

Herramientas Prácticas para Investigar la Comercialización Exitosa de PFNM:  
**Un Manual de Métodos**

---

Por

**Elaine Marshall, Jonathan Rushton y Kate Schreckenberg**

Con

**Erik Arancibia, Fabrice Edouard y Adrian Newton**

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### Los colaboradores

**Elaine Marshall** tiene una formación en agricultura y manejo de recursos naturales y durante gran parte de los últimos diez años ha venido trabajando en proyectos de uso comunitario de los recursos naturales en América Latina. Tiene experiencia en investigación participativa con comunidades, en la que se analiza el uso sostenible de recursos y la generación de un ingreso alternativo, y está especialmente interesada en el papel que desempeñan las mujeres en estas actividades. Trabajó en proyectos de la Iniciativa Darwin y entre 2000 y 2005 administró el proyecto CEPFOR financiado por el Programa de Investigación Forestal de DFID.

**Jonathan Rushton** es un economista agrícola que se especializa en desarrollo rural y ganadero. Tiene experiencia en África, Asia, Europa y América Latina, colectada en sus trabajos con FAO, UE, DFID, IICA, ILRI, DANIDA, GTZ y USAID. Se interesa especialmente en el papel de la agricultura y la silvicultura en la supervivencia de los pobres en todo el mundo, el impacto de las enfermedades del ganado, el uso de metodologías participativas y el mercadeo de productos agrícolas. En la actualidad, es director de CEVEP, consultor independiente e Investigador Honorario de VEERU, University of Reading.

**Kate Schreckenberg** es una especialista en desarrollo forestal con 20 años de experiencia en la investigación forestal y asesoramiento político a los países en desarrollo, especialmente en África Occidental y América Latina. Su trabajo se ha concentrado en apoyar a los campesinos a que obtengan mayores beneficios de los recursos forestales, los productos no madereros o la silvicultura comunitaria, a través de mejorar el acceso de los productores forestales de baja escala al mercado, la política forestal internacional y el desarrollo de metodologías de investigación aplicada. Ha trabajado para GTZ, UNESCO y el Overseas Development Institute de Londres, y en la actualidad, es investigadora independiente.

### Agradecimientos

Nuestro profundo agradecimiento al gran equipo de investigadores que participaron en el proyecto CEPFOR y compartieron su experiencia metodológica colectiva en trabajo con comunidades. Entre ellos se incluyen Florencio Maldonado, César Enríquez, Isidro Rodríguez, Fausto López, Raday Quero, Caterina Illsley, Tonantzin Gómez, Janett de los Santos, Juan Carlos Flores y Álvaro González. En particular, queremos agradecer las contribuciones realizadas por Erik Arancibia y Fabrice Edouard a las versiones iniciales de este manual, y a Adrian Newton por liderar el trabajo de identificación de los factores que influyen en el éxito. También vaya nuestro agradecimiento a Diana Pritchard, quien condujo la discusión inicial sobre el desarrollo de métodos para “definir el éxito” en conjunto con las comunidades. Por último, nuestro reconocimiento al Dr. Savitri Abeyasekera, del Statistical Services Centre de Reading University, quien realizó una revisión concienzuda de las primeras versiones de este manual.

### Descargo de responsabilidades

Esta publicación es el resultado de un proyecto de investigación financiado por el Departamento para el Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID) para el beneficio de los países en desarrollo. Las opiniones expresadas no necesariamente son las del DFID (Proyecto R7925, Programa de Investigación Forestal). Ni los autores de este manual, ni las instituciones involucradas en su desarrollo aceptan ninguna responsabilidad por el resultado de su aplicación.

# MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

1	Introducción: un enfoque holístico a la investigación .....	5
2	Antecedentes teóricos .....	9
3	Manejo de la colección y el análisis de los datos .....	14
4	Investigación participativa a nivel de la comunidad .....	19
5	Desarrollo y análisis de presupuestos empresariales .....	46
6	Investigación de mercados y tendencias de mercados.....	56
7	Análisis de la cadena de valor.....	64
8	Notas finales y pasos siguientes .....	71
9	Bibliografía e información adicional .....	74
10	Anexo I: Factores que influyen en el éxito y matriz de colecta y análisis de datos.....	75
11	Anexo II – Métodos de depreciación .....	81

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1:	Capacidades clave requeridas en el equipo de investigación.....	15
Cuadro 2:	Notas de las “Conclusiones” y del “Proceso” .....	16
Cuadro 3.	Ejemplo de calendario histórico que detalla los cambios y las tendencias en una localidad mexicana.....	28
Cuadro 4	Matriz del ranking de preferencia para identificar la característica más importante que determina el valor de mercado del copal.....	44
Cuadro 5	Formato de calendario estacional para desarrollar un presupuesto empresarial participativo.....	46
Cuadro 6	Cálculo del producto resultante de la transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	47
Cuadro 7	Cálculo de los costos variables de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	48
Cuadro 8	Cálculo de los costos de mano de obra de la transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	48
Cuadro 9	Cálculo de los costos fijos de la actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	51
Cuadro 10	Cálculo del margen bruto y la ganancia empresarial de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificada a partir de Rushton et al., 2004). .....	52
Cuadro 11	Cálculo de la estructura de costos de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	53
Cuadro 12	Cálculo de los retornos por mano de obra provista por los diferentes actores en una cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004).....	53
Cuadro 13	Cálculo del costo y la ganancia por unidad de látex producido o utilizado por los diferentes actores en una cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	54
Cuadro 14	Clasificación de un mercado simple de productos PFNM. ....	61
Cuadro 15	Márgenes de comercialización de diferentes actores en la cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004). .....	62

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

Cuadro 16	Resumen de la información que debería brindar un sondeo de mercado de PFMN, con los ejemplos del látex y el cacao en Bolivia. ....	63
Cuadro 17	Cálculo de la depreciación a partir de diferentes métodos (modificado a partir de Barnard & Nix, 1979). ....	81

### LISTA DE FIGURAS

Figura 1:	Marco conceptual que muestra la relación entre la recolección de distintos tipos de datos y las herramientas de análisis que se requieren para identificar las limitaciones y las oportunidades de la comercialización de PFMN. ....	7
Figura 2	Porcentaje del precio al consumidor (U\$S 2,52/litro de látex) absorbido por diferentes actores en la cadena de abastecimiento de productos de goma para los sectores minero y agrícola en la comunidad de Santa Rosa de Challana, Bolivia. ....	62
Figura 3	Principal cadena de abastecimiento de los hongos recolectados por las comunidades: San Antonio Cuajimoloyas y Santa Martha Latuvi, México. ....	66
Figura 4	Cadena de abastecimiento de la palma tepejilote en México. ....	67
Figura 5	Proceso dinámico de las oportunidades, las restricciones y los niveles de éxito que cambian a través del tiempo en la comercialización de PFMN. ....	73

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 1 INTRODUCCIÓN: UN ENFOQUE HOLÍSTICO A LA INVESTIGACIÓN

#### 1.1 EL PROYECTO CEPFOR

Este manual se nutre de la experiencia del proyecto “Comercialización de Productos Forestales no Maderables (PFNM) en México y Bolivia: Factores que Influyen en el Éxito (CEPFOR)”, una iniciativa multidisciplinaria de investigación que incluyó participantes del Reino Unido, México y Bolivia. El equipo de investigación realizó un análisis crítico de los factores que influyen en el éxito en la comercialización de productos forestales no maderables (PFNM), y probó y desarrolló en detalle una teoría que relaciona la comercialización de estos productos con el desarrollo rural. Investigaciones socioeconómicas y de mercado analizaron el impacto que tienen diferentes redes de comercialización de PFNM (cadenas de valor) en la reducción de la pobreza, las condiciones de vida de las mujeres, los recursos naturales y los derechos y las oportunidades de los pobres en 18 comunidades de Bolivia y México. Se analizó la estructura y funcionalidad de 16 cadenas de valor de PFNM diferentes, lo que permitió identificar las características que las vuelven exitosas. Sobre la base de los casos de estudio CEPFOR, se consideró que la comercialización de PFNM es una actividad transparente, equitativa y sostenible que produce un impacto positivo en la reducción de la pobreza, la igualdad entre los géneros y el acceso, la tenencia y el manejo de los recursos.

Algunas de las conclusiones principales del estudio CEPFOR son las siguientes:

- Aún cuando la comercialización exitosa de PFNM no pueda ser resumida en una sola variable, en la planificación y evaluación de proyectos se necesita medir e incorporar la percepción que tienen las comunidades del éxito.
- Los PFNM son importantes para la vida de los pobres rurales; el ingreso generado a partir de PFNM varía mucho, incluso entre los hogares comprometidos en una misma actividad.
- Las actividades con PFNM son una de las pocas oportunidades de generación de ingreso en efectivo de que disponen las mujeres en las comunidades rurales marginadas.
- La tenencia influye en la variedad de estrategias que utilizan las comunidades y los individuos para asegurar un abastecimiento de PFNM que sea suficiente para cubrir la demanda de una comercialización creciente.
- Los productores, procesadores y comerciantes de PFNM muestran un destacado grado de resiliencia a los impactos externos y una gran habilidad para adaptarse a contextos cambiantes. Más allá de la gobernabilidad, es vital la capacidad que tengan los productores, procesadores y comerciantes pobres para negociar los precios y definir las reglas del comercio en las cadenas de valor de PFNM.
- Un prerrequisito importante para ingresar y mantener una porción en los mercados nuevos es disponer de información sobre éstos, y tener la capacidad de aprovecharla.

Las metodologías de investigación desarrolladas por el equipo CEPFOR están documentadas en el Capítulo 2 de Marshall, Schreckenberg y Newton (2006), que describe la forma en que se colectaron, analizaron e integraron diferentes tipos de datos. Para desarrollar la metodología de investigación el proyecto definió tres objetivos, a saber:

- la combinación de información cualitativa y cuantitativa;
- la realización de una investigación conjunta con las ONGs asociadas;
- llevar a cabo una investigación participativa con las comunidades.

Algunos de los métodos de estudio fueron específicos de un proyecto de investigación a gran escala, en el que se realizó un análisis comparativo entre comunidades de distintos países. Por ejemplo, el enfoque CEPFOR incluye sondeos de hogares que no son detallados en este manual. Las

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

herramientas que se eligieron en este manual se consideran las más adecuadas y útiles para que las organizaciones que trabajan a nivel comunitario puedan entender mejor las oportunidades y restricciones relacionadas con la comercialización de PFMN. El manual se basa en las lecciones aprendidas a partir de la puesta en práctica, en el terreno, de los métodos descritos de recolección y análisis de datos. También se fundamenta en el desarrollo de un sistema de apoyo a las decisiones CEPFOR (CDST), un marco analítico en el que se presentan los factores que el proyecto consideró determinantes del éxito en la comercialización de PFMN. El CDST permite que los usuarios: comparen el éxito potencial de diferentes opciones de desarrollo de PFMN; reconozcan las oportunidades y limitaciones de las actuales iniciativas con PFMN; y exploren el impacto potencial de distintas opciones políticas en los medios de vida. Este manual describe métodos que ayudan a los usuarios del CDST a investigar y considerar algunos de los factores – con frecuencia presentados como preguntas – que influyen en el éxito (Anexo 1). La información puede ser incorporada directamente al CDST y utilizada luego para analizar, en mayor detalle, los impactos y resultados de la comercialización de PFMN (ver el Manual del Usuario del CDST en el CD-ROM). De esta manera, el manual complementa y apoya el uso del CDST.

Finalmente, y a pesar de que el concepto general del manual y el CDST es destacar dónde reside el potencial de una comercialización exitosa de PFMN, y cuándo se requiere apoyo externo a través de la generación de información, no existe ninguna herramienta, a ser utilizada por separado o junto con otras, que ayude al usuario a realizar juicios de valor. Cuando se explora la comercialización de PFMN, puede que se necesite alcanzar el equilibrio entre objetivos ambientales, sociales y económicos, por ejemplo, el uso de un recurso natural versus la obtención de ganancia financiera.

### 1.2 ¿ PARA QUIÉN ES ESTE MANUAL ?

El manual fue diseñado para su utilización por organizaciones que, en la actualidad, están apoyando la comercialización comunitaria de PFMN, o procuran apoyar a las comunidades que quieren desarrollar la citada comercialización. Los usuarios potenciales incluyen:

- Organizaciones gubernamentales
- ONGs
- Organizaciones de la sociedad civil
- Grupos de investigación
- Organizaciones comunitarias
- Organizaciones del sector privado

No está previsto que se necesite ningún entrenamiento especial previo al uso del manual. Sin embargo, es recomendable que los usuarios tengan algún conocimiento básico o familiaridad en el uso de herramientas de investigación participativa y técnicas básicas de encuesta y observación. El manual describe algunos métodos clave que pueden adaptarse a una escala local. Uno de los criterios más importantes para tener éxito en la investigación con comunidades es establecer una relación de confianza, la cual, con frecuencia es producto de una prolongada interacción entre el investigador y la comunidad en estudio. Para ello, un parte importante de los enfoques de investigación participativa consiste en la explicación transparente de los propósitos, los objetivos y los resultados del estudio.

Se espera que los métodos descritos en el manual generen información que pueda ser utilizada en la identificación de las oportunidades y los obstáculos de la comercialización de PFMN a nivel de la comunidad y a lo largo de la cadena de mercadeo. El propósito principal de la herramienta es brindar

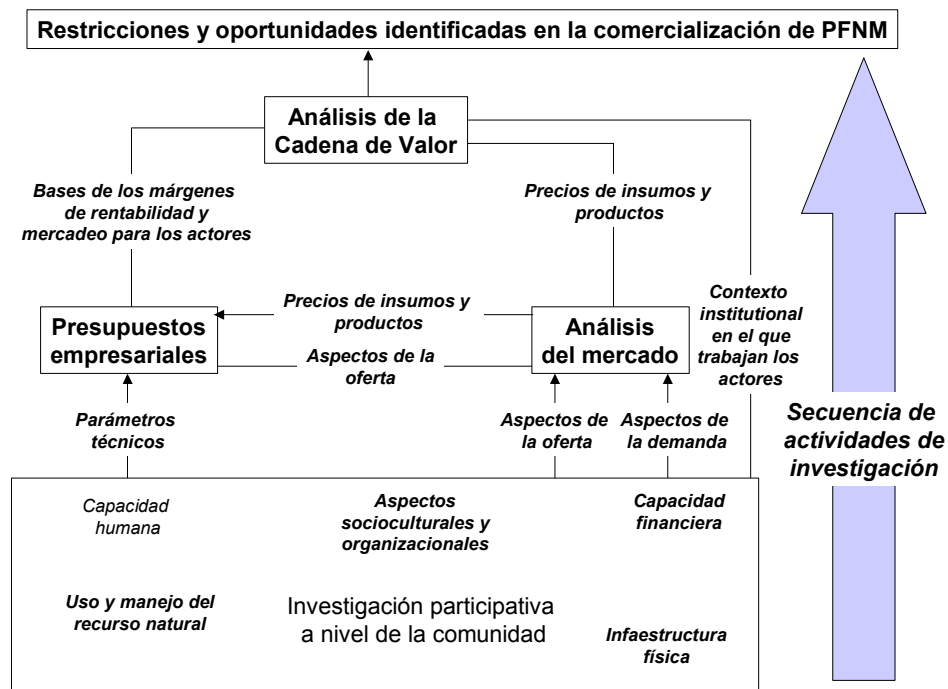
## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

información que guíe las acciones de intervención externa y apoye a las comunidades en la toma de decisiones concernientes a la comercialización de PFNM.

### 1.3 MARCO CONCEPTUAL: CÓMO SE AJUSTAN LAS HERRAMIENTAS ENTRE SÍ

El manual presenta una gama de herramientas de investigación diferentes, cada una de las cuales genera distintos tipos de información. En la Figura 1 se muestra la forma en que estas herramientas se ajustan entre sí. En primer lugar, el análisis participativo a nivel de la comunidad permite conocer la capacidad técnica, el tipo de manejo y uso del recurso, la forma de organización comunitaria y los aspectos socioculturales sobresalientes. Esta información sirve para hacer una clasificación cruda de las prioridades de PFNM que tienen potencial para ser desarrollados en profundidad. Las decisiones se pueden refinar mediante el desarrollo de presupuestos empresariales que se fundamenten en parámetros técnicos obtenidos del conjunto de datos básicos, y la realización de un análisis de mercado a partir de los datos de oferta y demanda, tendencias y preferencias culturales. A su turno, el análisis de la cadena de valor requiere información generada por los presupuestos empresariales y el análisis de mercado, a la que se añade información sobre el contexto cultural en el que se encuentra la gente que participa en la cadena. Por lo tanto, el manual brinda un marco abarcador que incluye datos y análisis técnicos, ecológicos, culturales y sociales, así como también una base poderosa con la que se examinan las redes de comercialización actuales, de modo de resaltar las oportunidades y limitaciones que tienen que ser consideradas en el estudio.

**Figura 1: Marco conceptual que muestra la relación entre la recolección de distintos tipos de datos y las herramientas de análisis que se requieren para identificar las limitaciones y las oportunidades de la comercialización de PFNM.**



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

El manual tiene seis capítulos principales:

- Antecedentes teóricos
- Manejo de la colección y el análisis de datos
- Investigación participativa a nivel de la comunidad
- Desarrollo y análisis de presupuestos empresariales
- Análisis de mercados y tendencias del mercado
- Análisis de la cadena de valor



### 2 ANTECEDENTES TEÓRICOS

Este capítulo brinda los antecedentes teóricos resumidos de los principales componentes del marco conceptual, y explica la manera en que la información contenida en cada uno contribuye a profundizar la comprensión de los aspectos involucrados en la comercialización de PFNM. La interpretación de la información obtenida con las herramientas de colecta y análisis de datos tiene que realizarse ser iterativa. Por ejemplo, es importante considerar las conclusiones de un presupuesto empresarial en el contexto del recurso básico, los aspectos socioculturales, la capacidad técnica o la infraestructura física de la comunidad. Igualmente lo es considerar información sobre las tendencias del mercado o la manera de ejercer el poder en éste – a partir de un análisis de la cadena de valor – cuando se decide, junto a la comunidad, la estrategia que se querría adoptar para comercializar algunos productos en particular.

#### 2.1 INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA A NIVEL DE LA COMUNIDAD

Las herramientas de investigación participativa favorecen la comprensión detallada del contexto comunitario en el que se comercializan los PFNM. El contexto puede ser analizado mediante el marco de medios de vida sostenibles (Carney, 1998; Capítulo 2 en Marshall *et al.* 2006), que destaca cinco clases de bienes de capital – Natural, Financiero, Físico, Humano y Social. Estos capitales son utilizados en el CDST para agrupar los factores que influyen en la comercialización sostenible.

##### 2.1.1 *Uso y manejo del recurso natural*

La información sobre el uso y el manejo del recurso es esencial en el desarrollo de un panorama claro del estatus, la cantidad y ubicación de los recursos forestales. Estos factores influyen en la cantidad y calidad del abastecimiento del PFNM y, por lo tanto, son necesarios para evaluar el potencial de la comercialización de PFNM. Este manual no considera la forma de llevar a cabo una evaluación detallada de la línea de base del recurso, que es una herramienta clave en el monitoreo del impacto ambiental de la comercialización (FAO, 2000, Sheil *et al.*, 2002, Peters 1996.). Sin embargo, se incluye una evaluación rural rápida (ERR) de la oferta de los recursos forestales, para dar poder y motivar a la gente del lugar en lo que respecta al monitoreo y el manejo de los impactos que producen sus actividades en los recursos. La sostenibilidad del abastecimiento de la materia prima para la comercialización de PFNM se relaciona con uno o más de los siguientes factores:

- la capacidad de recuperación del recurso natural básico luego de la recolección,
- la sustitución de un producto a través del cultivo,
- la domesticación de un producto,
- la plantación enriquecida.

Los factores relacionados con el manejo y uso del recurso que pueden hacer que la comercialización sea exitosa incluyen:

- El manejo y monitoreo del recurso.
- Los derechos o el acceso al recurso, incluidos los subsidios a usos competitivos de la tierra.
- La disponibilidad del recurso.
- La variación del rendimiento del PFNM.
- La domesticación de la especie.
- La disponibilidad estacional del PFNM.

##### 2.1.2 *Capacidad financiera*

La información sobre la capacidad financiera puede utilizarse para determinar hasta qué punto las comunidades están integradas a la economía en efectivo, tienen acceso a diferentes formas de

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

crédito, reciben subsidios al uso de la tierra y tienen necesidad de capital de inversión. Es posible que haya diferencias en el acceso al crédito a nivel familiar o individual, las cuales deben ser analizadas en términos del estatus socioeconómico y el género.

Los factores financieros que pueden influir en el éxito en una comercialización incluyen:

- La velocidad con la que se compensa el dinero y el tiempo invertido en actividades con PFNM.
- La forma en que se pueden combinar actividades de generación de ingreso y subsistencia.
- La disponibilidad de capital de inversión y apoyo financiero externo en forma de:
  - Acceso a diferentes tipos de crédito a tasas de interés razonables.
  - La voluntad de los emprendedores para invertir en componentes clave de la cadena de valor en la comercialización de PFNM.

### **2.1.3 Infraestructura física**

Con el fin de evaluar el potencial para movilizar un producto a lo largo de una cadena de valor, es importante disponer de información sobre la infraestructura física, incluida la red de transporte de rutas, ríos, vías férreas, aeropuertos y los costos asociados a éstas, y la disponibilidad de energía, en forma de agua, leña, etc. Las redes físicas de comunicación también son importantes en la transmisión de mensajes a lo largo de la cadena de valor, sea en forma de precios por calidad y cantidad, o descripciones del modo de presentar o transformar el producto. Para determinar el éxito de una estrategia de mercadeo, hay que considerar una diversidad de factores en los sitios de recolección y los primeros puntos de venta dentro y fuera de la comunidad. Los factores relacionados con la infraestructura que pueden influir en el éxito en una comercialización incluyen:

- La infraestructura en el sitio de recolección o producción.
- La vulnerabilidad del producto.
- La extensión y la confianza de la red de comunicación.
- Los requisitos de almacenamiento de un producto.
- La accesibilidad física a un mercado.
- El valor por unidad de peso del producto comercializado.

### **2.1.4 Capacidad humana**

Para evaluar los niveles de capacidad técnica existentes y los procesos que tienen lugar en la producción, la transformación y el mercadeo de PFNM, se necesita información sobre la capacidad humana disponible. Esta información ayudará a identificar posibles acciones de intervención en apoyo de la comercialización de PFNM. Otra habilidad comprende saber interpretar la información de mercado y, por lo tanto, se relaciona con el nivel de educación de las personas que participan en la comercialización de PFNM.

