

El impacto de formalizar y potenciar la estructura de gobernanza de estas asociaciones de productores de cocos ha sido el incremento de los ingresos por la venta de algunos productos, basados en una mejor utilización del cocotero (más allá de las hojas y del fruto). Las visitas de estudio y la participación en ferias comerciales fueron especialmente eficaces para que los miembros adquirieran experiencia del mercado y de dirección empresarial.

Recuadro 62. Aplicar una «metodología de chequeo de salud» para fortalecer cooperativas en China, desarrollada por Forest Connect Etiopía

La Xiao Zhuang Bamboo Cooperative fue creada en 2007, basándose en su predecesora, la Xiao Zhuang Food Factory. La cooperativa contaba con cinco miembros fundadores iniciales, con un capital registrado de un total de 70.000 yuanes (USD 11.122). Para 2009, 132 miembros se habían unido a la organización y, con 5 inversores financieros, el capital registrado ascendió a 1 millón de yuanes (USD 158.894).

El principal producto de la cooperativa son los tallos de bambú secos, que suponen un 80 por ciento de la producción; su otra línea de productos son unas pequeñas bayas de arrayán deshidratadas. Los socios de Forest Connect (el Instituto de información sobre política forestal y la Universidad forestal de Pekín) emplearon una «metodología de chequeo de salud», desarrollada por el equipo etíope de Forest Connect, para revisar las lagunas en la capacidad e identificar prioridades para el desarrollo de capacitación.

La metodología constaba de cuatro pasos participativos: (i) familiarización, contando la historia de la cooperativa (un relato cronológico narrado por miembros de la cooperativa sobre los orígenes y los objetivos de la misma); (ii) una evaluación 3R sobre el impacto de la cooperativa en los derechos forestales, responsabilidades e ingresos; (iii) un análisis DAFO sobre el rendimiento actual; y (iv) una revisión de las lagunas de capacidad en cinco ámbitos: producción, transformación, mercadeo, información de mercado y gestión general.

Durante la familiarización y los ejercicios de 3R, muchos miembros de la cooperativa pensaron que las oportunidades de empleo eran una ventaja obvia de la cooperativa, pero que aumentar los ingresos y la reputación de la población también era un beneficio importante. En el análisis DAFO, los miembros sacaron a relucir debilidades como la falta de capital para ampliar la escala de las operaciones, escasez de maquinaria y de conocimientos de gestión, y las dificultades para atraer talentos.

Los miembros de la cooperativa identificaron lagunas en la capacidad de identificar cómo mejorar la calidad de los productos, qué maquinaria elegir y cómo mejorar la información sobre el mercado. Los grupos tuvieron dificultades con la idea de investigación de mercado debido a su funcionamiento dentro de una lógica de control centralizado. El ejercicio llevó a la cooperativa a dar prioridad a la investigación de mercado para desarrollar nuevos productos, haciendo hincapié en los intercambios técnicos.

Paso 5. Ofrezca un punto central de información sobre servicios de desarrollo empresarial y financiero

Como se indica en el módulo 8, desarrollar una estrategia de comunicación que ofrezca a las PYMEF la información que precisan es algo crucial, y tal vez la mejor manera de reforzar la capacidad de gobernanza y las estructuras de las PYMEF. Hasta que estas empresas sean capaces de funcionar sin problemas y de forma independiente, puede que sea inevitable llevarlas de la mano durante un tiempo (véase el recuadro 63).

14

Tal como hemos indicado, los servicios de desarrollo empresarial, tales como planificación de negocio, auditoría, desarrollo de la capacitación, formación contable y mercadeo, son cruciales para el funcionamiento sostenible de una empresa. Como facilitador puede ser de mucha utilidad a pequeñas empresas forestales si crea un directorio de proveedores de servicios y facilita la conexión entre empresas y diferentes proveedores de servicios (véase el módulo 7).

Una vez que la empresa haya sido creada, controle de cerca sus actividades. Si descubre cualquier laguna en su capacitación, preste apoyo directo inmediato o indique a la empresa la dirección de un proveedor de servicios adecuado (véanse los módulos 12 y 13). Convocar reuniones regulares, asistir a las

asambleas y revisar los archivos es algo que le podrá ayudar a detectar tales necesidades. Esta implicación directa le puede ayudar a establecer una buena relación de trabajo con la empresa y también le permitirá juzgar cuál es el momento adecuado para retirarse.

Recuadro 63. Experiencias de Rainforest Alliance en el fortalecimiento de organizaciones de productores en México

Rainforest Alliance ha estado trabajando desde 2005 para potenciar la capacidad de un manejo forestal sostenible y el desarrollo empresarial en los ejidos mexicanos y en las comunidades indígenas. Por ejemplo, la comunidad indígena de San Bernardino de Milpillas Chico, al sur de Durango, posee 159.925 hectáreas, 77 por ciento de las cuales son bosques productivos de pino, bajo manejo sostenible, y cumplen las normas de certificación del FSC.

Milpillas estableció una relación comercial exclusiva con una compañía privada mexicana en 1962, que instaló aserraderos en la comunidad y proporcionó algo de formación y de capital circulante. Esta relación finalizó en 2006 y la empresa fue relanzada como compañía transformadora forestal independiente y verticalmente integrada, que vendía al mercado abierto. Rainforest Alliance empezó a trabajar con la comunidad en 2006 en los siguientes ámbitos:

- Actividades de formación
 - Prácticas de recolección como tala direccional, tronzamiento, extracción, corte a medida
 - Prácticas de aserramiento
 - Clasificación de madera aserrada en grados de calidad
 - Actividades de producción como control de la producción diaria, gestión de inventario y control de gastos de producción
 - Sistemas de administración y financieros
- Facilitación
 - Identificar y conseguir recursos gubernamentales para empresas forestales comunitarias
 - Reestructurar la dirección empresarial comunitaria, por ejemplo, recomendando grupos de decisión más reducidos y un calendario de reuniones más frecuentes y contratando a un gestor forestal profesional
 - Integrar sistemas de control administrativo electrónicos
 - Identificar oportunidades de mercado y nuevos productos

La empresa forestal comunitaria está ahora transformando el 100 por cien de la madera en rollo recolectada mediante una producción de valor añadido. Entre los productos forestales que vende están la madera verde, madera secada al horno de distintos grados de calidad, tablas aserradas, bloques, componentes predimensionados para mangos de escoba y bobinas, material de embalaje y serrín. Los análisis de 2005–2008 muestran una mejora espectacular, desde pérdidas de USD 561.646 en 2005 a una ganancia neta de USD 1.785.025 al cierre de 2008. Esto es debido a la buena disposición de la comunidad para invertir USD 1,1 millón de sus propios fondos para el período inicial de tres años (2006–2008) y a estar dispuesta a cambiar los procesos de producción y gestión con la ayuda técnica de Rainforest Alliance.

A pesar de haber registrado un 9 por ciento de reducción en volumen (m^3) de madera recolectada entre 2005 y 2008, hubo un 16 por ciento de aumento en la producción de pies tablares en el mismo período gracias a una mayor eficacia. Los costos de producción se redujeron un 43 por ciento gracias a: un aumento del 60 por ciento en la producción de pie tablar por persona y día (ver arriba), un 5 por ciento de aumento en la producción de madera de grado 2 y más altos (de un 10 a un 15 por ciento), un 9 por ciento de reducción de madera producida de grado 5 (de un 41 a un 32 por ciento) y un 6 por ciento de reducción de piezas cortas (de un 11 a un 5 por ciento). El precio de venta promedio se incrementó un 19 por ciento, de USD 0,59 a USD 0,70 por pie tablar, mediante una creciente producción de grado 2 y más, y una producción menor de grado 5. La venta de madera en rollo disminuyó un 10 por ciento y, como hemos mencionado, la producción total subió un 16 por ciento y los costos se redujeron en un 43 por ciento.

14.3 Sugerencias útiles

- La experiencia práctica en diagnósticos rurales participativos y el desarrollo de empresas comunitarias son destrezas importantes para un facilitador a la hora de usar esta herramienta. No apresure estas intervenciones: es crucial garantizar la propiedad participativa y permanecer orientado en el proceso, en lugar de saltarse pasos para centrarse en el objetivo final.
- Esfuércese por adquirir conocimientos y establecer relaciones con los diversos proveedores de servicios empresariales y financieros a nivel local, nacional e incluso internacional. Una de las funciones más útiles de un facilitador es crear vínculos entre estos proveedores de servicios y grupos de pequeñas y medianas empresas forestales.
- Desarrolle una estrategia de salida bien planificada para las actividades de apoyo con intervención directa, pero sin necesariamente cerrar la puerta a funciones a más largo plazo, como ser un centro de información global sobre proveedores de servicios empresariales y financieros. Asegúrese de que estas estrategias de salida se preparen conjuntamente con las empresas que está apoyando, para que sepan qué esperar.

14.4 Información adicional

Encontrará una buena introducción a la transformación de comunidades locales en empresas funcionales en el siguiente texto:¹³⁹ http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf

En el siguiente enlace, puede encontrar una buena guía básica para desarrollar empresas rurales colectivas u organizaciones de productores elaborada por Oxfam:¹⁴⁰ http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises

En estos reportes encontrará nuevos ejemplos e ideas sobre cómo fortalecer a las organizaciones de productores y cadenas de valor:¹⁴¹
<http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>
<http://www.wageningenacademic.com/pomc>

En estos enlaces verá una serie de ejemplos prácticos sobre fortalecimiento de capacidades en organizaciones de productores de Nepal:¹⁴²
http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf
<http://www.ansab.org/publication/enterprise-oriented-community-forestry-in-nepal-strategies-and-lessons>
http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf

Para ver más detalles sobre el ejemplo chino de realización de un chequeo de salud a una cooperativa, consulte:
<http://www.fao.org/forestry/enterprises/forestconnect/en>

139. ANSAB, 2008.

140. Penrose-Buckley, 2007.

141. Shiferaw *et ál.*, 2006; Bijman y Oorthuizen, 2008.

142. Subedi *et ál.*, 2000; Subedi *et ál.*, 2004; Subedi, 2006; Subedi *et ál.*, 2007.

Módulo 15 Incorporar la sostenibilidad ecológica

Elaborado por Daphne Hewitt

© Duncan Macqueen



15

Sistema de seguimiento de la madera, Ghana

15.1 Propósito

Esta herramienta describe los diversos enfoques que puede utilizar para comprender y garantizar que se mantenga la sostenibilidad ecológica en las actividades de las pequeñas empresas forestales. También señala las oportunidades y los desafíos de dirigirse hacia una certificación voluntaria en manejo forestal sostenible, a cargo de una institución independiente.

15.2 Descripción

Paso 1. Identifique puntos de impacto claves para la sostenibilidad en la cadena de valor escogida

Una definición estándar de la sostenibilidad ecológica es la restauración y conservación de los procesos ecológicos de los que depende la vida. Un punto de inicio para incorporar medidas para proteger la sostenibilidad ecológica, al tiempo que se desarrollan PYMEF económicamente viables, es identificar cómo su grupo específico está impactando el medio ambiente y dónde se pueden tomar medidas para incorporar prácticas sostenibles. Para diferentes tipos de empresas forestales, estos impactos y posibles medidas serán diferentes:

- Si trabaja directamente con titulares de tierras y productores de materias primas, los puntos de impacto claves para la sostenibilidad estarán en el manejo y la extracción de recursos forestales.
- Si trabaja con PYMEF que trabajan en la transformación y en la producción con valor añadido, los puntos de impacto claves para la sostenibilidad girarán en torno al propio proceso de producción, incluyendo la selección de materias primas, empleo de productos químicos o acabados, uso de energía y eficiencia de la producción, así como la eliminación de residuos.

Paso 2. Genere un consenso sobre sostenibilidad entre los miembros de las PYMEF

Para incorporar medidas que aborden la sostenibilidad ecológica en una empresa forestal basada en los recursos, es imprescindible que todos los miembros de la empresa o grupo de pequeñas empresas compartan objetivos comunes con respecto a la sostenibilidad. Estos objetivos tienen que definirse colectivamente como grupo, contando con la opinión de grupos de interés, y deberían definirse con claridad y escribirse en una declaración de principios para referencias futuras (algo que también puede tener un valor promocional).

El ámbito donde integrar las prácticas sostenibles viene muy determinado por el tamaño y el objetivo de la PYMEF, es decir, hasta dónde esperan llegar en el proceso que aporta valor añadido. Para generar un consenso puede ser conveniente facilitar un debate amplio en el seno de la empresa sobre los siguientes temas:

- Identificar objetivos comunes para la PYMEF o el grupo de PYMEF. Estos probablemente incluirán objetivos comerciales que tengan que ver con la envergadura futura de la operación o alcance de producción anticipado, pero también podrían incluir objetivos socioeconómicos (por ejemplo, si un grupo pretende funcionar como compañía privada y maximizar los beneficios; o bien mantener una escala pequeña, maximizar el empleo en la comunidad y reducir el riesgo).
- Identificar razones clave para incorporar la sostenibilidad. Razones como «la necesidad de mantener la producción», «la necesidad de acceder a mercados que exigen sostenibilidad», etc. son importantes para la

comunicación tanto con miembros de la comunidad como con potenciales clientes del mercado.

- Desarrollar un código interno de conducta para los miembros de la PYMEF (incluyendo un código para proveedores que la PYMEF aplicará cuando compre a proveedores externos). Los códigos de conducta incluirán la adopción de medidas para la sostenibilidad; los de los proveedores incluirán identificación de los orígenes del producto forestal y prácticas de manejo empleadas. Este código de conducta no aparecerá inmediatamente después de la primera reunión, sino que deberá irse perfilando a lo largo de los pasos 3-5 explicados a continuación.

Obtener un consenso sobre las razones para adoptar la sostenibilidad (y cómo incorporarla a la práctica mediante un código de conducta) puede ayudar a fortalecer la lealtad interna a la empresa, y también a posicionar la empresa favorablemente en el mercado. La experiencia ha demostrado que el consenso sobre sostenibilidad en el desarrollo de una PYMEF garantiza auténticas mejoras en el bienestar de la comunidad y anima a centrarse, no solo en los beneficios económicos, sino también en la integridad de los recursos y en la salud social que forma la base del éxito a largo plazo de las PYMEF. Por esta razón, es importante recalcar que la sostenibilidad abarca dimensiones ambientales, económicas y sociales.

Paso 3. Emprenda un estudio básico de sostenibilidad

Para identificar formas en que las PYMEF pueden reforzar las actividades de «restauración y conservación» que garantizarán la sostenibilidad ecológica, es importante poseer una comprensión básica de la situación actual de sus operaciones. En los primeros estadios del apoyo al desarrollo de las PYMEF, es muy probable que esto sea una autovaloración en forma de una simple lista de comprobación, que dará una comprensión general de las prácticas actuales y detectará áreas a mejorar con un plan de acción.

