

# Small and Medium Enterprise Development for Poverty Reduction Opportunities and Challenges in Globalizing Markets

## Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Forestales para la Reducción de la Pobreza Oportunidades y Desafíos en Mercados Globalizantes



Conference proceedings  
Memorias de conferencia

Jason Donovan (ed.)

Technical Series. Technical Meetings no. 12  
Serie técnica. Reuniones técnicas no. 12

**Small and Medium Enterprise  
Development for Poverty Reduction**  
Opportunities and Challenges in Globalizing Markets

**Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas  
Forestales para la Reducción de la Pobreza**  
Oportunidades y Desafíos en Mercados Globalizantes

Conference proceedings  
Memorias de conferencia

Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE)  
Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE)

Turrialba, Costa Rica, 2007

The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE) is a regional center dedicated to research and graduate education in agriculture and the management, conservation and sustainable use of natural resources. Its regular members include the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), Belize, Bolivia, Colombia, Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay and Venezuela. CATIE's core budget is strengthened by generous annual contributions from these members.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.

© Tropical Agricultural Research and Higher Education Center, CATIE, 2007.

© Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza, CATIE, 2007.

**ISBN 978-9977-57-450-9**

634.98

I61 International Conference on Small and Medium Enterprise Development for Poverty Reduction: Opportunities and Challenges in Globalization Markets (2006 : Turrialba, Costa Rica)

Small and medium enterprise development for poverty reduction: opportunities and challenges in globalization markets = Desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales para la reducción de la pobreza: oportunidades y desafíos en mercados globalizantes. – Turrialba, C.R : CATIE, 2007

152 p. : il. – (Serie técnica. Reuniones técnicas / CATIE ; no.12)

ISBN 978-9977-57-450-9

1. Empresas forestales – Congresos, conferencias, etc.
2. Empresas forestales – Desarrollo de la comunidad I. CATIE II. Título III. Serie.

### **Credits/Créditos**

Editor/Edición

Ree Sheck

Translation/Traducción

Rosa Irene Schielzeth

Lucinda Taft

Design/Diseño

Silvia Francis

Diagramación

Rocío Jiménez

Printed by/Impreso en

CONLITH

## Contenido

## Table of contents

<b>Una Conferencia Internacional sobre Desarrollo de Empresas Forestales en CATIE, Costa Rica</b> <i>Jason Donovan</i>	6	<b>An International Conference on Forest Enterprise Development at CATIE, Costa Rica</b> <i>Jason Donovan</i>	7
<b>Aspectos Críticos para la Forestería Comercial en Pequeña Escala</b> <i>David Kaimowitz</i>	10	<b>Critical Issues for Small-Scale Commercial Forestry</b> <i>David Kaimowitz</i>	11
<b>Organización de Empresas Basadas en PFSM para la Reducción de la Pobreza: Lecciones del Sahel Africano Occidental</b> <i>Yacouba Ouedraogo, Ludovic Conditamde y Tony Hill</i>	14	<b>Organization of Community-Based NTFP Enterprises for Poverty Reduction: Lessons from the West African Sahel</b> <i>Yacouba Ouedraogo, Ludovic Conditamde and Tony Hill</i>	15
<b>Desarrollo Empresarial para la Comercialización de Madera en el Bosque Comunitario en Camerún</b> <i>Leonard Sprik, Rolf Schinkel y Maurice Schill</i>	28	<b>Business Development Support in Cameroon for Commercialization of Community Forest Timber</b> <i>Leonard Sprik, Rolf Schinkel and Maurice Schill</i>	29
<b>Empresas Comunitarias Ecoturísticas para la Reducción de la Pobreza: Lecciones de Gambia</b> <i>Kanimang Camara</i>	42	<b>Community Ecotourism Enterprises for Poverty Reduction: Lessons from The Gambia</b> <i>Kanimang Camara</i>	43
<b>Un Paradigma del Desarrollo de la Empresa Forestal en Nepal: Creando un Centro de Poder para Reducir la Pobreza Rural y Promover la Conservación</b> <i>Surya Binayee y Sushil Gyawali</i>	54	<b>A Paradigm of Forestry Enterprise Development in Nepal: Creating a Powerhouse to Reduce Rural Poverty and Promote Conservation</b> <i>Surya Binayee and Sushil Gyawali</i>	55
<b>Organización de Empresas Comunitarias de Biocomercio: Lecciones de la Implementación de la Metodología AyDM en Colombia</b> <i>Paola Andrea Lozada Perdomo y José Antonio Gómez Díaz</i>	74	<b>Organization of Community-Based Biocommerce Enterprises: Lessons in the Implementation of the MA&amp;D Methodology in Colombia</b> <i>Paola Andrea Lozada Perdomo and José Antonio Gómez Díaz</i>	75



**De Proyecto a Organización Independiente:  
la Prestación de Servicios Forestales  
para el Manejo del Bosque en el  
Centro-Sur de la Amazonía Ecuatoriana**  
*Marco Romero R.* 88

---

**From Project to Independent  
Organization: Providing Forest  
Management Services  
in the South-Central Ecuadorian Amazon**  
*Marco Romero R.* 89

---

**Desarrollo de Empresas Forestales  
Comunitarias en Guatemala: un Estudio  
de Caso de la Cooperativa Carmelita R.L.**  
*Dietmar Stoian, Aldo Rodas  
y Jason Donovan* 98

---

**Community Forest Enterprise  
Development in Guatemala: a Case Study  
of Cooperativa Carmelita R.L.**  
*Dietmar Stoian, Aldo Rodas  
and Jason Donovan* 99

---

**La Empacadora y Comercializadora  
de Hongos Silvestres en Los Pueblos  
Mancomunados de Oaxaca, México**  
*Fabrice Edouard* 114

---

**Wild Mushroom Processing and Trading  
by Indigenous Community-Based  
Forest Enterprises in Oaxaca, Mexico**  
*Fabrice Edouard* 115

---

**Promoción de Cadenas de Valor de  
Productos Forestales en la Amazonía  
Peruana: el Caso de Camu Camu**  
*Rafael Meza Castro, Marly Cristina López  
Rengifo de Sarmiento y John Belt* 128

---

**Promoting Forestry-Product Value Chains  
in the Peruvian Amazon:  
the Case of Camu Camu**  
*Rafael Meza Castro, Marly Cristina López  
Rengifo de Sarmiento and John Belt* 129

---

**Hacia un Ambiente Favorable  
para el Desarrollo de Pequeñas  
y Medianas Empresas Forestales**  
*Jason Donovan, Dietmar Stoian,  
Sophie Grouwels, Duncan Macqueen,  
Arthur van Leeuwen, Gemma Boetekees  
y Ken Nicholson* 140

---

**Toward an Enabling Environment  
for Small and Medium  
Forest Enterprise Development**  
*Jason Donovan, Dietmar Stoian,  
Sophie Grouwels, Duncan Macqueen,  
Arthur van Leeuwen, Gemma Boetekees  
and Ken Nicholson* 141

---

### Una Conferencia Internacional sobre Desarrollo de Empresas Forestales en CATIE, Costa Rica

Del 23 al 25 de mayo del 2006, casi 200 representantes de comunidades forestales, empresas, agencias de desarrollo, organizaciones gubernamentales y centros de investigación procedentes de 35 países se reunieron en Turrialba, Costa Rica, para discutir los asuntos críticos a los que se enfrenta el desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales (PyMEFs) en el trópico. La conferencia, titulada “Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Forestales para la Reducción de la Pobreza: Oportunidades y Desafíos en Mercados Globalizantes”, se llevó a cabo en el CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza). Abordó los tres siguientes temas: 1) promoción de marcos de trabajo políticos e institucionales que permitan realizar una mejor labor, 2) integración de PyMEFs en las cadenas de valor, y 3) mejora de servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial para el progreso de las PyMEFs.

La conferencia proporcionó un foro en el que se presentaron razonamientos críticos y experiencias prácticas en el desarrollo de PyMEFs, especialmente en lo que se refiere a la reconciliación entre los objetivos de reducción de la pobreza y el manejo sostenible de los recursos forestales. Las siguientes preguntas clave guiaron nuestro debate:

- ¿Cuál es el rol actual y potencial de las PyMEFs en las estrategias de reducción de la pobreza y el manejo sostenible de los recursos forestales?
- ¿Qué lecciones se han aprendido con la promoción del desarrollo de PyMEFs en Asia, África y América Latina y de su exitosa integración en las cadenas de valor de productos forestales?
- ¿Cómo se pueden ajustar los marcos político, legal e institucional para un mejor desarrollo de PyMEFs y una mayor reducción de la pobreza?

En la presentación magistral de la conferencia, David Kaimowitz, oficial del programa de Medio Ambiente y Desarrollo de la Fundación Ford, señaló algunas

tendencias de mercado favorables para las PyMEFs en las próximas décadas. Por ejemplo, los mercados domésticos urbanos de muebles, la madera de construcción, las plantas medicinales, el carbón y otros productos forestales están creciendo fuertemente en muchos países en vías de desarrollo. El turismo cultural y ambiental genera nuevos mercados para servicios forestales y estimula la demanda de productos complementarios, como la artesanía. La certificación y el comercio justo han abierto oportunidades en mercados internacionales. Por ejemplo, varias PyMEFs en México y Guatemala han penetrado mercados internacionales de madera tropical certificada y productos forestales no maderables (PFNMs). En el aspecto técnico, pequeñas mejoras en el secado, almacenaje, clasificación, procesamiento, empaquetado y etiquetado pueden mejorar significativamente la rentabilidad. Además, el marco político-legal para el desarrollo de PyMEFs en varios países tropicales ha mejorado en las décadas recientes. El movimiento global hacia una mayor democracia y el desmantelamiento de las entidades paraestatales y los monopolios han abierto nuevos espacios para las actividades comerciales de base forestal a pequeña escala. Las asociaciones locales, provinciales, nacionales y regionales de productores forestales en pequeña escala han surgido en varios países. La orientación que tienen las agencias de desarrollo hacia la consecución de los Objetivos del Milenio ha estimulado a las organizaciones conservacionistas a poner más atención en la pobreza.

La conferencia incluyó 46 presentaciones<sup>1</sup>, 12 de las cuáles fueron valoraciones generales realizadas por investigadores, analistas y expertos en la industria, y las 34 restantes fueron estudios de casos concretos de PyMEFs, enfocados en experiencias específicas de su desarrollo y en la promoción de marcos de trabajo que faciliten la labor o diseño y en la prestación de servicios técnicos, empresariales y financieros. Estos estudios de caso fueron comentados principalmente por

<sup>1</sup> Estas presentaciones están disponibles para descargar en la página de Web de la conferencia. Ver [www.catie.ac.cr/econegociosforestales/conferencia](http://www.catie.ac.cr/econegociosforestales/conferencia).

representantes de PyMEFs, agencias gubernamentales y proyectos de las organizaciones no gubernamentales (ONG). Estas presentaciones señalaron claramente que aún existen desafíos significativos para promover PyMEFs económicamente viables y que las agencias gubernamentales y no gubernamentales, así como las PyMEFs y sus socios comerciales, tienen importantes roles que jugar en el proceso. Los gobiernos pueden contribuir, otorgando concesiones y garantizando el acceso legal a los recursos forestales, persiguiendo la tala ilegal y la cosecha insostenible de los PFM para reducir la competencia desleal y simplificando los procedimientos burocráticos para el registro de las PyMEFs. Los incentivos financieros, incluyendo reducciones de impuestos para las PyMEFs que están iniciándose, y las políticas de adquisición verdes y/o locales fueron valorados como un paso positivo. Las discusiones también enfatizaron la necesidad de que las PyMEFs mejoren su propia competitividad en mercados nacionales e internacionales de productos basados en el bosque y actualicen sus capacidades técnicas, empresariales y financieras. En las regiones específicas donde exista una masa crítica de PyMEFs, su organización en asociaciones de segundo nivel también se considera potencialmente útil para facilitar el proceso de actualización. Se debe poner un especial énfasis a la formación de proveedores de servicios técnicos, financieros y de desarrollo empresarial (SDE) especializados en el desarrollo de PyMEFs. Se necesitan divisiones claras del trabajo entre las ONG, las agencias de desarrollo y los proveedores comerciales de SDE. Finalmente, es esencial facilitar mayores vínculos entre las PyMEFs y los mercados, los proveedores de servicios y los encargados de crear políticas a través de servicios de información y/o redes de apoyo.

Entre los 34 estudios de caso presentados en la conferencia, seleccionamos 10 para su incorporación en estas memorias. Con esta selección, buscamos capturar la mayor diversidad posible de experiencias en cuanto a productos (forestales maderables, no maderables, turismo), regiones (América Latina, Asia, África) y perspectivas (comunidades, proveedores de servicios). Los estudios se enfocaron en una serie de temas, incluyendo desarrollo de mercado, certificación de comunidades y pequeños productores, y modelos para la provisión de servicios. Comenzamos

con la presentación introductoria de David Kaimowitz que delinea los asuntos críticos que enfrenta el futuro desarrollo de PyMEFs en el mundo tropical. Esto es seguido por los estudios de caso de Asia (1), África (3) y América Latina (6). Concluimos con un resumen de políticas que traduce las principales conclusiones de la conferencia en recomendaciones de políticas para las PyMEFs, las agencias gubernamentales, las ONG y los donantes.

La planificación y organización de esta conferencia fue un esfuerzo conjunto. Nuestro especial agradecimiento al Servicio de Instituciones y Políticas Forestales de la FAO, con quien concebimos la idea de esta conferencia y quien tuvo un papel esencial en su organización y en asegurar el apoyo financiero. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID), a través de su Fondo de Inversión Multilateral (FIM); el proyecto operado por CATIE denominado Fortaleciendo la Competitividad y el Desempeño Ambiental de Pequeñas y Medianas Empresas Forestales en Centroamérica; y la Organización Inter-Eclesiástica para la Cooperación al Desarrollo (ICCO) contribuyeron significativamente al financiamiento de la conferencia. El Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)–América Latina, el Centro Internacional para la Investigación Forestal (CIFOR) y la Rainforest Alliance brindaron un apoyo logístico valioso y facilitaron la participación de diferentes personas. También debemos agradecer a Stacy Sesnie, cuyas excelentes habilidades organizativas mantuvieron el orden de la conferencia durante muchos meses. Es imperativo también extender nuestro agradecimiento al personal de apoyo de CATIE, demasiadas personas como para nombrarlas a todas aquí, que jugaron un rol esencial en la administración de cuentas financieras, transporte y hospedaje de los participantes y en el aseguramiento de las visas de viaje, entre otras tareas. Finalmente, agradecemos a la Unidad de Comunicación del CATIE por la creación de este documento.

A nombre del comité organizador,

Jason Donovan  
CATIE  
Turrialba, Costa Rica

## Aspectos Críticos para la Forestería Comercial en Pequeña Escala

*David Kaimowitz<sup>1</sup>*

Han pasado casi 30 años desde el Octavo Congreso Mundial de Forestería en Yakarta, Indonesia, que dio origen a la forestería comunitaria moderna. Durante la mayor parte de ese período, los esfuerzos en forestería de la comunidad global se han enfocado en gran medida en actividades de subsistencia y en mejorar la condición de los bosques. Apenas recientemente, las personas han comenzado a ver las actividades forestales comerciales en pequeña escala como una fuente potencialmente importante de dinamismo económico y desarrollo regional. Esto se debe en parte a que se han abierto nuevas oportunidades para este tipo de actividad que simplemente antes no existían.

Los pequeños agricultores, los indígenas y las personas en otras comunidades han aumentado grandemente su participación en el manejo de los bosques en países en vía de desarrollo, de los cuáles son dueños o tienen derechos sobre ellos a largo plazo. Estos grupos controlan actualmente al menos una cuarta parte de esos bosques, que constituyen un importante activo que podrían potencialmente utilizar para generar ingresos. En América Latina, esto toma principalmente la forma de territorios indígenas, ejidos, concesiones de forestería comunitaria, reservas de extracción y agrobosques en pequeña escala. El sur de Asia tiene esquemas de aldeas diseñados para rehabilitar los bosques degradados. China ha distribuido grandes áreas a pequeños agricultores individuales. África e Indonesia han reconocido lentamente los derechos tradicionales de las comunidades.

Algunas tendencias de mercado favorecen las empresas forestales en pequeña escala. Los mercados urbanos domésticos de muebles, madera de construcción, plantas medicinales, carbón y otros productos forestales están creciendo rápidamente en muchos países en vías de desarrollo. En Brasil, China, India,

Indonesia, Sudáfrica y Tailandia, las grandes compañías desean comprar más pulpa de madera a los pequeños agricultores. El turismo genera nuevos mercados para las artesanías. La certificación y el comercio justo también pueden abrir oportunidades.

Algunas mejoras que se han implementado en el secado, almacenaje, clasificación, procesamiento, empaque, etiquetado y negociación pueden incrementar grandemente la rentabilidad. A menudo es mejor que los pequeños agricultores y las comunidades se asocien con personas que cuentan con experiencia en estas áreas en lugar de asumir el reto por sí solos.

El movimiento global hacia una mayor democracia y el desmantelamiento de las entidades paraestatales y los monopolios han abierto nuevos espacios para las actividades forestales comerciales en pequeña escala. En varios países han surgido asociaciones locales, provinciales, nacionales y regionales de productores forestales en pequeña escala. El enfoque de las agencias de desarrollo hacia la consecución de los Objetivos del Milenio de las Naciones Unidas ha estimulado a las organizaciones conservacionistas para poner más atención a la pobreza.

Sin embargo, independientemente de estas tendencias positivas, todavía existen limitaciones significativas para las empresas forestales en pequeña escala. A pesar del progreso sustancial con respecto a la tenencia de los bosques, todavía queda mucho por hacer. Las políticas regulatorias, financieras, comerciales y fiscales de los gobiernos tienden todas a favorecer a los grupos más acomodados. En muchas actividades forestales existen economías de escala significativas, y las familias de bajos ingresos a menudo carecen de las destrezas necesarias, los recursos y la información para poder competir.

<sup>1</sup> Exdirector general del Centro para la Investigación Internacional en Forestería (CIFOR), actual oficial del programa Ambiente y Desarrollo, Fundación Ford, México D.F.

Las empresas en pequeña escala necesitan unas reglas del juego más equilibradas. Las regulaciones gubernamentales a menudo discriminan a las empresas en pequeña escala. Las regulaciones exigen papelería que estos negocios más pequeños no pueden pagar, favorecen productos y prácticas que son más aptos para operaciones más grandes, e insisten en que los productores contraten forestales profesionales. Esto obliga a muchas pequeñas empresas a operar ilegalmente, aun cuando manejan sus bosques mejor que las operaciones “legales” más grandes. Los pequeños productores tienen menos dinero para pagar sobornos que las grandes compañías, y los sobornos que pagan afectan sus utilidades.

Las políticas comerciales y fiscales del gobierno frecuentemente apoyan a los productores más grandes. Abrir los mercados chino e indio a importaciones de pulpa es una importante amenaza para los agricultores en pequeña escala, así como lo es la apertura de los mercados de México a los Estados Unidos y Chile. Muchos gobiernos tienen incentivos explícitos para el desarrollo de plantaciones en gran escala, e indirectamente subsidian a los grandes productores a través de diversos mecanismos, lo que dificulta la competencia a los pequeños productores.

Hay pocos servicios financieros, fuentes de información técnica y de mercado, y oportunidades de capacitación para las empresas forestales en pequeña escala. La mayoría de los programas y proyectos diseñados para dar respaldo a las microempresas tienen poca experiencia o poco interés en estas actividades.

Los programas de asistencia técnica y capacitación que existen tienden a implementar una metodología tecnócrata y de arriba hacia abajo. Es importante encontrar formas de ayudar para proveer a los pequeños agricultores, los grupos indígenas y las comunidades con las destrezas y la información que necesitan sin ser paternalistas ni privarlos de su control sobre el proceso.

Construir un sector dinámico y competitivo con empresas forestales de pequeña escala requiere de importantes reformas a las políticas, así como de mejores servicios de respaldo tanto públicos como privados. La investigación y el intercambio de información y experiencias pueden ayudar a identificar los cuellos de botella, presentar argumentos a favor de las reformas a las políticas y facilitar a los productores comerciales en pequeña escala la información que necesitan para tener éxito.

# Organización de Empresas Basadas en PFNM para la Reducción de la Pobreza: Lecciones del Sahel Africano Occidental

*Yacouba Ouedraogo, Ludovic Conditamde y Tony Hill<sup>1</sup>*

## 1 Empresas basadas en PFNM en Burkina Faso y Malí

Burkina Faso y Malí están entre los países más pobres del mundo. Más del 85% de la población sobrevive con un ingreso menor a \$2 por día. La mayoría de la población vive en áreas rurales y es altamente dependiente de la agricultura y vulnerable a la escasez estacional de alimentos y a la pérdida de cultivos debido a un clima cada vez más errático; tiene pocas oportunidades de diversificar la economía rural. Las comunidades rurales sufren por su aislamiento geográfico de los mercados y la mala infraestructura de transporte y comunicaciones, y como resultado, las cadenas productivas están mal coordinadas y los agricultores/productores no están bien organizados para negociar un mejor trato en el mercado.