La evaluación de la capacidad técnica puede mejorar el entendimiento sobre:

- los requisitos de transformación, almacenamiento y transporte de productos diferentes en distintas estaciones,
- los vacíos que existen entre la situación actual, las capacidades técnicas y humanas que se requieren para cubrir las demandas del mercado, y las técnicas nuevas con las que se podría aumentar la eficiencia,
- las tecnologías apropiadas que no tengan un efecto adverso en el ambiente y la sociedad.

Los factores relacionados con la capacidad humana y técnica que pueden influir en el éxito en la comercialización incluyen:

- El impacto de las técnicas de recolección en la calidad del producto.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

- El impacto de los métodos de transformación en la calidad del producto.
- El conocimiento del impacto de plagas y enfermedades en el recurso natural.
- La experiencia en las diferentes estrategias de mercadeo.
- El entendimiento de la variación en la calidad del producto o de la materia prima, y su impacto en el precio.

### **2.1.5 Aspectos socioculturales y organizacionales**

Los aspectos culturales, sociales y organizacionales son importantes en la determinación de los beneficios directos e indirectos que la comercialización de PFMN produce en diferentes grupos sociales, y entre los hombres y las mujeres. Aquí también se incluye la distribución de beneficios entre los hogares o a través de la comunidad, mediante la generación de ingreso y empleo, y la preservación del uso tradicional del recurso. Idealmente, las actividades de comercialización deben tener un impacto positivo, o por lo menos neutro, en los miembros más vulnerables de la comunidad.

Los factores socioculturales y organizacionales que pueden influir en el éxito en la comercialización incluyen:

- La participación de las mujeres en la comercialización de PFMN y su capacidad de control del ingreso obtenido a partir de PFMN.
- La disponibilidad de PFMN en relación con la disponibilidad de mano de obra.
- Las normas comunitarias o culturales que facilitan la comercialización de PFMN.
- La organización del acceso al recurso.
- La organización de la comercialización de PFMN.

## **2.2 PRESUPUESTOS EMPRESARIALES**

Un presupuesto empresarial es una herramienta que sirve para compilar todos los costos e ingresos de una actividad y evaluar su rédito económico. Dentro de un hogar, en particular los más pobres, puede haber una cantidad de actividades que generan un ingreso cuando se las combina entre sí. Un presupuesto empresarial es una instantánea de los costos y brinda información clave de las oportunidades y restricciones de una empresa, lo que permite evaluar los factores que limitan o, por el contrario, facilitan la comercialización, como por ejemplo, la provisión de crédito. Los factores a evaluar mediante un presupuesto empresarial, que brindan información básica sobre el éxito son:

- La magnitud de los costos<sup>1</sup> variables y fijos en proporción a los costos totales a escala del productor.
- El cálculo del valor de la mano de obra local y en la cantidad en que se la necesita.
- La domesticación de las especies de PFMN y los costos asociados con esta actividad, de modo de comparar los retornos por domesticación, con actividades agrícolas alternativas en la región.
- El valor del PFMN elaborado, de manera de calcular su valor por unidad de peso.
- Los requisitos energéticos de la comercialización de PFMN.

## **2.3 ANÁLISIS DE MERCADO Y TENDENCIAS DE MERCADO**

Los productores y procesadores de PFMN no existen en aislamiento en las comunidades y se vinculan con el mundo exterior a través de los mercados, en los que compran insumos y venden productos. El análisis de estos mercados generará información útil para evaluar la eficiencia con que

---

<sup>1</sup> Estos conceptos se definen en el Capítulo 5 sobre presupuestos empresariales.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

se transmite información sobre las preferencias del consumidor, a los productores y procesadores. Este aspecto requiere una combinación de la colecta y el análisis de datos a nivel de la comunidad y también a escala local, nacional e internacional. Por lo tanto, y aunque esta parte del manual no se refiere a todas las etapas en la vida de una comunidad, obviamente, la información generada debe ser devuelta a la comunidad para ser utilizada en la toma de decisiones.

El análisis del mercado y la tendencia del mercado puede brindar información sobre

- La habilidad de productores y procesadores para adecuar los precios de PFNM que se ofrecen en los principales mercados, lo que se relaciona con:
  - El acceso a la información de mercado, por ejemplo, el nivel en que los precios de un PFNM reflejan las demandas y preferencias del consumidor.
  - La habilidad de los productores y procesadores para interpretar los cambios en la demanda del mercado.
  - El acceso a los mercados en los que se compran materiales, herramientas e instalaciones para la comercialización de PFNM.
- Las características de los compradores y vendedores, y sus relaciones en términos de:
  - Experiencia de las comunidades en comercializar otros productos.
  - Tradiciones en el uso y la venta de PFNM dentro de la comunidad.
  - Preferencias del consumidor por determinados productos.
  - Cantidad de vendedores y compradores.
  - Lazos tradicionales entre los productores y consumidores, incluida la venta directa y la existencia de una organización que junte a ambos grupos.
- Los aspectos técnicos relacionados con el producto, en términos de:
  - Vulnerabilidad del producto.
  - Requisitos de almacenamiento, en particular, antes del primer punto de venta.
  - La transformación requerida entre el productor y el primer punto de venta.
- Las tendencias en el mercado local, nacional e internacional, a saber:
  - Las fluctuaciones del precio del PFNM en años recientes.
  - Las respuestas a cambios en el precio del PFNM, la ganancia y el precio de los sustitutos que se demanden.
- Grado de sustitución del producto e identidad de la marca.

### 2.4 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Usualmente existen varias personas que participan en la cadena de valor a medida que el PFNM se mueve del punto de recolección al de uso o consumo del producto por parte del consumidor. Estas personas son denominadas actores sociales en gran parte del documento, desempeñan distintas funciones, entre las que se encuentran transformar, almacenar, empacar, mercadear y vender el producto, y añaden valor al producto en cada una de las etapas. Cada actor desempeña un papel importante en la comercialización exitosa del producto, y recibe diferentes incentivos y tiene distintas capacidades que influyen en la cadena de valor del PFNM. El análisis de la cadena de valor es importante primero para identificar los actores, describir sus papeles, entender sus incentivos para participar en la cadena, y el poder que ejercen para influir en ésta. El análisis de la cadena de valor puede brindar información sobre:

- La cantidad de procesadores y comerciantes.
- La presencia y el papel de los emprendedores.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- El nivel de integración vertical de la cadena de valor.
- La dependencia de la cadena de valor del PFNM de las cadenas de valor de otros productos.
- El porcentaje del PFNM que es recolectado de fuentes cultivadas y no cultivadas.
- El contexto internacional que relaciona costos de transacción tales como:
  - La normativa mediante la cual el PFNM es recolectado, transformado, mercadeado y vendido.
  - Las características de los comerciantes en términos de edad, experiencia, educación, nivel de capacidad y redes sociales.
  - La infraestructura a nivel de la comunidad, incluidas las redes de transporte y comunicación.
  - El acceso a la información de mercado y el apoyo técnico, incluida las formas para cosechar y procesar mejor el PFNM en relación con la sostenibilidad ambiental y la demanda del mercado.
- El contexto económico de la cadena de valor del PFNM en términos de:
  - La distribución equitativa de los beneficios a lo largo de la cadena de valor del PFNM. Este aspecto requiere información proveniente de los presupuestos empresariales para cada uno de los actores y los mercados en los que ellos se desempeñan.
  - El nivel de integración de los productores a la economía formal.
- La gobernabilidad de la cadena de valor del PFNM en relación con el papel del emprendedor o las organizaciones:
  - Al brindar capital financiero (préstamos y créditos) para la recolección, la transformación y la comercialización de PFNM.
  - Al facilitar la comercialización de PFNM a través del suministro de información y contactos en el mercado.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 3 MANEJO DE LA COLECCIÓN Y EL ANÁLISIS DE LOS DATOS

#### 3.1 PLANEACIÓN DEL TRABAJO: TIEMPO Y RECURSOS

El tiempo necesario para el trabajo de campo dependerá de:

- el tamaño del área y de la comunidad en donde se conducirá la investigación;
- la cantidad y complejidad de los productos;
- la cantidad y capacidad de las personas que realizan la investigación;
- la complejidad de los canales de mercado para los productos seleccionados por la comunidad, y la accesibilidad de la información de mercado. En una semana o dos, se puede realizar una evaluación inicial del uso comunitario del recurso, las actividades de supervivencia y las cadenas de valor de los productos clave;
- por último, es importante ser consciente de la estacionalidad. Para los productos que no son comercializados todo el año, sólo será posible coleccionar información de mercado durante los meses en los que está disponible para la recolección y el comercio.

Los costos clave existentes se compondrán principalmente de:

- el tiempo del personal, el transporte y la comunicación, lo que dependerá del grado en que el equipo de trabajo habrá de seguir a los productos “físicamente” a lo largo de la cadena de valor, los seguirá a través de las telecomunicaciones, o utilizará observadores en puntos predefinidos.
- cuando los productos son comercializados local o regionalmente, los costos del tiempo del personal, transporte y comunicación se mantendrán más bajos, pero si el consumidor final se encuentra distante del sitio de producción, los estudios tomarán más tiempo, se incurrirá en mayores costos de transporte y comunicación, y podrán requerirse comunicaciones internacionales.

Los recursos humanos necesarios dependerán de los métodos utilizados:

- Las herramientas de estudio participativas funcionan mejor si son utilizadas por un equipo de personas con distintas formaciones;
- Se necesita un mínimo de dos personas y, para algunos ejercicios, será mejor disponer de tres-cuatro. Puede ser provechoso tener dos personas que se consideren miembros del equipo “núcleo”, y otras que estén disponibles para sumarse al equipo cuando sea necesario. También puede suceder que en algunas comunidades, ciertos miembros de la comunidad (u otros informantes clave) formen parte del equipo durante ejercicios puntuales;
- Para juntar experiencia de investigación y conocimiento local, y construir relaciones de confianza, puede ser muy efectivo combinar investigadores externos con personal experimentado que tenga su base a nivel del lugar o de la comunidad;
- Se pueden asignar distintas actividades clave a miembros específicos del equipo. Como se describe en el Cuadro 1, entre estas actividades, se incluyen la organización logística, estar a cargo del estudio o coordinar el levantamiento de notas.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 1: Capacidades clave requeridas en el equipo de investigación.**

<b>Logísticas</b>	<b>Encargado del estudio</b>	<b>Levantamiento de notas</b>
<p>Un miembro del equipo núcleo debe estar a cargo de la <b>logística</b> del trabajo a nivel de la comunidad. Las responsabilidades incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Organizar visitas previas a las autoridades locales y los informantes clave.</li> <li>• Organizar la primera reunión a nivel de la comunidad (incluidos los refrigerios).</li> <li>• Organizar el transporte/las comodidades para todos los miembros del equipo.</li> <li>• Organizar los viáticos (si fuera necesario) para los miembros del equipo y la compensación para los informantes clave.</li> <li>• Organizar la compensación para la comunidad, en conjunto con otros miembros del equipo.</li> <li>• Asegurar la disponibilidad de papel suficiente, tarjetas, tijeras, frijoles u otros contadores, lapiceras de color, anotadores y papel A4.</li> </ul>	<p>Un miembro del equipo núcleo debe ser responsable de la <b>ejecución</b> de las actividades de investigación. Las responsabilidades incluyen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar diferentes actividades de investigación a los miembros del equipo.</li> <li>• Asegurar que los ejercicios sean realizados en una secuencia lógica.</li> <li>• Asegurar que haya alguien que facilite y recopile notas de cada actividad.</li> <li>• Asegurar que los equipos entiendan los objetivos de cada actividad y, si fuera adecuado, dispongan de listas control.</li> <li>• Organizar reuniones de discusión con todo el equipo antes de que se inicien las actividades de investigación, y asegurar que los datos y la información de los individuos y las comunidades sean colectados de un modo sistemático y consistente.</li> <li>• Organizar reuniones diarias para que el equipo informe los resultados, identifique contradicciones u otros puntos que requieren clarificación, y planee las actividades de los días siguientes. Estas reuniones son una buena ocasión para ordenar las notas de campo en un formato estructurado (recuadros grandes en los que se ordenan los comentarios orales, se copian diagramas, etc.). La captura de conjuntos de resultados en un mismo formato ayuda a que los investigadores analicen los datos.</li> </ul>	<p>En los casos en que se llevará a cabo un estudio comparativo entre comunidades, un miembro del equipo núcleo debe estar a cargo de asegurar un formato consistente para el <b>registro</b> de notas. Adicionalmente, deben tomarse notas de cada actividad (tanto de los resultados como de los procesos). Las notas deben incluir la siguiente información:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fecha y lugar, nombres de los miembros que participan en el equipo.</li> <li>• Título de la actividad.</li> <li>• Nombres y género de los individuos participantes de la comunidad, sitio del mercado, etc.</li> <li>• Comentario sobre el nivel de participación.</li> <li>• Notas sobre el proceso del ejercicio, en particular acerca de cualquier desviación de las guías y lineamientos utilizados.</li> <li>• Notas sobre las conclusiones del ejercicio.</li> <li>• Copias claras de cualquier diagrama elaborado durante el ejercicio.</li> </ul>

- Finalmente, las tareas de levantamiento y revisión de notas, con frecuencia, sirven para adaptar o añadir nuevas herramientas de investigación que cubran los vacíos existentes o brinden información adicional, ¡ y evitan que se subestime una triangulación entre datos tomados con distintas herramientas ! Es importante que estas responsabilidades se roten entre los miembros del equipo, procurando que en los ejercicios de investigación con productoras o comercializadoras participe por lo menos una mujer, y teniendo en cuenta las habilidades idiomáticas particulares que pueda llegar a haber en el equipo. El Cuadro 2 ilustra la diferencia entre las notas de “Conclusiones” y de “Proceso” en un ejercicio acerca de las fuentes de ingreso estacional de un grupo de mujeres.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 2: Notas de las “Conclusiones” y del “Proceso”**

<p><b>Notas de las Conclusiones</b>          Tiempo y fecha de la reunión.          Nombres de los participantes          Lista de fuentes de ingreso, sumada a cualquier información específica que se brinde acerca de cada una.          Copia comentada de un calendario de ingreso.</p>	<p><b>Notas del Proceso</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. El grupo consistió en cinco de las mujeres más viejas y tres de las más jóvenes. Las mujeres más jóvenes casi no hablaron durante la reunión, incluso cuando las preguntas se dirigieron directamente a ellas.</li> <li>2. Las mujeres mencionaron sólo tres fuentes de ingreso por sí solas (cultivos para alimento, gallinas, café); todas las otras (PFNM, naranjas, comercio menor) tuvieron que ser sugeridas.</li> <li>3. En principio, las mujeres confundieron la fecha exacta de las distintas fuentes de ingreso – pero resolvieron el problema marcando en el calendario la principal estación lluviosa y seca.</li> </ol>
<p><b>Análisis:</b>          De acuerdo a lo que perciben las mujeres de mayor edad, la fecha que señalaron para los diferentes ingresos permite inferir que el PFNM brinda un único ingreso en septiembre-octubre.</p>	<p><b>Análisis:</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Los resultados reflejan sólo las percepciones de las mujeres más viejas, por lo cual no fue necesario repetir el ejercicio con un grupo de mujeres jóvenes.</li> <li>2. Hubo que realizar un ejercicio (a saber, una matriz de preferencia) para discutir las ventajas y desventajas de las diferentes fuentes de ingreso.</li> <li>3. Cuando se utilizan calendarios, mostrar la estación lluviosa y seca.</li> </ol>

### 3.2 TRABAJO CON INFORMANTES

La investigación participativa a nivel comunitario o en el sitio de mercado, puede realizarse mediante talleres, pequeños grupos de discusión enfocada y/o con informantes clave. Algunos investigadores que trabajan con comunidades pueden estar más familiarizados con estos métodos. Se requiere el mismo enfoque cuando se trabaja con grupos de comerciantes o procesadores de fuera de la comunidad.

#### 3.2.1 Comienzo del trabajo de campo

- Una vez que un área de investigación ha sido seleccionada, se sugiere organizar una reunión introductoria para obtener el permiso de los líderes o las autoridades locales. Cuando sea preciso, aclare que le gustaría invitar a todo el mundo a la primera y la última reunión, pero que en el resto de la investigación sólo trabajará con individuos y grupos reducidos de personas.
- Aproveche la primera reunión para presentar el proyecto y consultar las necesidades de información de la comunidad o del grupo comercializador. Si la cantidad de participantes es manejable ponga en práctica una o más herramientas participativas (tales como mapas, calendarios, ranking de bienestar). En los casos en que haya demasiada gente, se sugiere que les explique que le gustaría trabajar con grupos más reducidos de personas, y acuerde reunirse con ellos, más tarde o en un sitio distinto.

#### 3.2.2 Grupos de discusión enfocada

- La mayoría de los ejercicios sólo requieren de 4-8 personas y se puede dificultar el control del proceso cuando se supera esta cantidad.
- Para conformar una mezcla de gente representativa, procure asegurar que los grupos más pequeños sean seleccionados medianamente al azar a partir de la comunidad en su conjunto. Sin embargo, para aquellos tópicos en los que sería útil trabajar con un grupo específico, por ejemplo



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

especialistas en la transformación, el cultivo o el comercio de PFNM, éstos se pueden identificar utilizando la técnica de la “bola de nieve”, mediante la cual un especialista brinda el nombre de otro, y así sucesivamente.

- En ciertos casos, pueden ser importantes las perspectivas de diferentes grupos: género, edad, grupo étnico, bienestar (por ejemplo, cuando se trata de calibrar el impacto de diferentes estrategias de manejo de PFNM en hogares más o menos pobres, o en comerciantes de tiempo parcial).
- Los grupos de personas pueden dividirse en clases de bienestar utilizando un ranking participativo (Pretty *et al.*, 1995; para ver los métodos, consultar Geilfus, 2000). Una cantidad similar de representantes (por ejemplo, hogares, comerciantes individuales, procesadores, etc.) puede ser seleccionada al azar, para luego realizar ejercicios con cada grupo por separado.
- No es necesario que una misma persona participe en todos los ejercicios, pero sí es importante acordar la forma en que los individuos serán seleccionados para los distintos ejercicios. En los casos en que se realiza un estudio en diferentes comunidades, es preciso que el método de selección del grupo de discusión enfocado en una actividad particular sea lo más consistente posible. Esta estrategia permitirá asegurar que los resultados no estén sesgados por un método de selección que difiera entre comunidades. También es importante que todos los participantes en los ejercicios comprendan cabalmente el proceso del que forman parte (invitándolos, por ejemplo, a las reuniones introductorias y de retroalimentación).

### 3.2.3 Informantes clave

- Pueden ser internos o externos a la comunidad, el sitio de mercado, etc.
- Incluya gente que se encuentra en posiciones de autoridad (por ejemplo jefes, maestros, agentes forestales) y especialistas que hayan sido identificados oralmente (por ejemplo productores especialistas, comerciantes particularmente exitosos, procesadores innovadores, etc.).
- Es importante no depender totalmente de la información provista por una sólo persona, confirmándola con otras fuentes de información.
- ¡ No trabaje exclusivamente con los individuos más dominantes o vociferantes !

### 3.3 ANÁLISIS

El propósito de las herramientas de evaluación rural participativa (ERP) (como se detalla en el capítulo cuatro) es realizar con las comunidades, por lo menos, un análisis preliminar que sirva de precursor en la planificación, con la comunidad o a cargo de ésta. Las herramientas de ERP también se pueden usar de una manera más extractiva (frecuentemente referida como Evaluación Rural Rápida o ERR) si se tiene cuidado de no aumentar las expectativas de la comunidad acerca de las acciones que habrán de seguir al estudio. Volviendo a la información generada a partir de este tipo de trabajo de ERR, es importante crear confianza en las comunidades. Los capítulos seis, siete y ocho describen métodos en los que es probable que se necesite llevar el análisis fuera de la comunidad. Esta situación debería continuarse con un proceso participativo. En los casos en que el análisis de datos requiera el uso de computadoras y, posiblemente, profesionales de fuera de la comunidad, será necesario presentar los resultados y discutirlos para ver si las conclusiones extraídas se ajustan a la realidad local. Se sugiere seguir el proceso siguiente:

1. Aunque sea preliminar, y siempre que se pueda, el análisis debe ser realizado con la comunidad.
2. En los casos en que la investigación comprende el dibujo de diagramas (por ejemplo, mapas, calendarios), hay que presentar copias de estos elementos a las comunidades, teniendo especial cuidado en la anotación de los símbolos o nombres locales utilizados, de manera que

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

puedan ser fácilmente interpretados por quienquiera que no haya estado presente durante el ejercicio.

3. En los análisis realizados fuera de la comunidad, se pueden presentar los resultados para validar el proceso de análisis y verificar los resultados y la información generada.
4. La información generada por ambos tipos de análisis debe ser devuelta en un formato que sirva para que las comunidades lleven adelante los procesos futuros de toma de decisiones.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4 INVESTIGACIÓN PARTICIPATIVA A NIVEL DE LA COMUNIDAD

#### 4.1 INTRODUCCIÓN

Este Capítulo considera las áreas temáticas clave que sostienen la comercialización exitosa de PFNM a nivel de la comunidad. El propósito principal de esta sección consiste en darle a los investigadores los elementos que necesitan para establecer una cadena de valor a nivel comunitario. Esta sección busca generar y analizar información contextual sobre la organización comunitaria, los factores socioculturales, el manejo y uso del recurso y la capacidad técnica, que sirva de peldaño para el análisis más cuantitativo que se realiza en las secciones cinco, seis y siete. Estas secciones tienen en cuenta los presupuestos empresariales, las tendencias del mercado y los análisis de la cadena de valor respectivamente, y a medida que los productos comercializados proceden a lo largo de la cadena de valor, aprovechan gran parte de la información generada en la sección de antecedentes.

Los resultados de la fase de investigación a nivel de la comunidad incluyen:

- El listado de las expectativas y los objetivos de comercialización de PFNM, acordados entre los actores sociales interesados;
- La evaluación del marco legal y político en el que se encuentra la comunidad;
- La identificación de las actividades de generación de ingreso y otras actividades de supervivencia, y los detalles de los gastos;
- La evaluación de la base, la tenencia, el acceso y el uso del recurso natural en la comunidad y a través de los distintos grupos de usuarios;
- La identificación de los productos que ya están siendo recolectados y comercializados, y aquellos productos adicionales que también tienen potencial;
- La evaluación de la capacidad técnica disponible para la producción, transformación y comercialización de PFNM.

Este manual se concentra en brindar suficiente información a los lectores que han tenido cierta exposición a las ERP/ERR, al tiempo que destaca los aspectos de particular importancia en la comercialización de PFNM. Se presupone que la investigación será seguida de algún tipo de acción a nivel de la comunidad, para lo cual, se sugiere el uso de métodos ERP/ERR. En los casos en que no se planea ninguna acción, los investigadores deben ser conscientes de la posibilidad de generar falsas expectativas y, si fuera necesario, tendrán que modificar las herramientas.