Si la empresa tiene serias preocupaciones en cuanto a la conservación de la biodiversidad, puede que sea conveniente emplear herramientas de monitoreo participativo de la biodiversidad para obtener una mejor comprensión de base.¹⁴³ Más adelante puede que sea adecuado traer a un experto de fuera para que realice una evaluación o «análisis de deficiencias». De todos modos, como punto de inicio, usted como facilitador puede animar a las PYMEF a desarrollar una lista de comprobación para la autoevaluación, que podría incluir las siguientes áreas clave:

- Evaluar las prácticas actuales de manejo de recursos: (i) ¿La tala está equilibrada con el crecimiento de los árboles del bosque?; (ii) ¿Las prácticas de dirección incorporan medidas de protección ambiental (como protección de cursos de agua, vida silvestre y recursos del suelo)?; (iii) ¿Existe un plan a largo plazo abierto y accesible que garantice lo anterior?
- Revisar las actuales cadenas y fuentes de suministro de productos forestales: ¿Sabe la PYMEF de dónde vienen sus productos y cómo se manejan los bosques donde se originan? Como se ha indicado, los productos forestales deberían proceder de áreas bajo planes de manejo sostenible a largo plazo, para reducir el riesgo de daños ecológicos.
- Diagnosticar la eficacia del funcionamiento de cualquier sistema de transformación: (i) ¿Cómo de eficaz es el actual sistema de producción

143. ANSAB, 2010f.

con respecto al uso de recursos?; (ii) ¿Se evalúan los índices de conversión y otras medidas de eficiencia de la producción, y se toman medidas para reducir los desperdicios?

- Investigar el uso y el manejo actual de sustancias químicas: ¿Tiene la PYMEF protocolos referentes al manejo de materiales peligrosos, incluyendo la eliminación segura de desperdicios?
- Identificar actividades comunes entre grupos de PYMEF que puedan llevar a cabo conjuntamente, para reducir costos y aumentar la sostenibilidad económica de operaciones realizadas bajo un plan operativo conjunto.

Paso 4. Identifique directrices y estándares existentes para la evaluación de la sostenibilidad (tales como la certificación)

Una vez alcanzado el consenso relativo a las razones por las que la sostenibilidad es deseable, y completados unos sencillos diagnósticos, los facilitadores podrán identificar e introducir directrices y estándares ya existentes para la sostenibilidad del bosque o del sector de transformación en el que trabajan las PYMEF (véase el recuadro 64).

El alcance y el contenido de los criterios para un plan de certificación por terceros y los indicadores de sostenibilidad forman un recurso de base amplia, que permite enriquecer las ideas de las PYMEF acerca de la sostenibilidad. Pueden ayudar a guiar la creación de códigos de conducta internos y, en última instancia, ayudar a una PYMEF a ser reconocida en el mercado por sus logros, gracias a la certificación. Es importante destacar que muchas de estas directrices y estándares son primordialmente una herramienta de mercadeo, para demostrar la sostenibilidad a los clientes preocupados por el tema. Si los clientes de las empresas con las que está usted trabajando no insisten en una sostenibilidad demostrada, podría ser conveniente emplear estos estándares para aprender sobre los factores de la sostenibilidad, sin necesariamente tener que pagar por el proceso de certificación.

Ejemplos de tales planes incluyen los siguientes:

- **Para las PYMEF que manejan y extraen recursos forestales:** el estándar del Consejo de Administración Forestal (FSC por sus siglas en inglés) y los varios planes aprobados por el Programa de Reconocimiento de Sistemas de Certificación Forestal son los estándares más conocidos y los que tienen mayor reconocimiento a nivel internacional para la certificación del manejo forestal (véanse <http://www.fsc.org/> y <http://www.pefc.org/>). Se están elaborando nuevas directrices que permitirán la certificación de madera de comercio justo procedente de operaciones forestales comunitarias y que pueden convertirse en relevantes para las PYMEF.
- **Para las PYMEF dedicadas a la producción y transformación con valor añadido:** dependiendo del producto y del proceso de manufactura, puede haber varios sistemas de certificación a tener en cuenta:
 - Productos de madera: además de la certificación para el manejo forestal arriba mencionada, también existen planes que rastrean el origen de la madera transformada. Por ejemplo, la certificación de la Cadena de custodia de FSC (CoC por sus siglas en inglés) distingue los productos de madera sostenible en el mercado.
 - Productos forestales no maderables (PFNM): se aplica la certificación del FSC y el sello CoC de FSC demostrará la sostenibilidad en el mercado.

- PFMN comestibles: además de los estándares de sostenibilidad arriba mencionados, existen otras opciones (que se pueden combinar con el manejo forestal y la certificación CoC) que tienen funciones de mercado especializadas, por ejemplo, garantizar que los productos sean de cultivo orgánico (<http://www.ifoam.org/> IFOAM es un buen recurso para identificar los estándares de cultivo orgánico apropiados en su región) o de comercio justo (<http://www.fairtrade.net/>).
- Procesos que requieren productos químicos y acabados para la madera: existen directrices para la selección de acabados ecológicos, además de normas para el manejo seguro y el uso de productos químicos, incluyendo la eliminación de desechos para evitar la contaminación, como, por ejemplo, Green Seal (<http://www.greenseal.org/>).
- Sistemas de dirección empresarial: la Organización Internacional de Normalización (ISO por sus siglas en inglés) ha creado estándares para ayudar a las compañías de todos los tamaños a incorporar la sostenibilidad ambiental a sus sistemas. Aunque estos estándares no dictan los umbrales de manejo de recursos ni los impactos sobre el terreno, son herramientas para facilitar el desarrollo de procesos y sistemas de dirección (http://www.iso.org/iso/iso_catalogue/the_iso_portfolio/iso_portfolio_environmental_protection.htm).

Paso 5. Prepare a las PYMEF para que adopten sus propios estándares de sostenibilidad o para que avancen hacia una certificación completa por terceros

Los mercados con los que trabajan las PYMEF determinarán si es suficiente con emplear códigos de conducta internos sobre sostenibilidad, o avanzar hacia una verificación independiente por terceros sobre el manejo forestal o las prácticas de la cadena de custodia. En el momento actual, el FSC ofrece el nivel más alto y más amplio de reconocimiento por parte de grupos medioambientales de que una empresa forestal ha demostrado poseer unas buenas prácticas medioambientales y sociales. El sello de certificación resultante es una garantía para los compradores de que el producto ha sido desarrollado de forma sostenible y eso puede ayudar a penetrar en ciertos mercados más exigentes.

Aun cuando una PYMEF decida no buscar la certificación por terceros (por razones de complejidad, costo, falta de interés por parte de los compradores, etc.), puede ser conveniente examinar de cerca los principios básicos sobre los que descansan los estándares de manejo forestal del FSC: conservación del ecosistema y de la vida animal silvestre (incluyendo medidas especiales para zonas forestales de alto valor de conservación), un trato justo y unas buenas condiciones para los trabajadores, relaciones comunitarias, conservación de agua y de recursos energéticos, además de evaluación y monitoreo medioambiental. Los criterios detallados que acompañan cada uno de estos principios pueden conformar una lista de comprobación más minuciosa a la hora de pensar en cómo abordar los temas de sostenibilidad.

15

Para las PYMEF que deseen conseguir una certificación completa independiente, es crucial que usted como facilitador les proporcione una orientación clara y práctica, para que las expectativas sean realistas. Los estándares de certificación contemplan muchos aspectos diferentes de una operación comercial y puede que haya una serie de modificaciones que la PYMEF tenga que incorporar para adecuarse a los estándares.

Recuadro 64. La consecución de una certificación de grupo del FSC en Nepal

La certificación del Consejo de Administración Forestal (FSC) añade valor a un producto, dándole una calidad social, económica y medioambiental comprobable que puede potenciar las oportunidades de mercado. Los grupos de usuarios de bosques comunitarios de Nepal elaboran productos forestales que tienen demanda en mercados internacionales, pero el tamaño y la naturaleza de estos grupos nepalíes hace que la certificación individual resulte imposible desde el punto de vista de un costo rentable. Debido a ello, la red ANSAB (Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources) empezó a estudiar la posibilidad de una certificación en grupo con el Consejo de Administración Forestal (FSC).

ANSAB facilitó un proceso multintereses que condujo a la formación de una alianza única privada y pública, de la industria, Gobierno, ONG, comunidades y certificadores forestales para la certificación y la comercialización sostenible de productos forestales no maderables (PFNM). Facilitó el desarrollo de certificaciones provisionales del FSC para madera y PFNM. Fue necesario un enorme esfuerzo de concienciación y fomento de la capacitación para impartir el conocimiento de la certificación entre los grupos de interés relevantes. La alianza adoptó un modelo de certificación en grupo, en el que la Federación de usuarios de bosques comunitarios, Nepal (FECOFUN) trabaja como gestora de recursos para los grupos de usuarios y obtiene la certificación en su nombre. ANSAB también ayudó a FECOFUN a desarrollar la política y directrices de certificación, y a los grupos de usuarios a crear planes de manejo forestal y delimitar áreas para la protección de hábitats vulnerables de vida animal, lugares culturales y arroyos.

Después de llevar los sistemas y las prácticas operativas de los grupos de usuarios y de FECOFUN al nivel que requieren los estándares del FSC, ANSAB trajo a SmartWood/Rainforest Alliance para una evaluación creíble realizada por terceros. SmartWood otorgó una certificación del FSC sobre manejo forestal en grupo a FECOFUN y a grupos de usuarios seleccionados por la alianza para una certificación piloto. La certificación al principio era para PFNM y más tarde se incluyó la madera. ANSAB también organizó encuentros entre compradores nacionales e internacionales y vendedores, para informar a los empresarios forestales sobre la calidad y los estándares para la comercialización de los productos.

Actualmente, la certificación abarca a 22 grupos forestales comunitarios que administran más de 14.000 hectáreas de bosque, e incluye madera y más de 24 PFNM usados para fabricar papel hecho a mano, aceites esenciales, medicamentos y suplementos alimenticios ayurvédicos, así como una variedad de otros productos botánicos, medicinales y de belleza, para su venta en los mercados internacionales. Además de disfrutar de todos los derechos y beneficios de grupos de usuarios individuales, los 22 grupos de usuarios han desarrollado sus directrices y delimitado zonas para la protección de áreas ecológicamente vulnerables, además de monitorear los cambios en las condiciones de los bosques. Un beneficio adicional del proceso de certificación fue que los grupos de usuarios de Dolakha pudieron solventar los problemas relacionados con el territorio y la tenencia de tierras con los pastores de yaks de la región. Malika, la empresa de papel hecho a mano de Bajhang, recibió la primera certificación mundial del Consejo de Administración Forestal (FSC) por su papel hecho a mano, que a su vez está vinculada con el mercado internacional gracias a la facilitación de ANSAB. La compañía internacional de cosméticos Aveda viene usando desde 2007 el papel fabricado por Malika y otras empresas certificadas para envolver sus cajas de regalo.

Para obtener más información véase http://www.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/Case_Studies/English_-_Case_Study_-_Nepal.pdf

Podría tratarse de ajustes menores que se puedan hacer en un tiempo relativamente corto, como la disposición de un aserradero, que separe físicamente el material no certificado del certificado o de cambios significativos que su puesta en práctica requeriría tiempo y recursos económicos, como desarrollar un plan a largo plazo para la administración de recursos forestales. Para los facilitadores que no estén familiarizados con el mundo de la certificación, podría ser conveniente visitar en una fecha temprana un organismo de certificación regional: las agencias que realizan las inspecciones o «auditorías» para comprobar los estándares del plan de certificación. Estos organismos pueden proporcionar una valiosa orientación al facilitador. La orientación clave para facilitadores que ayudan a las PYMEF en la consecución de una certificación por terceros debería incluir lo siguiente:

- Comprender los pasos y el calendario potenciales necesarios para una certificación forestal, como por ejemplo: identificar el sistema más aplicable a su sector; hacer una solicitud inicial, mostrándose de acuerdo con un análisis inicial; estar de acuerdo con una auditoría de certificación plena, aplicando acciones correctivas para cumplir con el nivel de funcionamiento requerido; utilizar el sello una vez certificada la empresa.
- Identificar organismos de certificación en su zona y establecer relaciones lo más pronto posible, para formular preguntas y recabar información.
- Comprender los costos que implica una certificación por terceros y estudiar cómo van a cubrirse.
- Opciones de investigación para alcanzar gradualmente la certificación a lo largo de un período de tiempo; muchos certificadores ofrecen un reconocimiento por las mejoras graduales durante un proceso escalonado, por ejemplo, el SmartStep Program de Rainforest Alliance.
- Muchos organismos de certificación que realizan auditorías a terceros también ofrecen opciones de verificación independiente de los pasos siguientes, algo que podría ser más fácil de conseguir a corto plazo, mientras la PYMEF sigue trabajando para lograr una certificación completa del FSC:
 - *Verificación de origen legal: VLO por sus siglas en inglés* (garantiza que el producto forestal tiene una procedencia legal).
 - *Verificación de cumplimiento legal: VLC por sus siglas en inglés* (garantiza que todos los estadios del proceso, desde la extracción en origen hasta el transporte para una producción con valor añadido, han sido realizados cumpliendo con los requisitos legales aplicables).
 - *Certificación de madera controlada: CW por sus siglas en inglés* (una certificación del FSC que garantiza un cumplimiento mínimo de los requisitos sociales y ambientales, además de la legalidad).

Estas auditorías no dan como resultado el sello para un producto que sea reconocible en el mercado, pero pueden ser pasos valiosos y bien conocidos hacia el logro de la sostenibilidad. Seguirlos reforzará la capacidad de las PYMEF y proporcionará reconocimiento mediante una demostración de buen funcionamiento más allá del producto.

- Explorar opciones para que organismos de certificación proporcionen una evaluación previa o un análisis de deficiencias cuando una PYMEF o un grupo de PYMEF estén considerando una certificación de manejo forestal o de cadena de custodia. El análisis de deficiencias es menos riguroso y menos costoso que una auditoría completa de certificación, y su resultado será un reporte donde se identifican las principales fortalezas y debilidades de la operación con respecto a los estándares de certificación. Este análisis le permitirá saber qué soporte técnico conseguir para fortalecer ciertos aspectos del manejo forestal de la empresa, como preparación a una futura evaluación completa.

- Investigar las opciones actuales para reducir el costo de la certificación que pudieran aplicarse a empresas de menor escala. En el programa del FSC, la certificación de grupo es algo frecuente, como alternativa a certificaciones individuales; eso podría reducir significativamente los costos que conllevan evaluaciones por terceros y auditorías anuales. No existen límites sobre el tamaño del grupo ni sobre la dimensión de los terrenos individuales para participar en un grupo, pero es imprescindible una organización y monitoreo por parte de la entidad que otorga la certificación. (Nota informativa sobre la certificación de grupo del FSC: http://pre.fsc.org/fileadmin/web-data/public/document_center/publications/smallholders_briefing_notes/Group_Certification_Briefing_Note_ESP_high_res.pdf).

El FSC ha desarrollado un procedimiento de evaluación racionalizado para Bosques pequeños o manejados con baja intensidad (SLIMF, <http://pre.fsc.org/slimf.html?&L=1>), cuyo objetivo es ayudar a propietarios forestales no industriales, con frecuencia tierras de propiedad privada o de manejo comunitario, a reducir los costos que conllevan las evaluaciones.