Aunque cuentan con recursos forestales significativos, muchas comunidades forestales en Burkina Faso y Malí están bajo presión debido a usos de la tierra insostenibles, lo que amenaza la seguridad ambiental. Con el aumento de la población y la intensificación agrícola, los recursos forestales son a menudo dañados, dando como resultado una disponibilidad limitada de productos. Para revertir esta tendencia, las comunidades rurales necesitan incentivos claros para invertir en el manejo sostenible del bosque. Las comunidades también necesitan establecer el derecho de administrar los recursos forestales de los cuáles dependen.

Los hogares rurales tienden a verse limitados debido a su inexperiencia en la administración de empresas

y por el acceso limitado a la información de mercado. Los bajos niveles de educación a menudo implican una carencia de habilidades de planificación empresarial y hay una falta de organización entre los productores; además, tienen acceso muy limitado al capital financiero. Solo uno de cada 20 pobladores en el área de trabajo del proyecto ha recibido un préstamo para respaldar el mercadeo de productos forestales no maderables (PFNM). Además, existen problemas en el marco legal, institucional y de políticas, con respecto a los mecanismos de apoyo y regulación y con respecto a la falta de servicios técnicos, empresariales y financieros efectivos. Las comunidades por lo general carecen tanto de la capacidad técnica como de los materiales básicos para invertir en empresas y en la administración de los recursos forestales de los que dependen. Necesitan apoyo para identificar y desarrollar empresas viables, crear competencia empresarial, facilitar alianzas estratégicas y promover vínculos de mercado.

Para abordar estos asuntos, TREE AID<sup>2</sup> unió esfuerzos con varios departamentos gubernamentales y ONG locales en conjunto con la Organización de las Naciones Unidas para Alimentos y Agricultura (FAO) para lanzar un proyecto piloto para la promoción de empresas comunitarias basadas en PFNM. El proyecto adoptó la metodología de Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM) para organizar a los pequeños productores en empresas que extraen y procesan PFNMs. La metodología AyDM<sup>3</sup> ha sido desarrollada para su aplicación en áreas donde existe mayor analfabetismo y limitado acceso a los mercados.

<sup>1</sup> Respectivamente, coordinador de programa, oficial de proyectos y director de apoyo a programas para Tree Aid West Africa. Contacto: yacouba.ouedraogo@treeaid.org.uk.

<sup>2</sup> TREE AID es una ONG ubicada en Reino Unido cuya visión es reducir la pobreza en las tierras rurales áridas de manera sostenible, mientras que se mejora el ambiente al facultar a los hogares pobres, y especialmente a las mujeres, a liberar el potencial de los recursos forestales para satisfacer sus necesidades básicas y generar ingresos, [www.treeaid.org.uk](http://www.treeaid.org.uk).

<sup>3</sup> La metodología es estructurada en tres fases: Fase 1: Evalúa la Situación Existente—hace un inventario de los recursos y productos existentes, identifica aquéllos que ya generan ingresos para los locales, determina sus objetivos financieros y elimina los productos no viables. Fase 2: Identifica Productos, Mercados y Medios de Comercialización—estudia la factibilidad de desarrollar los productos más prometedores, identifica mercados potenciales y discute los medios de comercialización. Fase 3: Planea Empresas para el Desarrollo Sostenible—se eligen productos para el desarrollo de forma más refinada; se preparan los planes de negocios y las estrategias empresariales; los futuros empresarios son orientados a través de una fase piloto y capacitación, aprendiendo a monitorear el progreso y a adaptarse cuando el cambio se hace necesario.

Esta metodología permite a los hogares rurales evaluar los potenciales retornos y riesgos asociados con diferentes estrategias para el desarrollo de empresas basadas en PFM. La metodología AyDM es la utilizada por el proyecto Village Tree Enterprise (VTE).

## 2 Implementación de AyDM en Burkina Faso y Malí

Lanzado en enero del 2005, el proyecto piloto de 18 meses, basado en la implementación de la metodología AyDM, está orientado a fortalecer capacidades en Burkina Faso y Malí, tanto a nivel nacional como local, en el desarrollo de empresas comunitarias de productos forestales en pequeña escala. El proyecto piloto estableció las bases para el VTE. VTE expandió el alcance de la metodología AyDM en términos de cobertura, asociación, desarrollo organizacional del productor y desarrollo de políticas para PFM. El proyecto es respaldado por donaciones del Reino Unido, principalmente a través del Fondo de Loterías del Reino Unido. El piloto de AyDM es ahora una parte integral de la iniciativa VTE, que es un subprograma del programa de 15 años del Programa de Forestería Comunitaria y Medios de Vida de Tree Aid.

El objetivo de VTE es permitir a los hogares rurales pobres generar ingresos seguros de empresas comunitarias bien administradas y en pequeña escala basadas en productos y servicios forestales y árboles. Los resultados esperados durante los cinco años de implementación son los siguientes: 1) los hogares pueden planear, coordinar y financiar pequeñas empresas basadas en el bosque y los PFM; 2) las comunidades rurales desarrollan las habilidades, el conocimiento y los incentivos para administrar sosteniblemente su bosque y los recursos arbóreos para apoyar a las empresas forestales; 3) la acción gubernamental se realiza para crear el ambiente correcto de manera que las empresas forestales de base comunitaria tengan las mejores probabilidades de ser exitosas y 4) logra una mayor capacidad tanto en los sectores público como en las organizaciones no gubernamentales (ONG) para apoyar la generación de ingresos de las empresas forestales.

Las estrategias para la facilitación a nivel local incluyeron la capacitación en “cascada” para el desarrollo de capacidades tanto a nivel local como nacional, así como la capacitación teórica, seguida inmediatamente por la aplicación en campo en sitios piloto. El personal de los departamentos gubernamentales trabajó

junto con el personal de la ONG. Los empresarios del pueblo realizaron estudios locales de mercado, mientras que los consultores hicieron estudios de mercado a nivel nacional para llenar los vacíos de información. Se realizaron encuestas en hogares para establecer las líneas base del proyecto.

Los colaboradores locales son responsables de todas las actividades de campo. TREE AID mantiene contacto regular con nuestros colaboradores para brindar apoyo en el campo. La experiencia de FAO está contribuyendo y fortaleciendo el proceso de monitoreo y evaluación que incluye seis monitoreos mensuales de actividades por parte de colaboradores locales con el respaldo y la supervisión de TREE AID; autoevaluación a través de revisiones anuales a nivel del pueblo; revisiones anuales de progreso lideradas por colaboradores locales con la participación de personal de TREE AID; encuestas de línea base a hogares con muestreo repetitivo de indicadores clave. Para los años tres y cinco se planean encuestas completas de seguimiento, con estudios parciales para indicadores seleccionados en los años dos y cuatro, con una revisión a mitad del proyecto (analizando la evidencia de impactos más amplios del proyecto en los medios de vida, desagregado por género; examinando los vínculos entre los resultados a la fecha y los objetivos general y específicos del proyecto; reevaluando el diseño del proyecto; y refinando y reformulando planes de acuerdo a ello para los años cuatro y cinco).

La identificación y selección de grupos beneficiarios a través de la metodología AyDM involucró procesos participativos e iterativos y herramientas para asegurar igualdad de oportunidades para la participación de todas las secciones del grupo meta del proyecto. La identificación del grupo meta comenzó en una escala más amplia (a nivel del pueblo) con la participación de todos los pobladores interesados en el desarrollo de PFM. La Fase 1 de la metodología AyDM involucró 2.452 participantes en 23 pueblos. Con el apoyo de los facilitadores del proyecto, los potenciales empresarios realizaron análisis más profundos a través de AyDM durante la Fase 2, incluyendo una evaluación de su propio interés, capacidad y habilidades para el desarrollo de empresas de PFM. A partir de este proceso, en la Fase 3 se formaron 230 grupos potenciales de interés compuestos por empresarios para un total de 1.032 miembros en los 23 pueblos.

La línea base del proyecto se adquirió mediante un estudio a hogares que se hizo en marzo del 2006. El estudio se realizó dentro del marco del sistema de monitoreo y evaluación del VTE para dar a TREE AID y a los colaboradores del proyecto datos que les permitan evaluar y documentar el cambio experimentado por los participantes durante el plazo del proyecto. El estudio cubrió participantes de 19 pueblos en cuatro diferentes sitios del proyecto en Burkina Faso. El proceso AyDM comenzó en estos pueblos en febrero del 2005 para finalizar en julio del 2006. En total, se entrevistó a 200 participantes, 50 en cada sitio del proyecto. La muestra fue estratificada por grupo de interés en productos y dentro de cada estrato, los participantes se seleccionaron aleatoriamente. El cuestionario fue diseñado para recolectar información sobre cada uno de los indicadores mencionados en el Formulario de Control de Resultados y para recopilar algo de información socioeconómica. El cuestionario fue administrado por ONG colaboradoras.

### 3 Recursos locales para el desarrollo de empresas forestales

La mayoría de los participantes en el proyecto tienen experiencia previa en la comercialización de PFNM, y en cerca de un tercio de los casos, esta experiencia data de más de cinco años. La mayoría de los entrevistados percibieron una demanda en aumento para los PFNM: aumentando rápidamente, 16.5%; aumentando, 58%; disminuyendo, 11%; disminuyendo rápidamente, 0.5%; sin respuesta, 14%.

Los factores claves que fueron citados como generadores de oportunidades con respecto a la comercialización de PFNM a nivel local incluyeron:

- fuerte demanda para productos específicos
- disponibilidad de productos específicos
- destrezas en producción
- posibilidad de producción en volumen
- mayor tiempo de conservación de productos específicos
- fabricante local de equipo
- mayor grado de organización de productores y comunidades para la oferta de productos

Los factores a nivel provincial, regional y nacional incluyeron:

- fuerte demanda, comprador conocido
- apoyo de ONG para la facilitación de comunicación y cooperación con grupos o empresas de pequeños productores y comunidades

- mejor comunicación y buenas conexiones por carretera a los mercados nacionales

A nivel internacional, los factores fueron

- fuerte demanda
- visita a compradores para productos específicos

Las referencias a expectativas positivas (con respecto a demanda, precio, desarrollo de sistemas de mercado, niveles de inversión y retornos) superaron fuertemente a las referencias a expectativas negativas (competencia y disponibilidad de recursos). Las estrategias sugeridas por los entrevistados para un mejor posicionamiento de sus productos en el mercado incluyeron una producción más eficiente y un mejor almacenamiento (10 referencias), mejoramiento de la calidad del producto (8), organización de productores (6), investigación de mercado (5), promoción de producto (3), y mejor administración de los recursos naturales (2).

El proceso AyDM está comenzando a sensibilizar a los pobladores en asuntos relacionados con estructura de mercado y a negociar mejor con los compradores. La mayoría de los entrevistados en la línea base percibieron una creciente demanda para los PFNM. Esto sugiere un mayor número de oportunidades para aumentar los ingresos, pero primero, los productores locales deben solucionar varias limitaciones:

- falta de capital financiero que limita la inversión, principalmente en el mejoramiento de la calidad del producto (43%)
- recursos forestales en declive, lo que lleva a un declive en el suministro de PFNM (42%)
- escasez de puntos de venta y compradores mayoristas (30%)
- problemas en el almacenamiento de productos, lo que da como resultado la disminución de precios en el mercado (16%)
- falta de habilidades en el procesamiento (9%)
- fuertes fluctuaciones en el precio y acceso limitado a información de mercado oportuna (7%)
- problemas de transporte, tanto desde el lugar de cosecha al pueblo como del pueblo a los principales mercados (6%)
- bajos niveles de organización empresarial por parte de productores y comunidades (2%)

Se realizaron estudios locales sobre el acceso a los recursos y las limitaciones legales y culturales que

afectan esto, aunque por el momento, las estimaciones en cuanto a cantidad de recursos son limitadas y no permiten la evaluación de las posibles tasas de extracción. En Malí, los estudios de mercado fueron realizados por un equipo de potenciales empresarios del pueblo, asistidos por los facilitadores de la ONG, cubriendo mercados en el distrito y centros regionales en sectores vecinos al sitio del proyecto.

En Burkina Faso se realizó un estudio preliminar del mercado nacional para analizar el mercado para PFM preseleccionados en los sitios del proyecto al final de la Fase 1 de AyDM para ayudar en la selección de productos con mayor potencial para el desarrollo de empresas comunitarias (Tabla 1). En enero del 2006, consultores locales produjeron un informe del estudio inicial, y esto brindó información útil, incluyendo detalles sobre las cadenas de productos.

Los datos recopilados a través del estudio de línea base indicaron que la mayoría de los productores y comuneros participantes en el proyecto consideran que sus vínculos con los proveedores de servicios se limitan a la ONG colaboradora de TREE AID, a través de la cuál este proyecto se está implementando, y al Servicio Forestal del gobierno. En muchos casos, estas relaciones preceden el proyecto, ya que tanto las ONG como el Servicio Forestal han estado involucrados en la generación de conciencia en estas comunidades. A pesar de las intenciones expresadas por el gobierno, no existe una metodología estructurada para dar apoyo a nivel base, y la “política” gubernamental sobre el desarrollo de PFM necesita un medio de expresión. Hay una falta de coordinación entre las agencias responsables

de apoyar el desarrollo de PFM y entre los diferentes actores en las cadenas de productos. Hay un vacío en la política nacional forestal con respecto al desarrollo de PFM (y pequeñas y medianas empresas) y marcos regulatorios inefectivos para la comercialización de PFM. Los asuntos técnicos incluyen la falta de acceso a tecnología apropiada que reduzca la cantidad de trabajo, diseminación inefectiva del resultado de la investigación biológica para mejorar la productividad de especies arbóreas relevantes, capacidad limitada para las pruebas de calidad del producto, problemas en el almacenamiento de productos, falta de capacitación/destrezas en el procesamiento de productos, y problemas de transporte.

TREE AID no implementa proyectos directamente. Su rol es facilitar una entrega más efectiva de servicios a las empresas rurales basadas en PFM mediante el desarrollo de capacidades de los colaboradores locales, alianzas estratégicas y trabajo en redes con proveedores locales de servicios, tanto del sector privado como del sector gubernamental. La FAO juega un papel clave en la coordinación de redes internacionales, la documentación de mejores prácticas y el apoyo a los procesos de monitoreo y evaluación.

Durante los próximos cinco años, los servicios que se brindarán a través del proyecto incluirán el apoyo para la coordinación y el financiamiento de pequeñas empresas y forestales y otros servicios que se puedan entregar, incluyendo el desarrollo de capacidades en administración forestal, el desarrollo de políticas para abordar asuntos relacionados con el acceso a recursos y mercados y el desarrollo de capacidades para que

**Tabla 1. Recursos arbóreos y forestales y PFM seleccionados en Burkina Faso**

Recursos arbóreos y forestales	Productos seleccionados para comercialización
<i>Vitellaria paradoxa</i> (Karité)	Nueces de karité, manteca de karité
<i>Parkia biglobosa</i> (Néré)	Vainas, vainas procesadas
<i>Tamarindus indica</i> (Tamarin)	Frutos, hojas
<i>Adansonia digitata</i> (Baobab)	Pulpa, hojas secas
Flores—abejas	Miel, miel procesada (bebidas)
<i>Acacia macrostachya</i> (Zamané)	Vainas
<i>Saba senegalensis</i>	Frutas secas
<i>Ziziphus Mauritania</i> (Jujube)	Frutas secas
<i>Acacia senegal</i> (gomme arabique)	Goma
<i>Balanites aegyptiaca</i>	Nueces, jabón

el sector público y las ONG apoyen la generación de ingresos a partir de empresas forestales. Las habilidades y la capacidad de los hogares miembros en estas empresas serán fortalecidas a través del apoyo selectivo para la implementación de un plan de negocios, el establecimiento de vínculos con servicios públicos y privados que apoyan el desarrollo de pequeñas empresas y la facilitación de cooperación e intercambio de información. TREE AID proveerá capital semilla selectivo para las empresas más prometedoras sin recuperación de costos y, cuando sea apropiado, facilitará el acceso al microcrédito de proveedores establecidos del servicio con plazos accesibles.

#### 4 Impactos generados en la implementación del AyDM

**Género y diversidad:** La metodología AyDM incorpora procesos participativos y herramientas en la selección del grupo meta para asegurar igualdad de oportunidades de participación para todas las secciones del grupo meta del proyecto. Al principio de la Fase 3, 65% de los participantes en el proyecto eran mujeres. Se espera que esta proporción aumente conforme progresa el proyecto. Los facilitadores del proyecto han sido capacitados para respaldar el desarrollo de un ambiente en el que tanto hombres como mujeres que participan en el proyecto puedan hacer oír su voz en las decisiones con grupos de interés en los productos.

**Participación:** La naturaleza de la metodología AyDM asegura que los participantes del proyecto están formando, ellos mismos, el proceso de desarrollo empresarial. Los grupos de interés locales en los productos a nivel de la aldea están surgiendo conforme emerge la estructura clave para la administración local; los facilitadores organizan y manejan actividades en el campo.

**Desarrollo de capacidades a nivel local:** Las habilidades y el conocimiento de 1.032 productores y comuneros de 23 pueblos se han fortalecido mediante su participación en las Fases 1, 2 y 3 del AyDM. En particular, se han estado familiarizando con la generación de un inventario de recursos y productos existentes; la identificación de mercados potenciales; el análisis, clasificación y resumen de éstos; la determinación de objetivos financieros para sus empresas futuras; el análisis de relaciones comerciales en las cadenas productivas; y el análisis de los problemas y

oportunidades para el desarrollo de la empresa y el plan de negocios para PFM.

**Desarrollo de capacidades de proveedores de servicios:** La capacitación de 17 miembros de personal gubernamental y 11 de ONG en todas las tres fases de la metodología AyDM facilita su aplicación en el campo para promover el desarrollo de empresas de PFM en beneficio de las familias con desventaja. Tres co-facilitadores de AyDM, incluyendo dos oficiales de proyecto de TREE AID y un miembro del personal del Servicio Forestal de Burkina Faso han sido capacitados para realizar una sesión de capacitación sobre la metodología AyDM. Con el apoyo del facilitador consultor, ellos realizaron exitosamente la capacitación de la Fase 1 y la Fase 2 del AyDM para el segundo bloque de nueve facilitadores de proyectos.

**Alianzas, colaboración y trabajo en redes:** El proceso AyDM está promoviendo la cooperación y el intercambio de información dentro de las comunidades, así como dentro de los miembros del grupo. Incluir al personal del Servicio Forestal en la capacitación del AyDM y el trabajo en el campo junto con personal colaborador está mejorando la calidad de la implementación en el campo. A nivel internacional, la FAO ha proporcionado contactos y oportunidades para compartir experiencias sobre la metodología AyDM. Las lecciones del proyecto a la fecha han sido presentadas y discutidas en conferencias nacionales e internacionales sobre PFM.

**Influyendo la opinión a nivel local:** Las mujeres y hombres marginados han sido incluidos en el diálogo con el personal del departamento forestal que está facilitando el proceso AyDM junto con la ONG colaboradora. Este proceso ha creado oportunidades para un mayor contacto entre el personal y los pobladores. Fuera de este contacto, por lo general no hay un marco para el intercambio entre los comuneros y los servicios gubernamentales. El proceso AyDM está comenzando a sensibilizar a los comuneros en asuntos relacionados con estructura de mercados y el potencial para que ellos se organicen para alcanzar nuevos mercados y negociar más exitosamente.

**Influyendo la opinión a nivel nacional:** La participación de agencias gubernamentales en la implementación del proyecto está construyendo relaciones de trabajo entre estas agencias y los grupos de comuneros

organizados a través de la implementación de AyDM que pueden influir en las decisiones locales. Algunos participantes del proyecto están ahora interesados en intentar solucionar el acceso restrictivo a los PFNM en las reservas forestales/parques nacionales mediante la negociación de modificaciones a la política forestal que les permitan asegurar el acceso a los productos forestales mediante contratos formales.

**Planes de negocios de PFNM basados en la comunidad:** Al final del proyecto piloto, se desarrollaron 186 planes de negocios involucrando a 1.800 comuneros de 180 grupos con interés en la formación de una empresa forestal en PFNM. Dieciséis productos de 10 recursos forestales fueron seleccionados de forma definitiva por parte de los pobladores para la generación de ingresos. El valor total del ingreso potencial de los 16 productos alcanza una suma de aproximadamente £800.000. Sin embargo, la mayoría de los grupos requieren un mayor refinamiento con fuertes insumos de los supervisores del proyecto, los facilitadores y los co-facilitadores.

## 5 Limitaciones del proyecto

Una evaluación externa del proyecto piloto se realizó en julio del 2006, con los siguientes resultados:

- Inicialmente fue difícil para las ONG colaboradoras reclutar facilitadores de proyecto con el nivel adecuado de habilidades básicas y con la experiencia en el trabajo de campo en el área del proyecto. Aunque muchos de los primeros facilitadores de campo tenían bastante experiencia trabajando con comunidades rurales, no tenían las habilidades básicas necesarias para absorber los conceptos y herramientas de la metodología AyDM. Como resultado de esto, los planes de negocios desarrollados por los empresarios locales con el apoyo de los facilitadores del proyecto tuvieron que ser afinados.
- En el lado técnico, las principales limitaciones fueron las dificultades enfrentadas por las ONG colaboradoras y los pobladores en la evaluación de las tasas de cosecha para PFNM que pueden ser sostenibles sin degradar la base de recursos, y el hecho de que los participantes del proyecto asumieron que el apoyo del proyecto para el desarrollo empresarial se traduciría en asistencia material o financiera de los donantes, como ha sido el caso de proyectos previos en su área. Los participantes tuvieron que ajustar sus expectativas con base en esto.
- En muchos casos, los participantes del proyecto consideraron el valor social de los PFNM como un elemento del desarrollo de la empresa. De hecho, el énfasis de la metodología AyDM es en la viabilidad de la empresa como base para el desarrollo empresarial. Como resultado, había que revisar la selección inicial de los PFNM en algunas áreas del proyecto y realizar un análisis más detallado.
- Hubo dificultad en la orientación a los hogares más pobres y en mantener un porcentaje mayor de mujeres participantes, así como con respecto a la inseguridad de la tenencia de la tierra que representó un desafío para las mujeres que deseaban invertir en el manejo de árboles.
- En el lado organizacional, el no establecimiento de un comité formal de administración del proyecto fue un problema clave. Como resultado, el flujo de comunicación e información entre los actores del proyecto se ha visto a veces limitado y sujeto a malas interpretaciones.