Como sucede en cualquier ejercicio, los investigadores deben ser conscientes y estar preparados para manejar los siguientes aspectos:

- mapeo de las disputas de límites que aparezcan expuestas,
- calendarios estacionales que pierdan información si se los lleva adelante en una estación “equivocada”,
- diagramas institucionales que destaquen los desequilibrios de poder,
- dificultades para describir información sobre prácticas que se consideran ilegales (por ejemplo, se puede obviar la cosecha de ciertos recursos en algunas transectas o períodos), etc.

Las herramientas en esta sección se basan fuertemente en la evaluación rural rápida y los enfoques de investigación participativos (ERP/EER). Para mayor información sobre la forma de usar estas herramientas y métodos, se sugiere leer:

- Pretty, J.N., Guijt, I., Thompson, J. and Scoones, I. 1995. A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action. IIED Participatory Methodology Series. International Institute for Environment and Development, London.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- Geilfus, F. (2000). Estrategias campesinas. *Marco de análisis para el desarrollo rural*. Programa PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras.

Debajo se presentan algunas de las herramientas clave utilizadas en el proyecto CEPFOR para coleccionar e interpretar datos de contexto comunitario, con una indicación de las preguntas que pueden ser respondidas utilizando algunas de estas herramientas, entre las que se incluyen:

- La definición de objetivos comunitarios.
- Uso de datos secundarios.
- Levantamiento de mapas del recurso: identificación del producto, el acceso y la tenencia.
- Calendario social: historia comunitaria.
- Transecta para discutir el uso de la tierra.
- Matriz de producción de PFNM y manejo de la tierra.
- Discusión de la tenencia de la tierra y los árboles.
- Preferencias de PFNM
- Calendario estacional: análisis de las actividades y los recursos.
- Calendario de ingreso y gastos.
- Discusión sobre el apoyo institucional.
- Lista control de la entrevista a productores y/o procesadores.
- Lista control de la entrevista a comerciantes.
- Matriz del ranking de preferencia
- Lista control del factor.

Los autores reconocen que hay muchas herramientas diferentes para coleccionar información y que de ningún modo el listado de herramientas y métodos puede considerarse definitivo. No obstante, la utilización de estas herramientas y estos métodos brinda una buena base del contexto comunitario para la comercialización de PFNM, además de los datos y la información clave para el análisis cuantitativo que se describe en los capítulos siguientes. Las secciones que siguen incluyen una descripción abreviada de cada herramienta o método.

### 4.2 DEFINICIÓN DE OBJETIVOS COMUNITARIOS

Al comienzo de cualquier acción de intervención, investigación o ejecución de un proyecto, es importante acordar las expectativas del proyecto con los actores interesados, así como también documentar los objetivos de la comercialización de PFNM. La participación directa de las comunidades y otros actores en la cadena de valor puede servir para identificar los criterios de éxito y discutir el balance costo-beneficio que sería conveniente establecer entre ellos. La herramienta puede ser utilizada para explorar una variedad de aspectos, incluyendo:

#### Objetivos

- La recolección de información detallada sobre el impacto potencial de la comercialización de PFNM en los productores, procesadores y comerciantes, para conocer la perspectiva de la comunidad sobre la comercialización exitosa de PFNM.
- La identificación de los aspectos de la supervivencia que son directamente afectados por la participación en actividades con PFNM.
- El reconocimiento de la voluntad de la comunidad por:
  - mejorar la comercialización de un PFNM existente o comenzar con uno nuevo;

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- mejorar el grupo de pocos productores o querer que todo el mundo se beneficie;
- cumplir los objetivos mediante la organización comunitaria o con una base individual.
- El desarrollo de un conjunto de indicadores culturales apropiados que se basen en definiciones de éxito elaboradas por la comunidad y reflejen los diferentes bienes de capital. Esta definición es la base de un sistema continuo para monitorear el impacto del éxito en la comercialización de PFNM.
- La selección de las personas apropiadas para facilitar la evaluación comunitaria y entrenarlas en los principios metodológicos básicos para realizar futuras sesiones de evaluación.
- El reconocimiento de la importancia de la participación y evaluación comunitaria, y el desarrollo de métodos consensuados apropiados para el registro de la información.

### ¿ Con quién ?

Reconocemos que las comunidades son heterogéneas desde el punto de vista socioeconómico y que las actividades productivas generan distintos impactos en diferentes grupos. Por lo tanto, existe la necesidad de consultar a los representantes de todos los subgrupos relevantes y, así, recolectar las diferentes visiones y experiencias. Aquí deberían incluirse pobres y ricos, jóvenes y viejos, hombres y mujeres, recolectores, productores y comerciantes de PFNM, al igual que la gente no directamente comprometida en la comercialización de PFNM. La actividad debe ser llevada a cabo con la mayor cantidad posible de miembros de la comunidad, así como con el personal de las organizaciones relevantes que brinden apoyo comunitario en el campo de la comercialización de PFNM.

### ¿ Cómo ?

- Los investigadores deben procurar que estos grupos diferentes se reúnan en un taller o evento semejante.
- De antemano, deben identificar quien se haga cargo de la facilitación general (*alguna persona que preferiblemente tenga una formación en la ciencia social o experiencia en la planificación participativa, y sea consciente de que lo que se necesita no es un “experto” en el tema, sino alguien que dirija las sesiones del taller de modo que se cumplan los objetivos, asegurando la máxima participación posible*). Adicionalmente, se necesitará alguien que facilite cada uno de los grupos de trabajo.
- En la sesión plenaria, pídale a los individuos que se presenten brevemente e identifiquen su relación con el PFNM (recolectores, comerciantes, etc.). Explíqueles los objetivos del taller y de la siguiente sesión. Pídale a los participantes que listen todos los grupos de personas comprometidas en actividades con PFNM ¿ Están todos representados entre los actuales participantes ? ¿ Existe algún otro grupo de gente afectada por las actividades con PFNM ? Esta información luego se convierte en una lista control, que será utilizada por el facilitador del taller para chequear que todos los impactos hayan sido considerados.
- Divida a los participantes en el taller en por lo menos dos grupos, incluyendo al menos un grupo de hombres y uno de mujeres, cada uno con una mezcla de representantes de los diferentes subgrupos. Siéntelos en círculo.
- En estos grupos, solicíteles a los individuos que registren en tarjetas separadas tres formas en que cambiaron sus vidas como resultado de la comercialización de PFNM. Se debe prestar atención a los niveles de alfabetización de los grupos participantes y ofrecer apoyo a aquellos que requieran asistencia para redactar esta información. *Para facilitarles la identificación de los aspectos en los que efectivamente han cambiado sus medios de vida, puede ayudar que*

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

*los grupos se ubiquen en situaciones “de antes y después” en relación con la adopción de estrategias específicas de comercialización de PFNM. Mencione la necesidad de identificar no sólo los impactos positivos del comercio de PFNM, sino también los posibles costos sociales encontrados (particularmente relevantes para las mujeres que afrontan situaciones tales como el aumento de los conflictos con sus esposos o el incremento de la presión a causa de su participación en la comercialización).*

- Los individuos colocan las tarjetas sobre la mesa o en el piso en medio del grupo. Mediante la discusión, cada grupo intentará agrupar las tarjetas en temas relacionados, ordenándolas por grados de importancia.
- En sesión plenaria, los grupos focales comparten grupos de tarjetas pegándolas en la pared. Para maximizar los componentes cubiertos en el estudio, seguirá una sesión de discusión general, con comentarios adicionales realizados por la persona que facilita el taller, quien pedirá que la audiencia considere los bienes de subsistencia adicionales (identificados durante el proyecto por las organizaciones asociadas) que no fueron mencionados.
- Luego el facilitador intentará, pero no empujará, la obtención de consenso sobre los impactos más importantes. Abrirá una discusión general de las diferencias entre hombres y mujeres. ¿ Es posible, o incluso deseable, definir una lista colectiva comunitaria o los temas considerados por hombres y mujeres son tan distintos como para mantenerlos por separado ? ¿ Es posible identificar los diez impactos más importantes ? ¿ Se consideraron todos los grupos identificados en la lista control de la primera sesión plenaria ?
- Los individuos regresan a los grupos originales y el facilitador explicará la forma en que este ejercicio contribuye a entender cómo interactúan los hombres y los servicios de los ecosistemas, concentrándose en los impactos de la comercialización de PFNM en diferentes aspectos de los medios de vida. Luego de analizar el modo en que el sistema de comercialización impacta en el medio de vida, hay que aislar los impactos deseables y desarrollar las definiciones de éxito que la comunidad podrá usar en el futuro para evaluar la comercialización de PFNM. Este mecanismo ayudará a definir si una comercialización de PFNM es deseable e identificará lo que se necesita para modificarla o desarrollarla de modo que los impactos se vuelvan positivos.
- A continuación, los grupos discuten y definen un conjunto de definiciones de éxito. Tenga en cuenta que la mayoría de estas definiciones se correlacionarán directamente con los diez impactos más importantes. También sea consciente que, en los casos en que se identificaron impactos negativos, estos pueden ser vueltos a articular en un sentido positivo de modo de representar una definición de éxito, como por ejemplo, el impacto de “aumento en el tiempo de recolección en el bosque” puede convertirse en la definición de éxito “menos tiempo fuera del hogar”. De igual modo, el impacto del “aumento en el conflicto entre esposo y esposa” puede ser articulado como un éxito en el que existe “mayor colaboración esposo-esposa”.
- En un plenario, el facilitador intentará, pero no empujará, a que se llegue a un acuerdo en el logro de definiciones de éxito prioritarias. ¿ En qué modo éstas son diferentes de los impactos ? ¿ Hay alguna correlación directa entre los impactos y la definición de éxito ?
- Toda la comunidad debe participar en el final de la fase de investigación para ayudar en la determinación de un plan de acción. Este plan puede considerar:
  - la capacidad del grupo para responder a las oportunidades de la comercialización;
  - los factores externos que pueden impedir la participación, incluyendo el marco legal que puede afectar el éxito en el uso del recurso, y la migración;

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- los factores internos que pueden impedir la participación, incluyendo las normas comunitarias, el bienestar, y las expectativas tradicionales del papel de los géneros, los ancianos, los niños, etc. dentro de una misma comunidad, y con relación al uso y el acceso del recurso;
- los impactos directos e indirectos de la comercialización que se propone en la comunidad (por ejemplo, mejorar cualquier uso de subsistencia que esté siendo afectado adversamente por el comercio)
- en el Capítulo 8 se detalla una segunda fase final en la que se desarrollan indicadores para el monitoreo y la evaluación.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.3 USO DE DATOS SECUNDARIOS

#### Objetivos:

- Brindar un contexto para los datos colectados en la comunidad.
- Permitir la triangulación entre diferentes fuentes de datos.

#### ¿ Con quién ?

- Miembros alfabetizados de la comunidad, o personas externas que trabajan en la comunidad o con ella (por ejemplo, maestros, pastores, ONG o personal del gobierno) pueden contribuir a coleccionar material que se encuentra disponible en las cercanías (a saber, datos de censo, mapas (por ejemplo, pedidos de permisos madereros), estadísticas de inscripción en el colegio, estadísticas de unidades de salud).

#### ¿ Qué ?

- mapas (históricos y también actuales),
- información climática, inventarios forestales,
- fotos aéreas, si se encuentran disponibles,
- informes de otros proyectos o autoridades locales,
- disertaciones,
- listas de hogares (se puede enviar a alguien que dibuje un mapa con los hogares marcados) e información censal, y
- artículos de revistas y periódicos

#### Análisis

- Preferiblemente antes de que empiece el grueso del trabajo a nivel de la comunidad se deben analizar los datos secundarios disponibles para extraer información relacionada con los propósitos principales de la investigación.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.4 LEVANTAMIENTO DEL MAPA DEL RECURSO: IDENTIFICACIÓN, ACCESO Y TENENCIA DEL PRODUCTO

#### Objetivos:

- Cartografiar la infraestructura básica de la comunidad y las rutas de acceso.
- Identificar los diferentes tipos de uso de la tierra dentro de la comunidad, su distribución y estado de tenencia (a quién le pertenecen, quién toma las decisiones sobre ellos)
- Investigar la distribución de PFNM (cultivados y “silvestres”) a través de los diferentes tipos de usos de la tierra.
- Investigar el acceso que tienen diferentes grupos de personas a los distintos recursos de PFNM (incluyendo distintas formas de tenencia de la tierra/los árboles, en los casos en los que la información no sea confidencial).
- Identificar los distintos tipos de manejo del recurso de PFNM.
- Discutir los cambios sucedidos a través del tiempo en todo lo antes mencionado, utilizando datos de tendencia.

#### ¿ Con quién ?

Preferiblemente con grupos de hombres y de mujeres por separado, para entender los diferentes puntos de vista. Si fuera apropiado, también se puede hacer con otros grupos visibles en la comunidad (por ejemplo, pobres/ricos, jóvenes/viejos, recolectores de PFNM/no recolectores).

#### ¿ Cómo ?

1. Identifique un área de terreno apropiado para elaborar un mapa (o un pedazo de papel, si fuera necesario).
2. Recolecte unos pocos marcadores/indicadores para compilar el mapa (i.e. palos, piedras, ceniza de madera, flores, hojas, etc.) y acuerde los distintos objetos a representar con cada uno de estos elementos.
3. Discuta las razones por las que los participantes pueden querer un mapa.
4. Discuta con los participantes las diferentes categorías de uso de la tierra (si no son mencionadas, pregunte sobre tipos particulares de usos de la tierra a escala local, por ejemplo solar, cultivos de alimentación, tierra en barbecho, plantación de cacao, otra plantación, bosque de varios tipos [lista a ser definida con los informantes clave]).
5. Pídale a la gente que elija una persona para dibujar el mapa (evite que alguien le pase por encima al mapa) y entréguele el palo/la lapicera.
6. Ayude a que la gente empiece el proceso con instrucciones claras (por ejemplo, sugiriendo que empiecen con un río o una ruta), pero déjelos que dibujen el mapa por sí solos.
7. Despreocúpese de la escala o la orientación exacta – el mapa es más importante como herramienta de discusión que como una imagen exacta de la realidad.
8. Use símbolos para indicar los usos de la tierra, etc., en vez de dibujarlos en el papel, dado que los símbolos permiten que la gente cambie de modo de pensar más fácilmente.

“Entreviste el mapa” utilizando una lista de preguntas control, que pueden incluir:

- ¿ Quiénes son sus vecinos más cercanos (en la comunidad) ?
- ¿ Dónde se encuentran los pueblos y las villas vecinas ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- ¿ Dónde está el mercado principal ? ¿ Qué tipo de transporte se encuentra disponible ? ¿ Cuánto se tarda en llegar allí ?
- ¿ Qué infraestructura existe en el pueblo ? (pregunte por la iglesia, la escuela, el salón de reuniones, las fuentes de agua)
- ¿ Dónde se localiza su propiedad ?
- ¿ Qué tipos de cultivos se siembran más ?
- ¿ Cómo los siembra (en qué combinación) ?
- ¿ Tienen los hombres y las mujeres su propia tierra por separado ?
- ¿ Dónde se encuentran los bosques ?
- ¿ Qué tipos de PFNM recolecta usted ?
- ¿ En dónde son recolectados ? ¿ Han sido siempre recolectados allí o ha cambiado su distribución ? [pregunte por algunas fechas clave (i.e. definidas por una catástrofe natural o evento político) en el pasado, identificadas con la ayuda de un informante clave o un calendario histórico].
- ¿ Cuánto se tarda en llegar (y regresar) ?
- ¿ Existe alguien en la comunidad regularmente comprometido en la recolección de PFNM del bosque ? ¿ A quién le pertenecen estos recursos ? ¿ Están siendo manejados de alguna forma ?
- ¿ Estos PFNM sólo se encuentran en el bosque ?
- ¿ Se encuentran también en granjas, son sembrados o simplemente manejados (por ejemplo, regeneración natural) ?

9. Sugiera que los diferentes grupos se presenten sus mapas entre sí.

10. Haga copias del mapa para la comunidad y el equipo de investigación.

11. Utilice el mapa para identificar una o más áreas a las cuales visitar con miembros de la comunidad posiblemente en momentos diferentes, como seguimiento de las preguntas arriba planteadas.

### Notas adicionales:

- El mapa puede ser la base para desarrollar herramientas adicionales. Por ejemplo, los diferentes usos de la tierra identificados en el mapa pueden ser utilizados en la matriz de clasificación cruzada para explorar en detalle el origen de los diferentes PFNM, quién tiene acceso a éstos, cuáles son los productos preferidos y por qué, etc.
- ¡ Cuidado ! Cuando los límites y los derechos de acceso son inciertos, este puede ser un asunto de gran sensibilidad y llevar a discusiones acaloradas.
- Las familias sin tierra, o aquellas que carecen de títulos de propiedad, pueden sentir que su contribución al levantamiento de mapas de recursos es limitada o poco valorada. Con frecuencia, estas personas pueden depender más fuertemente de los “recursos silvestres”. Asegure que sus visiones sean incorporadas en discusiones separadas.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFINM

### 4.5 CALENDARIO: HISTORIA DE LA COMUNIDAD

#### Objetivos

- Entender la historia de la comunidad (o de parte de la comunidad).
- Identificar e investigar eventos del pasado (relacionados al uso del recurso y los cambios en las tendencias del mercado) que provocaron un impacto mayor en la subsistencia rural y el uso de la tierra (particularmente si se relacionan con el uso del PFINM).
- Establecer fechas/marcadores de referencia a utilizar en otros ejercicios de cambios en el tiempo.
- Ayudar a comprender las tendencias recientes y la dinámica de largo plazo que pueda alertarnos sobre posibles cambios futuros.
- Definir marcadores/fechas de referencia que puedan ser utilizadas en otros ejercicios de análisis de cambio a través del tiempo.

#### ¿ Con quién ?

Informantes clave (líderes comunitarios, personas mayores); grupos reducidos de gente – preferentemente, escoja unas pocas personas de mayor edad (se pueden separar los hombres de las mujeres) y uno o dos miembros más jóvenes de la comunidad que sean respetados.

#### ¿ Cómo ?

1. Pídeles a las personas que han vivido más tiempo en el área que identifiquen el primer gran evento que cambió los medios de vida de la gente.
2. Si es posible, identifique la fecha (un cálculo aproximado estará bien) – otros informantes clave pueden ayudar después;
3. ¿ Cómo subsistían antes de este evento ? ¿ Antes del uso de los PFINM ?
4. ¿ Cómo cambió con el evento ? ¿ Por qué ?
5. ¿Cuál fue el siguiente mayor evento ? En lo posible, identifique eventos que hayan sucedido a intervalos de 10 a 15 años, y sepárelos en eventos nacionales y locales.
6. ¿ Cómo cambió la forma de subsistencia ? ¿ Por qué ?
7. Continúe el proceso...
8. Sugiera temas con listas control:
  - ¿ Ha ocurrido algún cambio de límites en la comunidad ?
  - ¿Cuál es la constitución étnica de la comunidad ? ¿ Ha tenido lugar algún cambio en el tiempo ?
  - ¿ Ha habido alguna mejora en la infraestructura, como por ejemplo rutas, escuelas o mercados nuevos ?
  - ¿ Ha ocurrido alguna intervención de un proyecto (iglesia, ONG) ?
  - ¿ Alguna actividad innovadora en la comunidad ?
  - Impacto de las políticas nacionales y los cambios administrativos, por ejemplo, en el uso de PFINM.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### Análisis

El análisis puede ser realizado y registrado, junto con las comunidades, en matrices, por ejemplo, con diagramas que detallen la fecha, describan el evento y examinen las percepciones de la comunidad sobre el impacto del evento (Cuadro 3).

**Cuadro 3. Ejemplo de calendario histórico que detalla los cambios y las tendencias en una localidad mexicana.**

FECHA	EVENTO	IMPACTO
1960	Nueva ruta asfaltada desde Oaxaca	Acceso más fácil al mercado, por lo cual, se pasó del cultivo para cubrir las necesidades de comida, a la venta en el mercado.
1985	Escuela construida en el pueblo vecino	Los niños dejaron de estar disponibles para trabajar en la granja, por lo cual hubo un aumento en la mano de obra contratada.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.6 TRANSECTA PARA DISCUTIR EL USO DE LA TIERRA

#### Objetivos

- Familiarizarse con los alrededores de la comunidad.
- Observar las prácticas y las áreas de cosecha.
- Discutir los usos competitivos de la tierra y otras presiones en el recurso.
- Verificar la información obtenida durante el ejercicio de mapeo y el calendario histórico.

#### ¿ Con quién ?

A continuación del ejercicio de mapeo comunitario, seleccione un área a ser explorada junto con un grupo reducido. Puede ser provechoso realizar la selección por separado con distintos usuarios de PFNM.

#### ¿ Cómo ?

Permita que los participantes lo guíen a las áreas que consideren interesantes. Observe y discuta con ellos a lo largo del camino. Si la estación es la correcta, puede ser útil participar en las expediciones de cosecha. Use la lista control de los ejercicios previos, al igual que siguientes las preguntas:

- ¿ Quién mantiene las sendas o las rutas de acceso ?
- ¿ Existen algunas amenazas a los usos de la tierra particulares ?
- ¿ Hay evidencia de cosecha excesiva de PFNM ?
- ¿ Cuáles son los desafíos y los costos particulares de la cosecha de PFNM ?
- ¿ Cuáles son los niveles de producción de PFNM en las diferentes áreas ? ¿ Cuánto varían los rendimientos entre estaciones y años ?
- ¿ Existe algún problema de plagas y enfermedades ?
- ¿ Qué tipo de manejo es llevado a cabo ?
- ¿ Cómo se excluyen las personas de fuera de la comunidad ?

#### Análisis

Utilice la información sobre los niveles de producción y los costos de cosecha (tiempo e insumos) para elaborar los presupuestos empresariales (Capítulo 5).

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.7 MATRIZ DE PRODUCCIÓN DE PFNM Y MANEJO DE LA TIERRA

#### Objetivos

- Entender la manera en que la producción y el manejo (el uso de la tierra) han cambiado en la comunidad a través del tiempo.
- Identificar las tendencias específicas relacionadas con la disponibilidad (y la calidad) de los PFNM en el bosque y el cultivo de PFNM en las granjas. ¿ Quién participa ? Si han ocurrido cambios, ¿ por qué ocurrieron ?
- Entender el modo en que influye la tenencia de la tierra y los árboles/PFNM, y cómo cambia en el espacio y el tiempo.
- Verificar la información obtenida durante el ejercicio de levantamiento de mapas y el calendario histórico.

#### ¿ Con quién ?

Se la puede hacer de diferentes maneras. Probablemente sea mejor si se la realiza en forma de discusión semi-estructurada con un pequeño grupo de participantes (posiblemente hombres y mujeres por separado, pero de edades mezcladas).