Se están creando herramientas para ayudar a los administradores de bosques a cumplir con los requisitos necesarios para el monitoreo ambiental y la reducción de riesgos, haciendo hincapié en los bosques de manejo comunitario. Desarrollar y poner en práctica un sistema de monitoreo detallado puede representar un costo oneroso para una comunidad, así que la preparación previa y la adaptación de un sistema a la necesidad real pueden aumentar la eficacia. Esta herramienta ayuda a evaluar el riesgo ambiental en una operación de manejo forestal, para determinar el nivel de detalle preciso para cumplir con los requisitos de monitoreo del FSC: <http://www.oneworldstandards.com/ERA.html>

Paso 6. Maximice los beneficios de un mercado sostenible

Tanto si es de interés o no para una empresa el pretender una certificación forestal completa independiente, la certificación es una herramienta única y poderosa, ya que demuestra la sostenibilidad del producto forestal y también abre puertas en el mercado, algo que puede recompensar a los productores por su esfuerzo e inversión. Es importante comprender tanto las oportunidades como los desafíos que existen para el producto específico o grupo de productos que las PYMEF elaboran, y qué impacto tendrá la sostenibilidad en su posición en estos mercados (véase el recuadro 65).

- Identificar potenciales salidas de mercado para productos sostenibles de las PYMEF, en especial el alcance del mercado elegido (local, regional, nacional o internacional).
- Identificar fuentes de materia prima producida sosteniblemente y certificada para las PYMEF, cuya producción depende de la compra de material a fuentes externas. Necesitan saber qué especies certificadas están disponibles, cuáles son los volúmenes disponibles normalmente y la calidad de la materia prima, para valorar la viabilidad de crear una línea de producción certificada.
- Establecer objetivos de producción y ventas desde el inicio, y trabajar desde un principio para conseguir esos objetivos.
- Investigar el potencial para productos certificados en los mercados elegidos, incluyendo la demanda actual de productos certificados, el éxito de iniciativas similares o comparables en sectores paralelos, así como las tendencias del mercado.

- Proporcionar capacitación a las PYMEF sobre las implicaciones de los estándares de sostenibilidad en el mercado y la potencial ventaja que esto les puede dar, contratando expertos en este campo si fuera necesario. Con demasiada frecuencia se descuida la importancia de la comercialización en el desarrollo de las PYMEF y, por ello, es muy beneficioso que exista una concienciación grupal sobre esta necesidad e, idealmente, fomentar la capacidad desde la propia comunidad.
- Aproveche al máximo el potencial de la certificación y de los sellos otorgados; entienda y siga las regulaciones sobre el uso de sellos relacionados con el estándar de sostenibilidad y comparta ejemplos de marcas con buena visibilidad como modelo de aplicación.
- Colabore con grupos que ya lo estén haciendo; intercambie información técnica y experiencias; y comparta las ventajas del posicionamiento de mercado como grupo.

Recuadro 65. Maximizar los beneficios de un mercado sostenible: el ejemplo de ICOFOSA, una planta de producción comunitaria de muebles en Oaxaca, México

ICOFOSA fue fundada legalmente en 2008, partiendo de la colaboración entre tres comunidades indígenas de Oaxaca en 2006, como la primera planta de producción comercial específica para empresas forestales comunitarias en México.

La colaboración empezó con un contrato de gran volumen para muebles escolares y creció hasta alcanzar una iniciativa conjunta permanente dedicada a la producción de muebles para el hogar de calidad media, con las tres comunidades zapotecas de Santiago Textitlán, Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados.

La misión de ICOFOSA es proporcionar beneficios sociales a los 11.170 miembros de la cooperativa, al tiempo que contribuye a la conservación de los recursos naturales y busca oportunidades de mercado. En su primer año de funcionamiento se crearon más de 834 puestos de trabajo directos. La capacidad de la comunidad es de unos 77.000 metros cúbicos de madera en rollo por año.

Dos comunidades ya tienen la certificación del FSC y la tercera está buscando la certificación como base de la sostenibilidad. El objetivo de ICOFOSA es que toda su producción tenga la certificación del FSC y hacer crecer el mercado mexicano de productos forestales certificados. La organización todavía está ajustando el tamaño óptimo y la estructura administrativa para una producción eficaz, al tiempo que mantiene el objetivo de un mejor bienestar social para las comunidades.

Paso 7. Establezca una producción sostenible en todas las etapas del proceso que aportan valor añadido

Producción sostenible se refiere a cómo una empresa fabrica sus productos e implica hacer el mejor uso de los recursos naturales, minimizando el desperdicio y la contaminación, e invirtiendo en personal para levantar un negocio exitoso a largo plazo. La producción sostenible contempla cómo se diseña, produce y comercializa un producto (véase el recuadro 66). Pretende verificar el origen legal de un material, sustituir las colas y los acabados tóxicos por alternativas no tóxicas, y detecta los puntos ineficaces y los desperdicios innecesarios. Entre los componentes clave de una producción ecológicamente sostenible están:

- La sostenibilidad empieza desde el principio con el diseño del producto, cuando se determina el origen y el tipo de materia prima que se usará. La sostenibilidad se verá afectada por la especie escogida, la disponibilidad y el manejo de especies.
- El diseño del producto es importante para maximizar la eficiencia del uso del material y minimizar el desperdicio.
- Poner en práctica el reciclado de desechos de productos forestales del sistema primario de producción y siempre que sea posible darles un uso alternativo, como el compostaje.
- Al seleccionar colas, acabados, disolventes o limpiadores, examine la composición exacta de estos productos y busque alternativas que no sean tóxicas. Elimine en especial el uso de COV (compuestos orgánicos volátiles).
- Establezca una gestión y técnicas de eliminación de colas y acabados ecológicamente correctas, incluyendo un almacenamiento seguro y la retirada del material de desecho, evitando la potencial contaminación del suelo y del agua.
- Evalúe todos los procesos de producción en términos de fuentes energéticas y eficiencia. Siempre que sea posible, sustituya las tradicionales fuentes de energía eléctrica por opciones alternativas como placas solares o sistemas eólicos, sustituya los viejos motores por modelos nuevos más eficientes, reduzca los tiempos de funcionamiento y maximice el uso de la maquinaria mientras esté en marcha.
- Ofrezca una formación regular a los miembros de las PYMEF con respecto a la eficiencia de los procesos y la reducción de material de desecho, y organice talleres para compartir ideas sobre sistemas alternativos y conservación de energía, trayendo a expertos de fuera si hiciera falta.

Paso 8. Identifique los desafíos que amenazan la sostenibilidad e incorpore medidas de mitigación a los planes de acción de las PYMEF

No hay duda de que existirán amenazas a la sostenibilidad ecológica de la PYMEF o grupo de PYMEF con las que esté trabajando. Aunque las amenazas comunes se pueden identificar a un nivel general, las más específicas y las subsiguientes medidas para mitigarlas variarán según el contexto local, regional y nacional. Es importante que se conozcan desde un principio los posibles obstáculos a los que se enfrentan las PYMEF para conseguir y mantener la sostenibilidad ecológica para sus productos forestales, para poder adoptar medidas de mitigación en el funcionamiento de las empresas. Entre los desafíos normalmente se encuentran:

- Uso irregular o confuso de la tierra o de los derechos de usufructo.
- Tala ilegal e impacto de la misma sobre las PYMEF como, por ejemplo, las pérdidas económicas y ecológicas, la influencia desmotivadora entre los miembros de la PYMEF o la tentación de ganancias rápidas y menoscabar los esfuerzos de la comunidad por ser sostenibles.
- Falta de incentivos para la sostenibilidad, tales como una falta de reconocimiento por parte de las autoridades o una reglamentación que no implique ningún beneficio especial para las prácticas sostenibles; falta de consenso entre los miembros de la PYMEF o del grupo de PYMEF; y beneficios poco claros en el mercado.
- Falta de capital, incluyendo el difícil acceso a instituciones crediticias tradicionales por parte de las comunidades dedicadas a actividades forestales, y

un menor apoyo financiero que dificulta la puesta en práctica de regímenes directivos sostenibles, tales como la búsqueda de una certificación del FSC.

- Legislación y normativa existente que dificulta que las PYMEF puedan cumplir los requisitos y defender sus necesidades; a menudo no se escucha a las PYMEF sin una eficaz facilitación por parte de grupos de apoyo.

Recuadro 66. Preparación para la adopción de estándares de sostenibilidad y certificación por terceros: los grupos de usuarios forestales de FECOFUN (Nepal), certificados por el FSC

Con el objetivo de incrementar los ingresos y el empleo para productores nepalíes de PFNM y formentar a la vez el manejo sostenible de recursos, 21 grupos de usuarios forestales consiguieron la certificación del FSC y mejoraron la eficacia de la producción de PFNM. Esto engloba más de 14.000 hectáreas de bosque y beneficia a más de 35.000 miembros de la comunidad.

Ocho PYMEF consiguieron la certificación de cadena de custodia (CoC por sus siglas en inglés) y su colaboración dio como resultado la primera producción y comercialización en el mundo de papel hecho a mano certificado por el FSC. Se han creado asociaciones entre ANSAB, Aveda, Rainforest Alliance y otros, para ofrecer apoyo a largo plazo a las PYMEF dedicadas a la producción de papel.

Siguen existiendo retos con respecto al costo de la certificación FSC y la logística, debido al extremo aislamiento geográfico de los productores. Están aumentando las oportunidades de mercado para PFNM de esta región con certificación del FSC, por ejemplo aceites esenciales. Más de 16.500 miembros de la comunidad han recibido formación sobre los estándares de manejo forestal del FSC y esto contribuye en gran parte a la conservación de los recursos de la región.

15.3 Sugerencias útiles

- Estudie a fondo los temas de sostenibilidad de su sector/cadena de suministro/grupos de PYMEF, para estar preparado para responder a las preguntas formuladas por las PYMEF; esto incluye el estudio de la certificación por terceros aplicable al manejo forestal.
- Implice a grupos de apoyo externos desde el principio; siempre que sea posible, involucre a socios y proveedores de servicios técnicos a nivel nacional e internacional.
- Los proveedores de servicios técnicos ofrecen un apoyo crucial para el desarrollo de planes de manejo y para conseguir la certificación forestal en un margen de tiempo adecuado.
- Las asociaciones y la relación con otros grupos que se han enfrentado a desafíos similares ofrecen valiosas oportunidades para visitas de intercambio técnico y para compartir las lecciones aprendidas.
- Identifique oportunidades adicionales para que los grupos trabajen conjuntamente y logren un funcionamiento sostenible; si existen, apúntese a los programas de incentivos locales, municipales o nacionales.
- Intente asociarse con proyectos existentes asistidos por donantes cuando surja la oportunidad.

15.4 Información adicional

La OCDE ha elaborado una buena visión global sobre la producción y el consumo sostenibles:¹⁴⁴ http://www.oecd.org/document/29/0,3343,en_2649_37425_40464029_1_1_1_1,00.html

Tal vez la mejor introducción al manejo forestal sostenible es la que se encuentra en la segunda edición del manual de silvicultura sostenible,¹⁴⁵ que puede adquirirse aquí: <http://www.routledge.com/books/details/9781844071180/>

FERN llevó a cabo una evaluación independiente de los planes de certificación forestal¹⁴⁶ (<http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>) y puede encontrar una evaluación de los sistemas de verificación de la legalidad de la certificación en la página web de Greenpeace:¹⁴⁷ <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

Una buena introducción práctica a la certificación de bosques manejados comunitariamente:¹⁴⁸

http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf y certificación de la cadena de custodia:¹⁴⁹

<http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

Existen varios ejemplos positivos de producción sostenible por parte de PYMEF que utilizan sistemas de certificación oficial,¹⁵⁰ y un par de sitios de Internet que contienen múltiples casos prácticos:

Iniciativa para los Derechos y Recursos:

<http://www.rightsandresources.org/pages.php?id=149>

Consejo de Administración Forestal (FSC):

<http://www.fsc.org/casestudies.html>

La OIMT ha publicado una buena visión global del estatus y potencial de las empresas forestales comunitarias para la sostenibilidad:¹⁵¹

http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf

144. OCDE, 2008.

145. Higman *et al.*, 2005.

146. FERN, 2001.

147. Greenpeace, 2008.

148. ANSAB, 2010g.

149. ANSAB, 2010h.

150. Del Gatto, 2007; Stoian *et al.*, 2007; Wilshusen, 2007; USAID, 2005, 2008, 2009c; WRI, 2008; Synnott y Wenban-Smith, 2009; FSC, 2009a, b, c, d.

151. OIMT, 2007.

Módulo 16 Investigación para el cambio de políticas

Elaborado por Duncan Macqueen

© Duncan Macqueen



Investigando el abanico de pequeñas empresas forestales en Mozambique

16.1 Propósito

Esta herramienta describe cómo analizar los atascos en las políticas que afectan a las pequeñas empresas forestales y facilitar un proceso de cambio. Presta especial atención a estrategias útiles para involucrar a los legisladores desde un principio, para que se esfuercen en apoyar a las pequeñas empresas forestales.

16.2 Descripción

Paso 1. Delinee el contexto de la política, clarifique el cambio deseado e identifique a las personas influyentes

La mayoría de los temas sobre políticas tienen un grado de complejidad que tendrá que clarificarse para que las personas implicadas en la investigación sepan exactamente cuál es el resultado deseado, es decir, qué esperan cambiar. Es probable que existan individuos clave que estén en condiciones de facilitar el cambio o de tratar de impedirlo. Es importante saber desde un principio quiénes son estas personas, para que pueda contar con aliados y hacer planes para evitar que los oponentes supongan un obstáculo. Se han creado procedimientos formales para formular estrategias sobre cómo influir en estos individuos clave (por ejemplo, el análisis de campos de fuerza: véase Young, 2008); pero, en su forma más sencilla, estos métodos simplemente implican una clara exposición sobre cómo relacionarse con las personas que pueden influir sobre los cambios, para bien o para mal.

Paso 2. Establezca bases de apoyo para crear una corriente popular y atraer desde un principio a los aliados clave para la toma de decisiones

Cuantas más personas estén interesadas en un tema y presionen por el cambio, más difícil será ignorarlo. Las personas que han invertido en un proceso de investigación es más probable que estén interesadas en sus resultados. Un buen esfuerzo al inicio de la investigación, para establecer una agenda compartida e idealmente atraer cofinanciación u otras inversiones en especie, puede mejorar mucho la receptividad del público destinatario al final del proceso de estudio. La planificación de reuniones para decidir sobre la propiedad del programa de investigación (y con suerte contribuciones para su cumplimiento) puede ser casi tan importante para conseguir el cambio como los propios resultados de la investigación. Existe una serie de tácticas sencillas que pueden ayudar en esta labor:

- Organizar reuniones de planificación para: (i) atraer la atención sobre el tema de gobernanza en cuestión; (ii) dar la oportunidad a diferentes partes de presentar su programa y las actividades existentes relativas al tema; y (iii) alcanzar un cierto consenso acerca de qué otras evidencias son necesarias para llevar el debate adelante.
- Establecer un comité de dirección que supervise el trabajo de modo que: (i) los miembros del comité de dirección representen a su institución; (ii) cada miembro institucional se comprometa con la investigación, ya sea económicamente o en calidad de asesor o supervisor; y (ii) se incluya como parte del comité de dirección al público gubernamental destinatario clave.
- Obtener el visto bueno del principal contacto gubernamental del comité directivo, para garantizar que los cargos más altos del gobierno estén de acuerdo con la investigación.

