

Identificar los servicios técnicos, de negocios y financieros necesarios para facilitar el desarrollo exitoso de pequeñas y medianas empresas forestales y la reducción de la pobreza

- Existen economías de escala considerables en muchas actividades forestales y las familias de bajos ingresos a menudo carecen de las capacidades necesarias, así como de los recursos e información para poder competir. Los servicios de apoyo, la información sobre créditos y la capacitación es poca o no existe, o no responde a las necesidades de las pequeñas y medianas empresas. Sería necesario, por lo tanto, proporcionar mejores servicios de apoyo públicos y privados.

Existen pocos servicios financieros, fuentes de información técnica o sobre mercados, así como oportunidades de capacitación para pequeñas empresas forestales. La mayoría de los programas y proyectos diseñados para apoyar a las microempresas tienen poca experiencia en ese campo o carecen de interés en esas actividades. La asistencia técnica y los programas de capacitación que existen tienden a adoptar un enfoque autoritario y tecnocrático. Es importante identificar maneras de proporcionar a los pequeños agricultores, pueblos indígenas y comunidades las habilidades e información que necesitan, sin ser paternalistas o sustraerles el control del proceso.

- Las actividades relacionadas con los bosques forman parte de estrategias rurales de sobrevivencia complejas. Esta diversificación es necesaria para los productores en pequeña escala a fin de enfrentar las crisis y manejar riesgos. Los enfoques que reconocen: la multiplicidad de actores y la complejidad de las instituciones que median el acceso a los recursos forestales; la distribución de los beneficios relacionados con los bosques y la formación de mecanismos de cooperación social, son cruciales para comprender las condiciones sociales bajo las cuales se llevan a cabo las operaciones forestales en pequeña escala.

- El primer principio clave que aplica el Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM), una metodología destinada a asistir a la población rural pobre para emprender micro y pequeñas empresas, es: *la participación de los futuros empresarios (la población pobre) durante todas las etapas de identificación y puesta en marcha de sus futuras empresas* a fin de que ellos mismos creen una capacidad para emprender exitosamente las nuevas iniciativas que emerjan del proceso de desarrollo de pequeñas empresas, aún después de que los facilitadores se hayan ido. Es fundamental que se de a los emprendedores las habilidades para analizar datos, tomar sus propias decisiones y formular sus propios planes para el desarrollo de las futuras empresas.

Los otros 5 principios claves de la metodología son:

- la inclusión sistemática de los cuatro aspectos de desarrollo de empresas: los aspectos ambiental, social, comercial y financiero de un producto.
- la creación de capacidades en las instituciones.

-El papel de la estructura de apoyo (los proyectos o programas públicos, privados o no gubernamentales, tanto nacionales como internacionales) va evolucionando a lo largo del proceso.

-La importancia de las alianzas estratégicas.

El desarrollo de pequeñas empresas ayuda a poner de relieve y a abordar las limitaciones de índole política.

Muchos proyectos sacan a relucir las condiciones políticas habilitantes que deberían estar presentes en el desarrollo de pequeñas empresas para la reducción de la pobreza.

- Una empresa comunitaria existe siempre que los derechos de propiedad, los foros de toma de decisiones y los procesos permiten a los actores locales supervisar y controlar las decisiones. La empresa comunitaria forestal difiere de las corporaciones privadas en que sus miembros interactúan directamente con las operaciones empresariales y reciben otros beneficios que no son de índole monetaria.

- El capital social, las redes de apoyo, la demanda oculta o implícita de servicios empresariales que obedecen a lógicas diferentes a las de la cultura de negocios occidental, existen dentro de las comunidades y deberían ser tomadas en cuenta cuando se proporciona capacitación y servicios.

- El papel del capital social y el impacto que éste tiene sobre las estrategias emprendidas por la población pobre para satisfacer sus necesidades de sobrevivencia, ha recibido una atención limitada en los estudios convencionales relativos a los medios de vida locales. A este respecto es importante notar que la formación del capital social a menudo requiere de una inversión y negociación considerables, y por este motivo, este bien intangible no puede ser catalogado de la misma manera que los demás bienes. El aprovechamiento forestal es una estrategia de sobrevivencia que a menudo hace surgir interrogantes complejas acerca de la participación de la comunidad, tales como: cómo compartir los beneficios y cómo hacer rotar las posiciones de dirigencia. Bajo estas condiciones, los requisitos estrictos y los enfoques globalizantes pueden constituir una grave limitación.

- La interacción entre el capital financiero y social dentro de las pequeñas empresas tiene el potencial de contribuir a reducir la pobreza.

- Los tipos de demanda de servicios son fundamentalmente dos:

-*demanda directa/explicita*, determinada por la cultura occidental de negocios, tal como la demanda de: capacidades técnicas; capacidades gerenciales; capacidades financieras; y la *demanda indirecta, implícita o intangible* determinada por la cultura no occidental de negocios tal como: los servicios relacionados con las

necesidades sociales y culturales determinadas por actitudes, hábitos, costumbres, preferencias y aspiraciones.