## 6 Hacia mejores servicios para la organización de PyMEs forestales

**Nivel local:** Los pobladores han analizado e identificado los PFNM con el mayor potencial para el desarrollo empresarial sostenible. Se ha recopilado información detallada sobre cadenas de mercado y precios para una variedad de PFNM comercializados localmente. Las mujeres y hombres marginados han sido incluidos en el diálogo con personal del departamento forestal local como potenciales agentes clave de cambio con respecto al desarrollo de PFNMs y el manejo sostenible de los recursos naturales. Un grupo de interés en PFNM a nivel local surgió enfocándose en oportunidades para el desarrollo de negocios individuales. La participación de las agencias gubernamentales está construyendo relaciones entre esas agencias y los grupos de productores mediante las cuáles se puede influir en la decisión local sobre la provisión de servicios.

**Nivel nacional:** Se han abierto nuevos caminos a través de los cuáles TREE AID y sus ONG colaboradoras pueden interactuar en un alto nivel con los proveedores gubernamentales de servicio y los encargados de desarrollar políticas y defender la causa de los pequeños productores. El proyecto piloto está estableciendo una base para el trabajo en redes a nivel nacional y regional con PFNM, y las lecciones

y experiencia generadas en este proyecto están informando directamente al proceso de toma de decisiones del gobierno.

**Colaboración ONG–gobierno:** Involucrar agencias gubernamentales en el proceso ha sido para TREE AID una gran inversión de tiempo y esfuerzo, pero es algo esencial para la sostenibilidad a largo plazo. El gobierno tiene el poder de reforzar o subestimar los esfuerzos de los pequeños productores rurales, pero si no hay un estímulo externo, existe una tendencia a procrastinar. Además, los servicios gubernamentales a menudo enfrentan desafíos en el establecimiento de una comunicación bilateral efectiva con la población rural. El proyecto piloto AyDM/VTE brinda un foro útil para el aprendizaje compartido y un enfoque práctico para el trabajo en redes a nivel nacional e internacional.

**Importancia de los asuntos relevantes en el proceso:** Hemos visto la importancia de poner los facilitadores adecuados en el campo para capacitar en la metodología AyDM; éstos deben tener las habilidades básicas apropiadas para la capacitación y apoyo en el campo.

**Estudios de línea base:** El establecimiento del estatus quo del proyecto en las etapas iniciales del proceso es importante. Los estudios de línea base permiten la evaluación y la documentación de los cambios experimentados por los empresarios locales y las familias durante el período del proyecto.

## 7 Conclusiones

El apoyo posterior al desarrollo del plan de negocios será clave en el éxito de muchas empresas. Sin embargo, los elementos críticos incluyen el cómo se dará el nivel correcto de incentivos y apoyo sin alentar la dependencia; qué tipo o qué nivel de apoyo es apropiado para los empresarios que enfrentan una

limitación en capital financiero; cuál es la forma más efectiva de facilitar una comunicación eficiente dentro y entre grupos de productores y redes; cómo se pueden resolver los conflictos de intereses domésticos; asignación de tareas y otros recursos dentro de las familias para apoyar a las empresas de PFM en crecimiento; y temas relacionados con género que deben ser abordados.

En cuanto al potencial de reducción de pobreza que tiene el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas forestales a través de mejores servicios, entre los temas críticos se encuentran cómo trabajar dentro de las estructuras sociales tradicionales que tienen una jerarquía fuertemente establecida a la vez que se promueven los grupos representativos de productores y se asegura que las élites no capturen todos los beneficios. Otro elemento clave es ver que un porcentaje apropiado de los ingresos se reinvierta en la administración de recursos forestales para asegurar la sostenibilidad. Aun más, el apoyo a los productores rurales en la defensa de su causa a nivel de políticas nacionales para el desarrollo de PFM es esencial para maximizar los beneficios para las familias rurales pobres en lugar de simplemente maximizar las ganancias por exportaciones.

Existen barreras impresionantes al desarrollo de PFM en el contexto del Sahel de África Occidental. La naturaleza participativa e interactiva del AyDM es particularmente relevante para apoyar a los pobladores en su lucha contra estas barreras. La implementación del proyecto está abriendo nuevos caminos para el desarrollo de pequeñas y medianas empresas tanto para la reducción de la pobreza en áreas rurales como para el manejo sostenible de los recursos forestales. Los pobladores están viendo el potencial para aumentar el impacto del desarrollo de empresas comunitarias en los medios de vida rurales.

## Desarrollo Empresarial para la Comercialización de Madera en el Bosque Comunitario en Camerún

Leonard Sprik, Rolf Schinkel y Maurice Schill<sup>1</sup>

### 1 Introducción

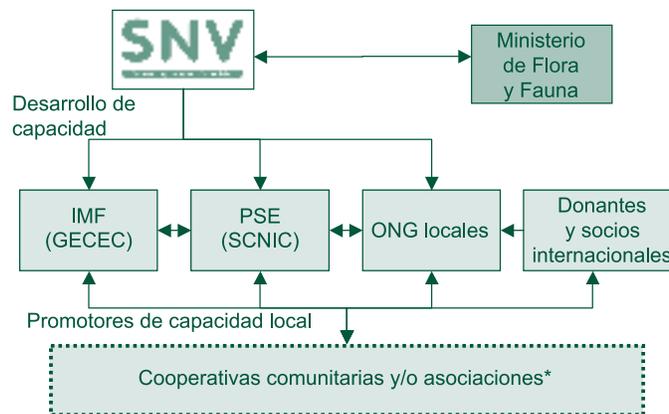
El desarrollo de pequeñas y medianas empresas (PYMEs) se está convirtiendo en una estrategia cada vez más importante en la lucha contra la pobreza en Camerún. La Cooperación Holandesa para el Desarrollo en Camerún/República Democrática del Congo (SNV Camerún/DRC) apoya a los clientes que promueven actividades del sector público que impulsan el desarrollo económico, como por ejemplo dando acceso a información de mercado, capital y servicio de apoyo empresarial.<sup>2</sup> El trabajo de SNV Camerún/DRC en este campo se realiza primordialmente en las áreas de desarrollo de capacidades, como el desarrollo de la cadena productiva, desarrollo empresarial, ambientes propicios y acceso a financiamiento. En el Este de Camerún, la mayoría de los clientes que trabajan en desarrollo empresarial actúan a nivel meso y macro. La Fig. 1 presenta las relaciones entre estos

actores/entidades, como las ONG locales, instituciones de microfinanciamiento (IMF), proveedores locales de servicios empresariales (PSE), cooperativas (y asociaciones) y agencias gubernamentales.

### 2 Actividades con clientes en el Este de Camerún

Las condiciones para que una organización (cliente) tenga acceso a los servicios de SNV se basan en lo siguiente:

- eficiencia de la organización
- coherencia con otros clientes en la cartera de SNV en la región geográfica de interés
- capacidad de absorber asesoría otorgada por SNV
- actitud del liderazgo con respecto al cambio
- efectos potenciales de los valores propagados por SNV (género, buena gobernabilidad, uso sostenible de los recursos naturales)



\* Todavía no instalada; liga directa a CF posible con otros actores

Fig. 1. Constelación de clientes en la región de Lomie, Camerún

<sup>1</sup> Asesores de SNV en Camerún/DRC. El autor de contrato es Leonard Sprik, lsprk@snvworld.org.

<sup>2</sup> SNV es una organización internacional de desarrollo basada en Holanda que provee servicios de asesoría a cerca de 1800 organizaciones locales en 33 países en vías de desarrollo para apoyarlos en su lucha contra la pobreza. SNV provee servicios de asesoría (usualmente no provee fondos) a organizaciones intermediarias locales—gubernamentales y no gubernamentales—para fortalecer su capacidad de actuar como agentes de cambio efectivos. Esto permite a las organizaciones llegar a los grupos de base y contribuir de manera duradera con una mejor gobernabilidad y con la generación de riqueza. En Camerún se encuentran 41 asesores en cinco equipos trabajando en tres áreas: acceso a servicios básicos (agua, salud y educación), recursos naturales y acceso a mercados.

- Indicación de la contribución potencial en el impacto y la lucha contra la pobreza

Si los clientes potenciales cumplen con estos requisitos, tendrán acceso a los servicios. Con base en las necesidades, se establece un programa de desarrollo de capacidades con la organización local. SNV

distingue cuatro canales para la entrega de sus servicios a través de los cuáles la organización recibe asistencia.

La Tabla 1 brinda un breve resumen de las actividades relacionadas con clientes involucrados en este estudio de caso.

**Tabla 1. Descripción de clientes y servicios relacionados con SNV**

CLIENTE	Descripción de las actividades de la organización	Servicios de SNV			
		1. Servicios de asesoría (60%)	2. Provisión conocimiento (15%)	3. Fondos desarrollo capacidad local (15%)	4. Defensa de la causa (10%)
<b>GECEC</b>	Es una institución de microfinanciamiento basada en Lomie, en el Este de Camerún, que provee actividades bancarias simples en la región. Brinda apoyo empresarial para los bosques comunitarios y las PyMEs.	Asesoría organizacional y desarrollo empresarial	Estudios de mercado, asesoría técnica	Contacto con donantes y coinversionistas para buscar fondos de crédito	
<b>ONG locales</b>	Son ONG que trabajan para apoyar los bosques comunitarios en la región con sus actividades comerciales para madera y PFNMs.	Fortalecimiento de capacidades institucionales, organizacionales	Acceso a información y estudios de mercado	EGF*, abordaje a donantes	Defensa de la causa ante el gobierno local
<b>Cooperativas (y asociaciones)</b>	Son bosques comunitarios** que trabajan juntos para mejorar sus economías de escala. Nosotros identificamos dos cooperativas: CAFT y Lomie-Messok-Mindourou.	Desarrollo de capacidad organizacional y desarrollo empresarial	Estudio de mercado	Contacto con los donantes	Acciones de defensa de la causa ante el gobierno local
<b>SCNIC</b>	Es un proveedor de servicios empresariales (PSE) que se ubicará en Lomie. Ayuda a bosques comunitarios con sus ambiciones comerciales y con el desarrollo de nuevos negocios y productos para madera y PFNM.	Desarrollo empresarial, fortalecimiento organizacional	Experiencia empresarial específica, investigación de mercado	Abordaje a los donantes y coinversionistas para buscar fondos	
<b>Ministerio de Flora y Fauna (MINFOF)*</b>	El ministerio y las oficinas de campo de Camerún son muy importantes en este proceso porque determinan las reglas de compromiso y participación.	Desarrollo de capacidad organizacional	Investigación	EGF	

\* La cooperación con y desde el gobierno local (MINFOF) es muy importante para atacar la sobrerregulación y mejorar las reglas existentes. La recientemente instaurada Entidad de Gobernabilidad Forestal (EGF) ayuda a reforzar las acciones de intermediación y las regulaciones forestales. Esta actividad de desarrollo de capacidades de SNV va más allá del nivel regional del Este de Camerún. El propósito de este programa es crear el dominio público relacionado con la Política del Sector Forestal y Ambiental de Camerún (PSFA) y facilitar el compromiso y la participación de los actores no estatales en el desarrollo e implementación de políticas. La meta del EGF es crear un mejor ambiente para una buena gobernabilidad y un manejo equitativo y sostenible del sector forestal y ambiental de Camerún, con un objetivo específico de desarrollar una entidad autónoma y neutral para que sirva como mecanismo para la creación del dominio público en PSFA.

\*\* Los bosques comunitarios forman parte del sistema forestal no permanente, que es cubierto por un acuerdo de manejo entre una comunidad y la Administración Forestal. El manejo de estos bosques—que no deben exceder las 5.000 hectáreas—es responsabilidad de la comunidad, con ayuda o asistencia técnica de la Administración Forestal.



#### **4 SNV y sus socios: ¿quién conduce la situación?**

Como ejecutor principal de proyecto del SDDL, SNV tuvo mucho que decir tanto en la organización de las comunidades participantes como en el manejo de los bosques. Esto llevó a situaciones de confusión y conflicto entre SNV y algunas comunidades, especialmente en el caso de conflictos comunitarios internos donde SNV tuvo que tomar una posición para asegurar la continuación de las actividades del proyecto SDDL. Durante los últimos tres años del proyecto, SNV se distanció más de las decisiones que debía tomar la comunidad. La participación de ONG locales se intensificó de forma que pudieran desarrollarse como proveedores locales de servicios, y el SDDL pudiera así avanzar hasta convertirse en socio de las organizaciones locales. Además, a través de las ONG locales, un mayor número de aldeas podían recibir acompañamiento en las actividades forestales comunitarias. Sin embargo, el acceso a la forestería comunitaria se restringió principalmente a las comunidades que tenían acceso al apoyo del SDDL y de proyectos similares. El programa PDC fue una continuación lógica de este proceso de “mantener la distancia” y dejar la conducción a las organizaciones locales. El PDC ofreció un segundo canal de entrega de servicios de la SNV: junto con los servicios de asesoría, se ofrecieron fondos a las organizaciones locales que desarrollaron iniciativas para promover las actividades forestales comunitarias. Ahora, la SNV asesora a sus clientes en asuntos técnicos y organizacionales y en su búsqueda de financiamiento con socios externos, como la Organización Intereclesiástica para la Cooperación para el Desarrollo (ICCO), que puede llevar a contratos tripartitos o multipartitos.

#### **5 Comunidades: destrezas técnicas versus capacidades administrativas**

A la vez que se ayuda a las empresas forestales comunitarias locales, se pone gran énfasis en los aspectos técnicos del manejo forestal: inventarios, estudios socioeconómicos, planes de manejo, análisis de árboles, etc. Está claro que se ha hecho mucho, tanto por parte de SNV como de las ONG locales, en cuanto a capacitación e instrucción a los pobladores en estas destrezas. Sin embargo, la dificultad real no es la debilidad en las destrezas o la falta de conocimiento sino más bien la forma en que las comunidades se organizan y toman decisiones, y sobre todo, la identificación de cómo ayudarles a mejorar sus capacidades.

Una vez que ellos asumen la responsabilidad por el manejo de sus bosques, las comunidades también son responsables de su explotación y de la reinversión de utilidades en la comunidad. Para lograr la transparencia necesaria en los procesos de manejo, estas responsabilidades (relacionadas con el manejo sostenible versus las actividades comerciales) deben separarse. El manejo de bosques comunitarios debe estar orientado a generar ingresos estables que sirvan para el desarrollo socioeconómico duradero de la comunidad. Por otra parte, el operador que explota el bosque comunitario busca un máximo de utilidades a una mínima inversión. Estos dos objetivos pueden entrar en conflicto, cuando el administrador y el operador son uno y el mismo, alguno de los dos objetivos, o ambos, se encuentran bajo presión.

SNV no reconoció plenamente este potencial de conflicto al inicio del proyecto. Aun más, en muchas comunidades la demanda por transparencia no siempre fue (ni es) así de fuerte. Una vez que una comunidad comenzaba a explotar su bosque y el dinero comenzaba a fluir, las posibles debilidades organizacionales se hicieron obvias, afectando los objetivos de desarrollo de la comunidad forestal en sí. Además, los resultados comerciales de los bosques comunitarios no eran tan buenos como lo que se hubiera esperado del mercado. Parecía que las comunidades recibían precios por sus productos muy por debajo de su valor real. Se puede concluir que el principal enfoque en la provisión de servicios a la forestería comunitaria debe estar en la organización comunitaria y, luego, en el aspecto de la comercialización.

#### **6 Pensamiento en cadena: nuevo enfoque en la oferta de servicios**

Como lo concluimos, el enfoque principal en la forestería comunitaria estaba en la creación de bosques y la producción de madera, apoyado por la transferencia de las destrezas necesarias para manejar y explotar los bosques. Pero no se pensó suficiente en cómo debían las comunidades enfrentar las diferentes responsabilidades (manejo forestal, explotación, comercialización e inversión de utilidades) ni en las consecuencias para la organización interna, la relación con terceros y el acceso a los mercados. Se carecía especialmente de atención al rol y la interacción de las comunidades forestales con el mercado. Este pensamiento en cadena, o desarrollo de cadenas de valor, aún no era común dentro de SNV. Los modelos bien pensados

que tomaban en consideración el proceso completo todavía no se habían desarrollado, ni por parte de SNV ni por parte de sus socios de desarrollo involucrados en otras partes de Camerún o en la forestería comunitaria en general.

Se tomó un primer paso en esa dirección a principios del 2003, cuando SNV, junto con ICCO y la IMF de Camerún GECEC, de Lomie, desarrollaron la primera iniciativa para estructurar mejor la explotación de bosques comunitarios y la comercialización de su madera en Lomie. El objetivo era crear una estructura local que incluyera todos los elementos para una explotación transparente y sostenible del bosque comunitario. Solo un pueblo en la región de Lomie estaba sinceramente interesado, posiblemente debido a que la iniciativa era impuesta de arriba hacia abajo. La conclusión fue que SNV y sus organizaciones socias no estaban bien preparadas para desarrollar apropiadamente las cadenas y que la experiencia en ese campo debía desarrollarse y contratarse. Para Camerún, este fue el inicio del desarrollo de un área de trabajo relacionado a empresas forestales comunitarias y privadas de pequeña escala. En el 2005, un estudio de cadena de valor presentado por GECEC concluyó que el mercado internacional de madera pone muchas barreras a las comunidades forestales que generan grandes dificultades para poder entrar con éxito en este mercado.

Estas experiencias derivaron las siguientes lecciones:

- SNV dejó su rol de gerente de proyecto para evitar conflictos de interés y para dar la propiedad del proyecto a las comunidades locales; las ONG locales jugaron un mayor rol en el desarrollo local.
- SNV asumió su rol como asesor y cambió su grupo meta de nivel micro a nivel meso para aumentar su impacto.
- El manejo forestal sostenible es un asunto diferente a la explotación de bosques; es necesario separar responsabilidades y organizaciones.
- El enfoque de cadena de valor orienta claramente a los de cada actor en la cadena.
- Las comunidades forestales no cuentan con suficientes destrezas para la administración empresarial y la de negociación con otros actores en las cadenas.

## 7 Innovaciones en la cadena de valor: dos modalidades

A partir de las lecciones aprendidas y de las definiciones específicas de las barreras, SNV y sus socios están actualmente en el proceso de identificar y apoyar diferentes modalidades para la integración de empresas comunitarias forestales en cadenas de valor que existen en la región de Lomie. Estas modalidades empresariales se describen mejor al ver cómo están organizadas las actividades comerciales en las comunidades. Las diferencias entre las dos modalidades son 1) la comunidad dirige su empresa directamente y vende sus productos directo al mercado—las ONG apoyan a la comunidad con su actividad empresarial o 2) la comunidad trabaja junto con una organización intermediaria para vender sus productos; otro actor se agrega a la cadena de suministro para mejorar los ingresos de aquéllos que se encuentran en la parte inferior de la cadena. La primera modalidad se basa en una experiencia real; la segunda modalidad está en una fase experimental.

### *Modalidad 1: propiedad comunitaria plena de las empresas*

En esta modalidad, la propia comunidad maneja la explotación del bosque comunitario: contrata varias compañías madereras para cortar los troncos y comercializar la madera: el método de producción es principalmente a través de la explotación artesanal e industrial liviana. La extracción de troncos no es permitida. La primera transformación se hace en el sitio donde se corta con sierras de cadena simples o con máquinas aserradoras portátiles como la Gruminette o la Lucas Mill. La comunidad maneja completamente las ventas de su propia madera. Las ONG locales, apoyadas por SNV, proveen servicios a los bosques comunitarios para ayudarles con la comercialización.

Un caso práctico con la comunidad llamada Kongo, en el Este de Camerún, muestra algunas experiencias (Cuadro 2). La investigación indicó que los precios que la comunidad obtenía por la madera eran bajos, con relación al valor de mercado (con base en precios de F.O.B/Douala). Además, las compañías privadas o las empresas locales privadas lucraban con las débiles capacidades empresariales de los representantes de los bosques comunitarios. La administración de los ingresos era mala—no estaba claro a dónde iban los ingresos o cómo se utilizaban para el desarrollo.

### *Modalidad 2: servicios empresariales para la comunidad*

Esta modalidad se basa en el análisis de barreras que dificultan la entrada exitosa de las empresas forestales comunitarias en el mercado maderero. De esta investigación surgió la idea de instalar un Proveedor de Servicios Empresariales (PSE) que pudiera ayudar a la comunidad forestal con la explotación de su madera a nivel comercial, reconociendo que el mercado maderero es complejo y que las capacidades empresariales y productivas de las comunidades forestales son limitadas.