#### ¿ Cómo ?

- Refiérase a los mapas de la comunidad y/o al calendario histórico para recordarle a los participantes los diferentes tipos de usos de la tierra que existen en la comunidad. Simbolice cada uso de la tierra con hojas o frutos en el suelo.
- Haga recuadros en los que se señalen distintos tipos de usos de la tierra. Pídales a los participantes que indiquen el tamaño proporcional de cada uno en la actualidad, mediante la colocación de distintas cantidades de frijoles/piedras en cada tipo de uso de la tierra, como ser:

Maíz/Arroz	Barbecho	Cacao	Café	Bananas	Bosque
xxxxxxxxxxx	xxxxx	xxxxx	xxxx	xx	xxxxxxxxxxx

- Discuta los cambios en el uso de la tierra a través del tiempo, usando como referencia ciertas fechas marcadoras del pasado (del calendario histórico) y preguntando si los porcentajes de uso de la tierra eran los mismos en ese tiempo.
- También pregunte por los cambios generales en la extensión de tierra disponible para la comunidad.
- Discuta la ubicación y calidad de los recursos de PFNM
  - Entrégueles a los participantes un puñado de frijoles y pídale que indiquen en el terreno el tipo de uso de la tierra el PFNM que ocurre con más frecuencia en la naturaleza.
  - ¿ Ha cambiado esta distribución a lo largo del tiempo ? (la distribución en diferentes fechas puede ser representada mediante líneas adicionales que se añadan al diagrama de uso de la tierra arriba mencionado).
  - ¿ Ha cambiado la calidad del PFNM a lo largo del tiempo ? (i.e. puede ser más difícil encontrar plantas grandes/maduras que en el pasado, las plantas de ciertos ambientes pueden no ser sabrosas, etc.).

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- Si son sembrados, pídeles que indiquen los tipos de usos de la tierra dentro de los cuales ocurren (i.e. solicitándoles que finjan que los frijoles son semillas y que las “siembren” donde quieran – fíjese que este ejercicio puede ser utilizado para preguntarle cuántos árboles/plantas tienen en la “actualidad”, así como cuántas “idealmente” les gustaría tener en cada tipo de uso de la tierra. Ambas piezas de información pueden ser de utilidad).
- Si la gente tiene el PFNM en sus campos, ¿ se encuentra protegido durante el clareo del terreno o está sembrado ? En el segundo caso, ¿ cuánto siembra anualmente en promedio ? ¿ Simplemente se están reemplazando los individuos viejos o no productivos, o los están añadiendo al stock ?
- ¿ Ha habido un cambio en la calidad de los PFNM que está plantando, es decir, existen ahora nuevas variedades disponibles ?

### **Análisis**

Determine los tipos de uso (y tenencia) de la tierra que ocurren el PFNM en la actualidad, si hay limitaciones en los niveles de producción o existen distintas personas que quisieran aumentar el acceso y/o los niveles de producción.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### 4.8 DISCUSIÓN DE LA TENENCIA DE LA TIERRA Y LOS ÁRBOLES

#### Objetivos

- Comprender específicamente los sistemas de tenencia de la tierra y el árbol que prevalecen en la zona, y la forma en que han cambiado a través del tiempo.
- Comprender el grado en que el sistema de tenencia puede limitar el uso de PFM por diferentes grupos de personas (tanto a nivel interno como externo a la comunidad).

#### ¿ Con quién ?

Este ejercicio puede realizarse con el mismo grupo de personas, después del mapeo comunitario o el calendario histórico. Alternativamente, se puede seleccionar otro grupo de personas que incluya miembros más viejos y más jóvenes, y triangular las conclusiones con el ejercicio del mapeo del recurso.

#### ¿ Cómo ?

1. Preferentemente con anticipación, pregúntele a uno o más informantes por la situación de tenencia de la tierra y los árboles, para determinar la existencia de algún tópico difícil que deba ser abordado cuidadosamente.
2. Vuelva al calendario histórico y los mapas comunitarios e induzca respuestas con una lista de preguntas control:
  - ¿Cuál es la situación de tenencia de la tierra ? ¿ Hay tierra suficiente para todos ?
  - ¿Cómo se incluyen los árboles en este sistema ? [esta es una pregunta particularmente relevante si el PFM es un producto proveniente de árboles; en caso contrario, también pregunte por las orquídeas, los hongos o cualquier forma vegetal de la cual se extraiga el PFM] ¿ Quién siembra/recolecta/corta/vende los árboles ?
  - ¿ Es diferente la tenencia del árbol cuando un hombre o una mujer es quien lo planta ? ¿ Hay alguna diferencia cuando la tierra pertenece a un hombre o a una mujer ?
  - Siga preguntando con amplitud acerca de la cosecha de productos forestales no maderables – ¿ Quién tiene los derechos ? ¿ Quién la realiza ? ¿ Por qué ?
  - ¿ Cómo se imponen los derechos de tenencia y acceso ? ¿ Han cambiado estos derechos ? (por ejemplo, puede suceder que los árboles estén siendo gradualmente “privatizados” a medida que aumenta el valor de mercado).
  - Específicamente pregunte por el PFM concerniente – ¿ Utilizan los productos ? ¿ Los recolectan de la naturaleza o cultivan la planta/árbol ? ¿ Cuándo comenzaron a plantar ? ¿ En qué tipo de tierra ? ¿ Qué pasa con las plantas/árboles si cambia el uso de la tierra ?

#### Análisis

Determine las formas de tenencia principales en las que ocurre el PFM y las más fácilmente accesibles para cualquier persona que depende del uso del PFM. Discuta si algún desarrollo ulterior del recurso de PFM (por ejemplo, la domesticación y/o el manejo) se debería concentrar en algún tipo particular de tenencia.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.9 PREFERENCIA DE PFNM

#### Objetivos

- Definir una lista de PFNM que se utilizan en la comunidad e identificar es el preferido y por qué.
- Comparar resultados entre grupos diferentes, por ejemplo hombres/mujeres o pobres/ricos.
- A ser utilizado cuando la comunidad está tratando de decidir el PFNM a seleccionar, para presentarlo y comercializarlo entre varios disponibles.

#### ¿ Con quién ?

Separadamente, con grupos de hombres y mujeres, y quizás también con ancianos, jóvenes, pobres, ricos.

#### ¿ Cómo ?

- Pídale a los participantes que listen todos los PFNM que utilizan. Cuando sea adecuado, sugiéralas especies adicionales [de una lista control basada en información brindada por el informante clave].
- Discuta cuáles son los PFNM en general más importantes. Haga una lista de las 6-8 especies más importantes. En caso que el PFNM investigado por el proyecto no esté en la lista, pida que se lo incluya, asegurándose de anotar que ésta fue su elección, y no la de los participantes.
- Recolecte hojas o frutos para simbolizar cada especie.
- Discuta las ventajas y desventajas de cada una de las especies. Si fuese necesario, sugiéralas con preguntas acerca de:
  - El valor de mercado.
  - El valor de consumo.
  - El valor medicinal.
  - La disponibilidad general (y el acceso) del recurso.
  - La fiabilidad de la producción de año en año.
  - La facilidad de la recolección/transformación.
  - Donde sea relevante, la facilidad de la domesticación.
- Asegúrese anotar los criterios mencionados y los que tuvieron que ser sugeridos.
- Haga una lista de estos criterios. Convierta los criterios negativos en positivos (i.e. “tiene un rendimiento inconsistente” debería ser expresado como “tiene un rendimiento consistente”). Asegúrese que los criterios sean independientes y puedan aplicarse en todas o la mayoría de las especies.
- Dibuje una matriz con las especies en la columna superior y los criterios al lado. Encuentre símbolos que identifiquen los distintos criterios (i.e. monedas para el valor de mercado, cuchara para el valor como alimento, etc.). Tenga en cuenta que se puede concluir con especies y criterios diferentes en la matriz de los hombres y las mujeres.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- Pídale a los participantes que completen el cuadro. Distintas personas pueden completar cada fila. Ofrézcales una cantidad fija de frijoles por fila (aproximadamente el 5 por ciento) a ser distribuidos a lo largo de la fila. La cantidad en cada celda refleja el grado en que una especie en particular cumple bien un criterio.
- Por ejemplo, si se usan 20 frijoles por fila:

	Pita	Hongos	Copal	Ornamentales
Valor de mercado	xx	xxxxxxxx	xxxx	xxxxxx
Consumo	xxxx	xxxxxxxxxxxx	xx	xx
Rendimiento confiable	xxxxx	xxxxx	xxxxxx	xxxx
...				

- Procure que el grupo alcance una decisión de consenso, pero investigue cualquier desacuerdo obvio mediante la formulación de nuevas preguntas hasta descubrir por qué.

### Análisis

- Discuta la importancia relativa de los diferentes criterios – pero no haga una matriz distinta. Reparta frijoles entre los grupos para que hagan un ranking de los criterios por orden de importancia [o realicen un ranking de actividad preferida – ver 4.15].
- Pregúnteles a los participantes por los posibles sustitutos de cada una de las especies que consideran importantes, por ejemplo si el PFNM no rinde bien en un año en particular, ¿ lo comprarían en otro lado, o invertirían en algún otro/a producto/actividad ?
- Trate de alcanzar una decisión de consenso acerca del PFNM(s) en los cuales concentrarse.
- Haga una copia de la matriz para el grupo/la comunidad antes de irse. Esta copia puede ser utilizada como antecedente en un ejercicio para investigar las características preferidas del principal PFNM.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.10 CALENDARIO ESTACIONAL: ANÁLISIS DE ACTIVIDADES Y RECURSOS

#### Objetivos

- Definir una lista de todas las actividades principales llevadas a cabo en la comunidad e identificar cuándo son realizadas y por quién (distribución de la carga de trabajo entre hombres y mujeres).
- Definir ciclos o patrones regulares que comprendan árboles y productos forestales a lo largo de un período dado.
- Identificar los principales cuellos de botella de mano de obra durante el año y los períodos en los que la mano de obra representa un problema menor.
- Entender si las actividades con PFNM ocurren en los momentos “difíciles” o “fáciles” del año.
- Presentar información diversa en un marco de tiempo común (para comparar actividades mensuales en el pueblo).

#### ¿ Con quién ?

Separadamente, con los hombres y las mujeres, los productores, los procesadores, etc. (según sea apropiado). Los informantes del grupo objetivo deben ser diversos, de manera que estén representados hombres y mujeres, jóvenes y viejos, con distintos tipos de ingreso, diferentes grupos étnicos, etc., y puedan hacerse comparaciones entre los diferentes grupos.

#### ¿ Cómo ?

- Discuta con los participantes las diferentes estaciones del año. Reconozca si prefieren conversar sobre meses o estaciones de actividades “marcadoras” particulares. ¿ Qué mes o estación consideran que representa el “comienzo” del año ?
- Haga un cuadro con las estaciones/los meses en la fila superior, comenzando con el “comienzo” del año según lo especificado por los participantes.

Actividades principales (debajo)	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic

- Pídale a los participantes (u otros miembros de la comunidad) que listen las actividades que realizan en el año, y elijan símbolos que representen las principales y las ubiquen en una fila separada para cada una.
- Pídale a los participantes que indiquen la labor demandada por cada actividad durante el año, utilizando cantidades diferentes de frijoles para representar la intensidad del trabajo. Pregunte quién realiza qué actividad (hombres, mujeres, niños, mano de obra contratada).
- Pregúnteles por actividades relacionadas con PFNM y cuándo ocurren (siembra, mantenimiento, cosecha, transformación, almacenamiento, mercadeo, venta). Discuta quién realiza las diferentes actividades y cómo. ¿ Varían mucho estas actividades año tras año (i.e. qué pasa si existen cosechas muy pobres o muy buenas) ? Pregunte qué productos del bosque o de los árboles son cosechados/recolectados, cuándo y por quién.
- Al finalizar todas estas actividades individuales, distribuya un manojo de 50 frijoles entre los participantes (no necesita mencionar la cantidad) y pídale que los distribuyan en la fila inferior para indicar los meses/las estaciones en los que la mano de obra se encuentra globalmente más ocupada. ¿ Existen períodos de falta o exceso de mano de obra ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

### **Análisis**

- En caso que quieran incrementar las actividades relacionadas con PFMN, ¿ en qué forma puede afectar el calendario general de trabajo? ¿ Cómo se resuelven las restricciones en la mano de obra ?
- Distribuya una copia del diagrama entre los participantes.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.11 CALENDARIO DE INGRESO Y GASTO

#### Objetivos

- Identificar las fuentes de ingreso y las principales razones de gasto en la comunidad, y la época del año en la que ocurren.
- Analizar el modo en que las actividades relacionadas con PFNM pueden contribuir a mejorar el ingreso o sobrellevar cuellos de botella en los gastos.

#### ¿ Con quién ?

Las discusiones sobre ingresos y gastos pueden ser muy sensibles. Por lo tanto, el primer trabajo a realizar con los informantes clave consiste en identificar los temas más importantes (o más difíciles). Una vez logrado, se sugiere trabajar con un pequeño grupo de participantes (4-8), con los hombres y las mujeres por separado.

#### ¿ Cómo ?

- Para no avergonzar a los participantes, hable sobre ingreso y gasto en términos *relativos* y no *absolutos*.
- Pídales a los participantes que listen las actividades de generación de ingreso que realizan. Dibuje una matriz con las diez actividades principales (6-10) en la columna del costado, cada una representada por un símbolo. Si la actividad con PFNM no es mencionada, pregunte si puede ser añadida a la lista (pero indique que ésta ha sido su elección).
- Pídales a los participantes que indiquen la importancia relativa de las diferentes actividades dándoles una cantidad fija de frijoles a ser distribuidos entre las celdas. Asegúrese que los participantes tengan una idea clara de lo que significa “importante”, con una definición sugerida que podría ser el ingreso total que puede obtenerse de una actividad a lo largo de un año.
- Marque los meses/las estaciones a lo largo de la fila superior de la matriz (si usted está trabajando con un grupo que ya ha elaborado un calendario de trabajo, puede utilizar el mismo sistema; de lo contrario, necesitará discutir primero la percepción que tienen los participantes del tiempo). Pídales a los participantes que indiquen el momento del año en que generan un gasto en cada actividad.
- Repita el ejercicio para preguntarles por los principales rubros de gasto en el año, su importancia relativa y momento en que ocurren. Los rubros de gasto pueden mostrarse en el mismo calendario debajo de las actividades que generan ingreso, o ser dibujados en un calendario separado. Usted puede inducir las respuestas preguntando acerca de los puntos siguientes:
  - Insumos agrícolas
  - Comida
  - Bebida, Entretenimiento
  - Educación
  - Salud
  - Transporte
  - Artículos para el hogar
  - Materiales para la construcción

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### Análisis

Analice el calendario con los participantes, utilizando la siguiente lista control:

- ¿ Hay períodos en el año en los que los gastos son elevados y el ingreso es bajo ?
- ¿ Cómo se pueden resolver estas dificultades ?
- ¿ Existen PFNM que sean una fuente importante de ingreso para los campesinos ? ¿ Son más importantes para algunas personas que para otras ?
- ¿ A quién le proveen un ingreso (hombres/mujeres/ancianos/ricos/pobres)?
- ¿ De qué clase de ingreso se trata (de todo el año/estacional/emergencia) ? ¿ Cómo se combina con otras fuentes de ingreso ?
- ¿ Qué porcentaje del ingreso total es brindado por PFNM ? ¿ Puede ser sustituido por otras actividades ?
- ¿ Qué tan importante es este ingreso en relación a los gastos ?
- ¿ Cuánta gente (y qué tipo de gente) depende de esta clase de ingreso ?
- Para los productos que se pueden consumir o vender, pida un balance entre el consumo y la venta. ¿ Varía esta proporción en relación a la calidad de la cosecha, si fue buena o mala, en un año determinado ?
- ¿ Qué inversión se requiere para conseguir un ingreso de PFNM ?
- ¿ Cómo influyen los precios/las estructuras de mercado en el ingreso obtenido ?

Haga una copia del diagrama y distribúyala entre los participantes.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### 4.12 DISCUSIÓN SOBRE EL APOYO INSTITUCIONAL

#### Objetivos:

- Considerar las fuentes de información.
- Considerar las fuentes de crédito y otros insumos requeridos en la comercialización de PFM.
- Analizar el papel (actual, pasado y en el futuro esperado) de varias organizaciones comunitarias en cuanto al apoyo a la comercialización.
- Entender el modo en que influye el marco político y legal nacional en las prácticas locales.
- Considerar aspectos del capital social, el impacto de la comercialización en las redes (también, más específicamente en el género) y otros grupos comunitarios.

#### ¿ Con quién ?

Trabajar con un grupo reducido de gente que represente diferentes etapas en la cadena de valor dentro de la comunidad.

#### ¿ Cómo ?

- Si se indicó la existencia de infraestructura de apoyo (por ejemplo ONG u otra oficina, espacio para reuniones comunitarias, etc.), puede ser útil revisar el mapa comunitario. También puede ser bueno dibujar un círculo que represente la comunidad (o un grupo específico de productores y procesadores) e indicar los vínculos que la unen con redes y organizaciones mediante líneas cortas o largas conectadas a otros círculos.
- Considere lo siguiente, a partir de una lista control:
  - ¿ Qué apoyo técnico o de otro tipo se encuentra disponible para la comercialización de PFM (a nivel del productor/cultivador, el procesador o el comerciante) ?
  - ¿ Existen organizaciones comunitarias, organizaciones externas o individuos clave que brinden apoyo ?
  - ¿ Quién se beneficia de algún apoyo que sea brindado ?
    - ¿ Las mujeres ?
    - ¿ Los grupos étnicos ?
    - ¿ Sólo los miembros ? Si fuera así, ¿ quiénes son miembros y cómo puede usted convertirse en uno ?
  - ¿ Existen organizaciones que puedan interesarse en la comercialización de PFM ?
  - ¿ Cuáles son las limitantes de información clave cuando se produce, transforma y mercadea el PFM ?
  - ¿Cuál es la normativa clave que limita la producción, la transformación y el mercadeo de PFM ?

#### Análisis

Identifique los cuellos de botella en el suministro de información clave y las organizaciones que pueden ser capaces de brindar distintos tipos de apoyo.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### 4.13 LISTA CONTROL DE LA ENTREVISTA A PRODUCTORES Y/O PROCESADORES

#### Objetivos:

- Obtener de un “grupo especialista” información detallada sobre temas particulares, como la cosecha de PFM, el cultivo, la domesticación, las preferencias, la presencia de sustitutos, las tendencias de mercado, etc.
- Según sea apropiado para el producto y la comunidad, investigar detalladamente los costos y los beneficios del manejo, la cosecha, la transformación y el comercio del recurso.
- Identificar todos los costos asociados a cada actividad, incluyendo la mano de obra, obtención de permisos, acceso a la información, etc. [piense en términos de capital social].
- Identificar todos los beneficios asociados con cada actividad.
- Definir los márgenes de rentabilidad de los diferentes “actores”.

#### ¿ Con quién ?

- Identificar el grupo especialista al que usted quisiera entrevistar – el cual puede ser de recolectores, cultivadores, procesadores o diferentes subgrupos de estos.

#### ¿ Cómo ?

- Convoque reuniones, cuando sea conveniente para los participantes. En caso que discuta la cosecha o la transformación, esté preparado para participar en la actividad.
- Induzca respuestas con la siguiente lista control:
  - Describa el proceso completo de producción/transformación
  - ¿ Cuáles son los desafíos principales ?
  - ¿ Cuáles son los costos implicados, incluido el tiempo ?
  - ¿ Cuáles son los beneficios, incluidos los no monetarios, si los hubiera ?
  - ¿ Qué pérdidas ocurren durante la cosecha, el transporte y la transformación ?
  - ¿ Cómo varían las calidades ? ¿ Qué impacto tiene los cambios en el precio ?
  - ¿ Hay actividades de producción/transformación combinadas con otras actividades ? ¿ Quién las realiza ?
  - ¿ Hay productores y/o procesadores organizados en una asociación ? ¿Cuál es su papel ?
  - ¿ Existen reglamentos/normas comunitarias relacionadas con la producción/transformación del PFM ?
  - ¿ Existe un acceso equitativo al recurso en la comunidad ?

#### Análisis

- Determine los desafíos clave para que los productores/procesadores superen las restricciones existentes.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.14 LISTA CONTROL PARA LA ENTREVISTA AL COMERCIANTE

#### Objetivos:

- Obtener de un “comerciante” información detallada acerca de un tema en particular, como la clasificación de PFNM, las tendencias en los precios y volúmenes vendidos, las preferencias del consumidor, la aclaración de las actividades realizadas, etc. Dado que alguna información puede ser confidencial, es probable que este tipo de interacción ocurra más en un escenario individual que en uno grupal.
- Confirmar y comparar la información recolectada a partir de los grupos de discusión enfocada en el comercio a nivel comunitario, y la obtenida de la observación participativa en el sitio de mercado. Esta triangulación de datos de fuentes diferentes permite asegurar la confiabilidad en la interpretación de los datos.

#### ¿ Con quién ?

- Identifique los comerciantes que quiere entrevistar – pueden ser temporales/de tiempo parcial, móviles, fijos en una localidad, comerciantes de una variedad de bienes. Procure una entrevistadora para hacer las entrevistas a las comerciantes, y de nuevo, intente identificar varias personas en cada localidad para mejorar la representatividad de la entrevista.

#### ¿ Cómo ?

- Si tiene tiempo, trate de establecer una relación de comunicación, compre bienes, visite el lugar de mercado y hable informalmente con los comerciantes. Si fuera posible, no prepare una lista control hasta tanto no se haya reunido informalmente y haya tomado notas varias veces.
- Llame a reuniones cuando le convenga al comerciante.
- Esté preparado y tenga consigo una lista control de preguntas, pero siempre pida permiso para tomar notas.
- Mantenga flexibilidad para que ellos formulen sus propias preguntas.
- Induzca respuestas a partir de la siguiente lista control:
  - ¿ Cómo el comerciante empezó en este negocio ?
  - ¿ Qué características son importantes para tener éxito como comerciante ?
  - ¿ Membresía a redes u organizaciones de comerciantes ?
  - ¿ Cuáles son los desafíos de ser comerciante ?
  - ¿ Quién fija los precios ? ¿ Cómo varían con la calidad ?
  - ¿ Cómo varían los precios en el tiempo ? ¿ Por estación o por año ?
  - ¿ Cómo varían los volúmenes ? ¿ Volumen de ventas típico ?
  - ¿ Cuáles son las tendencias esperadas en cuanto a la demanda y la oferta ? ¿ De dónde obtienen los comerciantes tal información ?
  - ¿ Está el comercio del PFNM relacionado con el comercio de otros productos ?
  - ¿ Existen sustitutos en el mercado ?
  - ¿ Existen rutas competitivas de comercio ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

- ¿ Tiene futuro este comercio o existen mejores opciones para obtener un sustento ?