- Redactar un acuerdo sobre las disposiciones contractuales bajo las cuales va a realizarse la investigación y determinar a quién hay que enviar copias del acuerdo (incluyendo al comité directivo).

Paso 3. Ajuste la investigación sobre políticas para maximizar la influencia

Hay como mínimo cinco factores que hacen aumentar el grado de atención de los responsables políticos: que los resultados de la investigación sean creíbles, simplemente impactantes, contengan una historia emotiva, ofrezcan una solución y resulten oportunos. La garantía de que los resultados del estudio obtengan una buena puntuación en cada uno de estos criterios suele depender del diseño de la investigación.

Existen formas de potenciar la posible influencia de la investigación, pero muchas de ellas comportan gastos, así que conviene ser realista sobre lo que espera conseguir con el dinero que tenga disponible.

- *Que resulten creíbles.* La fuerza de la evidencia suele equivaler al tamaño de la muestra y a la interpretación analítica subsiguiente (véase el recuadro 67). En la mayoría de los procesos complejos, existen factores determinantes y aleatorios, y si recopilamos un volumen suficiente de datos podremos diferenciarlos. El problema es que casi todas las investigaciones son de naturaleza parcial; simplemente no existen el tiempo ni los recursos suficientes para recabar todos los datos que quisiéramos. El impacto de la investigación suele depender del grado en que se puede hacer una extrapolación creíble de los temas o escalas concretas sobre los que hay que tomar decisiones; por ejemplo, puede que solo tenga dinero para recoger información a nivel provincial, pero las decisiones se suelen tomar para toda la nación. Cuanto más complejo y contextual el tema, más acuciante la necesidad de recabar información de un número mayor de áreas. Al principio, es crucial asegurarse de que las categorías para las cuales está recogiendo datos (p. ej. tipo de hogar, tipo de empresa) se adecúan al objetivo de la investigación. Si existen categorías oficiales usadas por departamentos gubernamentales, puede ser mejor ceñirse a ellas. Una de las maneras de evitar que la investigación sea descartada como «contextual» o «no representativa» es seleccionar lugares suficientes para que resulte representativa, con una muestra lo más grande posible en cada lugar para que nos pueda dar una visión exacta de la situación. Una vez que cuente con los datos suficientes, vea si las diferentes opciones de políticas se adecúan a los datos recogidos. De todos modos, solo por tener unas cifras creíbles no significa que los resultados estén garantizados, como se indica a continuación.
- *Que resulten impactantes.* El diseño de una investigación es algo que se puede ir complicando, con larguísima cuestionarios o algún otro procedimiento de recogida de datos, en múltiples lugares. El análisis puede ser igualmente complejo. Pero no es probable que las personas a quienes normalmente presente los resultados de la investigación sean quienes tomen las decisiones (a menos que se relacione con gente de posición), así que normalmente hay un efecto de «goteo» mediante el cual los subordinados, o la prensa, hacen llegar los mensajes sobre políticas a los poderosos. Este proceso de transferencia tiende a tergiversar posiciones

cuidadosamente matizadas que dependen de múltiples variables. Cuanto más sencillos y más fáciles de recordar sean los resultados, más posibilidades tienen de permanecer íntegros y de llegar a los oídos adecuados. Esto a menudo depende más de cómo se presentan los resultados que del diseño de la recopilación de datos. Por ejemplo, la investigación sobre las empresas carboníferas de Malawi (recuadro 68) recogió una enorme cantidad de datos sobre volúmenes de carbón, de dónde procedían y quién los producía. Pero el reporte final simplemente insistía en el hecho de que el carbón es la tercera industria del país, después del tabaco y del té (mucho más fácil de recordar que las cifras detalladas sobre las toneladas de carbón producidas por varias categorías de empresas). De modo similar, hacía hincapié en que la no legalización de este comercio le está costando al Gobierno de Malawi 1 billón de kwachas (aproximadamente USD 6 millones) al año únicamente en ingresos por IVA (se insistió en esta impactante cifra en lugar de en desgloses detallados del valor acumulado en las distintas partes de la cadena de valor, con la esperanza de que la preocupación del Ministerio de Finanzas fuera suficiente para que este pidiera cuentas al Departamento Forestal).

- *Que resulten emotivos.* Cuando las personas sienten algo, eso tiende a quedarles grabado. Más allá del poder y de la política, los responsables políticos también son humanos. Se sienten conmovidos por historias humanas. En este caso, el contacto personal y las imágenes son elementos vitales, más o menos en este orden de prioridad. Por ejemplo, en lugar de presentar los resultados de la investigación por medio de un reporte o resumen informativo, puede resultar mucho más efectivo organizar una reunión con los responsables políticos y los beneficiarios propuestos del deseado cambio de política. Empleando un formato tipo debate, los responsables políticos pueden estar en contacto directo con quienes sufren los efectos de unas políticas mal orientadas. Por ejemplo, es difícil defender una política cuando hay personas cuyas vidas están en peligro debido a la misma. Si no es posible organizar tales eventos, la segunda mejor alternativa es asegurarse de que los reportes contengan claras imágenes de las personas afectadas por decisiones concretas.
- *Que ofrezcan una solución.* La investigación diseñada para subrayar los fallos de las políticas puede generar largas listas de quejas. Esto es algo que suele provocar que los responsables políticos pierdan interés. También puede llevar a un estado de parálisis, donde todo se ve tan negativo que no merece la pena actuar. Es mucho mejor diseñar la investigación de modo que se exploren soluciones concretas. Por ejemplo, el sector forestal de Ghana se ve afectado por una multitud de problemas, algunos de ellos relativos a las numerosas actividades de tala ilegal. La nueva investigación de Forest Connect está involucrando a estos taladores e intentando crear un conjunto de soluciones que puedan formalizarlos, organizarlos y otorgarles ciertos derechos, a cambio de algunas responsabilidades. El ofrecer soluciones políticas es más probable que genere una acción positiva.
- *Que resulten oportunos.* Unos resultados adecuados pueden representar una gran diferencia si llegan justo a la hora de tomar decisiones. Es vital seguir en contacto, para que pueda usted diseñar el procedimiento de investigación y ajustarlo a esos momentos oportunos, cuando una política puede cambiar. Si surge la oportunidad, responda a las solicitudes de ayuda para los procesos de reforma de políticas o a las solicitudes de información.

Por ejemplo, en Etiopía una nueva proclamación forestal en Oromia reformó la Autoridad Forestal como un conjunto de empresas forestales estatales económicamente independientes, con un fuerte mandato social y ambiental. Aunque las nuevas empresas forestales estatales estaban familiarizadas con la plantación de madera de eucalipto, no era este el caso para el comercio de productos forestales de base comunitaria (p. ej. leña, plantas medicinales, café y miel de los bosques pluviales). Resultó oportuno diseñar un estudio para poner de manifiesto el alcance de estas otras actividades, y cómo se les podría añadir valor mediante una asociación constructiva entre las nuevas empresas forestales estatales y las comunidades de los alrededores.

Recuadro 67. Investigación para cambiar la política sobre la pesca de arapaima en zonas forestales de Guyana

A través de un esfuerzo colectivo de planificación y manejo medioambiental, NRDDB (la Junta para el desarrollo del distrito de Rupununi norte), socio de Forest Connect en Guyana, declaró una moratoria de cuatro años sobre la pesca de arapaima (uno de los peces de agua dulce más grandes del mundo, que vive en los ríos de la Amazonia y del Escudo Guayanés, y que es una especie protegida de acuerdo con la CITES II). A continuación, realizaron cuatro estudios anuales sucesivos para contar los peces, usando un método tradicional respaldado por análisis científicos, para demostrar cómo los recuentos de la estación seca se triplicaban gracias a la puesta en práctica de la moratoria.

Con estos estudios quedó demostrado cómo se podía crear un plan de manejo indígena de un río con autoridades estatales y el Iwokrama International Centre. Mediante este trabajo, se ha cabildeado y demostrado con éxito un plan estratégico exhaustivo para el sector pesquero comunitario, a los legisladores nacionales. Además, se han aducido argumentos para la enmienda de la Ley de Pesca, para que se permita la pesca sostenible de arapaima para mejorar el sustento de las comunidades. La ventaja de usar métodos de recuento, tanto tradicionales como más científicos, sirvió para establecer la credibilidad del conocimiento de la comunidad sobre la población de peces y potenciar la confianza en que una estrategia de manejo indígena de un río podía ser exitosa. De hecho, se demostró mediante estos estudios que los pescadores locales conocían tanto a los peces que podían incluso reconocerlos individualmente.

Paso 4. Invierta en un líder de equipo con un buen perfil y forme al equipo para que la calidad sea uniforme

Es inevitable que los responsables políticos escuchen más a unas personas que a otras, normalmente a las que tienen reputación de hacer un buen trabajo. Conseguir un líder así para el equipo o divulgar el trabajo entre varias instituciones con tal reputación puede ayudar a dar peso a los resultados de la investigación. Igualmente importante es la composición y la capacidad del equipo. Cuando se tienen que recoger los datos en múltiples lugares, las incoherencias en la recopilación pueden menoscabar la credibilidad del resultado final. Es importante ensayar los tipos de preguntas que resultarán de mayor utilidad para cada lugar. Si primero se hace una investigación de prueba en una zona, esto puede ayudar a mejorar el grado de rigor investigador que posee cada miembro del equipo. Esto puede ser especialmente conveniente para los tipos de investigación más sociológica, donde es más común ver sesgos de autoselección (p. ej. que los entrevistados busquen protagonismo), sesgos estratégicos (p. ej. que los sujetos intenten deliberadamente decirle al investigador lo que creen que este desea oír) y sesgos de los propios entrevistadores (p. ej. hablar solo con las personas con quienes se sienten a gusto, tal vez personas de su mismo género).

Paso 5. Relacione el resumen con las partes idóneas de la legislación

A menudo los resultados deseables de una investigación de políticas no tratan en exclusiva, ni tan solo de forma principal, de los cambios sobre el papel (p. ej. enmiendas de los propios documentos de la política), sino más bien de la justa puesta en práctica de lo que ya existe sobre el papel. Las políticas suelen ir arropadas en declaraciones sociales y ambientales ampliamente positivas, abiertas a toda una serie de interpretaciones sobre cuál sería la mejor forma de ejecutarlas. El realizar antes que nada un trabajo minucioso de análisis de políticas puede proporcionar una base sobre la cual hacer recomendaciones para el cambio, especialmente en los casos donde estas recomendaciones de cambio son respaldadas de algún modo por declaraciones implícitas o explícitas de la propia política. Conectar con los puntos de la legislación que requieren una mejor ejecución y explicar cómo esto se podría conseguir en la práctica, es una buena táctica para conseguir un impacto útil.

Recuadro 68. Investigación creíble sobre la producción y el uso del carbón en Malawi

Para obtener una visión indiscutible sobre el comercio del carbón, un equipo multidisciplinario cubrió todo su espectro, trabajando hacia atrás desde el usuario final (una encuesta sobre la energía en los hogares urbanos) y siguiendo por la cadena de valor (análisis de la cadena de valor) hasta llegar a los productores primarios (encuesta sobre la producción de carbón).

Encuesta sobre la energía en los hogares urbanos

Dirigido por un estadístico, el equipo realizó un estudio con la ayuda de investigadores asistentes. Cada uno de los cuatro lugares urbanos tenía su propio equipo de recopilación de datos, más una persona que introducía los datos y un supervisor. Los encuestados eran de cinco tipos de residencia, escogidos para cubrir todos los estratos socioeconómicos, según la definición de la Oficina Nacional de Estadística. Se incluyó un total de 3.945 hogares en la encuesta, según la tabla siguiente.

Tipo de residencia	Ciudad de Blantyre		Ciudad de Lilongwe		Ciudad de Mzuzu		Municipio de Zomba	
	N.º	%	N.º	%	N.º	%	N.º	%
Baja densidad	177	12	168	12	69	12	88	18
Media densidad	277	19	168	12	101	17	81	17
Alta densidad	356	24	286	20	63	10	112	23
Zona no planificada	402	28	526	38	244	41	127	25
Zona de chabolas o barrios marginales	244	17	253	18	122	20	81	17
N.º total de hogares	1456	100%	1401	100%	599	100%	489	100%

El equipo empleó un detallado cuestionario para recoger datos de hogares individuales. Los datos fueron analizados de distintas formas para permitir las comparaciones entre lugares y tipo de residencia. El equipo proyectó unas cifras de población para sopesar los datos y calcular el consumo energético, así como el gasto de cada lugar y tipo de residencia.

Encuesta sobre la cadena de valor del carbón

Dirigido por un especialista en comercio y temas socioeconómicos, el equipo realizó el estudio con un investigador asistente seleccionado para cada lugar.

Usaron la información recogida en la encuesta de energía urbana para identificar los principales mercados del carbón en los cuatro centros urbanos. El equipo visitó estos mercados y entrevistó a comerciantes de carbón para rastrear dónde se producía el carbón que vendían y cómo se añadía valor a lo largo de toda la cadena. También visitaron mercados de minoristas y mayoristas y lugares de producción, y examinaron su transporte. En cada lugar sus preguntas se centraron en los precios, en las actividades para añadir valor a ese nivel y en los gastos incurridos. A continuación analizaron los datos para indicar los niveles de rentabilidad a lo largo de la cadena.

Encuesta sobre la producción de carbón

Dirigida por un especialista en gestión de recursos naturales y con los asistentes seleccionados, esta investigación vino determinada por los resultados de las dos encuestas previas, que permitieron al equipo identificar con confianza las principales zonas de producción de carbón para los cuatro lugares urbanos. Las zonas examinadas en este componente del estudio producían más del 50 por ciento del carbón calculado en la encuesta de consumo urbano. Para determinar la escala de producción de carbón, el equipo midió el tamaño de todos los hornos en activo observados. Los hornos en activo eran aquellos donde la leña estaba apilada, lista para ser recubierta de tierra, o donde la carbonización estaba teniendo lugar. También registraron el número de lugares con hornos viejos. El equipo evaluó la diversidad de especies de cada zona carbonífera (o antigua zona de producción), identificando todas las especies en una dirección determinada de la brújula (método de vecino más cercano) y anotando sus diámetros y las distancias entre ellos. La ubicación también fue anotada con el uso de sistemas de información geográfica (SIG).