Un PSE en la región ayudaría a los bosques comunitarios con la comercialización de su madera. El PSE trabajaría en al menos una base de recuperación de costos para sí mismo y trabajaría con las personas de las comunidades para mejorar su bienestar. Junto con ONG, el PSE organizará la capacitación para mejorar las destrezas empresariales de la comunidad. El PSE debe comenzar como una organización intermediaria y, eventualmente, irse retirando para poner las actividades en manos de las comunidades mismas, aunque puede seguir brindando sus servicios a actores en las cadenas forestales con base en una tarifa de recuperación de costos.

### *Mejorando la modalidad 1: cooperativas*

SNV organizó una pequeña serie de talleres en mayo del 2006 para analizar estas dos modalidades empresariales. Todos los actores involucrados fueron consultados: las comunidades forestales, los gobiernos locales, las organizaciones internacionales de desarrollo y las ONG locales. Los talleres preguntaban: ¿Cuál sería una forma práctica y factible de apoyar las comunidades forestales para comercializar y explotar su madera de forma sostenible?. Un paso importante dado por las comunidades forestales fue unir fuerzas: es necesario tener cierta economía de escala para convertirse en un actor interesante en el mercado. Además, juntos pueden poner más presión sobre los gobiernos (locales). La organización cooperativa asegura la propiedad comunitaria de las actividades comerciales. Los talleres llevaron al desarrollo de dos cooperativas; ambas, debido a su falta de experiencia comercial, indicaron la necesidad de contar con apoyo de una fuente externa para que les ayudara a establecer su negocio.

### *Mejorando la modalidad 2: proveedores de servicios empresariales*

El PSE, que debe ser independiente en sus actividades, tiene dos ventajas claras: puede ser operativo a corto plazo y tiene un buen conocimiento de los negocios y la cultura local. Cada comunidad puede hacer un contrato individual con el PSE, que funciona como intermediario entre los compradores y las comunidades. Las compañías internacionales en particular no desean trabajar directamente con las comunidades porque eso consume mucho tiempo y además pueden carecer de conocimiento esencial sobre la cultura local.

Sin embargo, también hay limitaciones. Como el PSE es una organización independiente que no es parte directa de las comunidades, pueden surgir conflictos de interés. Además, ¿cómo pueden asegurarse las comunidades que parte del dinero que fluye regresa a las comunidades? Una forma de asegurar que el PSE se basa en un sistema que toma en cuenta tanto los intereses de las comunidades como el manejo forestal sostenible es la certificación grupal FSC. Las auditorías regulares requeridas aseguran transparencia y los costos de esta certificación son suficientemente flexibles para que sea accesible a las comunidades.

#### **Cuadro 2. Experiencias prácticas en Camerún**

En los últimos cinco años el Kongo ha explotado alrededor de 1.000 m<sup>3</sup> de madera. Los ingresos de la madera estaban alrededor de CFA31.500/m<sup>3</sup> (basados en la explotación de siete tipos de madera), generando una cantidad total de CFA31,5 millones. Qué ha pasado con los ingresos no es claro debido a una mala gestión financiera. Pero lo que sí apareció en la comunidad eran las mejoras de casas individuales, un trujal, un molino de grano y ayudas individuales financieras.

Los cálculos basados en los precios FOB/Douala muestran que el valor en el puerto de Douala es un promedio de CFA132.000/m<sup>3</sup> por FOB no aserrada, y con el valor agregado, tratado por el aserradero, el precio en Douala está en un promedio de CFA222.000/m<sup>3</sup>.

## 8 Conclusiones

SNV invirtió grandemente en el proceso de forestería comunitaria en los últimos 10 años, y seguir haciéndolo está en línea con sus objetivos. Sin embargo, el camino sigue siendo largo y aún quedan muchos desafíos. Los hallazgos están integrados en la estrategia actual de fortalecimiento de capacidades de SNV Camerún/DRC para 2006–2007.

Esta estrategia tiene los siguientes elementos:

1. Apoyo al desarrollo de estructuras empresariales locales para respaldar la comercialización de productos forestales provenientes de comunidades.
2. Apoyo y mejoramiento de los servicios de desarrollo empresarial que puedan ayudar a las comunidades forestales a desarrollar sus actividades comerciales.
3. Intermediación para tener mejores reglas y atacar la sobrerregulación: la burocracia y la corrupción son, probablemente, cuellos de botella clave para sacar a las comunidades de la pobreza. Como el gobierno fija las reglas, debe estar más integrado en este proceso, y el fortalecimiento del apoyo a la sociedad civil es esencial.

A través de las dos modalidades para la organización de comunidades forestales para su vínculo en cadenas descritas, SNV espera lograr una sinergia que mejore la cadena de valor de la madera de bosques comunitarios. Los efectos esperados de la primera modalidad incluyen un mejor desempeño de las cooperativas en la producción y comercialización de productos forestales, mejores precios para los productos, más fondos disponibles para el desarrollo comunitario y mejores habilidades empresariales en la comunidad. Con respecto a la segunda modalidad, los resultados deben incluir un balance igualitario entre el desempeño social y económico del PSE en la prestación de sus servicios en la cadena de valor para productos forestales, contribución para lograr un mayor ingreso para las comunidades, y la creación de empleo, que llega a mejores condiciones de vida y más recursos para un mejor desarrollo comunitario, especialmente en áreas básicas como acceso a agua y atención a la salud.

# Empresas Comunitarias Ecoturísticas para la Reducción de la Pobreza: Lecciones de Gambia

*Kanimang Camara<sup>1</sup>*

## 1 Ecoturismo: una alternativa para el desarrollo de empresas comunitarias

En el año 2000, la comunidad forestal de Tumani Tenda en Gambia obtuvo la tenencia sobre los árboles y tierras de sus recursos forestales. Esta propiedad permite a la comunidad comercializar la producción de servicios basadas en los recursos forestales. La agricultura de subsistencia es la principal actividad productiva en Tumani Tenda, que cuenta con una población de aproximadamente 450 habitantes. Los hombres tienden a concentrarse en la producción de cacahuates (cultivo para generación de ingresos) y cereales como maíz, millo y sorgo (para uso doméstico), mientras que las mujeres están más involucradas en la producción de arroz y horticultura, tanto para uso doméstico como para la generación de ingresos. El nivel general de alfabetización es bajo debido a sus normas culturales y a la gran distancia que los separa de la escuela más cercana.

En años recientes, se han desarrollado empresas comunitarias para productos como miel, leña, madera, recolección de sal y recolección de frutas y nueces. Sin embargo, estas empresas han tenido un éxito limitado en cuanto al valor que se agrega a la producción primaria debido en gran parte a sus habilidades técnicas limitadas para el procesamiento y para la administración de empresas y mercadeo.

La recopilación del plan de desarrollo administrativo y empresarial a cinco años, certificado por el Departamento Forestal (DF), le permite a la comunidad usar los recursos forestales para fines comerciales con base en el plan de manejo, que fue desarrollado mediante procesos participativos, con el apoyo del DF y otros colaboradores. El plan estuvo sujeto a

una serie de revisiones por parte de toda la comunidad antes de ser enviado al DF para su aprobación e implementación.

A principios del año 2000, el Análisis y Desarrollo de Mercado, o AyDM, una metodología de la FAO para la organización de empresas forestales comunitarias, se introdujo en esta comunidad y se implementó en ese proceso de planeamiento. Los facilitadores de campo del DF y de la Consultoría Nacional sobre Servicios de Extensión de Silvicultura y Capacitación (NACO) orientaron a la comunidad en tres fases consecutivas de AyDM. El objetivo era que los miembros de la comunidad identificaran oportunidades viables para el desarrollo empresarial basadas en los recursos y las capacidades locales. Las sesiones de capacitación se enfocaron en la organización de la empresa comunitaria, el acceso a la información de mercado, y el establecimiento de vínculos con las cadenas productivas. A través de la aplicación de AyDM, los representantes comunitarios identificaron oportunidades viables a nivel económico, social, técnico y ambiental para aumentar el valor de sus productos y servicios de base forestal (Cuadro 1). El ecoturismo fue evaluado como la opción más prometedora para el desarrollo empresarial en Tumani Tenda.

Antes de la implementación del AyDM en Tumani Tenda, la comunidad se encontraba en el proceso de establecer un campamento ecoturístico comunitario, pero no tenía ni las ideas ni las estrategias adecuadas para una posible empresa ecoturística. Como el AyDM orienta a los comuneros elaborar a más detalle con lo que ya existe, el proceso comenzó abordando los principales desafíos para el proyecto: ideas inadecuadas sobre el producto (ecoturismo), identificación de posibilidades para establecer empresas basadas

<sup>1</sup> Director, Consultoría Nacional sobre Servicios de Extensión de Silvicultura y Capacitación (NACO), una organización privada que apoya al Departamento Forestal de Gambia con extensión y capacitación en manejo participativo de bosques, nacogambia@yahoo.co.uk.

en recursos naturales que se encontraban fuera del bosque (productos del sector y relacionados con el sector) y vinculación de la generación de ingresos con la conservación del bosque comunitario.

## 2 Empresa Ecoturística Tumani Tenda

La construcción de la empresa ecoturística comunitaria se inició en 1999 después de ganar US\$2.333 en una competencia nacional organizada por la Agencia Ambiental de Gambia para las buenas prácticas de protección ambiental y organización comunal. (La comunidad había estado involucrada en la protección de su bosque por ocho años antes de que el DF la contactara para que se uniera al programa de forestería participativa.) El premio se basó en las capacidades de la comunidad, así como en su competencia e interés en la forestería comunitaria sostenible: la comunidad había demostrado su capacidad para administrar de forma sostenible sus recursos forestales, que contienen una gran abundancia de especies de aves y árboles.

Al establecer una empresa llamada Tumani Tenda Ecotourism Camp (TTEC—Campamento Ecoturístico Tumani Tenda) dentro de la reserva, los miembros de la comunidad esperaban brindar una fuente de ingresos y empleo adicional a los jóvenes de la comunidad, así como reducir la presión sobre el bosque. Actualmente, la empresa da empleo a 16 personas de la comunidad (ocho hombres y ocho mujeres). Los objetivos del campamento son promover el desarrollo comunitario, mejorar la comunicación dentro y fuera de la comunidad y reducir la migración de las áreas rurales a las ciudades.

La administración del TTEC está a cargo de un Comité de Desarrollo Comunal (CDC) certificado, seleccionado por consenso general. Además de fiscalizar las operaciones empresariales, los miembros actúan como la principal entidad administrativa responsable de las actividades de desarrollo comunitario de acuerdo con los procesos de descentralización del gobierno local. El CDC es responsable de toda la planificación e implementación del plan de desarrollo empresarial de la comunidad. La administración del TTEC está en manos de un subcomité que se conoce como Comité Administrativo del Campamento. Este comité es responsable de la operación diaria de la empresa y brinda retroalimentación continua al CDC. El comité está registrado como una entidad legal del

### Cuadro 1. La metodología AyDM para la organización de empresas forestales comunitarias

La metodología Análisis y Desarrollo de Mercados (AyDM) se realiza en tres fases:

#### **Fase 1: Evaluación de la situación existente**

Esta fase identifica las empresas potenciales, hace inventario de los recursos y productos existentes, identifica productos que ya generan ingresos para la población local y prioriza los productos y servicios viables. Resultado: lista corta de productos o servicios; identificación de personas locales interesadas en desarrollar empresas; entendimiento de los contextos sociales, ambientales, técnicos e institucionales de un rango de productos o servicios; formación de un grupo interesado para realizar la siguiente fase.

#### **Fase 2: Identificar productos/servicios, mercados y métodos de mercadeo**

Esta fase incluye la selección de productos/servicios prometedores, identificando los mercados potenciales y discutiendo los métodos de mercadeo. Resultado: lista de posibles productos/servicios basados en estudios detallados de factibilidad; datos recolectados para diseñar un plan empresarial; formación de grupos interesados alrededor de productos/servicios prometedores; formación de un equipo para realizar la fase final.

#### **Fase 3: Planear la empresa para el desarrollo empresarial**

La estrategia empresarial y los planes de negocios se preparan. Los emprendedores son orientados a través de una fase piloto y la capacitación, aprenden a monitorear el progreso y a adaptarse cuando se necesita el cambio. Resultado: una estrategia empresarial que comprende los productos y servicios seleccionados; planes de mercadeo y administración; plan de acción para asegurar la implementación apropiada; financiamiento obtenido como lo especifica el enunciado de necesidades capitales.

DF a través de un fiscal general. También está registrada con la Autoridad Turística de Gambia (GTA) a través de la Asociación de Empresas Turísticas en Pequeña Escala (ASSET) como una iniciativa turística de base comunitaria.

Los empleados de TTEC son completamente responsables de realizar los servicios, que incluyen conferencias, hospedaje y alimentación, observación de aves y entretenimiento cultural. De acuerdo con datos recolectados por la comunidad durante los últimos tres años, el número de huéspedes registrados

por año ha aumentado en casi 20%, de 312 en el 2003 a 380 en el 2005. El ingreso anual creció de US\$6.666 en el 2003 a US\$7.407 en el 2005. Los 16 empleados permanentes, que reciben un salario mensual, incluyen encargados de hacer las habitaciones, cocineros, cantineros y un gerente del campamento. Otras actividades generadoras de ingresos incluyen ventas de manualidades, miel y servicios que son proporcionados por individuos dentro de la comunidad.

Localizado a 50 kilómetros del área de desarrollo turístico (ADT) donde la mayoría de las organizaciones gubernamentales, no gubernamentales (ONG) y compañías de consultoría se encuentran ubicadas, el sitio de ecoturismo es visitado con frecuencia por estas entidades además de turistas individuales, organizaciones internacionales, investigadores y personas de otros pueblos en el programa de forestería comunitaria. El aumento en la demanda general de servicios de ecoturismo en Gambia hace que TTEC sea rentable, y brinda oportunidades para el crecimiento futuro. De acuerdo con cifras nacionales, cerca de 80.000 visitantes se registraron durante la temporada turística 2004–2005; 90.000 en la temporada 2005–2006. La proyección para el 2006–2007 asciende a cerca de 110.000 visitantes. De estos, cerca del 80% participó en actividades relacionadas con el ecoturismo.

### 3 Crecimiento y desarrollo del TTEC

En la fase inicial de la operación, se usaron letrinas de pozo, duchas y colchones de fabricación local, cocinas rústicas, cucharas hechas con madera y lámparas de queroseno. Con el tiempo, la junta directiva del campamento, consultando con la comunidad, logró mejorar las instalaciones y agregar valor a los servicios para satisfacer mejor a los clientes. La difusión de la información de los colaboradores con la industria hotelera la hacía una segunda entidad, viajando en un taxi rural para entregar los mensajes a la junta del campamento. Las inversiones por parte de la comunidad han incluido la construcción de infraestructura, y mano de obra exitosamente organizada para la protección de la reserva de bosque contra incendios, incluyendo cortafuegos, y la protección contra actividades ilegales mediante el patrullaje continuo del área boscosa. También se movilizaron recursos locales para hacer senderos que brindan fácil acceso a los observadores de aves y otros visitantes. Durante la construcción del campamento, se necesitó de mano

de obra capacitada para los trabajos de carpintería, albañilería, pintura y limpieza del sitio; estos servicios fueron brindados por la comunidad como su contribución al establecimiento del campamento.

A través del monitoreo regular y la capacitación junto con la experiencia cada vez mayor del comité administrativo, los servicios que se ofrecen han mejorado significativamente. El número de visitantes también ha aumentado conforme las autoridades de turismo y el comité administrativo del campamento asumen una campaña promocional vigorosa que incluye la preparación de trípticos, panfletos y afiches, así como la construcción de vallas publicitarias y un sitio Web ([www.tumanitenda.co.uk/index.html](http://www.tumanitenda.co.uk/index.html)). En el 2004, representantes del TTEC estuvieron entre los delegados que representaron al país en la Feria Internacional del Turismo en Berlín, Alemania, que dio como resultado un aumento en el ingreso anual generado por el TTEC: durante la temporada alta se pasó de US\$4,600 a \$6,000, con un incremento anual del 10%.

Para aumentar las ventas todavía más, TTEC ha consultado con empresas y organizaciones turísticas más experimentadas, incluyendo operadores turísticos, la Asociación Hotelera de Gambia, la Asociación para el Estudio de Aves en el Oeste Africano y el Departamento de Arte y Cultura. Esto ha jugado un papel muy importante en el aumento en el número de visitantes, además que ha ayudado a desarrollar vínculos con algunos de los actores claves en la industria del turismo.

Dado el crecimiento en el número de visitantes, en el 2004 la administración del TTEC identificó una oportunidad para aumentar el valor agregado en sus servicios turísticos a través de la introducción de actividades culturales que mostraban la riqueza tradicional y cultural del grupo étnico encontrado en la comunidad Tumani Tenda. Las actividades como música de tambores y bailes entretienen a los huéspedes residentes semanalmente.

La reinversión de las ganancias es crítica para el crecimiento y desarrollo del TTEC. Actualmente, la administración, consultando con el CDC, tiene la política de reinvertir al menos el 40% de los ingresos para el desarrollo forestal, ya que esta es una empresa relacionada con el sector. El restante 60% se utiliza

para el mantenimiento del campamento y el financiamiento de actividades para el desarrollo del pueblo de acuerdo con el plan administrativo certificado por el DF. Algunas de las actividades financiadas hasta la fecha incluyen el establecimiento de tuberías, electrificación para el campamento y la mezquita, el pago de cuotas escolares para los niños necesitados y el pago de tarifas compuestas e impuestos para toda la comunidad.

Existen tierras reservadas para la expansión del campamento, lo que permite contar con estructuras adicionales para servicios de hospedaje y conferencias. Los viajes de pesca y paseos en bote pueden aumentar buscando un barco más grande con una instalación para un motor fuera de borda, que es más seguro y puede viajar distancias más largas. La generación de sal y *batik* se limita al uso doméstico, pero existe un gran potencial para aumentar la productividad con el fin de generar más ingresos. La observación de aves es otra atracción para los visitantes, sin embargo, la mala calidad y la obsolescencia del equipo utilizado debe mejorarse. Aunque existe un pozo de agua, la calidad de ésta se ha deteriorado debido a la intrusión de la sal, afectando algunas de las instalaciones sanitarias.

Para determinar el tipo de servicios que son necesarios, se realizó una completa identificación y análisis de grupos de interés, seguida por un intenso estudio de mercado que recolectó información útil que fue analizada. Con base en los resultados obtenidos sobre tipos de clientes, la calidad y cantidad de servicios pareciera estar de acuerdo con el precio que se cobra. Se han realizado estudios de mercado periódicos para todos los productos y servicios más prometedores identificados por los administradores del bosque comunal. Sobre los hallazgos del estudio se hacen revisiones participativas, y los resultados finales se usan en la creación de planes de desarrollo empresarial. Hay cuestionarios

objetivos que se hacen a los huéspedes al final de cada visita y se evalúan semanalmente para identificar las mejoras necesarias en servicios y productos. El monitoreo constante lo realiza la Autoridad Turística de Gambia para asegurar que se mantienen los estándares de acuerdo con la Ley Turística del 2002.

#### 4 Relaciones de TTEC con otras empresas

Como miembro de la Autoridad Turística de Gambia, el TTEC se comunica regularmente con todos los miembros registrados, facilitando la cooperación. Dentro de la comunidad, hay empresas que van desde una panadería hasta una empresa de aves, transporte comercial y una tienda de abarrotes. Para cada una de estas empresas, también existe un subgrupo representado en la junta directiva del campamento, lo que facilita la coordinación sin fricciones y crea un lazo fuerte de cooperación empresarial intra comunitaria.

Existe un alto nivel de confianza entre el TTEC y algunas de las organizaciones antes mencionadas. Los roles y responsabilidades de los operadores turísticos incluyen, entre otros, el mercadeo y la promoción, el trato con los visitantes al campamento y la recolección y difusión de la información entre los colaboradores. Las organizaciones gubernamentales, las ONG y los clientes privados individuales proveen vínculos y promoción entre la administración del campamento y otros sectores y proveen un patrocinio para los diferentes servicios que presta el campamento.

Sin embargo, existe cierto grado de desconfianza entre algunos de los operadores turísticos en tierra y la comunidad (Tabla 1). La junta directiva del campamento siempre se adhiere a las condiciones del acuerdo con respecto al 10% por visitante para los operadores turísticos, pero a su llegada, los operadores normalmente piden un 50% de participación. Estos operadores

**Tabla 1. Oportunidades y limitaciones para el ecoturismo comunitario en Gambia**

Oportunidades	Limitaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Propiedad comunitaria de la tierra y los recursos</li> <li>• Experiencias naturales y culturales que ofrecen los locales</li> <li>• Aumento en demanda internacional y local para experimentar la naturaleza y la cultura en su origen</li> <li>• Auto-suficiencia de la comunidad</li> <li>• Alta demanda por instalaciones ecoturísticas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Malas estrategias de mercadeo puesto que los dueños de hoteles siguen alentando el turismo todo incluido</li> <li>• Alto costo de los servicios que se ofrecen por parte de algunos operadores turísticos</li> <li>• Intervención negativa por parte de los operadores turísticos</li> <li>• Inestabilidad política</li> </ul>

turísticos pierden credibilidad al no cumplir con los compromisos hechos con la junta directiva del campamento, y a menudo fallan en traer al sitio la cantidad de huéspedes prometida.