### **Análisis**

Determine los costos de transacción que afrontan los comerciantes. ¿ Qué tan seguras son las rutas de comercio ? ¿ Qué potencial existe para que los comerciantes se organicen y/o cooperen más con la comunidad ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### 4.15 MATRIZ DE RANKING DE PREFERENCIA

#### Objetivos:

- Entender por qué a diferentes personas les gusta (o disgusta) el PFM seleccionado para la investigación.
- Analizar la manera en que pueden ser contrarrestadas las desventajas del PFM (por ejemplo, a través de un mejor manejo del recurso, la domesticación, una transformación diferente, nuevas rutas de mercadeo).
- Investigar el modo en que las diferencias en la calidad pueden conducir a diferencias en el precio obtenido.

#### ¿ Con quién ?

- Separadamente, con distintos grupos comunitarios, según sea apropiado, por ejemplo hombres y mujeres, recolectores, procesadores, comerciantes.

#### ¿ Cómo ?

- Considere las diferentes características del PFM que les gustan o disgustan a los participantes. Tenga muy clara la razón del agrado/desagrado de características particulares (i.e., el valor comercial o el uso de subsistencia). En caso que no sean mencionadas, indúzcalas con preguntas relevantes sobre el PFM, a saber:
  - Facilidad de recolección, transformación, comercialización.
  - Uso para consumo en el hogar y para la venta.
  - Otras – pueden ser tomadas de la matriz de PFM preferidos (ver actividad 4.9).Asegúrese anotar las características mencionadas por los participantes y aquellas inducidas por usted.
- Procure asegurarse que las características sean independientes unas de otras. Si se llegaron a mencionar demasiadas, pídale a los participantes que reduzcan la lista a 6-8 de las más importantes.
- Encuentre símbolos (o use dibujos hechos en pequeñas tarjetas) para indicar cada característica.
- Dibuje una matriz con las características en la fila superior y en la columna izquierda (siguiendo el mismo orden).
- Complete la mitad de la matriz (la otra mitad es la imagen espejo). Para cada par de características, pídale a los participantes que decidan cuál es la más importante y marque la celda con un símbolo/dibujo de tal característica. Cuente la cantidad de veces en que cada característica apareció en la matriz y asigne categorías:

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 4** *Matriz del ranking de preferencia para identificar la característica más importante que determina el valor de mercado del copal.*

	Olor	Pureza	Tamaño de los grumos	Calidad consistente	Color	Inflamabilidad
Olor (S)						
Pureza (P)	S					
Tamaño de los grumos (L)	S	P				
Calidad consistente (Q)	S	P	Q			
Color (C)	S	C	C	C		
Inflamabilidad (I)	S	P	L	Q	C	
<hr/>						
Cantidad de veces mencionada	5	3	1	2	4	0
<b>Clasificación</b>	<b>1<sup>ro</sup></b>	<b>3<sup>ro</sup></b>	<b>5<sup>to</sup></b>	<b>4<sup>to</sup></b>	<b>2<sup>do</sup></b>	<b>6<sup>to</sup></b>

### Análisis

- Tenga una discusión más general con los participantes acerca de los resultados de investigar su conocimiento técnico sobre estas diferentes características; ¿ Cómo se pueden maximizar las buenas? ¿ Son conscientes de la existencia de variedades con mejores calidades ? ¿ Conocen técnicas de manejo que puedan aplicarse para mejorar las características deseadas ?
- Haga una copia de la matriz para los participantes.
- Una matriz similar puede usarse para investigar las principales restricciones afrontadas por las diferentes personas para mercadear el producto.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 4.16 LISTA CONTROL DE FACTORES

En el Anexo I se presenta una matriz con todos los factores que influyen en el éxito, junto con las herramientas sugeridas para la colecta y el análisis de los datos. La matriz sirve como una lista control que incluye todos los factores que según CEPFOR influyen en el éxito, e ilustra los factores que pueden ser estudiados utilizando diferentes herramientas, y otros – identificados en *itálica* – que pueden serlo a partir de varios métodos. También puede ser utilizada para evaluar la forma en que la información de una herramienta puede ser incorporada en la siguiente, y en las ocasiones en las que existe más de una herramienta para coleccionar información sobre un factor, brinda la oportunidad de triangular la información para, por ejemplo, hacer una verificación cruzada y analizarla en mayor detalle. La matriz también destaca que los factores que influyen en el éxito son más difíciles de investigar y analizar, lo que puede ser útil para diseñar y poner en práctica un plan de investigación. Dependiendo de las herramientas, es posible realizar una investigación y un análisis con un informante clave (IC) o a través de pequeños grupos de trabajo o “grupos de discusión enfocada”. Estos últimos pueden comprender especialistas en asuntos particulares, por ejemplo presupuestos empresariales, género, acceso y tenencia, normas comunitarias, etc. El trabajo con grupos de discusión enfocada puede ser el primer paso en la investigación de un factor y brindar una oportunidad para identificar informantes clave adicionales para realizar una investigación individual más detallada.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 5 DESARROLLO Y ANÁLISIS DE PRESUPUESTOS EMPRESARIALES

Un presupuesto empresarial es una representación económica de una actividad, sea ésta la recolección, la transformación o el mercadeo de un PFNM. Es una herramienta relativamente simple, ideal cuando se trabaja con comunidades (una descripción detallada sobre cómo se puede utilizar este participativo se encuentra en Galpin *et al.* 2000). Si es bien utilizado, un presupuesto empresarial es muy poderoso en la identificación de las oportunidades y las restricciones de las actividades con PFNM.

#### Objetivos:

Los objetivos de un presupuesto empresarial son:

- Describir una actividad con PFNM mediante la representación simple de los insumos y productos.
- Determinar cuáles son los insumos importantes y analizar preguntas acerca de la eficiencia de con que se movilizan insumos y productos.
- Comparar la ganancia económica y la eficiencia de los diferentes actores en las cadenas de valor. Esto requiere de datos colectados por diferentes colectores o actores en la cadena de valor de PFNM.
- Evaluar si los cambios de una actividad con PFNM a otra, son redituables y atractivos.

#### Objetivos:

El presupuesto empresarial puede utilizarse de dos maneras:

1. En una comunidad se puede desarrollar un presupuesto empresarial a partir de un calendario estacional como el que se describe abajo. Es posible realizar la entrevista a un informante clave o un grupo enfocado en una actividad con PFNM. A los participantes se les pedirá que identifiquen los productos, la mano de obra y otros insumos, detallando las cantidades, los valores y el momento en que ocurren. El formato del calendario puede ser como el que se muestra en el Cuadro 5.

**Cuadro 5** *Formato de calendario estacional para desarrollar un presupuesto empresarial participativo.*

Producto – Insumos	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic
Productos												
Mano de obra												
Otros insumos												
Cálculo de ganancia	Valor de los productos menos el valor de los insumos											

2. Los datos de las comunidades, complementados con datos secundarios sobre precios, pueden ser utilizados por un analista que lleve a cabo el análisis del presupuesto empresarial fuera de la comunidad. El fin de esta actividad es realizar un cálculo más detallado de los costos y su importancia, y el impacto que producen en la demanda de PFNM los cambios en la disponibilidad de los insumos.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

3. Para que sea realmente útil, la información generada a partir de los ejercicios descritos en 1 y 2 debe ser devuelta y retenida por las comunidades, y difundida entre los tomadores de decisiones de política forestal.

### ¿ Cómo ?

La siguiente sección describe la forma de desarrollar un presupuesto empresarial. Esta actividad será ilustrada con un ejemplo de un presupuesto empresarial desarrollado para la transformación de la goma látex en Bolivia.

#### **Paso 1: Productos**

El primer paso en la elaboración de un presupuesto empresarial es la identificación de todos los productos que resultarán de la actividad, la cantidad a producir y el valor por unidad. En esta etapa, también es recomendable tener en cuenta las materias primas básicas, aunque hay flexibilidad en este punto. Algunos análisis prefieren incluir los insumos básicos en los costos variables que se describen más abajo.

Es sabido que algunas actividades con PFNM pueden aprovecharse en el propio hogar, a saber, el consumo de hongos, o ser parte de un regalo u otra obligación social dentro de una comunidad. Un presupuesto empresarial incluye estos productos, y cuando es posible, les asigna un valor a partir del valor local de mercado, o les pregunta a las comunidades el valor que les asignarían.

En el caso de la transformación de la goma látex existen dos productos: bolsos y sacos. También existió la compra de látex para elaborar estos productos. El Cuadro 6 presenta las ventas totales o brutas de esta actividad.

**Cuadro 6 Cálculo del producto resultante de la transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004).**

	Unidad	Cantidad	Precio	Valor Total
<b>Producto</b>				
Bolsas para arroz	Unidad	185	10.47	1.937
Sacos para mineros	Unidad	160	19.85	3.176
Menos el costo del látex	Litro	425	4	-1.700
<b>Ventas totales</b>				<b>3.413</b>

Este cálculo simple brinda información de la escala de la empresa y puede combinarse con los insumos y costos claves para analizar la eficiencia. Esto último será considerado en mayor detalle debajo.

#### **Paso 2: Costos variables**

El próximo paso es identificar los costos que se relacionan con la actividad con PFNM y varían en función de la cantidad de PFNM producida. Estos costos son llamados **costos variables**. En general, la mano de obra es el costo variable más importante en la recolección de PFNM, pero debido a la dificultad de asignarle un valor a la mano de obra familiar, estos costos son considerados por separado en la siguiente sección.

En la actividad de transformación de la goma se pueden identificar los costos variables que se presentan en el Cuadro 7, junto con la cantidad utilizada, el precio por unidad y el valor total.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

**Cuadro 7** *Cálculo de los costos variables de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004).*

	Unidad	Cantidad	Precio	Valor Total
<b>Costos variables</b>				
Moldes de tela para las bolsas	Unidad	247	2,5	617
Azufre para las bolsas	Kilo	3,08	12	37
Hilo para las bolsas	Unidad	6,17	3	19
Pintura	Unidad	6,17	5	31
Leña	Unidad	6,17	5	31
Vinagre	Unidad	6,17	34	210
Moldes de tela para los sacos	Unidad	267	2,5	667
Hilo para los sacos	Unidad	5,33	3	16
Pintura	Unidad	5,33	5	27
Leña	Unidad	5,33	5	27
Vinagre	Unidad	5,33	34	181
Costos variables totales				1.861

De nuevo, este cálculo simple puede ser utilizado para determinar la importancia relativa de los costos variables individuales y los costos variables en general.

### **Paso 3: Costos de mano de obra**

El Paso 3 comprende la identificación de la mano de obra que será utilizada por la actividad. Si bien este punto parece simple, es importante recordar que la mano de obra puede variar en función de quién la provee – i.e. hombres, mujeres o niños – los niveles de capacidad necesaria y la estacionalidad. Todos estos aspectos deben ser considerados al asignar un valor a la mano de obra, dado que ésta variará con el género, la edad, la habilidad y la estación en la que es ofrecida. La estacionalidad de la mano de obra es particularmente importante en los casos en que las actividades de comercialización de PFMN se combinan con actividades agrícolas que generalmente tienen picos temporales en la demanda de la mano de obra.

En el caso de la transformación de la goma, sólo se utilizó la mano de obra de las mujeres y no hubo estacionalidad en la actividad. En el Cuadro 8 se presenta el cálculo de los costos de la mano de obra para esta empresa.

**Cuadro 8** *Cálculo de los costos de mano de obra de la transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004).*

	Unidad	Cantidad	Precio	Valor Total
<b>Costos de mano de obra</b>				
Mujeres (bolsas)	Días	31	20	617
Mujeres (sacos)	Días	27	20	533
Costos totales de mano de obra				1.150

Otras actividades serán más complejas que en el ejemplo anterior, por ejemplo si existe mano de obra de hombres y mujeres con capacidades diferentes, en distintos períodos del año. En la sección de análisis, los retornos por mano de obra de este ejemplo son considerados en mayor detalle.

### **Paso 3: Costos fijos**

Algunos costos comprenden la compra de equipamiento que dura más de un año y puede ser utilizado en diferentes actividades dentro de la economía familiar o la estrategia de supervivencia. Por ejemplo, un machete probablemente durará dos o tres años y podrá ser utilizado para la cosecha de PFMN, la corta de leña y la recolección de granos. Obviamente, sería incorrecto asignar la totalidad



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

del costo del machete a la actividad anual con PFNM, dado que el machete será utilizado por más de un año y también en otras actividades.

Estos tipos de **costos fijos** usualmente incluyen:

- mano de obra no estacional o personal permanente – incluyendo la mano de obra paga y un cálculo del valor de la mano de obra que no se paga (usualmente familiar),
  - cuando la mano de obra familiar es dividida por género y edad, esta decisión se debe reconocer en el análisis y ser separada en mano de obra de hombres, mujeres y niños.
- depreciación del equipamiento, la maquinaria, los vehículos, algunos edificios, etc. (una explicación más detallada de este concepto y cómo se calcula la depreciación se ofrece más abajo),
- mantenimiento y reparaciones,
- combustible y costos de aceite, cuando estos elementos no se puedan asignar a ninguna empresa en particular,
- alquiler (tanto el alquiler pago como el calculado, o alquiler “teórico” de la tierra perteneciente a un actor en la cadena),
- costos de gas, agua, electricidad, cuando no puedan ser asignados a una empresa en particular,
- costos de administración paga (ver una explicación detallada debajo).

Cuando se discuten los pagos por mano de obra, vale la pena mencionar los que se hacen en especie. En los casos en que al personal temporal o permanente se le pague con lo producido, se debe incluir el **valor** de estos pagos como un costo fijo.

### ***¿ Qué hacer con respecto a la depreciación ?***

La depreciación no es un costo con un valor en efectivo, sino un cálculo del monto en que caerá el valor de un bien de capital en un período dado. Por lo tanto, representa un costo para la tenencia de este bien de capital. La incorporación de este costo en un presupuesto empresarial permite reconocer que en el futuro, cuando este objeto necesite ser reemplazado, habrá dinero disponible suficiente como para hacerlo. Cuando la depreciación no es tenida en cuenta, y la contribución de los bienes de capital es importante, puede existir la falsa sensación de que se están consiguiendo grandes ganancias en los primeros años de un negocio. Si no se reinvierte el dinero durante este período, pueden surgir problemas cuando se necesite reemplazar bienes de capital. Uno de los problemas más comunes de muchas empresas es no tener en cuenta los costos de reemplazo de bienes de capital.

La depreciación puede ocurrir por tres razones:

1. La obsolescencia;
2. El deterioro gradual con la edad;
3. El desgaste y la rotura por el uso.

Los primeros dos factores limitan la vida económica de una máquina o de un bien de capital, y el tercero limita la vida de un bien en términos de las horas o días de uso. En un contexto de PFNM, en el que los bienes de capital son de baja tecnología, la causa más importante de depreciación es la rotura y el desgaste por el uso. Por lo tanto, cuando la actividad con PFNM es estacional y se la practica por breves períodos de tiempo en cada año, es posible que aumenten los años de vida en relación con una actividad que aumenta en intensidad. Existen tres métodos comunes para calcular la

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

depreciación, de los cuales, los métodos de los balances en disminución y la suma-de-dígitos son relativamente complicados en comparación con el método de la línea recta<sup>2</sup>. Estos métodos complicados también son más aplicables si se necesita calcular la depreciación de un bien que sufre un alto grado de obsolescencia. Por ejemplo, en el caso de un camión, una computadora o una máquina procesadora con tecnologías que cambian rápido, el valor de estos bienes habrá de declinar rápidamente durante el primer año de vida, debido a que el elemento comprado es reemplazado de inmediato por nuevos modelos con diferentes tecnologías. Para bienes de capital tales como las herramientas básicas, machetes, palas, etc., o edificios, es preferible el método de la línea recta. Generalmente, es más apropiado para muchas de las tecnologías básicas utilizadas en la recolección y la transformación de PFNM que se hace en los hogares o en el pueblo. No obstante, a medida que se avanza en la cadena de valor serán necesarios otros métodos para calcular la depreciación del capital de equipamiento con tecnologías que cambian rápidamente, de modo de tener en cuenta la muy acelerada reducción de su valor durante los primeros años de vida.

En el ejemplo de la actividad de transformación de la goma, se consideró que una máquina de coser constituía un costo fijo importante. El costo de comprar la máquina era 500 bolivianos<sup>3</sup>, muy elevado para una pequeña actividad con PFNM y difícil de afrontar en un año. Sin embargo, se consideró que la máquina de coser tendría una vida útil de 20 años, aunque no tendría valor de salvataje al final de este período. A partir del método de la línea recta para calcular la depreciación, se calculó que el costo anual de la máquina de coser alcanzaba 25 bolivianos  $((500-0) / 20 = \text{Bs. } 25/\text{año}$ , Cuadro 9).

### **¿ Qué hacer con el interés ?**

En un presupuesto empresarial, es una convención común calcular el interés como aquel que se carga a la mitad del costo inicial de un bien de capital<sup>4</sup>. Por ejemplo, la familia comprometida en la actividad de transformación de la goma ha calculado que invirtió 573 bolivianos en equipamiento y la tasa de interés en la región fue 20 %. El interés incluido en el presupuesto empresarial para esta actividad es  $(573/2) * 20 \% = 57$  bolivianos por año (ver Cuadro 9).

El Cuadro 9 presenta un cálculo de los costos fijos de la actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana.

---

<sup>2</sup> Ver Anexo II en el que se explica la forma en que deben usarse estos métodos para calcular la depreciación.

<sup>3</sup> El boliviano es la moneda oficial de Bolivia. En noviembre de 2005, la tasa de cambio equivalía a  $\text{US\$} = \text{Bs. } 8$

<sup>4</sup> Tenga en cuenta que este método sencillo supone la existencia de un interés simple y no compuesto.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 9** *Cálculo de los costos fijos de la actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004).*

	Unidad	Cantidad	Precio	Valor	
					Total
<b>Costos fijos</b>					
Depreciación del equipamiento	Unidad	Cantidad	Precio	Vida (años)	
Máquina de coser	Unidad	1	500	20	25,00
Agujas	Unidad	1	0,2	0,2	1,00
Marcos para los bolsos	Unidad	30	1	1	1,00
Marcos para los sacos	Unidad	30	1	1	1,00
Balde	Unidad	1	13	5	2,60
Transporte	Unidad	6			50,00
Costos de transacción (otro)	Días	1			20,00
Interés	Unidad	1	Tasa	Monto	
			20,00 %	57,32	57
<b>Costos fijos totales</b>					<b>466</b>

Al igual que con los costos variables, este cálculo permite identificar los costos fijos individuales importantes y reconocer el grado general en que estos últimos son importantes dentro de la estructura de costos de la actividad. En los casos en que los costos fijos son relativamente elevados con relación a otros costos, será necesario aumentar el volumen de PFNM recolectado, transformado o mercadeado para reducir el costo por unidad de PFNM producido.

### Análisis

La estructura de análisis de un presupuesto empresarial calcula el resultado de las ventas brutas y divide los costos en:

1. Costos variables (la compra de materia prima ha sido incluida en la sección de resultados);
2. Costos de mano de obra (divididos entre hombres, mujeres y niños, capacidades y estacionalidad); y
3. Costos fijos (en los casos en que se utiliza equipamiento que tiene una vida útil, generalmente se utiliza el método de la línea recta de depreciación para calcular los costos, mientras que los costos del interés son calculados sobre la base de la mitad del valor del equipamiento multiplicado por la tasa de interés prendario).

No obstante, se requiere un análisis más detallado para determinar distintas medidas de la ganancia económica y la productividad. Adicionalmente, se pueden identificar los insumos clave de una actividad con PFNM a través de combinar información de los costos totales y prestando atención a la manera en que estos costos se pueden controlar o reducir. Es posible realizar análisis de sensibilidad de los costos, para evaluar hasta dónde los precios de estos insumos pueden variar antes de que la actividad se vuelva no rentable. En las secciones siguientes se brinda una breve descripción de estos métodos de análisis.

### Análisis del margen bruto

El margen bruto es definido como el resultado empresarial menos los costos variables:

$$\text{MARGEN BRUTO EMPRESARIAL} = \text{PRODUCTO} - \text{COSTOS VARIABLES}$$

En el análisis de PFNM, este cálculo debe ser modificado un poco para obtener un margen bruto como el que se explica arriba y un margen bruto menos los costos de mano de obra:

$$\text{MARGEN BRUTO EMPRESARIAL (menos mano de obra)} = \text{PRODUCTO} - \text{COSTOS VARIABLES} - \text{COSTOS DE MANO DE OBRA}$$

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### **Ganancia empresarial**

Un presupuesto empresarial es la diferencia entre el valor total de los productos y los costos totales (variables, de mano de obra y fijos). La respuesta es la ganancia de la actividad con PFNM:

**PRESUPUESTO EMPRESARIAL (GANANCIA) = PRODUCTO – COSTOS VARIABLES – COSTOS FIJOS**

En nuestro ejemplo de la actividad de transformación de la goma, el margen bruto y la ganancia empresarial son presentados en el Cuadro 10.

**Cuadro 10** *Cálculo del margen bruto y la ganancia empresarial de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificada a partir de Rushton et al., 2004).*

	Total (Bs.)
<b>Resultado total</b>	<b>3.413</b>
Costos del látex crudo	1.700
Costos variables totales	1.861
<b>Margen bruto</b>	<b>1.552</b>
Costos de mano de obra totales	1.150
<b>MB menos costos de mano de obra</b>	<b>402</b>
Costos fijos totales	466
Costos totales incluido el látex crudo	5.177
<b>Presupuesto empresarial (Ganancia)</b>	<b>-64</b>

La actividad de transformación de la goma tiene un margen bruto positivo aún cuando se consideran los costos de la mano de obra, pero resulta en una pequeña pérdida si se tienen en cuenta los costos fijos. Tenga en cuenta que todos los resultados y los costos están detallados en los Cuadros 6 a 9.

### **Identificación de los insumos importantes**

El presupuesto empresarial detalla todos los insumos y sus costos. Cada insumo tiene su propia importancia en asegurar que la actividad con PFNM resulte en un producto que pueda ser utilizado, consumido o vendido. Sin embargo, no todos los insumos son de igual importancia en cuanto al impacto que producen en la ganancia económica de la actividad con PFNM. Para identificar los insumos que son más importantes, se recomienda calcular el porcentaje de los costos totales de cada insumo:

**Porcentaje de los Costos Totales del Insumo 1 = (Costo del Insumo 1/Costos Totales) x 100**

Si se aplica este análisis en la actividad de transformación de la goma, los costos más importantes son los del látex crudo, los moldes de tela para los bolsos y los sacos, y la mano de obra, siendo los costos fijos de poca importancia (Cuadro 11).