Publicidad

Con el objetivo de legalizar el carbón y hacer su producción más sostenible, el equipo centró su publicidad en dos resultados: que el carbón era la tercera industria más grande de Malawi, después del tabaco y del té, y que por no ser legal, y por ello no poder cobrar impuestos, el gobierno estaba perdiendo 1 billón de kwachas anuales (aproximadamente USD 6 millones) solamente en ingresos por IVA. Para que estos mensajes quedaran bien claros, hubo una presentación oficial, un debate público entre productores de carbón y ecologistas, un reporte, un resumen informativo y un documental.

Fuente: GAGF, 2009.

Paso 6. Elija con conocimiento de causa los puntos de confrontación o cooperación

La decisión de optar por la provocación o la cooperación dependerá básicamente del grado en que el contexto de la política tenga más oponentes al cambio o aliados. Puede haber casos en que haya que hacer que algunos resultados provocadores sean del dominio público, antes de que los responsables políticos tengan la posibilidad de preparar una respuesta. En algunos gobiernos las ejecuciones de políticas perversas o corruptas es algo que está muy arraigado y no atenderán a razones si no se ejerce presión.

De todos modos, para muchos gobiernos existen opciones de mayor cooperación y el riesgo es que una confrontación abierta pudiera dar paso a patrones de conducta defensivos o un atrincheramiento en sus posiciones anteriores. Aunque el riesgo resulte tentador, los datos generalmente se prestan a distintas interpretaciones, especialmente cuando la sensibilidad política es intensa y podría ser más conveniente adoptar un enfoque de cooperación. Aunque la dirección de las tendencias de la investigación puede ir más allá de cualquier duda razonable, el lenguaje utilizado para describir esas tendencias y sus causas subyacentes tiene que medirse cuidadosamente. Las

reuniones con destinatarios clave de la investigación pueden ayudar a generar consenso sobre cómo presentar los datos para minimizar un antagonismo innecesario por parte de instituciones o individuos en particular. Además, estos debates entre bastidores pueden de hecho ayudar a cimentar en las mentes de los responsables políticos los resultados de la investigación y las posibles soluciones para las políticas, antes de hacer públicos los resultados.

Paso 7. Tenga lista una estrategia publicitaria

Se expone a una decepción si espera que los responsables políticos a alto nivel lean las recomendaciones sobre la política y actúen en consecuencia. Existen varias opciones que ayudarán a hacer llegar el mensaje de los resultados:

- Reuniones informales con los responsables políticos clave; por ejemplo, las invitaciones a un desayuno, almuerzo o cena han demostrado ser muy útiles para presentar los resultados y ayudar a hacerles entender qué opciones de políticas podrían mejorar la situación.
- Se pueden organizar comunicados de prensa con un evento relacionado, para atraer la asistencia de responsables políticos importantes. Estos eventos tienen la doble función de que los responsables políticos vean los resultados y las recomendaciones, al tiempo que se ejerce presión para que actúen gracias a la prensa.
- Una reconstrucción de los resultados representada mediante piezas de teatro, canciones o dibujos animados puede ser una forma muy eficaz de divulgar el mensaje y mantener el interés de los medios sobre el tema concreto en que el equipo está centrado.
- Cada vez es más asequible hacer un documental o programa radiofónico sobre los resultados de la investigación y es algo que también puede mantener viva la atención de los medios de comunicación. Es conveniente diseñar el vídeo de modo que pueda usarse en una variedad de lugares (p. ej. que no tenga una duración superior a los 30 minutos e insertando una introducción genérica que pueda atraer a una variedad de públicos hacia el tema más específico en cuestión).
- Días nacionales específicos (p. ej. el día del medio ambiente) pueden permitir la organización de concentraciones de la sociedad civil centradas en el tema en cuestión y ayudar a distribuir breves resúmenes basados en los resultados de la investigación.
- Los comunicados y documentos informativos sobre temas ambientales y forestales, difundidos de forma amplia y regular, también pueden ser eficaces. Deberían estar escritos en un estilo periodístico y ser transmitidos a clubes de medios de difusión locales para que estos puedan divulgarlos.

16.3 Sugerencias útiles

- Recuerde que el impacto de la investigación no depende de un documento escrito, sino del grado en que individuos clave comprenden los puntos cruciales. Es importante invertir en relaciones para atraer a los responsables políticos hacia el proceso de investigación y explicarles los resultados.
- Invierta en un individuo conocido o bien conectado que pueda liderar la investigación (o publíquela a través de una institución respetada), para que los resultados no puedan tomarse a la ligera.

- Redacte los resultados como soluciones a problemas, no como más listas de problemas, y respalde estas soluciones siempre que sea posible con las intenciones de política ya existentes.
- Esfuércese por transmitir los resultados que podrían llevar al cambio de decisiones con declaraciones e imágenes que llamen la atención.
- Asegúrese de que los mensajes importantes llegan a sus destinatarios y deje los matices para después de la toma de decisiones claves.
- Asegúrese de que haya grupos amplios de la sociedad civil que respalden la investigación y procure que los legisladores lo sepan.
- Esté preparado para usar los medios de comunicación y para que la publicación inicial vaya seguida de una serie de eventos que mantengan el tema fresco y a la vista del público.

16.4 Información adicional

IIED ha elaborado un material que analiza los vínculos entre la investigación y el cambio de políticas, tanto de forma general¹⁵² como para el sector forestal en particular:¹⁵³ <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>

Uno de los énfasis centrales, el de generar bases de apoyo, se trata con mayor detalle en este trabajo sobre la importancia de las relaciones para que los resultados de la investigación se traduzcan en cambio de políticas:¹⁵⁴

<http://www.gsdr.org/docs/open/AI5.pdf>

El Overseas Development Institute (ODI) ha dirigido un programa de trabajo del DFID que vincula la investigación con las políticas, resumido en una útil síntesis de casos prácticos:¹⁵⁵

<http://www.odi.org.uk/resources/download/148.pdf> y

http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice

El International Development Research Centre ha elaborado recientemente un manual titulado «Knowledge Translation», que trata temas similares:¹⁵⁶

<http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

El programa de Natural Resources International Ltd sobre el uso de la investigación también ha elaborado algunos documentos de resumen, que tratan básicamente sobre cómo poner en práctica una investigación ya publicada:¹⁵⁷

http://www.researchintouse.com/rnrsllegacy/pub_practcomponents.html

152. Mayers y Bass, 1998.

153. Mayers y Bass, 2004.

154. Eyben, 2004.

155. Court y Young, 2003; Young, 2008.

156. IDRC, 2009.

157. NRInternational, 2008.

Referencias

- Abebe Haile Gebremariam, Million Bekele y Ridgewell, A. (2009) Small and medium forest enterprises in Ethiopia. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 26. FARM-Africa e International Institute for Environment and Development, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/13553IIED.pdf>
- AFE (2009) Action for Enterprise value chain selection tool. Action for Enterprise, Arlington, EE. UU. Disponible en: <http://www.actionforenterprise.org/approach.htm#step1>
- Albu, M. y Griffith, A. (2005) Mapping the market: a framework for rural enterprise development policy and practice. Practical Action, Rugby, Reino Unido. Disponible en: http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf
- Albu, M. y Griffith, A. (2006) Mapping the market: participatory market chain development in practice. *Small enterprise development* 17 (2): 12-22.
- Allen, H. y Staehle, M. (2009) *Village Savings and Loan Association Manual*. VSL associates, India. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&src=10969&tset=training&tset2=&tset3=2
- ANSAB (2008) Transforming local communities into enterprises for economic security in Nepal (reporte de proyecto). ANSAB, Katmandú, Nepal. Disponible en: http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/08/ANSAB_FORD_FinalReport-1008.pdf
- ANSAB (2009) Challenges and opportunities for Nepal's small and medium forest enterprises (SMFEs). Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 3. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/i1266e/i1266e00.pdf>
- ANSAB (2010a) Entrepreneurship development of natural resources dependent communities. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 1. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/1.-Entrepreneurship-Development-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010b) Marketing Information System for natural products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 4. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/4.-MARKETING-INFORMATION-SYSTEM-ToolKit.pdf>
- ANSAB (2010c) Participatory inventory of Non-Timber Forest Products. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 2. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/2.-PARTICIPATORY-INVENTORY_05102010.pdf
- ANSAB (2010d) Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 3. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/3.-Business-Plan-ToolKit.pdf>

ANSAB (2010e) Development and mobilization of local resource persons. Business planning for community natural products enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 8. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/8.-LOCAL-RESOURCE-PERSONSToolKit.pdf>

ANSAB (2010f) Participatory biodiversity monitoring in community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 5. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/5.-Participatory-Biodiversity-Monitoring.pdf>

ANSAB (2010g) Certification of community managed forests. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 6. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/6.-Certification_final.pdf

ANSAB (2010h) Chain of custody certification for community forest enterprises. Rural Development Toolkit Series – Toolkit 7. Asia Network for Sustainable Agriculture and Bioresources (ANSAB), Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org/wp-content/uploads/2010/10/7.-CHAIN-OF-CUSTODY.pdf>

Arnold, J. E. M. (2006) Factors that shape opportunities and constraints for small forest enterprise activities. Ponencia del UK Tropical Forest Forum on Small Enterprise Development of Forests del 26 de septiembre, Kew, Londres, Reino Unido. Resumen en Report of a meeting of participants of the UK Tropical Forest Forum on Small enterprise development and forests. International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido.

Arnold, J. E. M., Townson, I. M., Liedholm, C. y Mead, D. (1994) Structure and growth of small forest enterprises in the forest products sector in Southern and Eastern Africa. Gemini working paper No. 48, Gemini, Bethesda, EE. UU.

Ashley, C. y Mitchell, J. (2008) Doing the right thing approximately not the wrong thing precisely: challenges of monitoring impacts of pro-poor interventions in tourism value chains. Overseas Development Institute, Londres, Reino Unido.

Assets Capitalization Bureau of Thailand (sin fecha) *From unacceptable assets to collateral*. Video disponible en: <http://www.ruralfinance.org/rflc-home/ru/>

Auren, R. y Krassowska, K. (2003) Small and medium forestry enterprises in Uganda: How can they be profitable, sustainable and poverty reducing? IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 8. Uganda Forestry Sector Coordination Secretariat (FRSCS), Kampala, Uganda e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido.

Austria, I. (1995) Developing a community-based marketing information system for integrated social forestry products: the Philippine experience. *Unasylva* 46 (183). Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/v7850e/V7850e00.htm#Contents>

Balkenhol, B. y Schütte, H. (2004) *Collateral, collateral law and collateral substitutes*. Social Finance Programme, Working Paper 26. OIT, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159347295412_ILO_collateral_law.pdf

Bankakademie (sin fecha) *Marketing financial services*. FAO, Roma, Italia. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/training/self-study-guides/marketing-financial-services/en/?no_cache=1

Bankakademie (2005) *Agricultural lending*. GTZ, Eschborn, Alemania. Disponible en inglés, francés, español y ruso. Versión en español disponible en: http://www.ruralfinance.org/capacitacion/guias-de-auto-estudio/credito-agricola/es/?no_cache=1

Belcher, B. y Schreckenber, K. (2007) Commercialisation of Non-timber Forest Products: A Reality Check. *Development Policy Review* 25(3): 355-377. Oxford, Reino Unido.

Bijman, J. y Oorthuizen, J. (2008) Producer organisations and value chains, Wageningen University and Research Centre, Wageningen, Países Bajos. Disponible en: <http://www.wageningenacademic.com/pomc>

Bonitatibus, E. y Cook, J. F. (1995) *Guía para el desarrollo de empresas grupales*. FAO, Roma, Italia. Excelente introducción a las empresas grupales y las competencias que necesitan. <http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?sec=10698&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer>

Boot, R. (2011) Bridging local and global interests: Integration of domestic timber markets in FLEGT/VPAs and REDD+ – Lessons Learned. Tropenbos International, Países Bajos.

Bouman, F. J. A. (1994) *Informal rural finance: An Aladdin's lamp of information* in: Financial landscapes reconstructed. Wageningen Agricultural University, Países Bajos. Disponible en: <http://library.wur.nl/way/catalogue/documents/Finacial%20Landscapes%20Reconstructed%20TOC.htm>

Boyd, G. (2005) Organisational mechanisms that best serve the poor. Caledonia e IIED, Edimburgo, Reino Unido.

CIM (2009) Marketing communication. Chartered Institute of Marketing. Disponible en: <http://www.cim.co.uk/filestore/resources/10minguides/communications.pdf>

Claire, D., Barton, S., de Zubiria, A., Alexiev, Z., Dyer, J., Bundred, F. y Brislin, N. (2006) *A handbook for developing credit scoring systems in a microfinance context*. USAID, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1183203231096_Credit_Scoring_Systems_Handbook.pdf

Court, J. y Young, J. (2003) Bridging Research and Policy: Insights from 50 Case Studies. ODI Working Paper No. 213. Overseas Development Institute, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.odi.org.uk/resources/odi-publications/working-papers/213-bridging-research-policy-case-studies.pdf>

Cresswell, J. W. (2008) *Research design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. Sage publications Inc, Londres, Reino Unido.

De Klerk, T. (2008) *The rural finance landscape*. Agrodok 49. Agromisa Foundation, Wageningen, Países Bajos. Disponible en: <http://www.microfinancegateway.org/p/site/m/template.rc/1.9.34002/>

De Veld, A. (2004) *Marketing for small-scale producers*. Agrodok 26, Agromisa Foundation, Wageningen, Países Bajos. Disponible en: http://journeytoforever.org/farm_library/AD26.pdf

Deelen, L. y Molenaar, K. (2004) *Guarantee Funds for Small Enterprises*. OIT, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1126268365900_Guarantee_funds_for_small_enterprises.pdf

Del Gatto, F. (2007) *A Brief History of the COATLAHL Cooperative: At last a little optimism*. OIMT, Forest Trends, RRI. Actas de una reunión celebrada en Rio Branco, Acre, Brasil, 15-20 de julio de 2007. RRI, Washington, EE. UU.

DFID (2002) *Improving livelihoods for the poor: the role of literacy*. Nota informativa. DFID, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.eldis.org/assets/Docs/17940.html>

DFID (2006) *Mobile Banking: Knowledge map & possible donor support strategies*. DFID, Londres, Reino Unido. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&src=12124&tde=training&tde2=&tde3=2&referer=MTA1NDg%3D

Dunn, E., Sebstad, J., Batzdorff, L. y Parsons, H. (2006) *Lessons learned on MSE upgrading in value chains – a synthesis paper*. MicroREPORT No. 71. Disponible en: <http://microlinks.kdid.org/library/lessons-learned-mse-upgrading-value-chains-microreport>

EDIAIS (2003) *How to support business development services*. Enterprise Development Impact Assessment Information Service. Disponible en: <http://www.sed.manchester.ac.uk/research/iarc/ediais/pdf/HowtoSupportBusinessDevelopmentServices.pdf>

Eoyang, G. H. y Berkas, T. H. (1998) *Evaluation in a complex adaptive system*. Chaos Limited, Circle Pines, EE. UU.