### **5 Demanda del TTEC por servicios técnicos, empresariales y financieros**

Generalmente, las organizaciones colaboradoras del TTEC han dado servicios que van desde servicios técnicos hasta empresariales y financieros. Algunos de estos colaboradores juegan un doble rol: ya sea con servicios técnicos y financieros combinados o con servicios empresariales y financieros. La Autoridad Turística de Gambia, el DF, NACO y el Proyecto de Familias Agrícolas de St. Joseph (SJFFP) proporcionan servicios técnicos en forma de desarrollo de capacidades y prestación de asesoría técnica. La Organización para la Educación a través de la Cultura y la Comunicación (ECCO), ASSET y SJFFP han brindado apoyo técnico también en la forma de préstamos suaves. Los operadores turísticos y ECCO ayudan en las transacciones empresariales así como en la preparación de trípticos. Estos acuerdos permiten a la comunidad reinvertir en actividades hortícolas, teñidos y comercio. Lo generado con las ventas de estos productos se usa para mejorar los medios de vida de la comunidad; los productos de las huertas se venden a la administración del campamento, y el superávit se consume localmente, lo que mejora el nivel nutricional de la comunidad. La desventaja de algunos de estos acuerdos incluye las altas tasas de interés sobre los préstamos suaves y un período de recuperación muy limitado.

Para los servicios que brinda el DF, la recuperación del costo se basa en la contribución del 15% que hace la comunidad al Fondo Nacional Forestal (NFF en inglés). A su vez, el DF provee servicios técnicos y desarrollo de capacidades y apoya a las comunidades en la provisión de materiales iniciales de cultivo para actividades de enriquecimiento forestal. El Departamento Central de Ingresos y la Tesorería controlan el fondo. La Dirección del DF determina cómo se debe reinvertir el fondo; sin embargo, existen muchas limitaciones por parte del gobierno central que afectan el acceso al fondo.

Los operadores turísticos están más involucrados durante el período más alto de la estación turística, cuando la recuperación de costos se basa en las

condiciones del acuerdo. Los servicios de la Autoridad Turística de Gambia, ECCO y SJFFP dependen de cuándo surja la necesidad o de acuerdo con períodos acordados para las consultas. La recuperación de costos se basa en la recolección de impuestos, en los honorarios de registro o en el pago de intereses sobre los préstamos.

Estos servicios han ayudado en la reducción de pobreza: los medios de vida de la comunidad han mejorado a través de la provisión para satisfacer necesidades familiares básicas, de servicios de transporte comercial, de instalaciones de comunicación, de oportunidades de empleo y de la transferencia de la tecnología apropiada. El número de niños que asiste a la escuela ha aumentado debido a las mejoras en los materiales de enseñanza y aprendizaje. El acceso a préstamos y su recuperación dentro de la comunidad ha mejorado también. El establecimiento de una huerta ha mejorado la nutrición de las personas, especialmente mujeres y niños. Por supuesto, existen posibilidades para mejorar los servicios mediante la capacitación continua y el monitoreo de las actividades.

### **6 Lecciones aprendidas en el desarrollo del Campamento Ecoturístico**

El trabajo en redes con las diferentes instituciones involucradas en el TTEC ha llevado a un considerable desarrollo socioeconómico, por ejemplo, electrificación del pueblo, construcción de una escuela, oportunidades de empleo, materiales de aprendizaje para la escuela y pago anual de tarifas compuestas e impuestos. Estos beneficios se lograron en gran parte debido a los altos niveles de cooperación y coordinación que existen entre los colaboradores en desarrollo en la junta, evitando la duplicación de esfuerzos y el traslape de actividades entre las organizaciones. Con base en el plan de desarrollo empresarial, todas las actividades que fueron resaltadas están asignadas a subcomités responsables que reciben el apoyo y la asesoría de las instituciones correspondientes. El TTEC se beneficia directamente del apoyo técnico y financiero de las instituciones que están interesadas en las empresas de desarrollo, como las granjas avícolas, una panadería, el transporte comercial y una tienda de abarrotes—los préstamos suaves se obtienen y se dirigen específicamente al desarrollo de estas empresas.

Para las organizaciones gubernamentales, el costo operativo involucrado es el costo de vehículos y salarios del personal incluido en el programa de desarrollo rural. La comunidad entera realiza la tarea de implementación, mientras que las ONG y otras instituciones proveen el costo de los materiales de capacitación y, en algunos casos, la contratación de expertos para la transferencia de tecnología apropiada a la comunidad.

La importancia de las empresas forestales comunitarias no puede dejarse de lado, ya que éstas contribuyen enormemente a los medios de vida socioeconómicos de los miembros de la comunidad. La subutilización de recursos forestales era uno de los cuellos de botella que enfrentaban al DF y las comunidades participantes. La introducción del programa de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) forestales ha desarrollado la capacidad de las comunidades para que utilicen los recursos forestales de manera óptima y sostenible.

A través de este programa de aprendizaje y desarrollo de capacidades, se han generado oportunidades de autoempleo para las personas rurales, y esto ha mejorado bastante su estándar de vida. La unión, coordinación y cooperación entre los colaboradores y entre los miembros de la comunidad son elementos que han mejorado. El trabajo en red y el flujo de información entre las partes interesadas ha mejorado significativamente y los recursos se han utilizado de la manera más apropiada. El desarrollo de empresas forestales comunitarias también ha contribuido a la reducción de cosechas ilegales de productos forestales.

- **Logros en el desarrollo de empresas comunitarias:** El mayor logro de integración es claramente la diversificación y coordinación con todas las otras PyMEs bajo una entidad principal, que es la

junta directiva del campamento de ecoturismo. El establecimiento del TTEC atrajo organizaciones que apoyan a empresas de base comunitaria a través de asesoría técnica y apoyo financiero. Como resultado, el estado financiero de la junta directiva del campamento va de US\$4.600 a \$6.000.

- **Desafíos que aun tiene el desarrollo del TTEC:** Existen enormes desafíos que la junta directiva del campamento debe abordar con el fin de mejorar la entrega de servicios. Se deben implementar acuerdos concretos con parte de la operación turística. Se debe también considerar la expansión de la capacidad del TTEC para alojar más huéspedes durante la temporada turística alta, ya que el campamento en este momento aloja solo 28 huéspedes por noche. La junta directiva del campamento debe asegurar que haya agua potable adecuada y segura, ya que el pozo que provee agua fresca está ahora salado.
- **Rol de los proveedores de servicios:** Los proveedores de servicios juegan un rol significativo en el éxito general del TTEC al desarrollar las capacidades de las comunidades locales. Ellos han contribuido enormemente en los estudios de mercado y en la recolección y análisis de datos. También han mejorado la disseminación de información entre las partes interesadas.
- **Rol de las empresas ecoturísticas para la reducción de la pobreza:** Las PyMEs son una de las opciones adaptativas para el alivio de la pobreza que requieren el esfuerzo conjunto de todas las partes interesadas. La integración de todas las empresas comunitarias en Tumani Tenda bajo una entidad central (la junta directiva del campamento) contribuyó con mejorar los medios de vida de toda la población de Tumani Tenda. Hemos sido testigos de un cambio dramático en un período de tiempo bastante corto en términos de desarrollo de infraestructura, disponibilidad de servicios sociales básicos y autosuficiencia comunitaria.

# Un Paradigma del Desarrollo de la Empresa Forestal en Nepal: Creando un Centro de Poder para Reducir la Pobreza Rural y Promover la Conservación

*Surya Binayee<sup>1</sup> y Sushil Gyawali<sup>1</sup>*

## 1 Contexto

Nepal, un país montañoso con un área total de 14,7 millones de hectáreas está ubicado entre India y China, dos economías gigantes y en crecimiento. La población de Nepal es de 25 millones de habitantes, de los cuáles 38% viven por debajo de la línea de pobreza de US\$78 (HMGN, 2003). La producción interna per cápita se estima en US\$315. Los bosques cubren cerca del 40% del área, mientras que la agricultura se desarrolla en un 19% del territorio. La agricultura y la forestería juegan un rol fundamental, generando empleo para el 80% de la población y contribuyendo con un 38% del producto interno bruto.

Esta región remota y subdesarrollada ha sido dotada de recursos forestales valiosos que brindan madera, leña y productos forestales no maderables (PFNM): pasto, forraje, hierbas y paja. Las comunidades locales usan estos recursos para su subsistencia y para la generación de ingresos. Muchas especies son también utilizadas para propósitos medicinales y culturales.

Los PFNM sí se encuentran entre las pocas fuentes de medios de vida para los habitantes de las montañas, especialmente los hogares pobres con acceso limitado a tierras agrícolas y otras oportunidades de ingresos. De acuerdo con Subedi (2006), cerca de 161 PFNM, que equivalen a \$35 millones, se comercializan en Nepal, y esto implica una contribución de hasta el 50% de los ingresos en efectivo de las comunidades rurales. Si se administran apropiadamente y se convierten en productos mercadeables, estos recursos pueden producir oportunidades de empleo e ingresos. Sin embargo, la cosecha no sistemática y la comercialización desordenada de estos productos

están provocando una amenaza tanto para los medios de vida de las comunidades dependientes de los recursos como para la biodiversidad—Nepal se encuentra dentro del punto más importante del Himalaya en cuanto a biodiversidad (Subedi, 2006).

## 2 Política: escenario legal e institucional

Nepal ha estado promoviendo exitosamente el manejo forestal de base comunitaria con más de 14.337 grupos de usuarios de bosques comunitarios (GUBC), aproximadamente un tercio de la población total. Estos grupos administran más del 20,5% de los bosques del país (CPFD, 2006). El 10° Plan a Cinco Años Plazo de Nepal (2002–2007) reconoce el potencial del uso sostenible de los recursos forestales para el alivio de la pobreza mediante la promoción de micro y pequeñas empresas de base forestal. Se ha trabajado con cerca de 500 empresas de base forestal que involucran a familias muy pobres y socialmente excluidas de los bosques comunitarios (BC), y se planearon programas de generación de ingresos para 253.000 hogares en BC y 25.680 hogares en bosques arrendados (HMGN, 2002).

Una buena política de comunidad forestal, los logros en los BC y las metas cuantitativas establecidas por el gobierno para el desarrollo de empresas indican un escenario de políticas favorables para el manejo de bosques de base comunitaria y el desarrollo de empresas. Sin embargo, los mecanismos del gobierno y otras iniciativas de desarrollo están establecidos solo para promover la conservación de base comunitaria y satisfacer las necesidades de subsistencia de las comunidades. Aun más, las instituciones

<sup>1</sup> Los autores trabajan con la Red Asiática para la Agricultura Sostenible y la Biociencia (ANSAB), que es una organización no gubernamental que trabaja en la región del Sur Asiático y tiene sus oficinas centrales en Katmandú, Nepal. Contacto: Surya Binayee, gerente de programa y administración, suryabinayee@ansab.org.

gubernamentales tienen tediosos procedimientos burocráticos. Por ejemplo, el registro de una empresa de base forestal requiere del consenso de tres partes (Oficina Forestal del Distrito, Junta de Desarrollo de la Pequeña Industria y Oficina de Estudios de Tierras) para analizar la factibilidad y el impacto ambiental de las empresas propuestas.

Aunque la política faculta a los GUBC para manejar, usar y comercializar independientemente los recursos forestales de su BC, en la práctica, el comercio de productos forestales se ve limitado por los oficiales forestales que son autoritarios y conservadores y tienen una voz poderosa en el desarrollo de empresas forestales, la explotación de materia prima de bosques controlados por el gobierno y el transporte de productos forestales. Además, los múltiples impuestos sobre productos de base forestal que cargan las diferentes entidades dificultan a muchos empresarios de entidades forestales el poder operar de forma rentable. Esta situación favorece a los comerciantes influyentes que pueden controlar el comercio de productos forestales mediante su capacidad y sus vínculos con las autoridades.

Los bancos y las instituciones financieras son casi inexistentes en la mayoría de los lugares. Las oficinas distritales para el desarrollo, que deben proveer servicios de desarrollo empresarial, en realidad brindan cursos de capacitación en distintas habilidades, pero solo a unos cuantos individuos. Aunque hay algunas ONG en los distritos, su entendimiento y capacidad con respecto a las empresas es débil. Además de los GUBC, existen algunos grupos de base para ahorro y crédito y clubes locales que a veces tratan de promover actividades generadoras de ingresos, aunque su enfoque sigue siendo en asuntos sociales más que en el desarrollo empresarial. Entonces, a pesar del gran potencial, el manejo forestal orientado a la empresa y la promoción de empresas de base forestal están confinados a unos pocos casos.

La Fig. 1 muestra los principales actores involucrados en productos forestales, especialmente PFMN, y también indica las funciones realizadas en la cadena de valor y quién y qué tipo de política y mecanismos institucionales existen para ayudar a los actores en la cadena de valor. Cerca del 90% de los PFMN se exportan de Nepal sin mucho procesamiento, básicamente limpieza, secado, clasificación y empaque simple.

Estos productos generalmente pasan por diferentes niveles de comerciantes que a menudo absorben buenos márgenes por sus funciones como vínculos con el mercado. Aunque lo que reciben los recolectores a veces no cubre ni siquiera el costo de su mano de obra, ellos continúan en esto porque la mayoría pertenecen a la sección más pobre de la sociedad y cuentan con pocas alternativas.

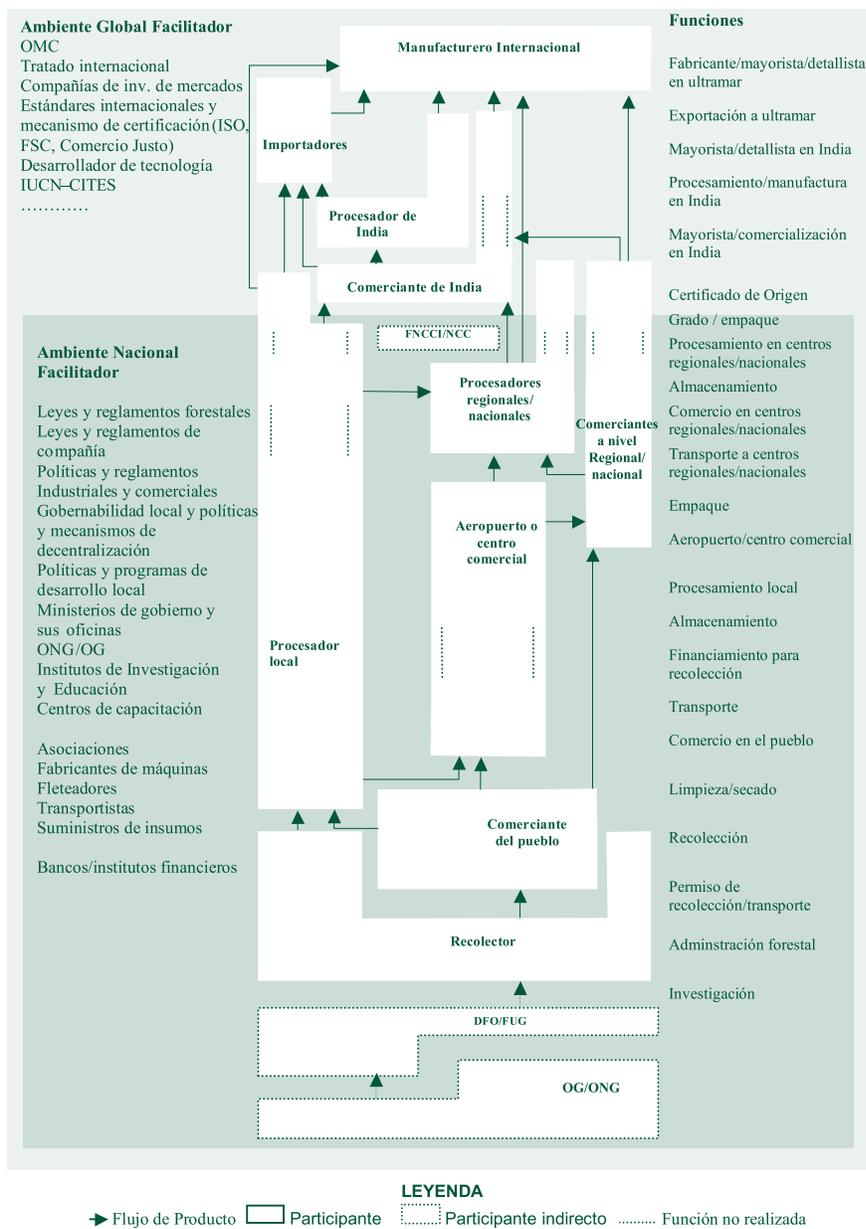
Los PFMN procesados en Nepal son principalmente papel hecho a mano, aceites esenciales y artesanías. Las empresas de base comunitaria están involucradas en el procesamiento local de estos productos, que se venden en los mercados nacionales e internacionales por parte de compañías manufactureras y procesadoras nacionales y regionales. Debido a asuntos de oferta y a riesgos de política involucrados en los productos forestales, hay muy poca inversión del sector privado. Solo unas cuantas organizaciones y programas promueven el desarrollo de empresas de base comunitaria, ofreciendo servicios de apoyo limitados. El acceso que tienen los grupos comunitarios y los potenciales empresarios a los servicios financieros es limitado.

Debido a las brechas de información y el marco político no favorable para el desarrollo empresarial, existen varios cuellos de botella en la cadena de valor para la mayoría de los PFMN. Los recolectores se quejan de los bajos precios, y la oferta de materia prima a menudo excede la demanda. Los comerciantes y procesadores se quejan de la mala calidad de las materias primas (sucia, no secas, calidad mixta, etc.), la dificultad para encontrar insumos y los altos costos de las transacciones de comercialización (carencia de economías de escala).

### **3 Necesidades, prioridades y abordajes**

Está claro que el sector forestal tiene un enorme potencial para la generación de ingreso y el mejoramiento de medios de vida. Desafortunadamente, la necesidad de los recursos naturales para satisfacer las necesidades de subsistencia y las demandas de personas externas están consumiendo la base de recursos e impactando de forma negativa en los medios de vida de los pobres rurales.

La situación actual era todavía peor cuando ANSAB inició su programa de base empresarial para el mejoramiento de medios de vida y la conservación.



**Fig. 1. Mapa de cadena de Valor de PFNM en Nepal**

Elaborando sobre las instituciones y activos locales existentes, ANSAB desarrolló un programa de desarrollo empresarial para lograr crecimiento económico con equidad, reducir la pobreza y balancear el desarrollo económico y las necesidades de conservación. Se establecieron las siguientes prioridades:

- transformar el manejo forestal en un manejo forestal comunitario con orientación empresarial
- desarrollar empresas locales para mercadeo y para agregar valor

- promover vínculos de mercado e integración de las empresas locales en cadenas de valor
- mejorar el acceso de las empresas a servicios de desarrollo empresarial y financieros
- crear un ambiente de políticas favorables

El programa ha estado en proceso desde el 2000 en 15 distritos de Nepal (Fig. 2). La selección del área incluyó los siguientes criterios:



**Fig. 2. Localización de los 15 distritos participantes**

- abundancia de recursos forestales comercialmente valiosos o área potencial para el cultivo de PFM y cultivos de alto valor
- necesidad de asistencia para el desarrollo económico (índice de pobreza y evaluación cualitativa usando el conocimiento de actores locales)
- interés local y potencial para desarrollar capacidades de administración empresarial (interacción entre actores locales y evaluación de habilidades)

El programa adoptó el análisis de la cadena de valor para identificar oportunidades para el desarrollo empresarial y la integración a mercados de mayor importancia. Se implementó una metodología de desarrollo de conglomeraciones para obtener mayores economías de escala, facilitar un ambiente para una mejor coordinación y colaboración, y lograr la eficiencia en la implementación del programa. Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM), una metodología desarrollada por la FAO, fue utilizada para estudiar sistemáticamente los mercados, los recursos, los elementos sociales y políticos y la tecnología, a la vez que se identificó las oportunidades empresariales locales y se facilitó la planificación y el desarrollo empresarial. Los esfuerzos para desarrollar capacidades locales se enfocaron en la promoción de servicios de desarrollo empresarial a través de entidades privadas e instituciones locales siempre que fuera

posible. El programa tenía trabajo en redes, creación de alianzas y mecanismos de aprendizaje para promover la colaboración entre los actores claves y escalar ascendientemente en las iniciativas de desarrollo empresarial. La asociación local y los procesos de planificación participativa de niveles múltiples y de abajo hacia arriba fueron elementos esenciales en el proceso.

#### **4 Intervenciones**

El programa buscó demostrar y facilitar opciones comercialmente viables para el desarrollo y la expansión empresarial. Promovió la colaboración vertical y horizontal para hacer que las empresas y los subsectores fueran competitivos y remunerativos para la población meta. Se abordaron las oportunidades y limitaciones de cada actor, principalmente productores y procesadores primarios, en los subsectores a través de servicios de desarrollo empresarial con mecanismos institucionales comunitarios viables. Los vínculos horizontales permitieron a los empresarios alcanzar economías de escala y coordinar mejor la compra/adquisición de servicios e insumos y la venta de sus productos. Los diferentes tipos de empresas en múltiples subsectores permitieron a los empresarios potenciales contar con opciones acordes a sus intereses, capacidades y habilidades, perfil de riesgo y visión y aspiraciones.