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 11 Cálculo de la estructura de costos de una actividad de transformación de la goma en una comunidad boliviana (modificado a partir de Rushton et al., 2004).**

Costo del elemento	Costo	
	Valor (Bs.)	%
Látex crudo	1.700	32,8
Moldes de tela para los bolsos y sacos	1.284	24,8
Otros costos variables	578	11,2
Costos variables totales	1.861	35,9
Costos de mano de obra totales	1.150	22,2
Costos fijos totales	466	9,0
Costos totales	5.177	100,0

Esta actividad tiene una estructura de costos, en la que los costos que varían con la escala de la actividad son los más importantes con relación a los costos totales. De este análisis, se puede inferir que se necesita muy poco capital para establecer una actividad de transformación de la goma, y por lo tanto, es poco factible que existan restricciones de crédito importantes.

### **Medida de productividad y eficiencia**

Los márgenes brutos y el presupuesto empresarial son medidas absolutas que indican cuándo una actividad con PFNM va a producir dinero. Sin embargo, no brindan ninguna indicación sobre la forma en que los productores, procesadores o comerciantes de PFNM utilizan los recursos, o los costos por unidad producida. Para calcular la forma en que se utilizan los recursos, necesitamos identificar el insumo más importante y utilizarlo como denominador para medir la productividad de una empresa.

$$\text{Medida de Productividad Empresarial} = \frac{(\text{Ganancia Empresarial más el Costo del Insumo Clave})}{\text{Cantidad de Unidades del Insumo Clave}}$$

En muchas de las actividades de recolección y transformación local de PFNM estudiadas por CEPFOR, la mano de obra fue el primero o el segundo insumo en importancia. Una de las dificultades afrontadas durante el estudio fue cómo valorar la mano de obra cuando era provista por el hogar. Muchas de las personas involucradas sintieron que los pagos por mano de obra local no podían ser incorporados, por lo cual, el análisis calculó la productividad de la mano de obra utilizada en las actividades con PFNM utilizando los procedimientos descritos más arriba (Cuadro 12).

**Cuadro 12 Cálculo de los retornos por mano de obra provista por los diferentes actores en una cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004).**

Actor	Ganancia empresarial (Bs.)	Costo del Insumo clave – mano de obra (Bs.)	Ganancia más costo de mano de obra (Bs.)	Cantidad de días trabajados	Retornos por mano de obra (Bs. por día)	Salario por mano de obra (Bs. por día)
Recolector	512	2.310	2.822	92,4	31	25
Procesador	-64	1.150	1.086	58	19	20
Comerciante	580	2.100	2.680	70	38	30

Se puede observar que el cálculo de la productividad de la mano de obra utilizada en la transformación de la goma es ligeramente menor, pero muy cercano, a lo que se les paga a las mujeres por mano de obra a nivel local, mientras que las actividades de recolección y venta generan una productividad más elevada que los salarios locales. La venta es una actividad dominada por los hombres.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

En relación con la medida de eficiencia, es necesario calcular el costo por unidad de producción del PFNM clave para la actividad, utilizando la siguiente fórmula:

$$\text{Medida de Eficiencia Empresarial (costo por unidad de producto)} = \frac{\text{Costos Totales}}{\text{Cantidad de Unidades de Producto Producidas}}$$

Alternativamente, podemos calcular la eficiencia en términos de la ganancia generada por unidad del producto clave producido:

$$\text{Medida de Eficiencia Empresaria (ganancia por unidad de producto)} = \frac{\text{Ganancia Empresarial}}{\text{Cantidad de Unidades de Producto Producidas}}$$

Surgen dificultades cuando se intenta comparar la eficiencia de las actividades con PFNM a lo largo de la cadena de valor, pero el producto clave de cada actividad cambia a medida que el producto es transformado. En el ejemplo de la goma, el análisis utilizó la goma látex como el producto clave. En este cálculo, fue necesario evaluar la cantidad de látex que se utilizó en la producción de cada uno de los productos de la goma. En el Cuadro 13 se muestran las medidas de la eficiencia de los actores en esta cadena de la goma.

**Cuadro 13** *Cálculo del costo y la ganancia por unidad de látex producido o utilizado por los diferentes actores en una cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004).*

Actor	Ganancia Empresarial	Costos Totales	Cantidad aproximada de litros de látex	Por litro de látex	
				Costo (Bs.)	Ganancia (Bs.)
Colector	512	2.945	864	3,41	0,59
Procesador	-64	5.177	425	12,18	-0,15
Comerciante	580	10.166	585	17,38	0,99

En este ejemplo, es interesante tener en cuenta que los costos por unidad del producto clave aumentan a lo largo de la cadena. Las estructuras de costos de diferentes actividades con PFNM también varían cuando las actividades de recolección y transformación están dominadas por los costos variables, mientras que las actividades de comercio comprenden costos significativos tales como la compra o el almacenamiento de los productos de goma.

### **Análisis de sensibilidad**

Los análisis arriba detallados son estáticos, lo que significa que las cantidades y los precios de los insumos y los productos no varían. Este no es el caso en situaciones reales, por lo cual, es importante evaluar lo que pasa cuando hay cambios en los precios de los insumos y productos de la actividad con PFNM. No se necesita probar qué sucedería cuando cambian los precios de todos los insumos. El análisis que identifica insumos clave (Cuadro 12) determina los precios de los insumos que tienen que ser modificados, para ver hasta cuándo pueden variar antes de que la actividad con PFNM deje de ser redituable. En los casos en que pequeñas variaciones ponen a la empresa en dificultades, se puede decir que la actividad con PFNM es sensible a las variaciones en el precio de un insumo. Este tipo de análisis se denomina análisis de sensibilidad, y es un método útil para indicar las áreas en las que las comunidades necesitan concentrar sus esfuerzos de manejo para estabilizar las ganancias que obtienen de las actividades con PFNM.

### **Notas de precaución**

Existe una cantidad de aspectos que deben ser considerados cuando se realiza un análisis de presupuesto empresarial:

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

1. La presentación de un margen bruto y una ganancia empresarial debe ser acompañada con una explicación del método con el que se calcularon estas cantidades.
2. Del mismo modo, cuando se comparan márgenes brutos y ganancias empresariales entre productores y comunidades, es importantes tener a mano los cálculos para todos los insumos y productos.
3. Idealmente, los presupuestos empresariales elaborados deben provenir de un grupo de productores, procesadores o comerciantes de PFNM, para tener un presupuesto promedio. Sin embargo, puede que esto no siempre sea posible, en especial si hay muy pocos comerciantes de PFNM. Se recomienda ser cauto si se trata de extrapolar un presupuesto empresarial obtenido a partir de muy pocas observaciones en un área extensa.

### 5.1 RESUMEN

El análisis de un presupuesto empresarial es una herramienta simple, pero poderosa, que puede ser utilizada por igual por las comunidades y los analistas para calcular la ganancia, la eficiencia y la productividad económica. La información generada a partir de tal análisis, ayuda a que las comunidades y los proyectos planifiquen actividades de apoyo a la comercialización de PFNM, y por lo tanto, sostengan el éxito. Para aquellos interesados en obtener información adicional sobre presupuestos empresariales, se recomienda consultar los libros de manejo de la granja de Barnard and Nix (1979) y Boehlje and Eidman (1984), que explican la forma en que esta herramienta se puede utilizar en el manejo de empresas, y Galpin *et al.* (2000), que describen como utilizar los presupuestos empresariales con las comunidades.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 6 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y TENDENCIAS DE MERCADOS

El análisis de mercado debe partir de los datos e información generada por la comunidad y por el análisis del presupuesto empresarial. El contexto comunitario brinda información acerca del manejo y el uso del recurso natural, el modo en que se organizan los productores, procesadores y comerciantes, y el nivel de capacidad de los diferentes actores sociales. También brinda información sobre el contacto entre la comunidad, los mercados y los comerciantes. El análisis del presupuesto empresarial sirve para evaluar hasta qué grado los productores y procesadores de PFNM pueden cubrir la demanda, y la velocidad con que pueden responder a una demanda en aumento.

Una gran parte del análisis de mercado se concentrará en analizar los mercados de PFNM. Sin embargo, cuando se investiga la comercialización de PFNM, también es conveniente investigar los mercados de insumos clave. Aquí es crucial la vinculación entre el análisis de mercado y los presupuestos empresariales, ya que este último ayudará a que el investigador identifique los insumos clave para los recolectores de PFNM y los actores sociales. De este modo, también servirá para determinar cuáles mercados de insumos deben ser investigados con detenimiento en lo que se refiere a los cambios estacionales en la disponibilidad de insumos, las variaciones en la calidad, la cantidad de abastecedores, etc. Más allá de la lista estándar de los insumos que pueden ser fácilmente cuantificados, también se debe recordar que la información de mercado es importante si se pretende asegurar que la cadena del PFNM funciona sin complicaciones y de una manera equitativa.

El análisis propuesto en esta sección se centra en los temas comunitarios, mientras que en el capítulo siguiente se consideran una gama más amplia de aspectos, a partir del análisis de una cadena de valor. El análisis aquí descrito también es muy cualitativo. Para quienes se interesen en análisis más cuantitativos, se sugiere consultar Ferrell *et al.* (1998) o Weiers (1986).

#### Objetivos:

Los objetivos del análisis de mercado son:

- Identificar mercados de insumos clave para las actividades con PFNM de base comunitaria.
- Identificar mercados de productos clave para los PFNM a nivel comunitario.
- Caracterizar los mercados de insumos y productos, identificando las cantidades y tipos de comerciantes comprometidos.
- Evaluar el nivel de comprensión de los productores y recolectores de PFNM en cuanto a las demandas del mercado y en términos de:
  - Las opciones existentes para la comercialización de PFNM.
  - Los cambios en la estructura de mercadeo a través del tiempo.
  - Las fuentes de información de mercado que se utiliza a nivel de la comunidad.
  - Las restricciones que se perciben en los mercados existentes.
- Evaluar la competencia en la producción de PFNM o sustitutos de PFNM.
- Determinar los márgenes de comercialización de los PFNM.
- Mejorar el nivel de entendimiento de la comunidad acerca de los mercados de PFNM, mediante la combinación de conjuntos de datos de conocimiento local y externo.

#### ¿ Con quién ?

El análisis del mercado de un PFNM debe ser realizado a diferentes niveles, si se espera generar información que sirva para que la comunidad tome decisiones.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

1. Para considerar el acceso a los mercados de insumos y productos, el análisis debe dar comienzo en la comunidad que posee el PFNM.
2. Para complementar el conocimiento local, hay que conseguir datos secundarios sobre las tendencias del mercado de PFNM a gran escala, que están en poder de los informantes y las organizaciones clave.
3. La información generada en este análisis debe ser devuelta a la comunidad, para discutir la forma en que será utilizada con el fin de incrementar el éxito en la comercialización de PFNM.
4. La información debe ser difundida entre los tomadores de decisión de política forestal cuando sea oportuno.

### ¿ Cómo ?

El análisis de mercado ha sido dividido en cuatro componentes:

- a) Búsqueda de los datos
- b) Análisis del ambiente interno
- c) Análisis del ambiente externo
- d) Análisis del consumidor o cliente

### **Paso 1: Búsqueda de los datos**

Los datos para realizar un análisis de mercado se pueden dividir en primarios, colectados por los investigadores y la comunidad, y secundarios, colectados y documentados por otras personas y organizaciones. Excepto cuando el análisis sea para un mercado muy local, será necesario combinar ambos tipos de datos. En ese caso, los datos primarios serán suficientes.

### ***Datos primarios***

Los datos primarios pueden ser recolectados en los mercados mediante muestreos formales o informales. Los muestreos formales requieren cierta capacidad para la planeación y puesta en marcha de un proceso que tenga sentido y sea estadísticamente coherente. También requieren recursos económicos para su ejecución. En gran medida, este tipo de recolección y análisis de datos, impide la participación de recolectores y procesadores. Sin embargo, un muestreo formal que sea bien realizado y analizado, brinda información sobre el tamaño del mercado, y sus resultados se pueden utilizar para hacer predicciones acerca de su situación futura.

El método de investigación alternativo consiste en los sondeos informales, en los que los informantes clave o los grupos de discusión enfocada son entrevistados mediante cuestionarios semiestructurados. Existe un problema con estos métodos, que es que pueden no ser representativos de lo que sucede en el mercado en general. No obstante, la ventaja es que brindan una oportunidad para que participen recolectores y procesadores y, por lo tanto, se pueda ver el mercado a primera mano. Además, son métodos rápidos de generación de información que se pueden realizar de una manera relativamente económica. Algunos de los aspectos clave en este tipo de recolección de datos fueron cubiertos en la sección sobre investigación a nivel de la comunidad, pero no es inconveniente describir una lista control de los que se deben considerar en un sondeo de mercado informal. Se sugieren las siguientes preguntas:

- ¿ Cuáles son los insumos y productos que son importantes para las actividades con PFNM ?
- Para cada insumo de una actividad con PFNM
  - ¿ Cuántos vendedores existen ?
  - ¿ Qué cantidad venden ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- ¿ A qué precios ?
- ¿ Hay estacionalidad de la oferta y de los precios ?
- ¿ Hacen descuentos por grandes cantidades ?
- Para cada PFNM
  - ¿ Cuántos compradores hay ?
  - ¿ Qué cantidad compran ?
  - ¿ A qué precios ?
  - ¿ Hay estacionalidad cuando compran y en el precio que se paga ?
  - ¿ Se pagan precios especiales (premium) por la calidad del producto ?

### **Datos secundarios**

Se necesitan datos adicionales para realizar un análisis de mercado en aquellos casos en que el mercado del PFNM se extiende más allá del área local. En la mayoría de los países habrá gente, organizaciones o proyectos que han colectado y documentado este tipo de dato. Generalmente, los institutos nacionales de estadística dispondrán de datos acerca de:

- Poblaciones
- Ingresos promedio o pobreza (estatus socioeconómico y porcentaje de la población en cada grupo).
- Estructura de edades de la población.
- También pueden tener información sobre precios, pero puede que se limite a los productos que son importantes en las compras diarias o semanales. La mayoría de los PFNM no entran en esta categoría, por lo cual es muy posible que los datos sobre precios sean limitados.

Adicionalmente, las organizaciones especialistas tendrán información sobre cantidades compradas y precios de venta de los productos. Puede que estas organizaciones representen grupos de productores o comerciantes, o compañías que ofrecen servicios de análisis de mercado. Los primeros pueden considerar confidencial la información a su disposición y, por ello, ser reacios a ofrecerla gratuitamente a los investigadores, por lo que, probablemente, esperarán una compensación en dinero por brindar estos recursos. Es importante tener en cuenta que se pueden requerir datos e información no sólo sobre el PFNM, sino también sobre productos sustitutos.

La búsqueda y el uso de datos secundarios es una forma de reducir los costos del análisis de mercado, sobre todo cuando se analizan mercados nacionales e internacionales más grandes.

### **Paso 2: Análisis del ambiente interno de los recolectores y procesadores de PFNM a nivel comunitario**

Una parte importante del análisis de mercado consiste en entender los objetivos, las metas y los métodos de producción de los recolectores y productores de la comunidad. De nuevo, vale mencionar que el capítulo sobre investigación a nivel de la comunidad menciona la necesidad de este tipo de información, pero la lista que se detalla a continuación refuerza la importancia de disponer de esta información cuando se investiga la comercialización exitosa de PFNM:

1. Objetivos – disponible en el capítulo de investigación a nivel de la comunidad, pero se recomienda revisar la información existente en:
  - a. ¿ Quiénes son los recolectores/procesadores ?
    - i. Disponibilidad del PFNM
    - ii. Situación socioeconómica

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- iii. Niveles de capacidad y educación
  - iv. Otros recursos disponibles
  - v. Habilidad para conseguir financiamiento
  - b. ¿ Cuáles son los objetivos y las metas de la comercialización de PFNM ?
  - c. ¿ Tienen un buen mercado estos recolectores/procesadores ?
  - d. ¿ Está el mercado creciendo, estacionario o reduciéndose ?
2. Costos de producción – disponible en los presupuestos empresariales, pero se sugiere chequear si toda la información se encuentra disponible en:
- a. Cantidad, calidad, precio y valor total del PFNM.
  - b. Cantidad, precio y valor total de los insumos (costos variables, de mano de obra y fijos).
  - c. Ganancia, productividad y eficiencia de la actividad con PFNM.
  - d. Sensibilidad de la actividad con PFNM a cambios en los precios de insumos y productos.

Vale remarcar que, en gran medida, el ambiente interno está bajo el control de la comunidad, y por lo tanto, tiene cierto grado de flexibilidad. El ambiente interno también determina los parámetros de lo que la comunidad es capaz de suministrar en términos de calidad y cantidad del PFNM producido.

### Paso 3: Análisis del ambiente externo

El ambiente externo se encuentra mayormente fuera del control de la comunidad, pero es importante entender la forma en la comunidad se vincula con este ambiente y, si es necesario, la forma en que el vínculo se puede fortalecer. La información y los datos sobre este ambiente deben ser buscados primero en la propia comunidad, pero idealmente deben ser complementados con datos secundarios de las organizaciones arriba descritas. El análisis del ambiente externo puede ser dividido en:

- **Competencia** (puede ser de otros productores de PFNM y de productos sustitutos de PFNM). Las preguntas clave son:
  - quiénes son, cuáles son sus fortalezas y debilidades, capacidad, producto, distribución, precios, promoción, reacción al cambio, posibles cambios en el futuro.Un fracaso en comprender la competencia puede poner en riesgo el éxito de futuras inversiones en actividades con PFNM.
- La **economía**, con datos del capítulo sobre investigación a nivel de la comunidad y complementada con datos secundarios. Los aspectos clave son:
  - El crecimiento de la economía y el grado en que este crecimiento está enfocado, es decir, se dirige a todos los grupos socioeconómicos o se concentra sólo en algunos. Este aspecto se relaciona con los clientes actuales y potenciales de PFNM, y depende de lo que sucede con la demanda de PFNM a medida que estos clientes se hacen más ricos.
- Datos **políticos** de las comunidades y sobre cambios políticos a escala local, especialmente en los casos en los que el país tiene sistemas políticos descentralizados. En un contexto más amplio, se deben buscar datos secundarios sobre aspectos regionales o nacionales. La información clave incluye:
  - ¿ Van a haber elecciones o cambios en las políticas que puedan modificar las reglamentaciones relacionadas con PFNM, los impuestos a la venta de PFNM e incluso los subsidios a la promoción de PFNM ?

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

- **Legal** – los aspectos clave son:
  - ¿ Existen reglamentaciones sobre la calidad del producto PFNM ? Probablemente, este aspecto sea de gran relevancia en el caso de PFNM que sirven de alimento o como bebida. ¿ Cuáles son las reglamentaciones para la creación, el funcionamiento y el cierre de empresas y negocios formales ?
- **Cultural** – ¿ Existe una preferencia cultural por el PFNM o se trata de un producto desconocido fuera del área donde se lo cosecha ?
- Cambios **tecnológicos** – se deben coleccionar datos sobre la visión de las comunidades acerca de la forma en que las actividades con PFNM podrían mejorarse, y hay que buscar información de otras organizaciones que trabajen en áreas similares. El aspecto clave es:
  - ¿ Puede un cambio tecnológico afectar la cantidad y/o la calidad del PFNM ? ¿ Puede un cambio tecnológico (i.e. a través de la domesticación, la transformación, el almacenamiento, el transporte o el mercadeo) permitir que la comercialización de PFNM alcance nuevos mercados ?

### Paso 4: Análisis del cliente y el consumidor

Hay que formular algunas preguntas clave acerca de las comunidades, de modo de conocer el grado de comprensión de las exigencias de clientes y consumidores finales, a saber:

- ¿ Qué hace el cliente con el PFNM ?
- ¿ Dónde compran el PFNM ?
- ¿ Cuándo compran el PFNM ?
- ¿ Por qué el cliente compra el PFNM en la comunidad ?
- ¿ Por qué los clientes potenciales no compran el PFNM ?

### Clasificación del mercado

Puede ser útil clasificar los clientes en función del motivo por el cual quieren el PFNM:

- Consumo – por ejemplo, hongos, pasta de cacao,
- Uso industrial – por ejemplo, goma, palmas
- Mayoreo – por ejemplo, incienso, granos de cacao
- Generación de bienes públicos nacionales e internacionales – gobiernos en la conservación del ambiente.

Los clientes y los mercados también se pueden clasificar por la localización geográfica:

- Internacional, que pueden ser divididos en América Latina, EE.UU., Europa, Asia
- Nacional, que puede ser dividido en las ciudades o regiones principales
- Regional
- Local

Además, es importante indicar si los clientes de un PFNM son reales (i.e. están comprando el producto ahora) o potenciales (i.e. pueden llegar a comprar el producto en el futuro) y si la demanda del producto es constante (i.e. la misma cada mes o semana) o estacional.

Puede ser de utilidad que la comunidad complete un cuadro simple en el que se exprese este tipo de clasificación (Cuadro 14).

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 14 Clasificación de un mercado simple de productos PFNM.**

Producto	Localización del mercado (Local, Regional, Nacional, Internacional)	¿ Qué país, ciudad o región ?	¿ Quiénes son los clientes ?	
			Comunidad PFNM	Final
Productos de goma	Local, Regional	El Beni y el Atliplano, Bolivia	Tiendas locales	Granjeros, mineros
Granos de cacao	Local	Mayorista en el Beni, Bolivia	Comerciantes	Fábricas de chocolate
Pasta de cacao	Local, Regional	Familias locales y familias en pueblos pequeños próximos a los puntos de recolección y transformación	Familias	
Copal e Incienso	Nacional, Internacional	Argentina, La Paz, Cochabamba, Santa Cruz	Comerciantes	Iglesias
Hongo	Local, Regional	Oaxaca, México	Familias, comerciantes	Consumidores locales y regionales
Hongo deshidratado	Nacional	Ciudad de México	ONG	Consumidores nacionales
Hongo matsutake	Internacional	Japón	Compañía privada	Consumidores internacionales
Pita	Nacional	Estados del norte de México	Cooperativa local	Trabajadores del cuero y artesanos
Palma camedora	Nacional, Internacional	Ciudad de México, EE.UU., Europa	Comerciante privado	Consumidores nacionales e internacionales

### Análisis

#### **Integración del mercado y márgenes de comercialización**

Un aspecto importante en la comercialización de PFNM es el grado de equitatividad global de la cadena. El tema es cómo se evalúa si la distribución del valor del producto es, o no, equitativa. En un mercado donde hay una distribución equitativa, la diferencia entre actores en la cadena debe reflejar los costos de transporte, transformación y almacenamiento de PFNM, más un cierto nivel de ganancia que refleje las compensaciones por actividades comparables en la economía. Por lo tanto, el punto de inicio para este análisis, es la información sobre el precio pagado y recibido por el PFNM, por cada actor en la cadena, del recolector al consumidor. Estos datos pueden luego ser usados para calcular los márgenes de comercialización, que están basados en la información del precio unitario final del PFNM. La fórmula para calcular el margen se muestra a continuación:

$$\text{Margen de comercialización} = \frac{\text{Diferencia entre el precio de venta y compra del producto}}{\text{Precio al consumidor}} \times 100$$

En el Cuadro 15 se presentan los márgenes de comercialización de la cadena de la goma que se describen en el capítulo sobre presupuestos empresariales.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Cuadro 15** *Márgenes de comercialización de diferentes actores en la cadena de valor de la goma en Bolivia (modificado a partir de Rushton et al., 2004).*

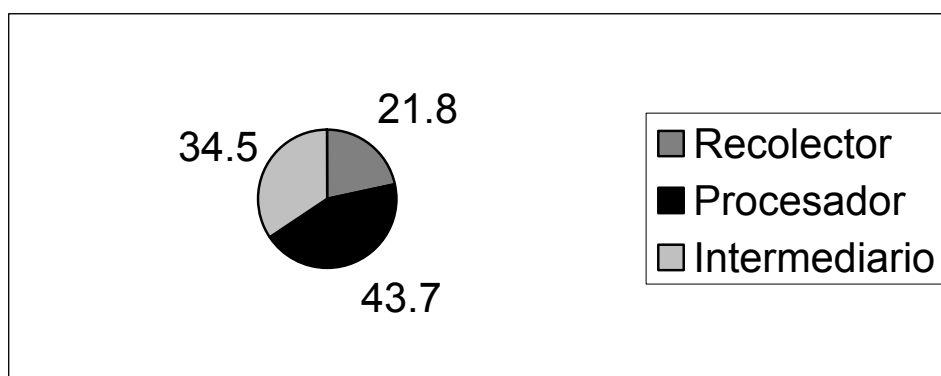
Actor	Precio (Bs./Litro de látex)		Margen (por litro de látex)	
	Compra	Venta	Boliviano	%
Colector	3,41*	4	0,59	
Procesador	4	12,03	8,03	43,72
Comerciante	12,03	18,37	6,34	34,51
Consumidor	18,37			
Total			14,37	78,22
Valor final del producto			18,37	100,00

\* Costo unitario de la recolección del látex

El cálculo del margen se vuelve difícil para los productos que son procesados o transformados al pasar por la cadena de abastecimiento, y para aquellos sobre los que no se dispone una unidad de medición estándar a través de la cadena. Por lo tanto, no siempre es posible presentar este tipo de análisis para cada PFNM.