ESRC (2009) *Communications strategy template*. Economical and Social Research Council. Disponible en: <http://www.esrc.ac.uk/funding-and-guidance/tools-and-resources/impact-toolkit/developing-plan/index.aspx>

Evans, A. C. y Ford, C. (2003) *A technical guide to rural finance: Exploring Products*. World Council of Credit Unions Incorporated, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-products/financial-products-details/en/?no_cache=1&src=10443&tde=training&tde2=FINANCIAL_PRODUCTS&tde3=2&referer=MTA1MzM%3D

Eyben, R. (2004) *Relationships matter for supporting change for poor people. Lessons for change in policies and organisations No. 8*. Institute of Development Studies, Brighton, Reino Unido. Disponible en: <http://www.gsdr.org/docs/open/AI5.pdf>

FAO (2000) Understanding and using market information. Disponible en: http://www.fao.org/ag/ags/ags-division/publications/publication/en/?dyna_fef%5Buid%5D=38558

FAO (2003) Marketing information systems for non-timber forest products. FAO Community Forestry Field Manuals No. 06. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/005/AC692E/AC692E00.HTM>

FAO (2005) Report of Sub-regional Workshop on NGOs, Farmer Organizations and Agricultural Marketing and Enterprise Development. FAO, Roma, Italia.

FAO (2011) Community-based tree and forest products enterprises: Market analysis and development (MA&D) Manual y directrices para facilitadores (5 módulos). Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/73076/en>

FERN (2001) Behind the logo – an environmental and social assessment of forest certification schemes. FERN, Moreton-in-Marsh, Reino Unido. Disponible en: <http://www.fern.org/sites/fern.org/files/Behind%20the%20logo.pdf>

GAGF-Malauí (2009) Credible economic evidence for policy change. IIED, Londres, Reino Unido.

FSC (2009a) Furniture-producing Cooperative in Honduras. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Germany. Disponible en: http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html

FSC (2009b) Formation of Successful Sustainable Forest Cooperative in Indonesia. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Alemania. Disponible en: http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html

FSC (2009c) Non-Timber Forest Products certification in Nepal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Alemania. Disponible en: http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html

FSC (2009d) FLOPEN forest group certification scheme in Portugal. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Alemania. Disponible en: http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html

FSC (2009e) Northwest Certified Forestry in the USA. FSC Small, low intensity and community forests case studies, Forest Stewardship Council, Bonn, Alemania. Disponible en: http://www.fsc.org/smallholders_cs_eng.html

G3 (2011) Confronting climate change through locally controlled forestry – the G3 Perspective. Disponible en: <http://www.growingforestpartnerships.org/sites/growingforestpartnerships.org/files/Final%20G3.pdf>

Gaboury, A. y Quirion, M. (2006) *Why we can no longer afford to ignore financial cooperatives in the effort to increase access to financial services*. Développement International Desjardins, Quebec, Canadá. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/financial-cooperatives/financial-cooperatives-details/ru/?no_cache=1&src=11673&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MjA%3D

Gallardo, J., Goldberg, M. y Randhawa, B. (2006) *Strategic alliances to scale up financial services in rural areas*. World Bank Working Paper No. 76. Banco Mundial, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/financial-sector-linkages/financial-sector-linkages-details/ru/?no_cache=1&src=11442&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzQ%3D

Gibbs, H. K., Ruesch, A. S., Achard, F., Claytron, M. K., Holmgren, P., Ramankutty, N. y Foley, J. A. (2010) Tropical forests were the primary sources of new agricultural land in the 1980s and 1990s. PNAS.0910275107. Disponible en: <http://www.illegal-logging.info/uploads/0910275107.full.pdf>

González-Vega, C., Chalmers, G., Quiros, R. y Rodríguez-Meza, J. (2007) *Value chains and financial intermediation: Some theory and a case study about creditworthiness, supermarkets and small producers in Central America*. Ohio State University, Ohio, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/value-chains/value-chains-details/en/?no_cache=1&src=11777&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1MzA%3D

Goodland, A. y Pearce, D. (2004) *Production credit from input suppliers, processors, and buyers*. World Bank Agricultural Investment Note 07_01. Banco Mundial, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/value-chain-finance/value-chain-finance-details/en/?no_cache=1&src=10392&tudet=training&tudet2=&tudet3=2&referer=MTA1NDc%3D

Greenpeace (2008) *Wood products legality verification systems – An assessment*. Greenpeace, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.greenpeace.org/international/en/publications/reports/lvs-assessment/>

Griffith, A. (2005) Mapping the market – Assessing market systems with and for the poor. Ponencia del seminario Turin BDS Seminar de septiembre de 2005. Disponible en: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/452/Griffith.pdf>

Griffith, A. (2008) Facilitating market system development for women producers. Ponencia del taller EUROMED, Estambul, abril de 2008. Practical Action, Londres, Reino Unido.

Griffith, A. y Osorio, L. (2006) Lessons and insights in Participatory Market System Development – an international study of participatory market system development applications in Bangladesh, Sri Lanka, Sudan, Peru and Zimbabwe. Practical Action, Londres, Reino Unido.

Griffith, A. y Osorio, E. L. (2008) Participatory market system development. Microlinks Best Practice Paper #149. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADP050.pdf

GTZ (2003) Guide to rural economic and enterprise development. GTZ, Eschborn, Alemania. Disponible en: <http://www.donorplatform.org/activities/aid-effectiveness/aid-effectiveness-toolkit/guidelines-and-toolkits.html>

GTZ (2007) Value Links Manual. The methodology of value chain promotion. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). Eschborn, Alemania. Disponible en: http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf

Harper, M. (1996) *Empowerment through enterprise – A training manual for non-government organizations*. Intermediate Technology Publications. Puede adquirirse en la librería Development Bookshop gestionada por la editorial Practical Action: <http://developmentbookshop.com>

Heath, C. y Heath, D. (2007) *Made to stick – why some ideas survive and others die*. Random House, Londres, Reino Unido.

Henderson, S. (1999a) *Adaptation and application of a balanced scorecard approach to research performance assessment: the case of UK-supported Miombo woodland research in Malawi*. Natural Resources Institute, Chatham, Reino Unido.

Henderson, S. (1999b) *Forestry Research Programme impact assessment study. Final Technical Report of project R7079*. Natural Resources Institute, Chatham, Reino Unido.

Heney, J. (2004) *Using a poster story to introduce business planning*. Presentación PowerPoint para usar en cursos de formación, basada en un capítulo del libro de S. Kindervatter – *Doing a Feasibility Study*, OEF International, Nueva York, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/training/training-tools/training-tools-details/ru/?no_cache=1&src=11758&t=training&t2=&t3=2&referer=MTAxNDg%3D

Heney, J. (2005/2009) *Hablemos de dinero*. Serie de documentos diseñados para usar con grupos rurales de discusión. N.º 1: *Explicando flujos de fondos y ahorros* disponible en inglés, francés y español: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1136798978330_TAM_1_edited_Jan06_es.pdf. N.º 2: *Explaining profitability and borrowing* y N.º 3: *Explaining the finances of machinery ownership* pendientes de traducir.

Heney, J. (2007a) *Moving from Microcredit to Livelihood Finance*. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1180094858455_CARE_India_LSP_report.pdf

Heney, J. (2007b) *Taking gender into account*. Lección en línea. Disponible en: <http://lessons.microfinancelessons.com/lesson14/pages;jsessionid=9mz37bg7fjoj?page=page9&service=page>

Heney, J. (2007c) *Adopting a client-driven approach*. Lección en línea. Disponible en: <http://www.microfinancelessons.com/about/lesson13.html>

Herrerías, G. y Hernández, R. (1998) *Accounting is a Kid's Game: Introduction to the Dynamics of Financial Statements*. ADA y Alternativas Procesos de Participación Social A.C., México. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159514802847_accounting_kidsgame_en.pdf

Higman, S., Mayers, J., Bass, S., Judd, N. y Nussbaum, R. (2005) *The sustainable forestry handbook – second edition*. The Earthscan Forestry Library, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.routledge.com/books/details/9781844071180>

Hitchins, R., Elliott, D. y Gibson, A. (2004) *Making business service markets work for the poor in rural areas: a review of experience*. Springfield Centre, Durham, Reino Unido. Disponible en: <http://www.springfieldcentre.com/publications/sp0402.pdf>

IDRC (2009) Knowledge translation – a research matters toolkit. International Development Research Centre. Disponible en: <http://www.idrc.ca/EN/Resources/Publications/Pages/IDRCBookDetails.aspx?PublicationID=851>

IIA (2008) Dignóstico del proyecto «Forest Connect» sobre las MIPYMES forestales en Guatemala, Instituto de Incidencia Ambiental y FAO, Roma, Italia.

IIED (2009) Change at hand – Web 2.0 for development. Participatory learning and action PLA notes No. 59. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>

Ivatury, G. (2006) *Using technology to build inclusive financial systems*. CGAP Focus Note No. 32. CGAP, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/policy-making/rural-outreach/rural-outreach-details/ru/?no_cache=1&sec=11581&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1Mjk%3D

Junkin, R. (2008) Diagnóstico de capacidades y estrategias de proveedores de servicios empresariales en el sector forestal tropical – herramienta para análisis y planificación. FAO y CATIE, Turrialba, Costa Rica. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/19635-0f312e2a0eee50b4e5cd6fbc3af13be.pdf>

Kaboré, C., Yaméogo, U., Bila, N. y Kamara, Y. (2008) Diagnostic study – small and medium forest enterprises in Burkina Faso. Initiatives Conseil International y FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/15445-0559761c9ebf687071bb4796f76d5c295.pdf>

Kambewa, P. y Utila, H. (2008) *Malawi's green gold – challenges and opportunities for small and medium forest enterprises in reducing poverty*. IIED Small and medium forest enterprises series No. 24. Chancellor College, Forest Research Institute of Malawi e International Institute of Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/13545IIED.pdf>

Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (1995) Putting the balanced scorecard to work. pp. 66-74 en: Shaw, D. G., Schneider, C. E., Beatty, R. W. y Baird, L. S. (1995) *The measurement, management and performance appraisal sourcebook*. HRD Press, EE. UU.

Kaplinsky, R. y Morris, M. (2000) *A handbook for value chain research*. Institute for Development Studies, Brighton, Reino Unido. Disponible en: <http://www.globalvaluechains.org/docs/VchNov01.pdf>

Kaplinsky, R., Memedovic, O., Morris, M. y Readman, J. (2003) *The global wood furniture value chain: What prospects for upgrading by developing countries*. Organización de las Naciones Unidas para el Desarrollo Industrial, Viena, Austria. Disponible en: http://www.unido.org/fileadmin/import/11904_June2003_KaplinskMorrisReadmanpaperGlobalWood.6.pdf

Koopmans, R. (2004) *Farmer-Controlled Economic Initiatives: Starting a Cooperative*. Agrodok No. 38. Agromisa Foundation, Wageningen, Países Bajos. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/client-advice/cooperation/cooperation-details/en/?no_cache=1&sec=10914&tdet=training&tdet2=&tdet3=2&referer=MTA1MDg%3D

Lakey, J. (2005) Simplifying the vendor selection process. Disponible en: <http://www.cioupdate.com/trends/article.php/3559381/simplifying-the-vendor-selection-process.htm>

- Lawson, S. y MacFaul, L. (2010) *Illegal Logging and Related Trade – Indicators of the Global Response*. Chatham House, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.illegal-logging.info/uploads/CHillegalloggingpaperwebready1.pdf>
- Lecup, I. y Nichol森, K. (2000) *Empresas comunitarias de productos del bosque: Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM)*. Folletos A-F. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25492/es/>
- Lecup, I. y Nichol森, K. (2006) *Empresas comunitarias de productos del bosque: Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM)*. Introducción. Folleto B revisado. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/forestry/enterprises/25492/es/>
- Lewis, F., Horn, J., Howard, M. y Ngubane, S. (2003) *Small and medium enterprises in the forestry sector in South Africa: an analysis of key issues*. IIED Small and medium forest enterprises series No. 7. Institute of Natural Resources (INR), Forestry South Africa, Fractal Forests e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/9535IIED.html>
- Luo, X., Li, R., Lin, L., Gao, X., Guiying, P., Xia, E. y Jie, L. (2009) *Challenges and opportunities for China's small and medium forest enterprises (SMFEs)*. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 4. FAO, Roma, Italia.
- Macqueen, D. (2006) *Governance towards responsible forest business: Guidance on different types of forest business and the ethics to which they gravitate*. IIED, Edimburgo, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/G00371.pdf>
- Macqueen, D. (2008a) *Forest Enterprise Business Training, 28-30th May 2008 in Goba, Oromia, Ethiopia*. Mission report to Farm Africa and SOS Sahel. IIED, Edimburgo, Reino Unido. Disponible en: http://api.ning.com/files/uKlt6ybCLpIHxyHeplPbmfIjO4cmFA08IRuWA-C3h9UI103jeeYT4F3W7j5H5IzI78iwgPuxiOz46lwGyD5oNxe*ouGq9SHUN/ReportGobaBusinessTraining3.pdf
- Macqueen, D. (2008b) *Supporting small forest enterprises – a cross-sectoral review of best practice*. IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series No. 23. IIED, Edimburgo, Reino Unido. Disponible en: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/13548IIED.pdf>
- Macqueen, D. (2009) *Web 2.0 tools to promote social networking for the Forest Connect alliance*. *Participatory learning and action PLA notes* 59: 34-39. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>
- Macqueen, D. (2011) *Investing in locally controlled forestry*. Growing Forest Partnerships briefing paper. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03079.pdf>
- Macqueen, D. y Morrison, E. (Editores) (2008) *Developing a toolkit for facilitation of support for small forest enterprises – proceedings of the first international Forest Connect workshop at the National Museum of Scotland, Edinburgh, 2-4 July 2008*. IIED, Edimburgo, Reino Unido. Disponible en: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/G02295.pdf>

Macqueen, D. y Rolington, L. (Editores) (2011) Testing and enriching guidance modules for the facilitation of support for small and medium forest enterprises – proceedings of the second international Forest Connect workshop at the Global Hotel, Addis Ababa, Ethiopia, 16-18 February 2011. IIED, Edimburgo, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/G03112.pdf>

Macqueen, D., Bose, S., Bukula, S., Kazoora, C., Ousman, S., Porro, N. y Weyerhaeuser, H. (2006) Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action. IIED *Gatekeeper Series* No. 125. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/14521IIED.pdf>

May, P. H., Da Vinha, V. G. y Macqueen, D. (2003) Small and medium forest enterprise in Brazil. Grupo Economia do Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável (GEMA) e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/9538IIED.pdf>

Mayers, J. (2006a) Small and medium-sized forest enterprises. *Tropical Forest Update* 16 (2): 10-11.

Mayers, J. (2006b) Poverty reduction through commercial forestry: What evidence? What prospects? *Tropical Forest Dialogue Background Paper*. The Forest Dialogue, New Haven, EE. UU.

Mayers, J. y Bass, S. (1998) Policy for real: what policy matters, and how can we influence it? IIED, Londres, Reino Unido.

