

## **Identificar los factores cruciales para el desarrollo exitoso de cadenas de valor de productos forestales que garanticen una repartición de beneficios apropiada para las pequeñas y medianas empresas forestales**

- Cuando se desarrollan iniciativas para enfrentar problemas empresariales, no es práctico trabajar en un marco amplio de necesidades y oportunidades, es mejor evaluar el escenario de la competitividad desde los subsectores y luego concentrar los esfuerzos en una o varias cadenas de valor o conglomerados prioritarios. El enfoque de la cadena de valor permite concentrarse en una cadena enlazada en sentido horizontal o vertical para luego abordar los servicios y las relaciones que existen entre los diferentes actores de la cadena. Por ejemplo, los bancos pueden financiar a las compañías de mercadeo que proporcionen una financiación adelantada a los comerciantes y transformadores quienes, a su vez, adelantan fondos antes de la cosecha a las familias de productores.

- La cadena de valor en una empresa inicia con el productor y termina con el consumidor. A través de la cadena, existen dos tipos de actores: los actores directos y los actores indirectos.

Los actores directos son los miembros de la cadena de mercado a través de la cual se desplaza el producto, tales como los cosechadores, los comerciantes, los fabricantes y los consumidores. Los actores indirectos, son aquellos que pueden influenciar la comercialización del producto, tales como los decisores políticos, los investigadores técnicos y los grupos ambientalistas. Estos comprenden tanto las compañías como los organismos de los sectores privado y público. Los nexos y alianzas sólidas en el ámbito de la cadena son muy importantes. Si una de las partes de la cadena es débil, toda la operación puede ser afectada, e inclusive puede colapsar. La formación de alianzas eficaces es, por lo tanto, un asunto clave.

- Las operaciones en pequeña escala en los países en desarrollo a menudo dependen de relaciones jerárquicas patrón-cliente así como de cadenas de valor estratificadas, caracterizadas por una distribución desigual de los beneficios. Al mismo tiempo, distintos factores políticos y económicos de mayor escala afectan la factibilidad de las operaciones forestales locales. Por lo tanto, la cadena de valor debería estar dirigida a filtrar los beneficios hacia los eslabones más bajos, hacia los más pobres.

- En términos de mercados: la pulpa de madera, el ecoturismo, las plantas medicinales y el comercio justo son buenas oportunidades para las pequeñas y medianas empresas forestales. En términos de valor agregado: la transformación, el transporte y la comercialización pueden ser controlados por las pequeñas y medianas empresas forestales a través de una asesoría y capacitación apropiadas. Pequeñas mejoras tales como el secado, almacenamiento, clasificación, transformación, empaque, identificación mediante marcas y negociación pueden mejorar considerablemente la rentabilidad. A menudo, será mejor que los pequeños productores y comunidades se asocien con personas que cuentan con la experiencia en esas áreas, en lugar de realizarlo ellos mismos.

- La integración de pequeñas y medianas empresas forestales en cadenas de valor se enfrenta a las siguientes limitaciones importantes:

- la complejidad de establecer nexos con pequeñas y medianas empresas forestales a menudo instaladas en zonas remotas;
- la diversidad de formas en que están constituídas las pequeñas y medianas empresas forestales (a menudo informales y con disponibilidad incierta de recursos);
- la falta de capacidad gerencial y de poder de negociación para lidiar con la burocracia;
- la información inadecuada sobre mercados, la falta de capacidad de crear diseños y de contar con tecnología;
- problemas en hacer converger la oferta con la demanda debido a pocos volúmenes para la venta;
- pocas garantías para atraer inversionistas o para contrarrestar ellos mismos los riesgos.
- las cadenas de valor globales son particularmente difíciles debido a las preferencias de mercados tan distantes, requisitos necesarios para exportar, estándares y preocupaciones de índole social y ambiental por parte de los consumidores, y competencia con aquellos que ya ofrecen servicios a la medida del cliente.

- **Las limitaciones claves para integrar a las pequeñas y medianas empresas forestales en cadenas de valor son:** *la información* acerca de los mercados (posibilidades, precios, calidad, cantidad, cumplimiento) *innovación* – hacer que un producto o servicio sea diferente (a través de la eficiencia de costos, diseño, etiquetado y colocación en el mercado); e *interacción* – la capacidad de trabajar con grupos, asociaciones, especialistas en comercio, etc.