Una alternativa a los márgenes de comercialización consiste en calcular el porcentaje del precio final que es absorbido por los diferentes actores en la cadena. El cálculo de este porcentaje requiere información del precio final del producto. Es difícil calcular este porcentaje si el producto es procesado o transformado cuando pasa a través de la cadena de abastecimiento o cambia la unidad de medida de un producto. En la Figura 2 se muestra un ejemplo de este tipo de análisis para la cadena de transformación de la goma.

**Figura 2** *Porcentaje del precio al consumidor (U\$S 2,52/litro de látex) absorbido por diferentes actores en la cadena de abastecimiento de productos de la goma para los sectores minero y agrícola en la comunidad de Santa Rosa de Challana, Bolivia.*



Si bien los márgenes de comercialización y el porcentaje del precio final absorbido por los diferentes actores son datos de importancia en algunas situaciones y para algunos PFNM, el hecho de que no tomen en cuenta los costos incurridos por cada actor en una cadena, puede conducir a una impresión distorsionada de quién gana y quién pierde. Cuando existen costos significativos, sean de transacción, transporte o transformación, estas mediciones de la cadena de mercadeo pueden brindar una información distorsionada de la “rentabilidad” aparente de cada actor en la cadena. Estos análisis deben ser el punto de inicio de uno más profundo de los costos y la rentabilidad, basado en el análisis del presupuesto empresarial de las actividades con PFNM de cada actor a lo largo de la cadena. Adicionalmente, existe la necesidad de comprender el contexto institucional en el que se encuentra y trabaja cada actor. Estos puntos serán considerados en mayor detalle en el capítulo sobre la cadena de valor.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 6.1.1 Tendencias de mercado

Los mercados no son estáticos, en parte debido a que el crecimiento económico va a cambiar el estatus socioeconómico de los clientes de PFNM, y con frecuencia esto produce cambios en la cantidad y la calidad del PFNM exigido por los clientes. Las tendencias en el mercado de PFNM pueden examinarse a nivel local, considerando las cantidades del producto que fueron vendidas a lo largo de períodos históricos de tiempo. Además, es importante evaluar si la calidad demandada ha cambiado, y si tales cambios fueron acompañados de incentivos para brindar una mejor calidad. O en qué medida, un PFNM que no tiene cierta calidad no se compra, o se compra a menor precio. Lo que hay que recordar cuando se realiza un análisis a nivel local, es que la información a nivel comunitario puede ser incompleta. Esto se puede deber al modo como los comerciantes pasan la información del consumidor al productor, o a que faltan capacidades para analizar los datos disponibles sobre el mercado. En todos los casos, se recomienda que los investigadores visiten mercados localizados fuera de las comunidades, preferiblemente con representantes de la comunidad, para recolectar datos e información sobre las tendencias de mercado. Idealmente, estos datos deben ser evaluados en términos de la capacidad de la comunidad para satisfacer la demanda actual y futura de cantidad y calidad del PFNM. La combinación de datos e información comunitaria, el presupuesto empresarial y el análisis de mercado, son clave para asegurar la comercialización exitosa de PFNM en el futuro.

### 6.2 RESUMEN

El análisis de mercado debe servir de base para el desarrollo de una estrategia comunitaria para mejorar el éxito en la comercialización de PFNM en el futuro. Se sugiere resumir los datos del análisis de mercado como se lo hace en el Cuadro 16.

**Cuadro 16 Resumen de la información que debería brindar un sondeo de mercado de PFNM, con los ejemplos del látex y el cacao en Bolivia.**

Producto	Competencia		Organizaciones importantes	Exportaciones	Demanda local	Del PFNM producido localmente		Recomendaciones y comentarios
	Producto PFNM	Producto sustituto				Mercados actuales	Mercados potenciales	
Látex	Látex de otras regiones	Productos de goma basados en el petróleo	Compañías transformadoras en La Paz	Ninguna	Para auto partes, bienes del hogar y cámaras de pelotas de fútbol	Bolivia	¿ Chile ? ¿ Perú ?	Cambios en los precios del petróleo pueden aumentar la demanda de los productos de goma basados en el látex.
Cacao	Cacao de otras regiones	Cacao de plantaciones	Empresa El Ceibo	Desconocida	De granos de cacao	Bolivia	EEUU, Europa	Existen problemas para pasar a los productores la demanda de cacao orgánico.

### 7 ANÁLISIS DE LA CADENA DE VALOR

Una cadena de valor<sup>5</sup> describe las actividades que se requieren para llevar un producto del productor al consumidor, haciendo énfasis en el valor que es realizado y la forma en que se lo comunica. El presupuesto empresarial y el análisis de mercado discutido en los capítulos 5 y 6 dan la impresión que todos los aspectos de la decisión de las personas, sean recolectores o consumidores, se basan en razones de costos y beneficios y el libre acceso a la información. Este modelo limitado del mundo es útil cuando se examinan ciertas situaciones de mercado, pero en la mayoría de los mercados existe la necesidad de considerar el contexto institucional en el que se encuentran. Aquí podemos analizar quiénes son los actores en la cadena de comercialización de PFNM, qué actividades realizan, cuáles son los niveles de rentabilidad, las oportunidades y restricciones que enfrentan en términos de reglamentaciones e inversión en capital humano e infraestructura. En realidad, estamos colocando el análisis en un marco de un nuevo análisis institucional, una rama de la economía que ha argumentado con éxito que los mercados y la comercialización no cambian y se desarrollan sólo a través de señales de precios.

Esta clase de análisis ha sido denominada **análisis de la cadena de valor**, y cubre una amplia gama de tópicos, de los incentivos locales al trabajo en una cadena de comercialización, a las reglamentaciones gubernamentales que afecta el modo en que cualquier persona comprometida en esta cadena puede trabajar. Para este manual, habrá una presentación limitada de los métodos y la teoría básica que se requiere para realizar un análisis detallado de la cadena de valor. Estos aspectos se seleccionaron sobre la base de la utilidad que tuvieron en el proyecto CEPFOR. Para quienes requieran información más detallada acerca del análisis de la cadena de valor, se recomienda consultar Kaplinsky and Morris (2000).

Hasta cierto punto, el análisis de la cadena de valor reúne los datos y la información generada por la investigación a nivel de la comunidad, el presupuesto empresarial y el análisis de mercados. Se trata de una herramienta flexible que puede ser útil para identificar las restricciones y oportunidades clave dentro de una cadena de comercialización de PFNM.

#### Objetivos

Los objetivos de un análisis de la cadena de valor son:

- Identificar los actores sociales y las organizaciones principales en la cadena de comercialización, del proveedor de insumos al recolector, y directamente hasta terminar en el consumidor final. Identificar las actividades específicas de cada uno.
- Identificar las distintas rutas de comercialización de PFNM, que pueden ser las que existen en la actualidad y las que están potencialmente disponibles o pueden ser desarrolladas.
- Evaluar cómo está funcionando la cadena de mercadeo.

#### ¿ Con quién ?

Un análisis de la cadena de valor debe realizarse con los siguientes grupos:

1. Los pasos iniciales del análisis tienen lugar en la comunidad para identificar los comerciantes y los mercados importantes, y entender mejor el grado de familiaridad de la comunidad en cuanto a la cadena, más allá del punto de contacto inicial en el mercado.
2. Las etapas subsiguientes del análisis deben ser realizadas con los comerciantes en mercados identificados con la comunidad, para determinar qué sucede con el PFNM a continuación y

---

<sup>5</sup> Las cadenas de valor a veces también son conocidas con el nombre de cadenas de abastecimiento o mercadeo.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

quién es que participa. Luego, la investigación se debe mover al siguiente actor en la cadena, y continuar hasta llegar al consumidor.

3. Apenas una cadena se ha desarrollado del productor al consumidor, se deben identificar y llenar los vacíos de datos con datos primarios o secundarios<sup>6</sup>. Para la obtención de los últimos es preciso contactar personas y organizaciones que hayan colectado y documentado datos e información relevante.
4. El valor inicial del análisis de la cadena de valor debe ser presentado y discutido con la comunidad y ser modificado en los casos que sea necesario. Los resultados finales deben ser retenidos por la comunidad.
5. Cuando sea apropiado, los resultados del análisis de la cadena de valor deben ser difundidos entre las autoridades locales y los tomadores de decisión política forestal.

### ¿ Cómo ?

El modo de realizar un análisis de la cadena de valor se divide en tres secciones:

1. Descripción de la cadena de valor.
2. Identificación de las rutas y los actores importantes en la cadena.
3. Asignación de la rentabilidad, el poder y el ambiente institucional de los actores clave.

#### ***Paso 1: Descripción de la cadena de valor***

Los datos de las entrevistas a productores, procesadores y comerciantes (del contexto comunitario y el análisis de mercado) se pueden utilizar para desarrollar una representación gráfica de la cadena de valor de PFNM. Inicialmente, esta representación debe hacerse en papel para discutirla con el equipo de investigación y, en los casos en que sea necesario, con informantes clave que aseguren que las rutas de comercialización PFNM son exactas y están bien descritas. Este análisis permitirá identificar:

- Las rutas clave del comercio del PFNM. Donde sea relevante, se incluyen las rutas de la materia prima no procesada y del PFNM en sus distintas formas procesadas.
- Los actores importantes en la cadena de valor y las actividades que llevan a cabo. Las principales actividades incluyen la recolección, el cultivo, la transformación, el transporte y la venta, aunque es importante tener en cuenta quién es responsable de actividades tales como la provisión de información o crédito. En cadenas diferentes, una misma actividad puede ser realizada por distintos tipos de actores, a saber, el comercio puede ser llevado a cabo por un comerciante privado o una cooperativa comunitaria.
- Quiénes son y dónde se encuentran los principales consumidores.

Apenas se ha acordado una descripción de la cadena, esta se puede transferir a un formato electrónico utilizando programas como PowerPoint<sup>7</sup>.

Algunas cadenas serán complejas y comprenderán distintas rutas de comercialización, con consumidores que tengan diferente estatus socioeconómico y localización geográfica (Figura 3). Este fue el caso de las comunidades recolectoras de hongos investigadas en México. Algunas abastecían de hongos frescos a los mercados locales; otras suministraban hongos a una empresa de deshidratado para la venta de hongos deshidratados a los consumidores mexicanos en las grandes ciudades; y recolectores de hongo matsutake los suministraban a un emprendedor que los exportaba

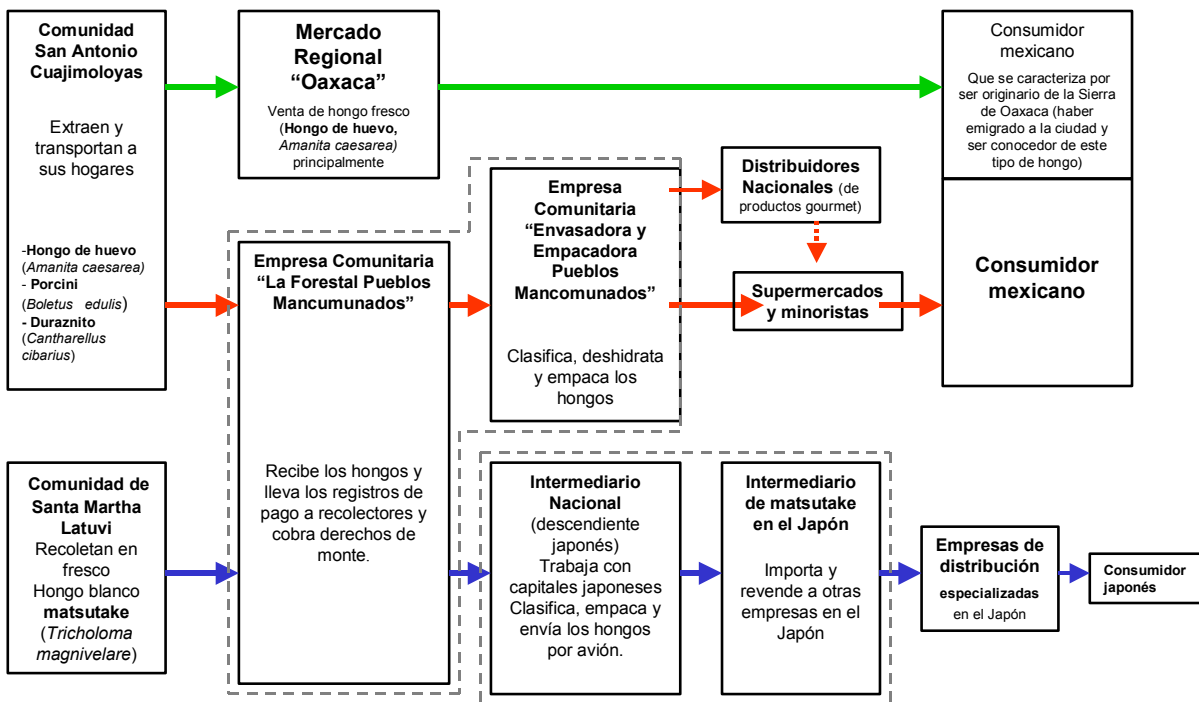
---

<sup>6</sup> Ver el capítulo sobre análisis de mercado para obtener una descripción de estos tipos de datos.

<sup>7</sup> Se recomienda que las cadenas no se dibujen en Word, dado que se vuelven difíciles de copiar y pegar, y editar. Las imágenes en PowerPoint son más fáciles de insertar en un documento de Word usando las acciones Insertar, Objeto, Crear de la función Archivo.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

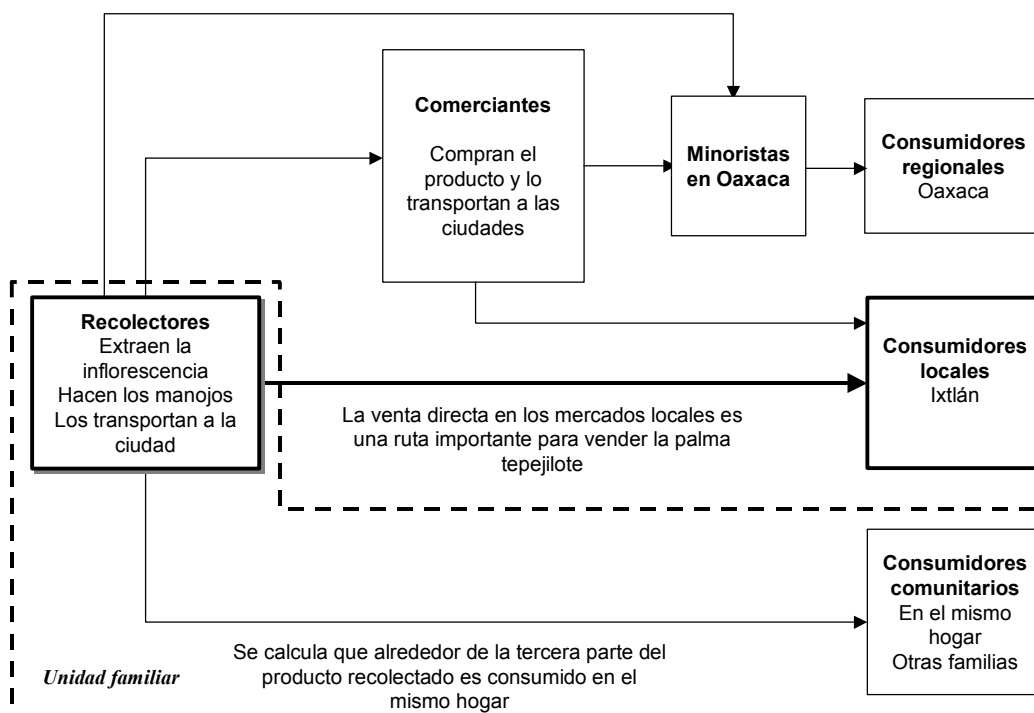
al mercado japonés (Figura 3). El aspecto interesante en este ejemplo es que las cadenas descriptas han recibido acciones de intervención recientes e importantes. La empresa de deshidratado experimentó un cambio significativo en la tecnología y la inversión provino de una ONG. Este cambio tecnológico creó un nuevo mercado para los recolectores de hongos.



**Figura 3** Principal cadena de abastecimiento de los hongos recolectados por las comunidades: San Antonio Cuajimoloyas y Santa Martha Latuvi, México.

No todas las cadenas de valor de PFNM son complicadas, y algunas están dominadas por la transformación y el consumo local. En el caso de *Palma tepejilote* en México, hubo una fuerte demanda local y cultural por el consumo de las inflorescencias de esta palma. Un gran porcentaje del PFNM producido, era consumido en el mismo hogar en el que se había colectado o por consumidores locales. Sólo un bajo porcentaje del producto se vendía en la ciudad más grande y próxima (Figura 4).

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM



**Figura 4** Cadena de abastecimiento de la palma tepejilote en México.

### **Paso 2: Identificación de las rutas y los actores importantes en la cadena de valor**

Para identificar las rutas y los actores más importantes en la cadena de valor de PFNM se recomienda determinar, en la medida de lo posible, lo siguiente:

1. La cantidad de recolectores/productores que utilizan rutas diferentes en la cadena.
2. El volumen del producto que se moviliza a través de rutas diferentes en la cadena.
3. El valor monetario que se moviliza a través de rutas diferentes en la cadena.

Cuando se combinan 2 y 3, se puede analizar el precio pagado por unidad, pero esta información debe ser combinada con información sobre la calidad, dado que algunas rutas pagan más por unidad, pero demandan diferentes calidades.

Parte de esta información puede ser confidencial y no siempre será posible realizar un análisis cuantitativo de cada ruta en la cadena de valor.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### **Paso 3: Evaluación de la rentabilidad, el poder y el ambiente institucional de los actores clave**

Donde sea factible, luego de identificar los actores o grupos de actores clave en la cadena en el Paso 2, deben desarrollarse presupuestos empresariales de las actividades con PFM siguiendo los lineamientos que se describen en el correspondiente capítulo. Adicionalmente, se pueden entrevistar estos actores o grupos de actores preguntándoles acerca de los mercados de insumos y productos para su actividad con PFM, e incluyendo las oportunidades y restricciones que perciben en términos de la oferta, la demanda y la reglamentación de la actividad.

Además, se debe generar información sobre la importancia de cada actor o grupos de actores en cuanto al:

- Poder para determinar el precio.
- Papel en la definición de los estándares de cantidad y calidad.
- Provisión de apoyo técnico y financiero para ayudar a que los productores o los procesadores alcancen estos estándares.
- Papel en la introducción de innovaciones (de la producción a la transformación o el mercadeo) que aseguren la adaptabilidad de la cadena de valor a los mercados en cambio.
- Habilidad para buscar y ganar acceso a los nuevos mercados.

### **Análisis**

#### ***Equitatividad en la cadena***

En una cadena de valor equitativa, todos los actores deben ser razonablemente compensados por su contribución, incluyendo la mano de obra, la experiencia técnica, las capacidades de mercadeo, etc. El capítulo sobre análisis del mercado presenta dos herramientas, que no consideran los costos y las ganancias de cada actor, para evaluar la equitatividad a lo largo de la cadena de mercadeo. Si se quiere brindar una descripción más adecuada de la equitatividad, es preciso desarrollar presupuestos empresariales para cada actor o grupo de actores a lo largo de las rutas más importantes de la cadena de valor. Estas pueden luego ser comparadas en términos de la ganancia generada por unidad de producto, los retornos por unidad de mano de obra y los costos por unidad de insumo clave. Se sugiere revisar los Cuadros 12 y 13 para encontrar esta clase de información.

#### ***Gobernabilidad de la cadena***

La gobernabilidad de las cadenas de valor se refiere a cuánto control es ejercitado dentro de la cadena, lo que refleja las relaciones entre diferentes actores sociales. Juega un papel importante en la determinación de la sostenibilidad de la cadena en general y la equitatividad en la distribución de los beneficios, y también pueden influir en el modo en que progresan las capacidades de producción. Los aspectos importantes incluyen la forma en que se organizan los productores, dónde se concentra el poder, el grado de transparencia con que se fijan los precios y la existencia de actores sociales que se sientan explotados por otros. El proyecto CEPFOR investigó la gobernabilidad de las cadenas de valor de PFM que fueron estudiadas (Velde *et al.* en prensa), utilizando el marco brindado por Gereffi *et al.* (2003). Este marco identifica cinco tipos de gobernabilidad de una cadena de valor:

1. *Mercados*. Existen transacciones repetidas entre diferentes actores, pero el costo de cambiar a nuevos actores es reducido.
2. *Cadenas de valor modular*. Los abastecedores hacen productos de acuerdo a las especificaciones del consumidor. Toman la responsabilidad de las competencias relacionadas con la tecnología del proceso y asumen pocas inversiones específicas a la transacción.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFMN

3. *Cadenas de valor relacionales*. Hay una dependencia mutua gobernada por la reputación, la proximidad social y espacial, los aspectos étnicos y familiares, etc.
4. *Cadenas de valor cautivas*. Las transacciones de pequeños abastecedores dependen de compradores mucho más grandes y enfrentan costos de cambio significativos, por lo cual, están "cautivos". Estas redes están frecuentemente caracterizadas por un alto grado de monitoreo y control de la firma líder, lo que crea una dependencia en los abastecedores.
5. *Jerarquía*. Esta categoría implica una integración vertical con el control gerencial.