Mayers, J. y Bass, S. (2004) Policy That Works for Forests and People: Real Prospects for Governance and Livelihoods. IIED, Londres, Reino Unido. Véanse los anexos. Disponible en: <http://www.iied.org/pubs/pdfs/9276IIED.pdf>

McManus, S. y Tennyson, R. (2008) Talking the talk – A communication manual for partnership practitioners. International business leaders forum, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://www.commdev.org/content/document/detail/2021/>

Miehlbradt, A. O. y McVay, M. (2006) Implementing sustainable private sector development: striving for tangible results for the poor. The 2006 reader for the annual BDS seminar. International Labour Organization – Publications International Training Centre, Turín, Italia. Disponible en: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/497/PSDReader2006.pdf>

Miller, S. (2009) Balanced Scorecard – Tool Vendor Selection and Relations. Disponible en: <http://ezinearticles.com/?Balanced-Scorecard-Tool-Vendor-Selection-and-Relations&id=2007830>

Morris, C. (2008) Quantitative Approaches in Business Studies. *Financial Times*, Londres, Reino Unido.

NABARD (2003a) *A handbook on forming Self-Help Groups (SHGs)*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Bombay, India. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/informal-group-mechanisms/informal-group-mechanisms-details/ru/?no_cache=1&src=10383&t-det=training&t-det2=&t-det3=2&referer=MTA1MzY%3D

NABARD (2003b) *Luminous Link*. National Bank for Agriculture and Rural Development, Bombay, India. Vídeo que ilustra el modelo indio de grupos de autoayuda financiera. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/details/en/?no_cache=1&src=13670&t-det=training&t-det2=&t-det3=3

NABARD (2006) Farmers' club programme. National Bank for Agriculture and Rural Development, Bombay, India. Disponible en: <http://www.nabard.org/development&promotional/farmersclubprogrammefore.asp>

Nelson, C. (ed.) (2005) *Learning from clients: Assessment tools for microfinance practitioners*. SEEP Network. http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/research-and-planning/research-and-planning-details/en/?no_cache=1&sec=10980&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDM%3D

Nhancale, B. A., Mananze, S. E., Dista, N. F., Nhantumbo, I. y Macqueen, D. (2009) Small and medium forest enterprises in Mozambique. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 25. Centro Terra Viva e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/13546IIED.pdf>

NRInternational Ltd (2008) What is Research Into Use? An overview of the RIU Programme: Putting research results into practice. Natural resources International, Aylesford, Kent, Reino Unido. Disponible en: http://www.researchintouse.com/mrnslegacy/pub_practcomponents.html

OCDE (2008) *Measuring Sustainable Production* (Complete Edition – ISBN 9264044124). OECD Sustainable Development Studies series. Disponible en: <http://www.oecd.org/>

O'Hara, P. (2007) Small enterprise environment analysis – field programme task and methods 'tool box' for field programme and role-play. A field manual for participants of the international workshop of the Forest Governance Learning Group (FGLG) in Bhopal, India 4-7 December 2007. IIED, Londres, Reino Unido.

OIMT (2007) Community-Based Forest Enterprises – their status and potential in tropical countries. Serie técnica OIMT n.º 28, OIMT, Yokohama, Japón. Disponible en: http://www.rightsandresources.org/documents/files/doc_109.pdf

OIT (1986) *Self study and training for members and staff of agricultural cooperatives*. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1162334253153_guidance_for_trainers.pdf

OIT (2006) A guide for value chain analysis and upgrading. Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, Suiza. Disponible en: http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/bdssearch.details?p_phase_id=545&p_lang=en&p_phase_type_id=6

Okoth, J. R., Khisa, G. y Thomas, J. (2002) *Towards a holistic farmer field school approach for East Africa*. Revista LEISA. Disponible en el sitio del Global Farmer Field School: http://www.infobridge.org/ffsnet/output_view.asp?outputID=3363

Osei-Tutu, P., Nketiah, K., Kyereh, B., Owusu-Ansah, M. y Faniyan, J. (2010) *Hidden forestry revealed: Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana*. IIED Small and Medium Forest Enterprise Series No. 27. Tropenbos International e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/13552IIED.pdf>

Osorio, L. (2008) Summary of Day 4 – Exit Strategies. Actas de la conferencia en línea State of the practice in market facilitation, 29 de septiembre – 3 de octubre de 2008. SEEP Network. Disponible en: <http://www.slideshare.net/marketfacil/state-of-the-practice-in-market-facilitation-2008>

- Owens, J. y Bantug-Herrera, A. (2006) *Catching the technology wave: Mobile phone banking and text-a-payment in the Philippines*. Chemonics International, Washington, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/library/service-provision/technology-and-outreach/technology-and-outreach-details/en/?no_cache=1&sec=11333&tet=training&tet2=&tet3=2&referer=MTA1NDg%3D
- Penrose-Buckley, C. (2007) *Producer organisations – a guide to developing collective rural enterprises*. Oxfam, Oxford, Reino Unido. Disponible en: http://www.regoverningmarkets.org/en/resources/producers/producer_organisations_a_practical_guide_to_developing_collective_rural_enterprises
- Phimmavong, B. y Chanthavong, V. (2009) *Challenges and opportunities for Lao DPR's small and medium forest enterprises (SMFEs)*. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 1. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/i1263e/i1263e00.pdf>
- Porter-Bolland, L., Ellis, E. A., Guariguata, M. R., Ruiz-Mallen, I., Negrete-Yanelevich, S. y Reyes-Garcia, V. (2011) *Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics*. Forest ecology and management.
- Practical Action (2009) *Learning spotlight on interest forums: critical factors for facilitation and sustainability*. Practical Action, Rugby, Reino Unido. Disponible en: http://practicalaction.org/docs/ia2/interest_forums_learning_paper_draft.pdf
- Ritchie, A. (2007) *Community-based Financial Organizations: A Solution to Access in Remote Rural Areas?* World Bank Agricultural and Rural Development Discussion Paper No. 34. Banco Mundial, Washington, EE. UU. Disponible en: <http://www.ifpri.org/publication/community-based-financial-organizations?print>
- Robbins, P., Bikande, F., Ferris, S., Hodges, R., Kleih, U., Okoboi, G. y Wandschneider, T. (2005) *Territorial approach to rural agroenterprise development: Collective marketing for smallholder farmers. Manual 4*. Centro Internacional de Agricultura Tropical (CIAT), Cali, Colombia. Disponible en: <http://www.nri.org/docs/farmergroupnov04.pdf>
- Roduner, D. y Gerrits, A. (2006) *Compilation of insights of the online debate – Value Chains in Rural Development (VCRD). The role of donors in value chain interventions*. Swiss Agency for Development and Cooperation. Disponible en: http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/498/VCRD%20Report_2006.pdf
- Rural Finance Learning Centre (2009a) *Enterprise development – a trainer's guide*. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/training/guides-for-trainers/enterprise-development/en/?no_cache=1
- Rural Finance Learning Centre (2009b) *Understanding client enterprises*. Tres lecciones en línea. Disponible en: <http://www.ruralfinance.org/>
- Rural Finance Learning Centre (2009c) *Study circle concept: Introducción al método* disponible en: <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=827&M=News&PID=1534&NewsID=872>
- Rutherford, S. (1996) *A critical typology of financial services for the poor*. Working Paper No.1. Action Aid, Londres, Reino Unido. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/details/ru/?no_cache=1&sec=10442&tet=training&tet2=&tet3=2

Rutherford, S. (2001) *The Poor and their Money*. OUP (inglés); Colmena Milenaria (español). Disponible en:

<https://sites.google.com/site/theipoorandtheirmoney/the-book>

Microsave publicó un documento de dos páginas que resume los puntos principales del libro. Se titula «Money Managers: The Poor and Their Savings» y puede obtenerse aquí: <http://www.microsave.org/node/1645>

Saigal, S. y Bose, S. (2003) Small-scale forestry enterprises in India: overview and key issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 7.

Winrock International India (WII) e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en:

<http://pubs.iied.org/pdfs/9536IIED.pdf>

Samii, R. (2009) Mobile phones: the silver bullet to bridge the digital divide?

Participatory learning and action PLA notes 59: 44-50. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/14563IIED.html>

SEEP (2008) Relationship matrix. Pro-poor market facilitation initiative. SEEP Network y Livelihoods Network. Tool profile working document revision 1. 14 de julio de 2008.

Shaw, D. G., Schneider, C. E., Beatty, R. W. y Baird, L. S. (1995) The measurement, management and performance appraisal sourcebook. HRD Press, EE. UU.

Shepherd, A. (2000) Understanding and using market information. FAO, Roma, Italia.

Shepherd, A. (2005) Associations of Market Traders: their roles and potential for further development, AGSF Occasional Paper 7, FAO, Roma, Italia.

Disponible en: <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/492/FAO%20assoc%20of%20traders%20in%20supply%20chains%202005.pdf>

Shepherd, A. (2007) *Approaches to linking producers to markets*. AGSF Occasional Paper 13. FAO, Roma, Italia. Disponible en:

<http://www.share4dev.info/ffsnet/documents/3616.pdf>

Shiferaw, B., Obare, G. y Muricho, G. (2006) Rural institutions and producer organisations in imperfect markets: Experiences from producer marketing groups in semi-arid Eastern Kenya, CAPRI Working Paper No. 60. CGIAR Collective Action and Property Rights Initiative, (CAPRI), Washington, EE. UU. Disponible en: <http://www.capri.cgiar.org/pdf/capriwp60.pdf>

Sievers, M. y Vandberg, P. (2004) *Synergies through Linkages: Who benefits from linking finance and business development services?* SEED Working paper No. 64. OIT. http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/Synergies_through_Linkages_pdf.pdf

Snodgrass, D. (2005) Inventory and analysis of donor-sponsored MSE development programmes. USAID Microreport #15.

Snodgrass, D. R. y Winkler, J. P. (2004) Enterprise growth initiatives: Where now? What next? Disponible en:

<http://dai.com/news-publications/publications/enterprise-growth-initiatives-where-now-what-next-daideas-vol1-no1>

Springer-Heinze, A. (2004) Info-Cadena. Instruments to foster value chains. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ), Eschborn, Alemania. Disponible en: http://api.ning.com/files/PiMcEmGOfyV0pOx*helFhVvOG-wCfLLBJ-NhQKO2Qas_/VCAInfocadena.pdf

Stoian, D., Rodas, A. y Donovan, J. (2007) *Community forest enterprise development in Guatemala: A case study of Cooperativa Carmelita R.L.* En: Small and medium enterprise development for poverty reduction, opportunities and challenges in globalizing markets. Conference proceedings, CATIE, Turrialba, Costa Rica.

Subedi, B. P. (2006) Linking plant-based enterprises and local communities to biodiversity conservation in Nepal Himalaya. Adroit Publishers, Nueva Delhi, India.

Subedi, B. P., Binayee, S. B. y Sapkota, I. B. (2004) Enterprise-oriented community forestry in Nepal: Strategies and lessons: Ponencia del taller sobre estrategias nacionales locales basadas en la experiencia para la producción y el manejo sostenible de PMA/PFNM, celebrado en Nepal los días 27-28 de febrero de 2004. ANSAB, Katmandú, Nepal. Disponible en: http://www.ansab.org/wp-content/uploads/0204/02/EOCF_paper_IDRC_ws_0402.pdf

Subedi, B. P., Dhungana, H., Khadka, D. y Gyawali, S. (2007) Local communities and natural products: A manual for organizing natural resource management groups for resource management planning, enterprise development and integration into value chains. ANSAB, Katmandú, Nepal. Disponible en: http://pdf.usaid.gov/pdf_docs/PNADK581.pdf

Subedi, B. P., Koontz, A., Binayee, S. y Divis, J. (2000) Enterprise development for natural products manual. ANSAB, Katmandú, Nepal. Disponible en: <http://www.ansab.org>

Sun, C. y Chen, X. (2003) Small and medium forestry enterprises in China: an initial review of sustainability and livelihood issues. IIED Small and medium forest enterprises series No. 4. Research Center of Ecological and Environmental Economics (RCEEE) e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/9537IIED.pdf>

Swedish Cooperative Centre (2009) Aquí se pueden encontrar extractos de una guía sobre cómo crear círculos de estudio: <http://www.sccportal.org/Default.aspx?ID=696>

Synnott, T. y Wenban-Smith, M. (2009) *Environmental risk assessment for FSC certification in the Selva Maya (Maya Forest)*. ICCO, Países Bajos. Disponible en: <http://www.oneworldstandards.com/documents%20for%20download/ERA-SelvaMaya-Engl-Final.pdf>

Tanburn, J. (2008) The 2008 reader on private sector development. Measuring and reporting results. International Training Centre of the International Labour Organization, Turín, Italia. <http://www.bdsknowledge.org/dyn/bds/docs/649/PSDReader08E.pdf>

Tanburn, J., Trah, G. y Hallberg, K. (Autores principales) (2001) Business development services for small enterprises: guiding principles for donor intervention. Comité de Donantes para el Desarrollo de la Pequeña Empresa, Banco Mundial, Washington, EE. UU.
<http://www.intercooperation.ch/sed/download/policypapers/donorguidelines.pdf>

Thomas, R., Macqueen, D., Hawker, Y. y DeMendonca, T. (2003) Small and medium forest enterprises in Guyana. IIED Small and medium forest enterprises series No. 5. Guyana Forestry Commission (GFC) e International Institute for Environment and Development (IIED), Londres, Reino Unido. Disponible en: <http://pubs.iied.org/pdfs/9540IIED.pdf>

Tufte, E. R. (2001) The visual display of quantitative information. Graphics press, Cheshire, EE. UU.

Tukaiz (2009) Web-to-print: A pathway to multi-channel communications. Disponible en: http://www.tukaiz.com/index.php?option=com_content&task=view&id=190&Itemid=39

UNESCO (2006) Cómo iniciar mi propio negocio: Guía del animador. UNESCO, París, Francia. Disponible en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001449/144933s.pdf>

USAID (2005) *Nepal NTFP Public/Private Alliance – Final Project Report*. Rainforest Alliance, Washington, EE. UU.

USAID (2008) *Evaluación de la experiencia de la integradora y de las condiciones necesarias en la formación del primer cluster de empresas forestales comunitarias*, Rainforest Alliance, México.

USAID (2009a) Participatory approaches to value chain development. USAID Briefing paper. En USAID Microlinks: <http://microlinks.kdid.org/library/participatory-approaches-value-chain-development-briefing-paper-0>

USAID (2009b) Value Chain Approach. Sitio web creado por Microlinks, USAID. Disponible en: <http://microlinks.kdid.org/good-practice-center/value-chain-wiki>

USAID (2009c) *Sustainable Production Modules 1-6: Indonesian Furniture & Home Accessories Industry*. SENADA Project, Indonesia.

Utz Che (2009) Desafíos y oportunidades para las micro, pequeñas y medianas empresas forestales (MIPYMEs forestales) de Guatemala. Forest Connect Diagnostic Studies on Small and Medium Forest Enterprises No. 5. FAO, Roma, Italia. Disponible en: <http://www.fao.org/docrep/012/i1267s/i1267s00.pdf>

Van den Berg, M., Boomsma, M., Cucco, I., Cuna, L., Janssen, N., Moustier, P., Prota, L., Purcell, T., Smith, D. y Van Wijk, S. (2007) Making value chains work better for the poor – a toolbook for practitioners of value chain analysis. Making Markets Work Better for the Poor (M4P). Disponible en: <http://markets4poor.org/index.php>

Vermeulen, S. (2005) How to make a tool. IIED, Londres, Reino Unido.