Los UBC fueron el punto focal para la producción sostenible de recursos forestales, con la meta de lograr tanto el alivio de la pobreza como el manejo sostenible de los recursos naturales. Para transformar el manejo forestal en un modo empresarial y desarrollar empresas de base forestal, el programa creó un marco para el desarrollo empresarial de productos naturales (Fig. 3). El marco se enfoca en componentes apropiados, capacidad institucional y en procesos del sistema de mercadeo para lograr lo siguiente: 1) mayores ingresos para un gran número de hombres y mujeres pobres; 2) mejor capacidad y mejores prácticas empresariales que llevan a mejoras tecnológicas, aumentos en la productividad y la eficiencia; 3) provisión sostenible de servicios basados en la demanda para las empresas y otros actores con el fin de mejorar la capacidad y las prácticas; 4) sostenibilidad de la oferta de recursos; y 5) competitividad de la cadena de valor/industria.

Como muestra la Fig. 3, el marco tiene dos aspectos importantes: 1) adopción de un proceso administrativo que ayude a identificar los productos/cadenas de valor más prometedoras, analizar las oportunidades y limitaciones específicas, y diseñar e implementar las intervenciones; y 2) desarrollo de componentes empresariales esenciales y de un sistema de mercadeo apropiado.

La idea es desarrollar micro y pequeñas empresas que sean parte de una cadena de valor más grande. El marco promueve la integración en cadenas de valor para hacer negocios sostenibles. La selección de las cadenas se basa principalmente en los prospectos de mercado y el crecimiento, aumentando los ingresos a un gran número de grupos meta, facilitando el involucramiento de los grupos meta en el negocio y generando oportunidades para el crecimiento y el mejoramiento en las cadenas de valor.

Como se muestra en la Fig. 3, los cuatros componentes críticos deben fortalecerse aun más con tres condiciones o mecanismos de apoyo importantes. Los componentes críticos son 1) administración sostenible de los recursos y sistema de producción, 2) empresas/grupos de mercadeo, 3) servicios de desarrollo empresarial y proveedores de servicio, y 4) financiamiento y mecanismos financieros. Estos componentes están condicionados por las disposiciones y la implementación de políticas, la investigación y la información de mercados, y la colaboración, los vínculos y los mecanismos de aprendizaje. Una empresa basada en productos naturales y un sistema de mercadeo se encuentran inmersos en un ambiente más amplio (social/político, económico/mercado, ciencia/tecnología, recursos/ambiente natural) cuyos componentes tienen influencia mutua uno sobre el otro.



Fig. 3. Marco conceptual para desarrollar empresas basadas en productos naturales

En consistencia con el marco, el programa implementó las siguientes actividades principales para alcanzar sus objetivos.

**Administración y producción de recursos orientados al mercado:**

- se trabajó con agricultores y UBCs para ayudar a desarrollar e implementar planes de producción y administración de recursos orientados al mercado con un enfoque en productos forestales comerciales y cultivos de gran valor
- el enfoque estuvo en el desarrollo institucional para asegurar la participación de los agricultores en el desarrollo y la implementación de todas las actividades empresariales grupales

**Desarrollo empresarial local y su integración en los sistemas de mercadeo:**

- se ayudó a los empresarios y grupos en la selección de opciones empresariales, estudios de factibilidad y procesos de planificación para promover empresas en subsectores prometedores
- se adoptó el marco de AyDM (FAO, 2000) en la planificación empresarial en el campo con las comunidades, especialmente en el proceso de selección
- se fortaleció la capacidad de las empresas en la producción o provisión de materias primas, la administración empresarial y aspectos de operación y mercadeo
- se promovieron diferentes modalidades de propiedad, como empresarios individuales, GUBC y redes de GUBC para contar con diferentes estructuras empresariales según las necesidades empresariales y sociales
- se desarrollaron habilidades empresariales y comerciales así como destrezas operativas en los grupos meta mediante programas de desarrollo de habilidades que incluyeron capacitación y asesoría
- se desarrollaron capacidades en las micro y pequeñas empresas meta para comprender la dinámica del negocio y así poder adaptarse a las situaciones cambiantes en los mercados

**Acceso a servicios financieros:**

- se facilitó el desarrollo de mecanismos de fondos rotativos de la empresa a nivel de GUBC
- se promovieron vínculos de empresarios con grupos de ahorro y crédito
- se desarrollaron vínculos entre empresas y bancos para otorgar préstamos empresariales con

garantías silenciosas y para realizar análisis empresariales, así como para elaborar mecanismos de planificación y desarrollo de capacidades

**Promoción y acceso a información de mercado y servicios de desarrollo empresarial:**

- se generó información de mercado y se distribuyó entre los agricultores, los GUBC y los empresarios a través de varias instituciones
- se facilitó el desarrollo de sistemas de información de mercado a nivel local (para mayor información, ver Binayee, 2005)
- se ayudó a los proveedores de servicios existentes y potenciales a desarrollar y proveer servicios de desarrollo empresarial que fueran específicos al sector (capacitación en habilidades operativas), así como transversales (contabilidad, desarrollo de liderazgo, administración de la organización)
- se colaboró en el vínculo entre proveedores de servicios y empresas

**Fortalecimiento de vínculos empresariales:**

- se apoyaron los vínculos entre empresas de base forestal y grupos de agricultores, GUBC o redes de GUBC como fuentes de materias primas
- se vinculó empresas comunitarias con empresas a nivel nacional
- se ayudó a las empresas a nivel nacional a acceder a los mercados internacionales y desarrollar vínculos empresariales
- se promovieron economías de escala y coordinación entre micro y pequeñas empresas por medio del desarrollo de redes entre empresas y grupos de agricultores/GUBC a nivel de grupos y distritos.
- se colaboró con empresas distritales y nacionales con el desarrollo de productos, materiales de comunicación, estrategias de mercadeo y exhibición de productos en ferias comerciales y puestos de venta

**Promoción de la cadena de valor:**

- se promovió fuertemente los vínculos y la integración a la cadena de valor: coordinación horizontal y vertical y vínculos entre actores en cada cadena de valor
- se promovió la inversión del sector privado en agroempresas y sectores forestales y sus vínculos en la cadena a través de talleres y reuniones, estudios de factibilidad, estudios de mercado y apoyo en planificación empresarial (con base en

que el sector privado puede administrar funciones empresariales de orden más alto)

**Balance del desarrollo económico y las necesidades de conservación:**

- se integraron varias herramientas basadas en el mercado y mecanismos de incentivos
- se organizaron planes operativos de manejo forestal y grupos de manejo forestal alrededor de la producción y cosecha sostenibles
- se ayudó a basar los planes de negocios de las empresas forestales en tasas sostenibles de cosecha definidos por la administración forestal de los GUBC
- se desarrollaron y fortalecieron vínculos entre empresas y GUBC para igualar la oferta y la demanda de recursos
- se promovió la certificación forestal y la cadena de custodia, así como las prácticas comerciales justas

**Facilitación de políticas habilitadoras:**

- se ayudó a formular disposiciones de políticas habilitadoras y mecanismos de implementación mediante estudios de políticas, establecimiento de ejemplos y casos a nivel comunitario y empresarial, organización de talleres y comités y recomendaciones a los entes encargados de hacer políticas
- se incorporaron los PFSM en los planes operativos de los GUBC, aclarando asuntos de registro de empresas de PFSM, estableciendo una práctica para recolectar las regalías por parte de los GUBC, revisando las tasas de las regalías y liberando las prohibiciones sobre la recolección y exportación en crudo de algunos PFSM
- se elevó el perfil del sector de PFSM

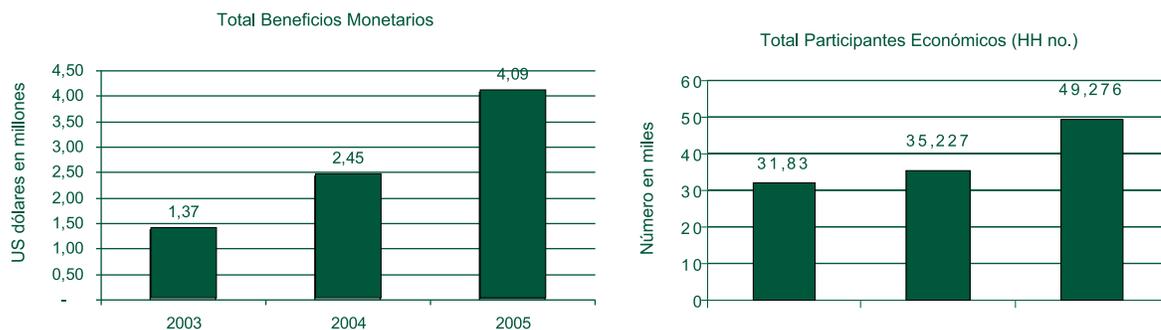
- se ayudó a institucionalizar el mecanismo de coordinación entre agencias gubernamentales y organizaciones de desarrollo para asuntos de política y desarrollo relacionados con PFSM

**5 Resultados y prospectos**

El programa logró resultados tangibles en fortalecimiento institucional, desarrollo económico y conservación de la biodiversidad, beneficiando directamente a las comunidades locales y principalmente a los pobres involucrados en el sector forestal. Como se muestra en la Fig. 4, el beneficio económico aumentó a US\$4 millones en el 2005, ayudando a más de 49.000 familias. De los 41.916 participantes, 40% eran mujeres. El retorno económico a la población meta fue más de nueve veces la cantidad invertida en el programa.

Es importante notar que los mayores beneficios económicos se lograron a la vez que también se promovió el manejo sostenible de los recursos naturales y durante un período de intenso conflicto político. Las empresas individuales han sido capaces de generar ingresos y empleo para muchos locales, agregaron valor a nivel local y contribuyeron a que la cadena de valor relacionada se hiciera más eficiente y respondiera más al mercado.

La Tabla 1 muestra 459 tipos de empresas desarrolladas y fortalecidas en el 2005, todas, con excepción de tres, estaban basadas en áreas rurales. Los tipos de producto incluyeron aceites esenciales, papel y productos de papel, hierbas secas, especias, fibras naturales, hongos silvestres, té de hierbas, productos ayurvédicos y productos de cuidado personal. Más del 80% de los US\$4 millones se generaron con



Fuente: ANSAB, 2005

**Fig. 4. Impactos económicos del programa empresarial por año**

**Tabla 1. Beneficios económicos, empresas y participantes en el 2005**

Datos	Producción/Mercadeo		Agregado local de valor	Compañía nacional	Gran total
	Cultivado	Silvestre			
Beneficio económico (US\$)	2.205.106	1.153.991	245.065	483.064	4.087.226
No. de grupos/empresas	303	129	24	3	459
Clientes—individuos	6.687	20.011	14.248	770	41.916 (66.847 incluye indirecto)

Fuente: ANSAB, 2005

actividades como la producción y el mercadeo de PFNM/cultivos de alto valor y con actividades locales realizadas en los pueblos para agregar valor.

Las microempresas a nivel individual se desarrollaron para promover la producción de PFNM y cultivos de alto valor en tierras privadas y comunitarias. Las empresas de subgrupos trabajaron principalmente con la producción de PFNM en tierras de BC. Las empresas a nivel de UBC estaban involucradas en funciones desde la producción de productos forestales y su mercadeo hasta operaciones para agregar valor y generar mayores retornos a sus miembros. Para las operaciones más grandes, se puso énfasis en una red de UBCs y grupos comunitarios. El mercadeo de PFNM y cultivos de alto valor fue más efectivo a través de comerciantes locales y asociaciones de mercadeo con productores. Las empresas nacionales de mercadeo y otras compañías privadas recibieron asistencia para establecer funciones de procesamiento y manufactura de alto orden y mercadeo de productos comunitarios en mercados nacionales e internacionales.

Aparte de los beneficios económicos, el desarrollo de empresas forestales de base comunitaria trajo resultados positivos en el manejo de los recursos naturales. El programa ayuda a poner 80.525 hectáreas de bosque bajo manejo de recursos orientados a la empresa, con 14.086 hectáreas bajo certificación del Concejo de Mayordomía Forestal (FSC); 21 GUBC tienen certificación de manejo forestal y ocho empresas tienen certificación de cadena de custodia. Conforme las empresas iban generando incentivos económicos a las comunidades locales a través de empleo e ingresos, ellas que podían hacerlo optaron por adoptar prácticas más sabias para el manejo de los recursos naturales.

Durante el proceso, 459 empresas, 112 GUBC y sus federaciones, 15 Oficinas Forestales Distritales y 20 ONG locales adquirieron conocimiento y habilidades sobre el desarrollo empresarial y los aspectos relacionados con el manejo de recursos orientado a la empresa. Se ofrecieron tecnologías empresariales apropiadas e información de mercado a un gran número de empresarios y actores interesados.

El programa creó un mecanismo para compartir y colaborar a través de la Red de PFNM de Nepal, disminuyendo la duplicación de esfuerzos, identificando nodulos de intervención para la promoción de PFNM y promoviendo la agenda de PFNM y debates de políticas. El programa empresarial también ayudó a crear un ambiente de políticas favorables a través de estudios, discusiones y talleres sobre políticas, así como recomendaciones y el fortalecimiento de foros de políticas. Se hicieron contribuciones específicas para desarrollar la Política de Desarrollo de Hierbas y PFNM 2004 (primera en su tipo) y racionalizar las tasas de regalías de PFNM y las regulaciones comerciales.

## 6 Desafíos y lecciones

El desarrollo empresarial, visto como algo extremadamente importante para las áreas rurales, fue difícil por varias razones, principalmente porque los agricultores y los grupos de pobladores carecían de educación y habilidades relacionadas con la empresa, eran pobres y tenían menos capacidad para asumir riesgos. La situación de seguridad también influyó en el clima empresarial: las comunidades y los empresarios sintieron que era riesgoso invertir en empresas. Los grupos a menudo se veían limitados por el poco acceso a recursos financieros para iniciar

las empresas y no se podían beneficiar de los limitados recursos financieros disponibles por su inhabilidad para asumir riesgos de inversión. Otros desafíos incluyeron un inadecuado suministro de servicios de apoyo empresarial, baja capacidad de las comunidades para entender la dinámica del mercado y los detalles empresariales, y políticas que impedían el desarrollo de empresas forestales y el comercio libre y justo de PFNM. Para abordar estos desafíos, el programa adoptó las siguientes estrategias.

#### *Desarrollo de recursos locales*

El programa desarrolló personas que sirven como recursos locales (PRL) para trabajar de cerca con los GUBC, los grupos de agricultores y los empresarios individuales. Estas PRL recibieron capacitación en evaluación de recursos de GUBC y en planificación, así como en la identificación de opciones empresariales y procesos de planificación empresarial. Un equipo de campo trabajó con PRL para facilitar las actividades del programa. La estrategia de PRL se eligió para lograr eficiencia en la facilitación del programa, la sostenibilidad de los servicios a nivel local y la implementación del programa en el campo cuando la situación de seguridad restringía el movimiento de personas externas en los pueblos (ANSAB, 2006). La metodología fue efectiva y eficiente. Además, algunas PRL se graduarían como proveedores BDS en el futuro.

#### *Financiamiento para las empresas*

Los GUBC en el distrito que tenía el dinero en un fondo grupal no tenían idea de cómo usarlo. Considerando la necesidad de servicios financieros, el programa desarrolló capacidad GUBC en planificación empresarial y manejo de fondos, facilitando el desarrollo de un fondo de promoción empresarial GUBC que facilitó el apoyo a los miembros pobres mediante la extensión de crédito, la planificación empresarial y el apoyo en el desarrollo. Estaba claro que los bancos comerciales y otras instituciones financieras debían ser estimulados para desarrollar nuevas metodologías y productos para extender los servicios financieros a las empresas forestales rurales.

#### *Promoción de mercado y trabajo en redes*

La capacidad local en la administración de calidad y cantidad, así como la logística del mercadeo, es esencial para tener relaciones empresariales más fuertes. Para lograr esa capacidad, se utilizaron varias herramientas:

la provisión de servicios de información de mercado, vinculando activamente a las pequeñas empresas con las compañías privadas y la experiencia técnica apropiada, y el desarrollo de redes entre GUBC y con empresas, tanto para consolidar productos como para mejorar la cadena de valor. Para la promoción y los vínculos del mercado, el programa trabajó con empresas a nivel nacional en generar vínculos también con empresas distritales y compradores internacionales. El manejo forestal y la certificación orgánica se introdujeron como herramientas efectivas para promover productos naturales en mercados internacionales (ANSAB, 2005a).

#### *Planificación participativa para la propiedad y la sostenibilidad*

La planificación participativa permitió a las comunidades entender los asuntos y establecer prioridades, compartir ideas, solicitar insumos y crear un mayor entendimiento y sentido de propiedad. Los actores locales de los asentamientos, los grupos de GUBC y los actores distritales participaron en la formulación de planes de actividades. La asociación con ONG locales, el desarrollo y movilización de PRL, y el desarrollo y fortalecimiento de organizaciones de base comunitaria fueron elementos centrales para la implementación del programa y jugaron un rol significativo en su éxito.

#### *Colaboración para promover el éxito*

La administración sostenible de los recursos y la promoción empresarial requieren intervenciones desde el nivel local hasta nacional. Se creó un apalancamiento al trabajar con otras organizaciones y programas: instituciones y programas gubernamentales, proyectos, el sector privado y organizaciones de desarrollo. El trabajo a nivel local para innovar y demostrar los resultados deseados y para discutir problemas y lecciones con las autoridades locales a través de redes y foros fue efectivo.

## **7 Conclusiones**

La metodología de desarrollo empresarial basada en la comunidad y el marco para los productos naturales es replicable para la mayoría de las UBC en Nepal y otros lugares donde se pueda promover la administración participativa de los recursos. La disponibilidad de recursos y la demanda del mercado pueden, por supuesto, colocar límites a la reducción de la pobreza a través del desarrollo empresarial basado en el bosque.

Es evidente de este estudio de caso que existe un alto potencial para reducir la pobreza a través del manejo de recursos de base comunitaria y de la vinculación de empresas forestales. Esta metodología une los recursos locales—construyendo activos e instituciones locales—y provee empleo e ingresos a un gran número de hombres y mujeres. Sin embargo, es necesario un cambio de paradigma para transformar el manejo de recursos forestales de una orientación de subsistencia a un manejo orientado a la empresa y apoyado por modelos empresariales innovadores que balancean el crecimiento, la equidad y la conservación.

Como las políticas definen los límites, apoyan los sistemas, otorgan roles a los actores, regulan la participación y generan el clima para las intervenciones, tienen implicaciones profundas en el desarrollo de empresas de base comunitaria. Las disposiciones políticas favorables y la implementación de mecanismos y prácticas que estimulan la inversión a largo plazo en el manejo forestal, el desarrollo de empresas de base comunitaria y el comercio libre y justo para los productos forestales tienen un tremendo impacto.

Se necesita una mezcla correcta de actividades en el manejo de recursos, el desarrollo empresarial y los servicios financieros para facilitar el desarrollo de la empresa comunitaria con un enfoque en la reducción de pobreza. Además, la propiedad local y el desarrollo de capacidades locales, así como los proveedores de servicios, son cruciales para tener mayores impactos y sostenibilidad. Se debe desarrollar una alianza estratégica entre los socios de desarrollo y los actores del mercado para promover el desarrollo del mercado, la integración en la cadena de valor, y las políticas favorables.

## Bibliografía

- ANSAB. 1999. Análisis del subsector de PFNM en altitudes elevadas en la zona de Karnali. ANSAB/CBED/CECI, Katmandú, Nepal.
- ANSAB. 2005. ANSAB informe anual 2005. ANSAB, Katmandú, Nepal.
- ANSAB. 2005a. Informe final sobre la certificación y el mercadeo sostenible de PFNM—alianza público–privada. ANSAB, Katmandú, Nepal.
- ANSAB. 2006. Informe anual sobre avances en forestería comunitaria para empresas sostenibles en Nepal. ANSAB, Katmandú, Nepal.
- Binayee, SB. 2005. Sistemas de información de mercado: un panorama del sistema de mercadeo agrícola del Sur de Asia. FAO, Vientiane, Lao PDR (informe de consultoría).
- CPFD. 2006. Base de datos del Departamento Forestal. División Forestal Privada y Comunitaria, Departamento Forestal, Katmandú, Nepal.
- FAO. 2000. Empresas arbóreas y forestales de base comunitaria: análisis de mercado y desarrollo. Roma, Italia (preparado por Isabelle Lecup y Ken Nicholson).
- HMGN. 2002. Décimo plan, 2002–2007. Comisión Nacional de Planificación, Katmandú, Nepal.
- HMGN. 2003. Documento de estrategia para la reducción de la pobreza, 2002–2007. Comisión Nacional de Planificación, Katmandú, Nepal.
- Subedi, BP. 2006. Vinculando las empresas basadas en planta y las comunidades locales con la conservación de la biodiversidad en Nepal, Himalaya. Nueva Delhi: Adroit Publishers.