El tipo de gobernabilidad en la cadena depende de tres factores:

1. La complejidad de la transferencia entre firmas, del conocimiento para las transacciones;
2. El grado en el que la información y el conocimiento pueden ser codificado y transmitido eficientemente sin una inversión de transacción específica; y
3. Las capacidades de los abastecedores actuales y potenciales, en relación a los requisitos de la transacción.

La gobernabilidad de la cadena de valor es importante porque puede influir en la forma en que se desarrolla una cadena en términos de mejorar el producto, el proceso y el funcionamiento de esta cadena, o cambiar a una cadena completamente diferente. En el análisis realizado por CEPFOR, una de las conclusiones más importantes fue que, en los casos en que los productores de PFMN se encontraban distantes de los consumidores finales, los emprendedores fueron importantes para vincular productores y consumidores y asegurar la comercialización exitosa de PFMN. El aspecto importante en este análisis es determinar el tipo de gobernabilidad, por qué ha ocurrido y en qué grado facilita el éxito.

### **Sostenibilidad de la cadena de valor**

Una cadena de valor es sostenible si sigue abasteciendo una cantidad consistente para cubrir la demanda. Para conseguirlo, debe disponer de cierto grado de resiliencia a impactos externos de distinto tipo, que van de cambios en la demanda a problemas en el abastecimiento. Cuanto más grande sea la resiliencia de la cadena de valor, potencialmente serán menos vulnerables las estrategias de supervivencia de los actores sociales. Es importante analizar los siguientes factores para determinar el grado en que los actores en una cadena de valor se pueden recuperar de los impactos externos.

- ¿ Existe un conocimiento suficiente de la planta y su manejo ? Este conocimiento permite que la comunidad pueda evitar o manejar las enfermedades de la planta, sea que esté basado en un conocimiento indígena o se haya adquirido con el apoyo de una ONG.
- ¿ Qué tan efectiva es la comunicación entre los actores en la cadena ? Las buenas relaciones entre productores y consumidores y/o intermediarios son importantes para asegurar flujos de información efectivos que permitan combatir el peligro de competencia y sustitución.
- ¿ Qué capacidad existe para innovar ? La innovación en el manejo del recurso ayuda a incrementar la sostenibilidad del abastecimiento, sea a través de la domesticación y/o el manejo mejorado del recurso natural, mientras que la innovación en otros puntos en la cadena es una respuesta esencial a la sustitución. La innovación del producto requiere la habilidad para definir un nicho de mercado, y la organización y la flexibilidad para actuar a partir de nueva información.
- ¿ Qué largo tiene la cadena de valor ? La resiliencia con frecuencia es más grande en las cadenas más cortas, por ejemplo, cuando los productos se venden localmente. Estas cadenas de valor también son menos exigentes en términos de cubrir la demanda de consumidores sofisticados.
- ¿ Dónde se concentra el poder de mercado ? El poder de mercado con frecuencia está más concentrado en las cadenas de valor en las que hay emprendedores individuales que

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

desempeñan un papel clave al hacer la conexión entre productores y consumidores distantes. Estos emprendedores, con frecuencia son muy efectivos. No obstante, la concentración del poder de mercado en un sólo individuo constituye un riesgo para los productores. La resiliencia de la cadena de valor es mayor cuando el poder de mercado está menos concentrado o las relaciones entre los emprendedores dominantes y otros actores en la cadena, son suficientemente fuertes como para evitar el abuso del poder de mercado.

- ¿ Qué tan bien organizada está la comunidad ? A nivel del productor y el procesador, puede mejorarse la resiliencia a los impactos externos a través de la organización.

### 7.1 RESUMEN

El análisis de la cadena de valor es un método que reúne muchos aspectos diferentes en la investigación de PFNM, con el fin de identificar las restricciones y las oportunidades para que las comunidades realicen la comercialización exitosa de PFNM. Puede habilitar a las comunidades para que tomen decisiones sobre:

- Las ventajas y desventajas de la transformación en cuanto a añadir mayor valor localmente a un producto.
- La posibilidad de organizarse en grupos dentro de la comunidad o con productores y/o procesadores de otras comunidades, para facilitar el acceso al mercado, aumentar el nivel y la consistencia de la oferta y, por lo tanto, mejorar su poder de negociación con los comerciantes.
- Posibilidades de innovación en la cadena de valor – a nivel de la producción, la transformación o la venta – para cubrir las demandas cambiantes del consumidor.
- Opciones para establecer relaciones más próximas con comerciantes clave para reducir la vulnerabilidad a los cambios repentinos en el mercado.
- Cómo obtener información más detallada sobre el precio, los requisitos de calidad y cantidad de los diferentes mercados.
- Actividades comunitarias para asegurar la sostenibilidad de la cadena de valor.

### 8 NOTAS FINALES Y PASOS SIGUIENTES

Los métodos presentados en este manual de ninguna manera son un conjunto definitivo sino una introducción a un enfoque holístico. Los métodos son adaptables y deben ser aplicados con flexibilidad, teniendo en cuenta que el éxito tiene que apoyarse en la sostenibilidad social, ecológica y económica. La medición de qué es sostenible, es dinámica y depende de los cambios en el ambiente general en el que sucede la comercialización de PFNM. Por ejemplo, aquello que se considera económicamente viable y sostenible será un reflejo de las oportunidades económicas alternativas en la sociedad. En los casos en que estas oportunidades están mejorando o disminuyendo con relación a la comercialización de PFNM, existirá un cambio en lo que se considera económicamente sostenible.

A pesar de que el estudio CEPFOR define la comercialización exitosa de PFNM como una actividad “transparente, equitativa y sostenible que tiene un impacto positivo en la reducción de la pobreza, la igualdad entre géneros y el acceso, la tenencia y el manejo del recurso”, es importante ser consciente que el éxito en la comercialización representa diferentes cosas para distintas personas. La definición y el acuerdo en cuanto a las medidas del éxito con relación a las necesidades de la gente y las características del producto, es un buen punto de inicio para la investigación y es esencial para el planeamiento del proyecto. Diferentes comunidades, hogares e individuos dentro de estos, y los actores a lo largo de la cadena de valor de un producto, pueden tener percepciones muy diferentes de lo que el éxito constituye. Finalmente, las definiciones del éxito pueden ser dinámicas y cambiar en respuesta a variaciones de las circunstancias socioeconómicas y el comportamiento del mercado.

#### 8.1 DESARROLLO DE INDICADORES PARA EL MONITOREO Y LA EVALUACIÓN

Después de realizar la investigación y analizar los datos, hay una necesidad de regresar a la comunidad y presentar los resultados, revisar los objetivos y desarrollar un plan de acción. En ese punto, la discusión de las conclusiones se puede incorporar en el proceso de definir, junto con la comunidad, objetivos de las actividades futuras de comercialización de PFNM. Existe la necesidad de que los investigadores (de ONGs, etc.) trabajen junto con las comunidades para lograr un acuerdo de lo que realísticamente sea posible de realizar, así como para identificar el apoyo externo que puede ser necesario, por ejemplo, para el desarrollo de un plan de negocios o de la tecnología para la domesticación de una planta. Este proceso es el primer paso en el desarrollo de indicadores para un sistema de Monitoreo y Evaluación que corra en paralelo con las actividades del proyecto.

La Sección 4.2.1 presentó una metodología destinada a difundir una gama de definiciones de éxito. La etapa siguiente de este proceso consiste en establecer el modo para medir y registrar estas definiciones. Aquí procuramos establecer un conjunto de mediciones, denominadas indicadores, que puedan utilizarse para determinar el grado en que los PFNM están impactando positivamente en los distintos aspectos de la supervivencia. Los indicadores deben ser mensurables y pueden incluir: cantidad de unidades, frecuencia de eventos, tiempo invertido, etc. Además, necesitamos acordar el modo en que estas mediciones deberán ser registradas y aprovechadas.

- Divida los grupos focales en por lo menos dos nuevos grupos que incluyan hombres y mujeres.
- Refiera los grupos a las listas de definiciones de éxito y pídale que discutan y acuerden la medición más apropiada para cada una.
- En el plenario, revise cada definición solicitándole respuestas a los dos grupos, y facilitando la discusión de las diferencias que pudieran aparecer.
- Evalúe si existe algún indicador que pueda ser considerado “indicador asesino”, es decir, cuando se vuelve negativo, la comunidad puede tomar la decisión de detener/cambiar su

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

participación en los PFNM debido a que reflejan un impacto inaceptable en el medio de vida. Ciertamente, estos indicadores deben ser puestos en la lista final de los que la comunidad puede monitorear, dado que debería haber por lo menos otros 10 que sean prácticos de medir. Algunos pueden ser interesantes, pero muy difíciles de medir y si no son esenciales, deben ser dejados de lado.

- Aún en el plenario, pregúntele a los grupos cuál sería la mejor forma de registrar estas mediciones para un monitoreo de largo plazo (por escrito, en fotos, en un libro, por quién, mantenido en qué sitio).
- Prosiga la discusión acerca de quién debe ser responsable de realizar el monitoreo y, si se llegaran a necesitar recursos financieros o capacidades especiales, quién debería proveerlos.
- Finalmente, decida a quién deben informar los encargados del monitoreo (por ejemplo, la asamblea comunitaria o los líderes comunitarios) y quién tomará la decisión final de cualquier cambio que se necesita en el sistema de comercialización de PFNM.

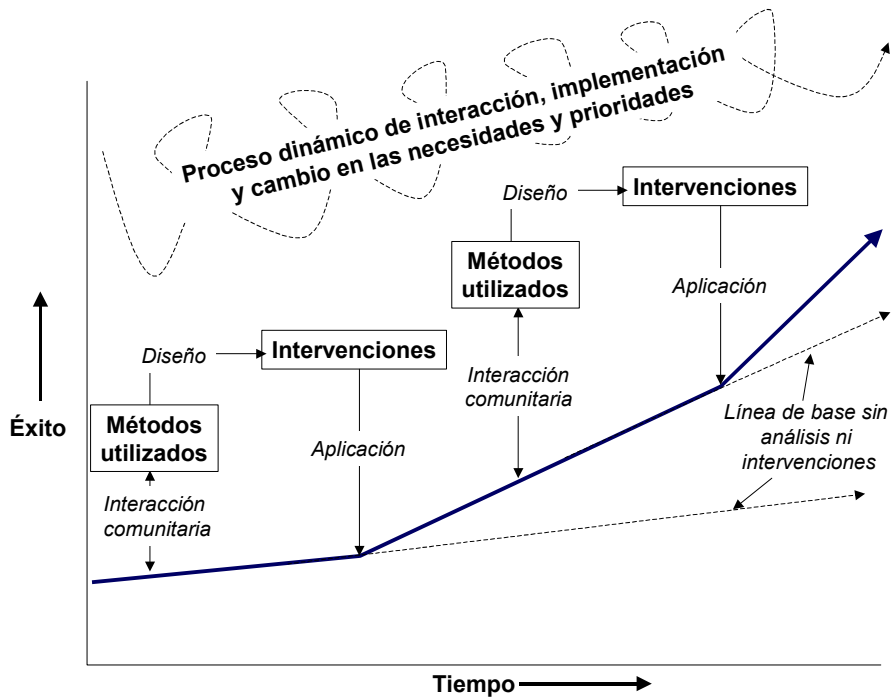
### 8.2 PASOS PARA EL FUTURO – LA DINÁMICA DEL TIEMPO

Los métodos fueron diseñados para identificar las oportunidades y las restricciones que ayudan a definir estrategias de intervención. La ejecución de estas estrategias tiene como fin apoyar un desarrollo exitoso y reducir la pobreza y la vulnerabilidad. El monitoreo de la implementación es un componente importante para lograr esta meta, y contribuirá a que el proceso termine en una comercialización más exitosa del PFNM. Este proceso dinámico de asumir un compromiso positivo con las familias y las comunidades que recolectan PFNM también cambiará el orden de oportunidades y restricciones, lo que derivará en la necesidad de volver a evaluarlas en el futuro (Figura 5). Por lo tanto, los métodos propuestos en este manual pueden ser vueltos a aplicar para determinar las oportunidades y restricciones futuras y, en el proceso, volver a definir acciones factibles de intervención. Si este proceso puede ser dinámico, entonces las intervenciones externas serán relevantes y apropiadas para el desarrollo general de la familia y la comunidad.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

**Figura 5** Proceso dinámico de las oportunidades, las restricciones y los niveles de éxito que cambian a través del tiempo en la comercialización de PFNM.



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### BIBLIOGRAFÍA E INFORMACIÓN ADICIONAL

- Barnard C.S. & Nix J.S. (1979) *Farm Planning and Control* 2nd Edition. Cambridge University Press, Cambridge, UK.
- Boehlje, M.D. & Eidman, V.R. 1984 *Farm Management*. John Wiley & Sons, New York.
- FAO. 2000. *Community-based tree and forest product enterprises: Market Analysis and Development*. Lecup I and Nicholson K (Eds). Food and Agriculture Organization of the United Nations, Rome.
- Ferrell, O.C., Hartline, M.D., Lucas, G.H. & Luck, D. (1998) *Marketing Strategy*. The Dryden Press, Harcourt Brace College Publishers, Orlando, Florida, USA. Pages 407  
<http://www.dryden.com/mktng/ferrell/>
- Galpin, M., Dorward, P. & Shepard, D. 2000. *Participatory Farm Management methods for agricultural research and extension: a training manual*. University of Reading, Reading, UK.  
<http://www.agric.rdg.ac.uk>
- Geilfus, F. (2000). *Estrategias campesinas. Marco de análisis para el desarrollo rural*. Programa PROLANCHO, Tegucigalpa, Honduras.
- Gereffi, G., Humphrey, J. & Sturgeon, T., 2003. The governance of global value chains. *Review of International Political Economy*. 12[1]: 78-104.
- Kaplinsky, R. & Morris, M. 2000. *A Handbook for Value Chain Research*. IDS working paper, IDS, Sussex, UK. 109 pages
- Marshall, E., Schreckenberg, K. & Newton, A.C. (Eds.) 2006. *Commercialization of non-timber forest products: factors influencing success. Lessons learnt from Mexico and Bolivia and policy implications for decision-makers*.
- Peters, C. M. 1996. *The ecology and management of non-timber forest resources*. World Bank Technical Paper 322, Washington, D.C.
- Pretty, J.N., Guijt, I., Thompson, J. & Scoones, I. 1995. *A Trainer's Guide for Participatory Learning and Action*. IIED Participatory Methodology Series. International Institute for Environment and Development, London.
- Rushton, J., Perez, L. & Viscarra, R.C. 2004. *Marketing chains for a range of non-timber forest products in Bolivia and Mexico* Report for the research project "Commercialisation of non-timber forest products: factors influencing success" Overseas Development Institute, London, UK. 107 pages.
- Sheil, D., *et al.* (2002). *Exploring biological diversity, environment and local people's perspectives in forest landscapes. Methods for a multidisciplinary landscape assessment*. Center for International Forestry Research, Bogor.
- Velde, W.D. te, Rushton, J., Schreckenberg, K., Marshall, E., Edouard, F., Newton, A. & Arancibia, E. (in press) *Entrepreneurship in value chains of non-timber forest products*. *J. of Forest Policy and Economics*
- Weiers, R.M. 1986. *Investigación de Mercados*. Prentice-Hall-Hispanoamericana, S.A., México. 540 páginas.

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

### 10 ANEXO I: FACTORES QUE INFLUYEN EN EL ÉXITO Y MATRIZ DE COLECTA Y ANÁLISIS DE DATOS.

Para los usuarios del Sistema de Apoyo a las Decisiones CEPFOR, esta matriz brinda sugerencias relacionadas con las herramientas para la colecta y el análisis de datos, de modo de obtener la información que se necesita para clasificar los factores en el CDST. Los 66 factores son listados en la columna de la izquierda, en el orden el que aparecen en el CDST. Las distintas herramientas de colecta y análisis de datos descritas en este manual son listadas en la fila superior. Se puede obtener información sobre la mayoría de los factores a partir de por lo menos una herramienta. Las “caras sonrientes” indican la existencia de herramientas que pueden ser particularmente útiles para obtener cierta información, mientras que un “tic” indica la existencia de otras herramientas útiles que permiten triangular.

☺ = herramienta preferida, √= métodos adicionales, varios métodos

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
F1. Tendencia nacional en el volumen o el valor	√			√			√			☺	
F2. Tendencia local en el volumen o el valor	√			√			√			☺	
F3. Cantidad de compradores	√					√	√				☺
F4. Integración vertical						√					☺
F5. Complementariedad	√				√			√			☺
F6. Organización que vincula al comprador	√					√	√				☺
F7. Capital de inversión	☺						√				

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
F8. Crédito	☺						√				
F9. Emprendedores						√					☺
F10. Normativa	√	√					√		☺		☺
F11. Subsidios al uso de la tierra							√			☺	
F12. Variación del precio	√			√			√	√		☺	
F13. Costos variables	√						√		☺		
F14. Retornos por mano de obra	√						√		☺		
F15. Costos fijos	√						√		☺		
F16. Mercado perfecto							√			☺	
F17. Elasticidad del ingreso							√				☺
F18. Preferencia del consumidor	√						√		☺		
F19. Pérdidas	√						√		☺		☺
F20. Sustitución	√			√			√	√		☺	
F21. Identidad de la marca	√						√	√		☺	
P9. Mercado	√	√				√	√				☺

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
accesible											
P5. Energía	√								☺		
F22. Integración a la economía en efectivo	☺					√	√				
H1. Uso tradicional	☺			√			√				
H2. Vínculo tradicional	☺			√							
H3. Manejo técnico de la producción	√		☺								
H4. Experiencia del productor	☺		√	√	√						
H5. Necesidad de transformación	☺		√		√						
H6. Transformación técnica	☺		√		√	√					
H7. Información de mercado disponible para los procesadores	☺						√				
H8. Características del comerciante	☺						☺				
H9. Emprendedor	☺										

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
H10. Innovación	☺			√			√				
H11. Capacidad de combinar mano de obra	√				☺						
H12. Participación de las mujeres	√	√	√	√	☺						
H13. Información técnica	☺		√			√					
H14. Apoyo técnico	☺		√			√					
H15. Salud y seguridad	☺										
N1. Porcentaje cosechado silvestre		☺		√				√			
N2. Porcentaje cultivado		☺		√				√			
N3. Usos competitivos de la tierra		☺	√								
N4. Cosecha excesiva	☺	√	√								
N5. Baja cosecha	☺	√	√								
N6. Variación del rendimiento	☺		√								
N7. Variación de	☺		√								

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
la calidad											
N8. Producción por unidad de área	☺	√	√								
N9. Domesticación	☺		√								
N10. Disponibilidad estacional	√		√		☺						
N11. Manejo del recurso		☺	√	√	√						
N12. Derechos de acceso		☺	√	√							
N13. Disponibilidad del recurso	√	√	√		☺						
N14. Plagas y enfermedades	☺	√	√	√	√						
P1. Información de mercado	☺					√					
P6. Materiales e instalaciones	√						√	☺			
P2. Vulnerabilidad	☺										
P3. Infraestructura del sitio de producción	√	☺	√								

## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFM

FACTOR QUE INFLUYE EN EL ÉXITO	Lista control de la entrevista y la evaluación: grupos de productores y procesadores	Mapeo del recurso: ID del producto, acceso y tenencia	Transecta: evaluación de la producción y el manejo de la tierra	Calendario: captura de los cambios y las tendencias	Calendario estacional: análisis de actividades y recursos	Diagrama de apoyo institucional	Lista control de la entrevista: comerciante	Matriz de cruzamiento de clasificación	Presupuesto empresarial	Análisis del mercado y las tendencias de mercado	Análisis de la cadena de valor
P4 Red de comunicación	☺			√		√	√				
P5. Energía	√			√					☺		
P6. Materiales e instalaciones	√						√		☺		
P7. Requisitos de almacenamiento	☺								√		
P8. Transporte	☺	√					√		√		
P9. Mercado accesible	☺					√	√				√
P10. Valor por unidad de peso							☺		√		
S1. Control del ingreso por las mujeres	√				☺						
S2. Normas comunitarias	☺			√	☺						
S3. Organización comunitaria	☺		√	√		√					
S4. Acceso equitativo	☺	√	√			√					
S5. Poder de mercado							☺		√		√



## MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN DE LA COMERCIALIZACIÓN DE PFNM

### 11 ANEXO II – MÉTODOS DE DEPRECIACIÓN

Existen tres formas comunes de calcular la depreciación:

1. método de la línea recta – se calcula dividiendo la diferencia entre el precio de compra y el valor de salvataje por la cantidad de años de vida útil del insumo.
2. método de balances en disminución – calculada a partir de un porcentaje del valor remanente del insumo a medida que la depreciación avanza de año en año.

Depreciación = (Valor calculado en el año previo<sup>8</sup>) multiplicado por el porcentaje.

3. método de la suma-de-los-dígitos – calculada multiplicando la diferencia entre el costo y el valor de salvataje del insumo, por la cantidad de años que restan antes de ser reemplazado, y dividido por la suma de años de vida útil. Por ejemplo, en el año 5 de un elemento con 8 años de vida útil, que cuesta \$ 2.000 y un valor de salvataje de \$ 200:

Depreciación (año 5) = (costo original menos valor de salvataje) multiplicado por (años totales de vida útil menos el año en el que se calcula la depreciación) dividido entre (suma de los dígitos de los años de vida)

$$(2000-200)*((8-5)/(1+2+3+4+5+6+7+8))$$

$$(1800)*(3/36)$$

**200 pesos**

El Cuadro 17 presenta un cálculo de la depreciación utilizando los distintos métodos, con un ejemplo de un bien de capital que cuesta 2.000 pesos, una vida útil de 8 años y un valor de salvataje de 200 pesos.

**Cuadro 17 Cálculo de la depreciación a partir de diferentes métodos (modificado a partir de *Barnard & Nix, 1979*).**

Año	Método de la depreciación anual			Valor calculado del elemento (escriba el valor)		
	Línea recta	Balances en disminución	Suma-de-los-dígitos	Línea recta	Balances en disminución	Suma-de-los-dígitos
1	225	500	400	1.775	1.500	1.600
2	225	375	350	1.550	1.125	1.250
3	225	281	300	1.325	844	950
4	225	211	250	1.100	633	700
5	225	158	200	875	475	500
6	225	119	150	650	356	350
7	225	89	100	425	267	250
8	225	67	50	200	200	200

<sup>8</sup> Este será el valor original en el año 1