Vermeulen, S., Woodhill, J., Proctor, F. y Delnoye, R. (2008) Chain-Wide Learning for Inclusive Agrifood Market Development. IIED, Londres, Reino Unido. Disponible en: http://www.regoverningmarkets.org/en/articles/global/chain_wide_learning_guide_for_inclusive_agrifood_market_development_a_guide.html

Vor der Bruegge, E. y Stack, K. E. (1999) *Credit association training manual*. A practical guide for field agents implementing the Credit with Education methodology developed by Freedom from Hunger, David, EE. UU. Disponible en: http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1159465146635_Credit_Association_Training_Manual_8_99_eng.pdf

Waltring, F. (2006) From idea into action – the implementation and metamorphosis of the BDS concept. GTZ, Eschborn, Alemania. Disponible en: http://www.value-chains.org/dyn/bds/docs/525/Implementation_BDS_Concept_0206.pdf

Wilshusen, M. (2007) *Case study in community forestry, Quintana Roo, Mexico*. OIMT, Forest Trends, RRI. Actas de una reunión celebrada en Rio Branco, Acre, Brasil, 15-20 de julio de 2007. RRI, Washington, EE. UU.

Wisniewski, M. (2005) Quantitative methods for decision makers. Financial Times, Londres, Reino Unido.

WRI (2008) Roots of resilience. *Green livelihoods: community forestry enterprises in Guatemala*. PNUD, PNUMA, Banco Mundial, WRI. World Resources Institute, Washington, EE. UU.

WWF (2010) Living planet report 2010. WWF, Gland, Suiza. Disponible en: http://assets.wwf.org.uk/downloads/wwf_lpr2010_lr_1_.pdf

Young, J. (2008) Impact of research on policy and practice. ODI, Londres, Reino Unido. Disponible en: http://www.capacity.org/en/journal/feature/impact_of_research_on_policy_and_practice

Todas las páginas web mencionadas en este informe se consultaron por última vez en marzo de 2012.

Glosario de términos clave

Análisis de flujo de efectivos: Un estado financiero que documenta el momento en que el dinero en efectivo sale del negocio o entra en él. Este estado indica si habrá dinero suficiente para cubrir los gastos cuando sea preciso.

Análisis de la cadena de valor: Examen de la cadena de valor de una empresa para determinar cuánto valor se añade a los productos o servicios y en qué fase, y cómo se puede incrementar para potenciar la ventaja competitiva.

Cadena de valor: Una serie de actividades en la evolución de un producto por las que se puede añadir valor buscando una ventaja competitiva; incluye tanto actividades primarias como identificación de proveedores, producción, envío, mercadeo, servicios de ventas y al cliente, junto con actividades de apoyo como manejo de infraestructura o de recursos humanos, investigación y desarrollo, y adquisiciones.

Canal de comunicación: El medio utilizado para transmitir información de un emisor a un receptor (por ejemplo, una carta, llamada telefónica, programa radiofónico, etc.).

Certificación: Un procedimiento formal por el cual un agente autorizado evalúa y verifica (y da testimonio escrito emitiendo un certificado) la calidad o la condición de personas, organizaciones, productos o servicios, procedimientos o procesos, y eventos o situaciones, de acuerdo con estándares establecidos. La certificación forestal normalmente denota la valoración de «manejo forestal sostenible» con referencia a un estándar concreto.

Cuenta de pérdidas y ganancias (también llamada «cuenta de resultados»): Un estado financiero que documenta los beneficios (ingresos) de operaciones de negocios, los gastos (costos) de funcionamiento del negocio y la ganancia o la pérdida neta de una empresa, a lo largo de un período de tiempo concreto.

Desarrollo de sistema de mercado: Un enfoque que implica potenciar el sector privado para expandirse en términos de crecimiento y participantes añadidos, para ser resistente y receptivo a las fluctuaciones del mercado, y para canalizar los beneficios hacia los pobres.

Estrategia de comunicación: Un plan formal que cubre aquello a comunicar, cómo, a quién y para qué propósito.

Evaluación: Un proceso para analizar el progreso hacia la realización, los resultados y los impactos deseados, que generalmente implica comprobar reportes de monitoreo llevados a cabo utilizando indicadores de logros predeterminados.

Evaluación comparativa: Comparación de un producto o servicio específico con un punto de referencia determinado por un supervisor de productos o servicios comparables.

Facilitación: Un rol de apoyo para que otros hagan más fácilmente una acción o consigan un resultado.

Grupos de oportunidad de mercado: Grupos reducidos de pequeñas empresas (generalmente diez) seleccionadas por otras empresas de sus comunidades para explorar nuevas o mejores oportunidades de mercado.

Herramienta: Un medio para lograr un fin, o una manera de resolver un problema para alcanzar un objetivo.

Hoja de balance: Un estado financiero en un punto de tiempo concreto, que

documenta el necesario saldo contable entre: (i) de dónde procede cualquier cosa con valor monetario («dinero procedente de») y (ii) qué se ha hecho con ella («dinero para»). Las definiciones técnicas de una hoja de balance suelen emplear los términos de activos (cualquier cosa propiedad del negocio con valor monetario), pasivos (demandas de quienes han prestado cualquier cosa con valor monetario al negocio) y capital de propietarios o accionistas (cualquier cosa con valor monetario que hayan aportado los propietarios).

Instituciones centralizadoras: Cualquier organización de ámbito nacional que intenta ser una ventanilla única en cuanto a información y asesoramiento sobre pequeñas y medianas empresas forestales.

Instituciones facilitadoras: Una institución que desempeña un papel de apoyo para que otros realicen más fácilmente una acción, por ejemplo estableciendo contacto tanto con pequeñas empresas forestales como con potenciales proveedores de servicios, y catalizando la prestación de servicios identificados por tales empresas como necesarios.

Mapa del mercado: Una imagen de quién participa en las acciones de comprar y vender (desde el productor hasta el cliente), la dinámica de cómo funciona y los temas fundamentales que lo afectan.

Mejora: Realizar cambios para mejorar algo (por ejemplo, mejorar el producto o el servicio ofrecido por una empresa).

Mercadeo: Un proceso de gestión mediante el cual productos y servicios pasan del concepto al cliente; o una filosofía basada en pensar en el negocio en términos de necesidades del consumidor y su satisfacción; o la práctica de coordinar cuatro elementos llamados las 4P: (1) identificación, selección y desarrollo de un Producto, (2) determinación de su Precio, (3) selección de un canal de distribución para alcanzar la Posición geográfica del cliente, y (4) desarrollo y aplicación de una estrategia de Promoción. El mercadeo difiere de la venta en que esta trata de la habilidad para que la gente dé dinero por un producto, mientras que el mercadeo se ocupa de los valores de todo el intercambio.

Plan de negocio: Un documento que define dónde desea posicionar su negocio y por qué camino llegar ahí; se suele preparar para atraer inversores.

Procedimientos operativos estandarizados (POE): Un manual escrito para elaborar un producto o servicio en particular, que detalla todos los aspectos de su producción y control de calidad.

Propuesta de venta única: Cualquier característica de su producto o servicio que sea especial en comparación con los de la competencia.

Servicios de desarrollo empresarial (SDE): Una amplia gama de servicios no financieros que mejoran el rendimiento de la empresa, su acceso a mercados y su capacidad de competir.

Servicios financieros: Servicios como cuentas de ahorro, cuentas corrientes, verificaciones de crédito, arrendamiento financiero y transferencia de dinero, generalmente proporcionados por bancos, uniones crediticias y otras compañías financieras.

Sistema de mercado: La constelación de actores y condiciones que determinan quién vende qué a quién y a qué precio. Incluye el «mercado principal», que significa los vendedores y los compradores de un producto o servicio determinado. También incluye la aplicación (o no) de políticas y reglamentos, el contexto político, social y cultural, temas de geografía e infraestructura, disponibilidad de proveedores de servicios, etcétera.

La atención internacional sobre el tema forestal se ha centrado básicamente en mejorar las condiciones de la silvicultura a gran escala o pequeña escala pero poco en la «desordenada actividad que se encuentra en medio de ambas», que produce una elevada proporción de productos forestales y engloba a un gran número de personas. Hay que encontrar formas para que las pequeñas y medianas empresas forestales (PYMEF) puedan contribuir mejor a la sostenibilidad y a la reducción de la pobreza. IIED, con socios de África, Asia, América Latina y el Caribe, ha estado investigando estos temas. Los estudios de diagnóstico nacionales muestran que el sector de las PYMEF es de gran importancia para la subsistencia: el efecto neto de una miríada de pequeños actores representa una parte sustancial de la economía local. No obstante, se trata de economías en su mayoría invisibles, y las políticas y el desarrollo de programas ignoran casi por completo el sector de las PYMEF. El gran reto al que esta iniciativa se enfrenta es el de aumentar la visibilidad del sector, de modo que se puedan valorar mejor sus impactos para luego explorar cómo se pueden potenciar los vínculos positivos con la sostenibilidad, el sustento y la reducción de la pobreza. Entre los recientes informes de la serie «Small and Medium Forest Enterprise», que se pueden solicitar a IIED o descargar de www.iied.org, están:

- N.º 11 Small-scale enterprise and sustainable development – key issues and policy opportunities to improve impact. 2005. Macqueen, D.J.
- N.º 12 Raising forest revenues and employment: unlocking the potential of small and medium forest enterprises in Guyana. 2006. Mendes, A. and Macqueen, D.J.
- N.º 13 Emerging forest associations in Yunnan, China. 2006. Weyerhaeuser, W., Wen, S. and Kahrl, F.
- N.º 14 Associations in emergent communities at the Amazon forest frontier, Mato Grosso. 2006. Figueiredo, L.D., Porro, N. and Pereira, L.S.
- N.º 15 Forest-based associations as drivers for sustainable development in Uganda. 2006. Kazoora, C., Acworth, J., Tondo, C. and Kazungu, B.
- N.º 16 Development from diversity: Guyana's forest-based associations. 2006. Ousman, S., Macqueen, D.J. and Roberts, G.
- N.º 17 Speaking with one voice: The role of small and medium growers' associations in driving change in the South African forest sector. 2006. Bukula, S. and Memani, M.
- N.º 18 Forest-based associations in India: An overview. 2006. Bose, S., Lal, P., Pareek, P., Verma, M., Saigal, S.
- N.º 19 Exploring fair trade timber – a review of issues in current practice, institutional structures and ways forward. 2006. Macqueen, D.J., Dufey, A. and Patel, B.
- N.º 20 Governance towards responsible forest business: on different types of forest business and the ethics to which they gravitate. 2007. Macqueen, D.J.
- N.º 21 Charcoal: the reality – A study of charcoal consumption, trade and production in Malawi. Kambewa, P.S., Mataya, B.F., Sichinga, W.K. and Johnson, T.R. 2007.
- N.º 22 Distinguishing community forest products in the market: industrial demand for a mechanism that brings together forest certification and fair trade. 2008. Macqueen, D., Dufey, A., Gomes, A., Nouer, M., Suárez, L., Subendranathan, V., Trujillo, Z., Vermeulen, S., Voivodic, M. and Wilson, E.
- N.º 23 Supporting small forest enterprises – a cross-sectoral review of best practice. 2008. Macqueen, D.
- N.º 24 Malawi's green gold: Challenges and opportunities for small and medium forest enterprises in reducing poverty. 2008. Kambewa, P. and Utila, H.
- N.º 25 Small and medium forest enterprises in Mozambique. 2009. Nhancale, B.A., Mananze, S.E., Dista, N.F., Nhantumbo, I. and Macqueen, D.J.
- N.º 26 Small and medium forest enterprises in Ethiopia. 2009. Gebremariam, A. H., Bekele. M. and Ridgewell, A.
- N.º 27 Hidden forestry revealed – Characteristics, constraints and opportunities for small and medium forest enterprises in Ghana. 2010. Osei-Tutu, P., Nketiah, K., Kyereh, B., Owusu-Ansah, M. and Faniyan, J.
- N.º 28 Sourcebook on enterprise characteristics, activity centres, product markets, support institutions and service providers in Ghana. 2012. Osei-Tutu P., Nketiah K.S., Kyereh B., and Owusu-Ansah M.

Herramientas del facilitador: Guía de bolsillo, ¡sin complicaciones!

Las pequeñas empresas forestales componen hasta un 80-90% del número de empresas y más del 50% del empleo del sector forestal en la mayoría de los países en desarrollo. Apoyarlas para que gestionen los bosques de forma sostenible y provechosa es esencial para los esfuerzos globales de mejorar la Aplicación de las Leyes Forestales, Gobernanza y Comercio (FLEGT) y reducir las emisiones por deforestación y degradación (REDD). El apoyo también resulta crucial para la reducción de la pobreza, puesto que son estas pequeñas empresas forestales las que acumulan beneficios localmente, ayudan a garantizar los derechos comerciales sobre los recursos locales, potencian el espíritu empresarial local y las perspectivas de empleo, fomentan la creación de capital social, generan una mayor responsabilidad local sobre el medio ambiente propicia para la adaptación al cambio climático y la mitigación de sus efectos y conservan las preferencias culturales y la diversidad.

Estas herramientas han sido concebidas como respuesta a las necesidades expresadas por los miembros de los países de la alianza Forest Connect, una alianza de individuos e instituciones de más de 50 países. Su objetivo es evitar la deforestación y reducir la pobreza vinculando mejor a las pequeñas empresas forestales sostenibles entre sí, con los mercados, proveedores de servicios y procesos normativos. El manual está pensado para dos públicos destinatarios clave: las agencias internacionales que proporcionan ayuda económica para las iniciativas de las pequeñas empresas forestales y los facilitadores de apoyo a las pequeñas empresas a nivel nacional. Los módulos de orientación siguen una progresión lógica, desde las consideraciones internacionales generales sobre cómo diseñar, establecer y evaluar programas de apoyo a la pequeña empresa forestal, pasando por orientaciones más específicas de cómo planificar el trabajo en el país, hasta consejos detallados sobre opciones de intervención concretas y útiles (como análisis de la cadena de valor, desarrollo de productos, facilitación de la prestación de servicios financieros y empresariales, fortalecimiento de organizaciones empresariales, aumento de la sostenibilidad ecológica y realización de investigaciones para cambios de políticas).

El manual comprende 16 módulos con orientaciones paso por paso, seguidas de sugerencias prácticas basadas en la experiencia personal de los autores contratados para la redacción de cada módulo. El manual se ha visto enriquecido, a lo largo de un período de prueba de dos años, por más de 60 recuadros con ejemplos de casos prácticos del empleo de esta guía en países de todo el mundo. Cada módulo incluye apartados que dirigen al lector a otros útiles manuales y herramientas ya existentes, y el manual concluye con un listado de referencias y un glosario de términos clave.



Serie «Small and Medium Forest Enterprise» de IIED n.º 29

ISBN 978-1-84369-878-4