# Organización de Empresas Comunitarias de Biocomercio: Lecciones de la Implementación de la Metodología AyDM en Colombia

Paola Andrea Lozada Perdomo<sup>1</sup> y José Antonio Gómez Díaz<sup>2</sup>

## 1 Introducción

El biocomercio sostenible se refiere al conjunto de actividades de recolección, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica<sup>3</sup>. Dentro de estos bienes y servicios se encuentran los provenientes de sistemas agropecuarios sostenibles o que contribuyen a la conservación, ecoturismo y productos maderables y no maderables. Las empresas de biocomercio son entonces las personas jurídicas que producen y comercializan en alguna de estas categorías, cumpliendo con criterios de sostenibilidad. Según el análisis de 100 empresas de biocomercio sostenible en Colombia, un 40% son empresas comunitarias de biocomercio sostenible (ECBS), conformadas por comunidades indígenas, afro-descendientes o campesinos.

La tendencia en Colombia en los últimos años ha sido el incremento de empresas de biocomercio resultado de la preferencia de consumidores por productos naturales provenientes de un uso sostenible de recursos naturales. En el 2003 se identificaron 530 empresas; para el 2006 se han identificado 1.300 con productos y servicios de las cuatro categorías y distribuidos en todo el país. En los últimos cuatro años, cinco supermercados de 11 existentes han abierto góndolas exclusivas para productos orgánicos, encontrando un segmento de mercado aún pequeño pero atractivo.

El estudio sobre cadenas de valor de productos de biocomercio (Cardozo, 2004) muestra que en Colombia 7% del mercado potencial de estos productos estaría dispuesto a pagar un sobreprecio entre el 6% y 10% por obtener frutas, hongos, condimentos secos, mermeladas, panela, miel de abejas y café certificados.

En el mercado internacional estos nichos se han consolidado a través de certificaciones como producto orgánico y comercio justo y los sobreprecios pagados por los consumidores varían entre 20% y 40% (Stoian, 2006).

Las cifras en Colombia todavía son incipientes pero reflejan un mercado dinámico y en crecimiento. Entendiendo esta tendencia y como parte del cumplimiento de los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica, a nivel nacional se han priorizado seis cadenas de valor teniendo en cuenta su potencialidad ambiental, social y económica. Estas cadenas son plantas medicinales e ingredientes naturales, frutales amazónicos, flores y follajes tropicales, mieles, artesanías de fibras y semillas, y ecoturismo. Al ser parte de una cadena de valor priorizada, los empresarios de biocomercio pueden acceder a información de mercado actualizada, ser parte de los convenios de comercialización establecidos con cadenas de supermercados y de programas de exportación y formación.

A pesar del crecimiento del mercado en Colombia y la promoción, existen retos para mejorar la competitividad de las empresas de biocomercio y principalmente de las ECBS. La experiencia y perfil de los líderes de las ECBS, en buena parte, no permite conocer y aplicar eficazmente las buenas prácticas relacionadas con mercadeo, comercialización, logística, administración empresarial y finanzas, lo cual no les permite optimizar sus operaciones y genera desventajas cuando negocian términos para sus socios. La informalidad de la organización empresarial y el bajo valor agregado de los productos, sumado a la poca capacidad gerencial, se convierte en un obstáculo para el acceso

<sup>1</sup> Investigadora, Biocomercio Sostenible, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, plozada@humboldt.org.co.

<sup>2</sup> Coordinador, Biocomercio Sostenible, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, jagomez@humboldt.org.co.

<sup>3</sup> Definición acordada por los programas de Biocomercio, Corporación Andina de Naciones (CAN), Conferencia para el Comercio de las Naciones Unidas (UNCTAD) y la Corporación Andina de Fomento (CAF) en el 2004; el término *biocomercio* fue adoptado durante la VI Conferencia de las Partes del CDB en 1996.

a crédito en condiciones favorables. Para aumentar su competitividad, será indispensable contar con proveedores de servicios de asesoría y asistencia técnica que fortalezcan sus capacidades empresariales.

Desde 1998, el Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt (IAvH) trabaja en el diseño y desarrollo de mecanismos que impulsan la inversión y el comercio de los productos y servicios de la biodiversidad para alcanzar los objetivos del Convenio de Diversidad Biológica (CDB) y el desarrollo sostenible en Colombia. En el 2001, el IAvH y la Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO) se unieron para la implementación del proyecto Fortalecimiento y Capacitación para el Desarrollo Sostenible a Partir de Productos de la Biodiversidad. El objetivo era

apropiar y validar la metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM) en los procesos y herramientas de apoyo de la línea de investigación en biocomercio sostenible del IAvH, además para fortalecer la capacidad empresarial de las comunidades rurales a partir de productos manejados sosteniblemente en los aspectos económico, social y ambiental. La metodología orienta a proveedores de servicios y líderes de ECBS en el proceso de la organización empresarial (Tabla 1). Este artículo analiza la experiencia de conformación de dos ECBS en Colombia dedicadas al cultivo y a la comercialización de follajes tropicales, con implementación de la metodología AyDM.

## 2 Estudios de caso

Nuestro análisis se enfoca en dos comunidades conformadas por 40 personas, ubicadas en las veredas

**Tabla 1. La metodología Análisis y Desarrollo de Mercado (AyDM)**

El AyDM es una metodología utilizada para efectuar la selección, planificación y desarrollo inicial de empresas de productos de la biodiversidad. Ha sido promovida por la FAO y otras organizaciones como una contribución a las poblaciones rurales, a fin de que alcancen un sistema de subsistencia sostenible en el cual los bienes familiares y comunitarios puedan incrementarse, mientras que el manejo de los recursos mejora. Asimismo, maneja la evaluación de la sostenibilidad del ambiente local a la hora de identificar y planificar las oportunidades para la organización y desarrollo de una ECBS. Esta metodología se desarrolla en tres fases. En la Fase 1 se evalúa la situación actual, en la Fase 2 se identifican los productos, mercados y medios de mercadeo y en la Fase 3 se planifican las empresas para el desarrollo sostenible. La implementación del AyDM involucra una amplia gama de actores, entre ellos:

- **Coordinación internacional:** La FAO capacita a la entidad de coordinación nacional en la metodología de AyDM, facilita materiales de apoyo y realiza el seguimiento a los resultados obtenidos en cada fase. También gestiona los recursos para la implementación de la metodología y junto con el IAvH realizaron el seguimiento al proyecto y búsqueda de capital semilla.
- **Coordinación nacional:** Las principales funciones son la facilitación de desarrollo de actividades en cada proyecto piloto para la conformación de las ECBS, la coordinación de actividades de capacitación a contrapartes, la integración de resultados, la orientación de planes de trabajo, las metodologías de acuerdo con el marco de AyDM, la coordinación de expertos, la interacción con instituciones de apoyo, el seguimiento de actividades regionales y el apoyo a coordinaciones regionales, a los facilitadores y comunidades en aspectos técnicos y metodológicos.
- **Coordinaciones regionales (contrapartes):** Se encargan de la ejecución de actividades en cada zona. Esto incluye la realización de talleres con comunidades, concertación con los facilitadores en el desarrollo de las actividades de campo, coordinación de los talleres con los consultores, recopilación y análisis de resultados, facilitación de la comunicación local con otros actores e instituciones, acompañamiento a las comunidades en cada una de las fases de la metodología y seguimiento de los resultados a nivel local.
- **Instituciones de apoyo (proveedor de servicios):** Son instituciones con capacidad de prestar apoyo directo a las comunidades en el desarrollo de los productos identificados. Incluyen a la empresa privada, las organizaciones del estado, los servicios locales de desarrollo empresarial, las asociaciones del sector privado y las universidades.
- **Especialistas y consultores:** Son consultores especializados que aportan información técnica en las tres fases (ecológica, agronómica, mercado y empresarial).
- **Facilitadores comunitarios:** Se encargan de la comunicación entre las comunidades y las demás personas involucradas en el proyecto y de liderar la recolección de información a nivel local.
- **Comunidades:** Es el grupo comunitario que participa en la aplicación de las fases.

En América Latina, la FAO ha colaborado con el IAVH (2003–2004) y el CATIE a través de su proyecto BID/FOMIN (2004–2006) para implementar y validar el AyDM con comunidades rurales. Por medio de estas experiencias, se generaron lecciones aprendidas en la aplicación del AyDM en Colombia (Lozada et al., 2006), Nicaragua (Donovan, 2006a) y Guatemala (Donovan, 2006b).

de Canaán y La Palmera en el municipio de Salento, departamento del Quindío, localizado en la región central de Colombia (Fig. 1). Las dos se caracterizan por ser unidades familiares pequeñas con tradición en la producción del café que fueron afectados por la caída de los precios del café al inicio de los 2000 y que estaban motivados por encontrar alternativas económicas.



**Fig. 1. Ubicación comunidades Quindío**

La región se caracteriza por pequeña parcelas, en la mayoría de los casos propias, cultivadas de acuerdo con sistemas productivos convencionales donde además del café, se destacan el plátano, la ganadería y otros cultivos de subsistencia (yuca, maíz, cacao, pastizales, etc.) en un relieve montañoso, pendiente y ondulado (Lozada et al., 2006). Esta área forma parte del corredor boscoso altoandino que une ecosistemas naturales como el Parque Ucumarí, el Parque Otún-Quimbaya y los bosques con altas densidades de palma de cera (*Ceroxylon quindiuense*) en las zonas de La Ceja y Toche (Tolima). Estos ecosistemas se caracterizan por su diversidad biológica con especies endémicas y en peligro de extinción. Se hacía indispensable un manejo de los sistemas productivos compatibles con la biodiversidad y el mantenimiento y posible recuperación de las zonas boscosas.

Para la identificación de las comunidades rurales se establecieron los siguientes criterios:

- habitan en ecosistemas fragmentados y usan los recursos naturales aledaños
- experiencia en trabajos asociativos y con actitud positiva hacia el diálogo, participación, organización y mejora de sus condiciones
- cuentan con el apoyo de al menos una entidad local dispuesta a colaborar con la implementación de AyDM
- sensibilidad hacia el manejo adecuado de los recursos naturales

### 3 Implementación del AyDM

Al inicio de la fase preparatoria, se implementó un taller de capacitación para la aplicación de la metodología, en el cual se definieron los objetivos de trabajo en cada área, las funciones de las instancias de coordinación, el perfil de facilitadores y mecanismos para su identificación, los planes para la búsqueda de información existente en cada una de las áreas y los cronogramas de trabajo. Como resultado, las contrapartes adquirieron una serie de responsabilidades enfocadas en la preparación de las comunidades para la implementación de la Fase 1, la coordinación de actividades con otros actores locales y la compilación de información biológica, socioeconómica y de mercados. La fase preparatoria duró tres meses.

En la Fase 1, que duró siete meses, las comunidades identificaron los recursos naturales locales disponibles y aplicaron las matrices de análisis de los factores de mercado, medio ambiente, social/institucional y tecnológicos para identificar los productos con mayor potencial para el desarrollo empresarial. La lista de productos contenía plantas medicinales, flores y follajes tropicales, bioinsumos, productos no maderables, como semillas, y productos maderables. Con la ayuda de expertos externos, las comunidades recopilaban información básica para el análisis y selección de la segunda fase.

A partir de los estudios de mercado realizados en los 10 meses de la Fase 2, fue posible profundizar en la viabilidad de los productos preseleccionados. Se realizaron estudios de mercado de flores y follajes y un estudio de viabilidad técnica para la realización de productos elaborados a partir de plantas medicinales. La comunidad se capacitó en los aspectos técnicos de mercado y recolectó información de nivel local utilizada para la selección del producto.

Al comenzar la Fase 3 de planeación de las ECBS, se eligió como producto los follajes. Como resultado final nacieron dos ECBS (Tabla 2). Se construyó el plan de negocios y el plan de uso y aprovechamiento y se establecieron las parcelas piloto. Esta fase de seis meses fue más intensiva en talleres: en promedio un taller por mes, con máximo de dos. Entre cada taller, los facilitadores motivaron a las comunidades para recolectar la información requerida y para el cumplimiento de las tareas designadas; este tiempo fue fundamental para realizar el seguimiento de las metas acordadas para cada fase.

La implementación del AyDM exigió aprendizajes técnicos, administrativos y gerenciales para las comunidades. La construcción del plan de negocios fue fundamental para la orientación de un negocio hacia el mercado y para definir los roles de sus miembros en la operación de la ECBS, los cuales se materializaron con la instalación de las primeras parcelas experimentales de follajes. El plan de negocios en esta fase se constituyó en una herramienta para la gestión y definición del plan de inversiones necesarias para entrar en la etapa de despegue (producción y ventas iniciales). Las comunidades solicitaron recursos a la alcaldía y a una empresa forestal privada en la zona para la compra de insumos, capacitación y adecuación de terrenos para el establecimiento de las parcelas de follajes. El fondo de Medios de Vida y Desarrollo de Empresas (LDED) de la FAO también donó recursos como capital semilla.

Para el manejo de los fondos, se constituyó un comité de compras con participación de los representantes legales y tesoreros de las ECBS, un representante de la entidad contraparte que apoyó el proceso en campo, en este caso la Corporación Autónoma Ambiental del Quindío (CRQ), y el IAvH. Para cada compra, el comité de gestión debía analizar tres cotizaciones conseguidas y verificar que los gastos se enmarcaran en el plan de negocios. A pesar de ser una instancia

de control de la inversión de los recursos, el comité de gestión tenía como objetivo crear un procedimiento analítico en las inversiones, delegando el manejo de los recursos en los empresarios comunitarios. Actualmente los presidentes de las empresas entienden la importancia de tener un proceso planificado de proyección de compras que responda a las estrategias empresariales diseñadas en su plan de negocios.

Después de la implementación de AyDM, las dos comunidades reconocieron como ventaja tener una ruta lógica que facilita la identificación de oportunidades de mercado con base en las capacidades y los recursos locales. Las ECBS de IVIAO y Paraíso Tropical de Canaán están recogiendo la primera cosecha de follajes y tienen compradores regionales establecidos. Su decisión ha sido abarcar el mercado regional que representa cifras interesantes a un costo menor que el del mercado nacional por las dificultades de tener un empleado en Bogotá. La ventaja del mercado regional es la cercanía y la posibilidad de entregar directamente el producto. Las empresas cuentan actualmente con un plan de corto, mediano y largo plazo, en el que se proyecta crecer al mercado nacional en el momento en el que exista un flujo de caja estable para proyectar nuevas inversiones, como el incremento del área de siembra y la diversificación del producto a follajes nativos que requieren mayor investigación. En principio el anhelo de las comunidades era acceder al mercado internacional; hoy, después de un proceso detallado de análisis se conocen las implicaciones de cada mercado en términos de costos, calidad y logística y la capacidad de respuesta proyectada de las asociaciones en un plazo de cinco años.

Otro resultado es el vínculo creado entre las ECBS y las entidades de apoyo (proveedores de servicios), como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y el Instituto Colombiano Agropecuario (ICA), quienes ofrecen capacitaciones de manejo fitosanitario,

**Tabla 2. ECBS constituidas a partir de la implementación de AyDM en Colombia**

Nombre	No. de socios de la ECBS	No. de beneficiarios indirectos	Producto ofrecido	Mercado final
Asociación Incrementadores de Vida, Agua y Oxígeno de La Palmera (IVIAO)	6	35	Follajes	Mercado regional de Armenia y Calarcá
Asociación Paraíso Tropical de Canaán	5	25	Follajes	Mercado regional de Armenia y Calarcá

conformación empresarial e investigación para dar un mejor valor agregado a la producción primaria, entre otros temas.

Una de las metas de las empresas es poder ampliar su portafolio de productos, incluyendo las especies nativas recolectadas directamente del bosque. Para esto ha sido necesario realizar investigación de mercados, pruebas de florero y paquetes tecnológicos para arreglos productivos. Esta investigación está siendo realizada por el IAvH con la comunidad de la Palmera, quienes en primera instancia identificaron los follajes en campo a partir de su conocimiento del bosque. Posteriormente realizaron pruebas de durabilidad y aceptación en el mercado. Las ECBS realizaron pruebas en el mercado local, llevando los follajes nativos a las floristerías de Armenia.

La inclusión de los follajes nativos se convierte en una oportunidad de mercado más interesante, pues no son productos ofrecidos en el mercado actualmente. Pueden obtener precios más altos en relación con los follajes tradicionales teniendo en cuenta que son los únicos oferentes. Existen otras oportunidades para dar un mayor valor agregado a través de los procesos de transformación, como la elaboración de arreglos florales. Esta actividad está pensada como una fase adicional de las empresas y para ello han recibido capacitaciones del SENA sobre diseño y elaboración de arreglos florales.

Participar en una cadena de valor priorizada a nivel nacional ha permitido a las ECBS obtener información de mercados y técnica de su producto, igualmente fortalecerse en áreas débiles a partir de las capacitaciones y de los servicios financieros puestos a su disposición. La decisión de crecimiento secuencial de las empresas es resultado de un mayor conocimiento del mercado, información circulada a nivel nacional y a la cual las comunidades rurales generalmente no tienen acceso. Además, el interés y la capacidad de las ECBS de conocer el mercado local y regional fortalece sus habilidades de negociación con otros actores de la cadena.

Los antecedentes de trabajo comunitario en el Quindío fueron una ventaja a la hora de comenzar un proceso colectivo. Las comunidades estaban preparadas para asumir procesos de planificación y comprometerse a entregar parte de su tiempo y recursos, como tierra y trabajo.

De las 40 personas que inicialmente participaron, hoy 11 hacen parte de las dos ECBS. A finales de la Fase 2 cuando era necesario definir el aporte de cada socio (en trabajo o actividades como la adecuación de terreno), algunos se retiraron; en la Fase 3 el tiempo de planificación implicó largas jornadas de trabajo y compromisos específicos de la comunidad, como registro de la empresa ante la cámara de comercio, y la recolección de papeles y trámites. No obstante, los socios comprometidos realizaron inversiones: en la Fase 2, se recolectaron especies de follajes y flores del bosque para analizar la favorabilidad en los mercados locales. Estas especies fueron analizadas por el IAvH en pruebas de florero (durabilidad) y de mercado en los canales de comercialización nacionales. En la Fase 3, el trabajo para la instalación de los arreglos de cultivo y algunos materiales como la guadua, fueron aportados por cada socio. Con los fondos obtenidos en donación de la FAO, adquirieron las semillas, el material para cobertura del cultivo, el alambre, las mangueras y el transporte de fertilizantes orgánicos.

Los impactos de la implementación del AyDM comienzan a ser tangibles en las etapas iniciales del desarrollo de las ECBS. El establecimiento de la infraestructura para el cultivo de los follajes se realizó de manera ordenada y con los requerimientos técnicos necesarios. El conocimiento del mercado ha permitido a las empresas tomar decisiones oportunas y eficaces que no desborden sus capacidades, pero también proyectar un crecimiento planificado donde se espera penetrar otros mercados. El acceso a los servicios de apoyo es más eficiente en la medida en que las comunidades saben cuales son sus necesidades. Las dos empresas nacientes han gestionado capacitaciones en temas fitosanitarios y técnicos referidos al cultivo, acompañamiento en el componente social, transporte para las semillas, gallinaza para fertilizar sus cultivos, entre otros. La comunidad señala que no todo el apoyo que les ofrecen diferentes entidades es oportuno y tienen ahora la capacidad de discernir sobre que aceptan o no y sobre las cosas que deben gestionar directamente.

#### **4 Lecciones aprendidas**

Como parte del proceso de desarrollo empresarial el IAvH identificó varias lecciones aprendidas sobre la implementación de AyDM replicables a otras comunidades rurales en América Latina:

- **Lograr acuerdos sobre las responsabilidades:** La definición de responsabilidades entre las contrapartes y la identificación de roles para actores futuros es una necesidad en el desarrollo de la fase preparativa. Si las responsabilidades no son claras y los actores no están de acuerdo, existe el riesgo de que muchas responsabilidades sean asumidas por pocos socios, que luego no pueden moverse eficientemente en desarrollar sus propias responsabilidades. La fase preparativa debe durar por lo menos dos meses y resultar en un plan de trabajo detallado para cada actor.
- **Formar redes de trabajo:** El desarrollo de redes a nivel nacional y local es importante para garantizar la sostenibilidad de los proyectos comunitarios una vez finalizado el proceso de implementación de la metodología. Las contrapartes que actúan como coordinadores regionales deben ser activas desde la Fase 1 en la identificación de socios locales que podrían apoyar a las iniciativas en el futuro. En Quindío este trabajo se realizó con mayor fuerza en la última fase, permitiendo un soporte de la iniciativa en el momento de terminación del proyecto.
- **Responder a las dificultades de la implementación:** Las organizaciones de contraparte, los facilitadores de campo, las comunidades y los consultores en el proyecto fueron capacitados y aportaron insumos específicos para el ajuste de la metodología en los casos que fue necesario por coyunturas con la comunidad. Es importante habilitar espacios de retroalimentación periódica para ajustar la metodología a las condiciones de la zona y la comunidad. Estos espacios pueden ser formales o surgir informalmente cuando se identifiquen malestares en el grupo que puedan obstaculizar el proceso.
- **Proyectar tiempo requerido mayor del proyectado:** Para procesos de productos nuevos, como fue el caso en Quindío, es necesario proyectar un tiempo promedio de 23 meses, es decir, ocho meses más de los planteados en la metodología de FAO.
- **Definir victorias tempranas:** Los procesos de planificación largos son difíciles de asimilar por las comunidades; la incertidumbre frente a los posibles resultados exige un proceso de planificación en el que se involucren victorias tempranas y tangibles. Por este motivo las pruebas piloto deberán realizarse desde la Fase 2.
- **Utilizar un lenguaje sencillo:** Algunos temas de desarrollo empresarial (principalmente el financiero) son difíciles de comprender y apropiar por parte de las comunidades. Realizar proyecciones para medir rentabilidad, tasas internas de retorno y otros indicadores necesarios en el plan de negocios deben ser explicados de una manera simple y a través de métodos no tradicionales, para que sean entendidos y sirvan como herramienta de planificación.
- **Utilizar ejemplos prácticos:** Los talleres dirigidos a la comunidad deben partir de ejemplos reales, tales como ir a la cámara de comercio y realizar un registro de la empresa, clínicas de ventas, día de producción, entre otros. A veces la comunidad sintió que los talleres eran muy teóricos y sólo hasta el final entendieron la relación que existe entre los conceptos y la práctica.
- **Implementar sistemas de seguimiento:** La definición de indicadores de impacto de las actividades desde el inicio del proyecto permite tener un conocimiento real de los beneficios generados a favor de las comunidades en términos de aprendizaje y de pertenencia a la iniciativa empresarial creada. En este proceso los indicadores se construyeron al final, lo que en algunos casos dificultó la recolección de información.
- **Analizar información relevante en diferentes áreas del desarrollo empresarial:** Las discusiones alrededor de los productos identificados permiten abrir espacios de diálogo y crecimiento grupal que consolidan un proceso participativo, alcanzando niveles de confianza en los procesos desarrollados conjuntamente por los miembros de la comunidad. La búsqueda de información y el intercambio de experiencias locales enseña a los empresarios rurales a gestionar y establecer alianzas que permitan el desarrollo de la idea de negocio.