Ambos tipos de demanda, directa e indirecta se consideran demandas reales.

Cuando se suministran servicios a las pequeñas empresas, es necesario establecer una conexión entre la cultura de negocios local/indígena y la cultura de negocios occidental. En el caso de una demanda indirecta, el acompañamiento debería dirigirse a :

- crear un modelo de negocios acorde a las necesidades y situación a nivel local, así como acorde a las oportunidades y demandas de mercado.
- desarrollar un modelo de gestión acorde a la complejidad de la estrategia empresarial.
- desarrollar una política de comunicación dentro de la empresa a fin de crear un sentido de pertenencia entre sus miembros.
- crear la confianza entre todos los actores de la cadena.

• Las clases de servicios identificados fueron: *servicios técnicos* tales como la producción y el procesamiento de tecnología; el tratamiento post-cosecha; el almacenamiento; los planes de manejo. También se identificaron los *servicios de negocios* tales como la información de mercados; el mercadeo; la organización empresarial; los planes de negocios; la auditoría; el transporte. Finalmente, se identificaron *servicios financieros* tales como el crédito; los fondos proporcionados por adelantado; las donaciones; los seguros; ahorros. Todos estos servicios fueron considerados elementos necesarios en un punto determinado de la cadena, iniciando desde la etapa de producción primaria a través de la transformación primaria, la transformación secundaria, la venta al por mayor, al por menor y el consumo final.

• A fin de suministrar un servicio apropiado, es necesario tomar en cuenta los factores que tienen un impacto en la demanda de servicios técnicos, éstos son: el eslabón de la cadena de servicio al cual pertenece la demanda; las dimensiones de la empresa: micro, pequeña, mediana; la etapa de desarrollo de negocios; su situación jurídica; el tipo de producto; el nivel de mercado; el tipo de mercado.

• Los factores de éxito a ser cultivados por los servicios son: promover la organización, crear liderazgo y confianza mutua, especialización, producción orientada en dirección de la demanda, papeles de gestión claros, reglas claras, innovación constante, calidad del producto.

• Los proveedores de servicios deben ser especializados, pero muchos no conocen el sector de la pequeña y mediana empresa. La oferta de servicios debe consolidarse de una manera interinstitucional. Las alianzas y la presencia de varias instituciones las hacen complementarias. La creación de capacidades debería ser propiciada en zonas geográficas concentradas. Los proveedores de servicios deben tener una mentalidad abierta y tratar de promover la cooperación

y la cofinanciación, así como considerar que las empresas que en un momento determinado están recibiendo los beneficios de la cooperación, mañana podrán convertirse en clientes.

- Las actividades de capacitación que lleva a cabo la organización Rainforest Alliance en Centroamérica tomó en cuenta instrumentos básicos cuales: el control de inventarios, el apoyo a la productividad y a la financiación de productos de valor agregado. El apoyo financiero fue emprendido a través de instituciones tales como el Banco Centroamericano de Integración Económica, BCIE, OIKOCREDIT, DCA- USAID. Algunos bancos privados también están cooperando, sin embargo, los bancos tienden a ignorar el sector forestal y difícilmente llegan a concebir cómo los árboles puedan producir rentabilidad.
- Las pequeñas y medianas empresas deben contar con su propio departamento de desarrollo y de administración financiera. La obtención de servicios empresariales puede ser más que tener conocimiento acerca de ellos y acceso al proveedor de servicios. La coordinación y el conocimiento de especialistas y de fuentes de financiación son necesarias. Tener acceso y coordinar los servicios empresariales forman parte de la creación de capacidades.

Alianzas estratégicas

- El apoyo de las empresas que trabajan con recursos naturales difícilmente puede ser proporcionado por un solo proveedor de servicios ya que éste requiere de diferentes tipos de especialización: algunos de ellos están ligados a la producción, a la ordenación forestal, o están relacionados con el mercadeo y la gestión de empresas, y algunos están asociados con tecnología o con temas de políticas.

Servicios financieros

- Existe una necesidad de recursos tanto privados como públicos. Mientras que la inversión y las finanzas deberán venir sobre todo del sector privado, en algunos casos se necesitará de capital “semilla” para impulsar el proceso. Los fondos públicos y el compromiso también son necesarios para invertir en infraestructura pública (carreteras, electricidad, escuelas, centros de capacitación, etc.) y en fortalecer las condiciones macroeconómicas para las empresas comunitarias forestales dentro del país y la región. Tanto los donantes como los gobiernos pueden ayudar a crear conciencia y nexos entre las empresas forestales y los inversionistas e industrias potenciales.
- Los donantes deberían responder con mayor rapidez a la demanda que conlleva el desarrollo de empresas. Las políticas, normas y procesos son más lentos en el campo operativo de los donantes, pero en este caso la respuesta está conectada con las demandas del mercado. Los donantes podrían promover la creación de capacidades locales en términos de provisión de servicios.