- En términos de *información acerca de los mercados*: las pequeñas y medianas empresas forestales en expansión, en general están vinculadas a ‘bienes superiores’ cuyo consumo aumenta conforme los salarios son más altos (carpintería, carbón, miel, hongos, etc). ‘ los bienes inferiores’ dejan de ser consumidos conforme los salarios son más altos (carne silvestre, hojas para envolver, techados de hojas, esteras, etc.). Para entender cuáles son las posibilidades de una cadena de mercado es necesario comprender las transiciones desde (i) las ‘redes de seguridad’ que caracterizan a la subsistencia, cuyos productos son recolectados en el bosque hasta (ii) la generación de bajos ingresos ‘colmadores de lagunas’ que son manejados o cultivados, hasta (iii) lo escaños más altos que generan ingresos superiores y a menudo son productos cultivados. La alta demanda de estos últimos (a menudo desde los mercados internacionales) conduce a la especialización – pero esto puede no corresponder a una operación ‘exitosa’ viéndolo desde un punto de vista del bienestar de la comunidad.

- Cuatro lecciones generales que emergen de investigaciones recientes muestran cuáles son las ventajas de *la innovación de productos y servicios* :

-el cultivo eficiente destaca a los productos en términos de costos y previsibilidad de calidad y cantidad (pero para ello a menudo se requiere de capacitación).

-El diseño de productos y de empaques distinguen a los productos en cuanto a su calidad percibida (ferias comerciales, encuestas de mercado, pero a menudo se requiere de capacitación par ello).

-El etiquetado del producto (pore ej.: FSC, feria commercial de productos orgánicos) tiene costos pero distinguen al producto o servicio en cuanto a la percepción de su calidad (pero requiere de inducción – y puede llegar a penalizar a las pequeñas empresas forestales).

-La colocación del producto puede ser crucial y tener una colocación local, pero el apoyo externo ayuda (por ej: existen redes bien desarrolladas de ferias comerciales).

*En términos de interacción de las pequeñas y medianas empresas comerciales:* el principio general es que los conglomerados industriales dan beneficios considerables. Las asociaciones de pequeñas y medianas empresas suelen tener una cobertura amplia y dispersa (i) reducen los costos de transacción, (ii) facilitan la adaptación estratégica (iii) condicionan el ambiente de las políticas. El apoyo externo para los conglomerados de pequeñas y medianas empresas forestales es mejor cuando t (i) trabaja en función de apoyar a los grupos autónomos que existen (ii) construye una capacidad de ayuda autónoma (administración, asociaciones que aglutinan a varios grupos, creación de redes y cabildeo) (iii) mejora el reconocimiento, los flujos de información y la capacitación específica. Las estrategias de cabildeo pueden ser influyentes.

• Por lo tanto las siguientes recomendaciones son claves:

- *No ignore las cadenas de valor locales.* A menos que haya nichos éticos de mercado o que exista un recurso único en el mundo. Iniciar una cadena de mercado gobal basada en el primer ejemplo podría no ser sensato.

- *Concéntrese en ‘bienes superiores’ o ‘escaños más altos’* (cuyas cuotas de mercado se expandirán en correlación con los ingresos más altos) pero supervise los impactos que tiene sobre los recursos que constituyen las redes de seguridad y los recursos colmadores de lagunas.

- *Fortalezca las asociaciones empresariales y apoye sus necesidades específicas.* Cree capacidades administrativas y de gestión a través de organizaciones autónomas, quienes se encuentran en una mejor posición para identificar qué tipo de apoyo les servirá.

- *Simplifique los procesos administrativos y los estándares para pequeñas y medianas empresas forestales.* Protocolos especiales como FSC SLIMF pueden contribuir considerablemente.

- *Apoye los subsidios juiciosos destinados a las pequeñas y medianas empresas forestales,* o elimine subsidios injustos para las grandes empresas.

- *Invierta en servicios de información de mercados y de creación de redes.* Las ferias comerciales y las encuestas de mercado son útiles, mientras que la radio puede ser un medio eficaz.

- *Fortalezca los organismos de crédito y de mejores evaluaciones de riesgos para los bancos.* Los contratos de préstamos a grupos, caracterizados por una responsabilidad conjunta son prometedores. Las evaluaciones de riesgos que

reflejan los marcos temporales y los límites forestales y pueden ser útiles para que los bancos traten con las pequeñas y medianas empresas forestales.

*-Favorezca a las pequeñas y medianas empresas forestales en las políticas de cabildeo.*

• En el caso específico de los productos de madera, los elementos críticos para el éxito de las pequeñas y medianas empresas forestales en el mercado internacional pueden resumirse de la manera siguiente:

- identificación de nichos de mercado en los cuales la producción es clave para minimizar los costos.
- conocimiento de los recursos del bosque.
- enfoque en 6–8 especies abundantes ( 399 especies fueron utilizadas en Bolivia en 2005).
- énfasis en esfuerzos concentrados en las ventas.
- Reconocimiento en calidad de proveedor estratégico, situado dentro de una cadena de oferta integrada, que proporciona productos de calidad y servicios confiables (puntualidad en la entrega, rapidez de respuesta, etc.).
- proporcionar especies menos conocidas para el mercado de muebles de exteriores, el cual está en expansión en varios países de europa, en donde la certificación forestal puede significar una ventaja.