## 5 Recomendaciones

- **Trabajar con una lista reducida de productos (menos de cinco) después de la Fase 1:** El trabajo con listas extensas de productos después dificulta la selección y requiere un proceso más intensivo de búsqueda de información; debería definir criterios específicos para la selección basados en los objetivos previstos para el proyecto.
- **Fortalecer las capacidades productivas de las iniciativas empresariales:** Producir productos nuevos requiere una intensiva capacitación en el tema de producción que debería ser realizada desde el momento en que el grupo establece la prioridad de los productos. La metodología AyDM debería adecuar el orden de los pasos a seguir.

- **Incorporar un plan de uso y aprovechamiento a la Fase 3:** El plan de uso y aprovechamiento permite profundizar en el análisis de los problemas y oportunidades frente al sistema productivo y enfatizar la importancia de implementar buenas prácticas agrícolas de recolección y conservación para la sostenibilidad de la empresa. Podría plantearse como un paso adicional en la Fase 3.

## 6 Conclusiones

- Mediante el ejercicio de validación y adaptación de la metodología, se logró la conformación de dos ECBS que buscan la generación de empleo, el aumento de los ingresos económicos de los socios, el uso sostenible de productos de la biodiversidad, la implementación de prácticas para gestión de calidad, la agregación de valor a sus productos y la sostenibilidad financiera.
- Un reto para las comunidades que hacen parte de los primeros eslabones de la cadena es mejorar su capacidad de gestión de servicios de apoyo, logrando discernir cuáles responden a sus necesidades estratégicas. Entonces las comunidades podrán buscar directamente las entidades identificadas y prioritarias en correspondencia con su plan de trabajo.
- Los procesos de planificación largos pueden estar fuera del alcance de algunas comunidades rurales en cuanto no presenten resultados tangibles a corto plazo. Es fundamental desarrollar acciones concretas en medio del proceso de planificación, tal como la implementación de la prueba piloto desde la Fase 2 de la metodología. Igualmente es importante dividir el proceso de planificación en corto, mediano y largo plazo para comenzar con productos que permitan un flujo de caja temprano y luego ampliar las actividades a mercados o productos más complejos.
- Para la línea de biocomercio sostenible del IAvH, este es un ejercicio nuevo que facilitó el entendimiento de las actividades necesarias para el acompañamiento de iniciativas empresariales comunitarias desde su inicio, así como su papel en el trabajo interinstitucional con entidades encargadas de estimular a nivel local el desarrollo de dichas iniciativas. La metodología ofrece una oportunidad de validar herramientas de biocomercio sostenible ya existentes y de complementarlas, particularmente en lo que se refiere al apoyo a comunidades y a la selección de productos con potencial comercial.
- Las entidades de apoyo cumplen un valioso papel en la consolidación de las cadenas de valor y su reto

está en ofrecer servicios ajustados a las necesidades de todos los actores de la cadena, especialmente de los pequeños productores quienes están más lejanos a los espacios informativos. Para ello se requiere un acercamiento e intercambio de conocimientos entre los técnicos y las comunidades.

- Las organizaciones internacionales como la FAO tienen el papel de facilitar la replica de las experiencias de creación de ECBS a través de la búsqueda de recursos en alianza con las entidades nacionales. Para ello es importante cultivar alianzas de largo plazo que perduren más allá del plazo de ejecución de los proyectos y que se basen en el reconocimiento de las fortalezas de las entidades del orden nacional.

## Bibliografía

- Cardozo, 2004. Canales alternativos para la comercialización de producto de biocomercio. Casos: alimentos, heliconias, hongos, condimentos, miel y café y panela orgánicos. IAvH. Bogotá. 147 pp.
- Donovan, J. 2006a. Facilitación de la etapa inicial del desarrollo de empresas forestales comunitarias en Nicaragua: lecciones aprendidas en la aplicación de la metodología AyDM. COSUDE/WWF. San Jose, Costa Rica. 33 pp.
- Donovan, J. 2006b. Facilitación de la etapa inicial del desarrollo de empresas forestales comunitarias en Guatemala: lecciones aprendidas en la aplicación de la metodología AyDM. COSUDE/WWF. San Jose, Costa Rica, 35 pp.
- Lozada, PA; Cendales, MH; Gómez, JA; Becerra, MT; Grouwels, S. 2006. Desarrollo empresarial comunitario de biocomercio sostenible en Colombia. Aplicación de la metodología análisis y desarrollo de mercado. Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt. FAO/IAvH. Bogotá, Colombia. 94 pp.
- Lozada, PA; Gómez, JA. 2006. Análisis del desarrollo empresarial de 100 iniciativas de biocomercio sostenible en Colombia. IAvH. Bogotá D.C., Colombia. 104 pp.
- Lundy, M; Gottret, MV; Cifuentes, W; Ostertag, CF; Best, R. 2003. Diseño de estrategia para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. Proyecto de desarrollo de agroempresas rurales. CIAT. Cali, Colombia. 78 pp.
- Stoian, D. 2006. Mercados de productos verdes certificados. Borrador. CATIE. Turrialba, Costa Rica. 26 pp.

# De Proyecto a Organización Independiente: la Prestación de Servicios Forestales para el Manejo del Bosque en el Centro-Sur de la Amazonía Ecuatoriana

Marco Romero R.<sup>1</sup>

## 1 Antecedentes

La República del Ecuador tiene una superficie de 256.370 km<sup>2</sup>—pequeña en relación con otros países de América del Sur. Sin embargo, cuenta con una gran variedad de condiciones ecológicas debido a la presencia de la Cordillera de los Andes, la misma que atraviesa el país de norte a sur, y a la presencia de las corrientes marinas fría de Humboldt y cálida de El Niño.

La producción total de madera de bosques nativos es de aproximadamente 500.000 m<sup>3</sup> anuales (aprovechamiento legal); alrededor de 200.000 m<sup>3</sup>/año provienen de la amazonía ecuatoriana. La zona centro-sur de la amazonía ecuatoriana comprende las provincias de Morona Santiago y Pastaza, en donde existen cerca de 4,3 millones de hectáreas de bosques húmedos tropicales (alrededor del 48% del total nacional). Morona Santiago tiene una población aproximada de 115.000 habitantes, de los cuales el 33% están concentrados en el área urbana y el 67% viven en el área rural (INEC, 2002). La población rural es principalmente indígena de la etnia Shuar (alrededor de 60%) y los restantes son colonos que han venido de la región Sierra.

Las prácticas de manejo del bosque nativo y aprovechamiento de madera en la amazonía ecuatoriana la realizan pequeños productores forestales colonos e indígenas cuyas fincas tienen entre 40 y 70 hectáreas. En el bosque los árboles son aserrados con motosierra—la cual se ha convertido en la herramienta principal para el aserrado—elaborando productos como tablas, tablones y piezas de varias dimensiones; el arrastre se realiza con animales.

## 2 La creación del Servicio Forestal Amazónico

La Fundación Servicio Forestal Amazónico (SFA), asentada en la ciudad de Macas (Morona Santiago), es una organización no gubernamental sin fines de lucro, creada para brindar asesoramiento técnico en el campo forestal<sup>2</sup>. Se originó en la última fase de un proyecto de asistencia técnica, pasando así de proyecto a organización independiente y estableciéndose como prestadora de servicios de asistencia técnica para el manejo del bosque con la política de servicios contra pago. Para su desarrollo inicial contó con el apoyo de la Agencia Alemana de Cooperación Técnica (GTZ). Inició sus actividades en junio del 2000 y en octubre del 2001 obtuvo su personería jurídica. Sus objetivos incluyen: 1) promover el manejo forestal sustentable, 2) fomentar la investigación científica en el área forestal, 3) participar en el desarrollo social-integral de la comunidad y 4) promover y apoyar la valoración de los bienes y servicios provenientes del bosque.

Actualmente cuenta con 14 empleados y trabaja en forma independiente; ha establecido dos nuevas oficinas—en Gualaquiza y en Puyo (Fig. 1). La máxima autoridad del SFA es la asamblea general. El directorio lo conforman personas que trabajan fuera de la organización; ellos realizan una labor de veeduría y control al trabajo del director, el cual es responsable de la gestión institucional. Se considera que una de las particularidades más importantes para la buena marcha de la organización es el hecho de que el director responde ante un directorio independiente.

<sup>1</sup> Coordinador de investigación forestal, Servicio Forestal Amazónico (SFA), Macas, Ecuador, marvin@ecnet.ec.

<sup>2</sup> El Proyecto Forestal CREA Macas (CREA-GTZ-DED), se inició en el año 1992 y terminó en el 2003. El componente forestal se independizó en la última fase del proyecto, antes de su terminación.



**Fig. 1. Zona de trabajo**

El enfoque institucional del SFA está orientado a prestar servicios técnicos y al desarrollo de productos relacionados al manejo forestal; estos incluyen elaboración de planes y programas de aprovechamiento forestal, regencia forestal, asesoría y capacitación (por ejemplo SIG-GPS, aserrado con marco guía, comercialización de productos maderables, viveros), reforestación y la facilitación de información forestal. Otro rubro importante es la ejecución de proyectos y el desarrollo de productos específicos en estudios y consultoría a actores públicos y privados. Entre los productos se destacan estadísticas forestales (software IKIAM), manuales, mapas y marcos guías para el aserrado.

Por su especialización en el campo forestal y ante la falta de información sobre el tema, el SFA realiza investigación forestal involucrando a estudiantes y cooperando con universidades del país y del exterior. Se trata de investigaciones aplicadas sobre temas específicos para establecer respuestas a preguntas relacionadas con las prácticas de manejo forestal de los pequeños finqueros y de la cadena de madera aserrada. Un enfoque nuevo es la aplicación de la investigación-acción, el cual se realiza como parte de la ejecución del proyecto de manejo forestal de pequeños finqueros (ForLive), cofinanciado por la Unión Europea.

### 3 La demanda de servicios

La demanda de servicios y productos proviene de 1) productores forestales colonos e indígenas y actores de la cadena de valor de madera aserrada y

2) organizaciones y proyectos del país y la región. La demanda de los productores forestales y actores de la cadena de madera inicia con los cambios en la política forestal nacional y las reformas al Régimen Forestal que llevó a la emisión de las Normas Forestales para el Aprovechamiento de Madera y Manejo del Bosque (2000). Las reformas al marco legal establecieron la participación de profesionales forestales (regencia) para cumplir funciones de supervisión y control en el aprovechamiento forestal (en el bosque) y se complementaron con el control a la movilización en las carreteras.

La demanda de servicios para el aprovechamiento de madera legal no es exclusiva del productor forestal sino también de comerciantes de madera y actores vinculados a la cadena de valor. Estos establecen acuerdos con los finqueros para la compra de madera y facilitan créditos para cubrir los costos iniciales del aprovechamiento legal. Una característica de la demanda es el requerimiento de una presencia permanente en la zona para la prestación y acompañamiento personalizado.

La disponibilidad y capacidad de pago por parte de los pequeños finqueros por los servicios prestados es baja. Una de las razones principales es la falta de recursos económicos para cubrir los costos iniciales en el aprovechamiento de madera legal (costos de elaboración de programa, servicios de regencia, pago de tasas/impuestos a la autoridad forestal). Por otra parte, el mercado no hace una gran distinción en los precios para la madera de origen legal en relación a un producto de origen ilegal. El hecho de que productos de madera legal compiten en el mercado con aquellos de origen ilegal se convierte en uno de los desincentivos principales para avanzar hacia el buen manejo del bosque.

### 4 La oferta de servicios

En Ecuador, la aplicación de las normas para el manejo forestal es un proceso iniciado en el año 2000. En este contexto el SFA trabaja insertando a productores y comerciantes en el cumplimiento del nuevo Régimen Forestal y a la vez vende servicios para la elaboración de programas de aprovechamiento forestal. La estrategia inicial en la prestación de servicios al dueño del bosque consistió en trabajar con tarifas relativamente bajas, las mismas que progresivamente han sido reajustadas hasta llegar a un valor real.

La cobertura geográfica para la oferta de productos y servicios es principalmente la zona centro-sur de la amazonía ecuatoriana; sin embargo, varias prestaciones en el ámbito nacional se enfocan en temas de normatividad y manejo forestal de pequeños finqueros, capacitación forestal y desarrollo de productos en consultorías.

El SFA trabaja con pequeños finqueros y actores involucrados en el aprovechamiento de madera legal (servicio de asistencia técnica y capacitación), principalmente en los primeros eslabones de la cadena de valor—es decir, en la elaboración de planes y programas de aprovechamiento en el bosque, la aprobación de la autoridad forestal (gestión institucional) y termina con la entrega de la Guía de Circulación de Madera al dueño del bosque (inicio de la movilización por carretera). Durante el proceso se presenta a la autoridad forestal los informes del caso, previo a las verificaciones en el bosque (regencia forestal). Por otra parte, según la demanda y con el uso del marco guía, se presta capacitación a motosierristas para el aserrado, así como capacitación en el transporte de madera por cable. En estos casos son dos las condiciones básicas para la prestación de servicios: 1) que el aprovechamiento y manejo del bosque cumpla con las normas forestales establecidas y 2) que la prestación sea pagada por el cliente, sea el dueño del bosque o el comerciante de madera.

La principal estrategia utilizada para el mercadeo y venta de servicios y productos ha sido la promoción—exposición de los mismos, aprovechando ferias, reuniones, difusión radial y a través del acercamiento personalizado a instituciones y organizaciones que trabajan en la zona y el país. Además se cuenta con un tríptico informativo y la presentación en Internet. Otro factor importante es el hecho que las personas que trabajan en la institución viven en la zona y ya eran conocidas en las comunidades y organizaciones locales.

Los servicios para el manejo forestal también son ofertados en la amazonía ecuatoriana por otros profesionales (a título individual). El SFA es la única persona jurídica que los ofrece a nivel institucional y hasta la fecha ha prestado asesoría a 557 familias

para el aprovechamiento de alrededor de 64.000 m<sup>3</sup> de madera en pie, de los cuales cerca de 44% provienen del bosque nativo y los restantes 56% de árboles en sistemas agroforestales (el volumen promedio por programa en bosque nativo es de 110 m<sup>3</sup>). SFA coordinó la formulación de las normas locales para el aprovechamiento de madera y manejo del bosque de una asociación indígena de la etnia Shuar (CGSHA<sup>3</sup>); actualmente se trabaja en la implementación de dichas normas.

El volumen de negocios del SFA se ha incrementado anualmente; así, en los años 2002, 2004 y 2005 el volumen aproximado fue de US\$77.000, \$146.000 y \$208.000, respectivamente. Uno de los aspectos importantes es el cambio del peso relativo de los servicios con relación al monto total del volumen de negocios. En el caso concreto de programas de aprovechamiento y regencia forestal que para el 2003 significaron el 19% del volumen total de negocios, para el 2005 este valor se ubicó en alrededor del 4%. Las causas de este cambio están relacionadas a la falta de eficiencia en el control forestal (se supone mayor ilegalidad) y a la presencia de otros profesionales que también prestan servicios.

Las informaciones muestran que el involucramiento del dueño del bosque en las actividades de la cadena de madera legal es una oportunidad para generar empleo y contribuir al mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de los hogares rurales, recibiendo mejores precios para sus productos y ganando por su inversión de tiempo de trabajo (el 66% participa en alguna de las actividades de aprovechamiento; en el 34% de casos, el aprovechamiento de madera se realiza sin participación del dueño del bosque—se vende los árboles en pie. Sin embargo, la no participación se debe a la falta de recursos financieros para cubrir costos de legalización (elaboración del programa, pago de tasas), disponibilidad de medios (motosierra, aserrador, acémilas para arrastre de madera) y la falta de información sobre los requisitos y trámites que deben cumplirse ante la autoridad forestal.

Uno de los temas que hace más difícil el manejo del bosque es la falta de incentivos para el aprovechamiento legal de madera; la madera legal debe

<sup>3</sup> La CGSHA es el Consejo del Gobierno Shuar Arutam; agrupa a seis asociaciones Shuar y disponen de 190.000 hectáreas de bosque natural. Con apoyo de Fundación Natura y bajo la coordinación del Servicio Forestal Amazónico han elaborado el Reglamento Forestal Local para el Aprovechamiento de Madera, el cual respeta las normas forestales nacionales establecidas por el Ministerio del Ambiente del Ecuador.

competir con productos de origen ilegal. Bajo las consideraciones anteriores y en términos generales, los riesgos para la prestación de servicios del SFA son 1) el paternalismo de instituciones y proyectos de apoyo que se ejecutan en la región, ya que eso significaría una competencia desleal con la cual no se puede competir y 2) la inestabilidad política y debilidad institucional de la autoridad forestal para aplicar medidas que favorezcan las iniciativas locales de manejo forestal sustentable.

## 5 Innovaciones en la entrega de servicios forestales

La demanda de servicios y productos para el manejo del bosque y el mejoramiento de las condiciones socioeconómicas de la población rural es creciente. La oportunidad de prestar servicios contra pago conduce a un mejor apropiamiento de las prácticas por parte de los productores (valoración). Sin embargo, es necesario demostrar los beneficios económicos de la actividad para el pequeño finquero. Si él debe pagar, ¿cuándo gana o recupera su inversión?

Por otra parte, la política de trabajo de servicios contra pago es fundamental para la sostenibilidad institucional y tiene algunos principios para su aplicación:

- evitar el paternalismo institucional, ya que la entrega de recursos materiales, económicos y técnicos en forma gratuita no produce ningún efecto en el grupo meta—por el contrario, crea dependencia y no genera apropiamiento
- orientar la capacitación a la formación de especialistas, es decir trabajando exclusivamente con las personas que tienen interés y aptitud en desarrollar una actividad y no orientarla a toda la comunidad
- generar beneficios económicos de la actividad forestal; la aplicación de estos principios se originó a partir del análisis de resultados e impactos que los socios realizaron con base en experiencias de proyectos y organizaciones de desarrollo, previo a la conformación del SFA

Bajo estas consideraciones, el reto permanente del SFA es ofrecer servicios de calidad accesibles para finqueros de bajos recursos y generar beneficios económicos, creando en ellos una cultura del pago por los servicios y de cumplimiento a las normas para el manejo forestal. Una respuesta oportuna a esas

demandas, incluso ampliar el banco de productos y servicios es considerado un elemento importante para la sostenibilidad de la organización. Para una mejor prestación de servicios, se establecieron oficinas más cerca del cliente y se han incorporado profesionales de la etnia Shuar en el trabajo de la organización.

Una de las limitantes para el manejo del bosque y el aprovechamiento de madera en forma legal es la falta de recursos económicos por parte de los pequeños finqueros para cubrir los costos iniciales de la actividad. El SFA busca alternativas para mejorar esta situación. Un caso concreto es el trabajo con la Fundación CODEAMA<sup>4</sup> en la provincia de Pastaza, con la cual se ha implementado un pequeño mecanismo de microcréditos forestales para cubrir los costos iniciales del aprovechamiento forestal legal. Existe una articulación permanente con diferentes actores de la cadena de valor de madera, reconociendo y aprovechando las capacidades de cada uno de ellos, buscando mejores beneficios para los productores forestales.

## 6 Hacia mejores servicios para la forestería de pequeña escala

Los avances en los procesos de manejo forestal con pequeños finqueros dependen también de la existencia de mecanismos de incentivos a las prácticas de un buen manejo del bosque. La estrategia del estado debería enfocarse en acercar al mayor número posible de finqueros hacia el aprovechamiento legal de madera para luego hacer manejo forestal sustentable, complementándose con mecanismos de incentivos al buen manejo (control de tala ilegal, reducción de impuestos/tasas, simplificación de procesos burocráticos, facilitación de microcréditos forestales, difusión de normas, entre otros). Actualmente, las estrategias de control eficiente a la movilización de madera en las carreteras inciden favorablemente en la venta de servicios a los productores forestales; cuando el control forestal es deficiente, la demanda de servicios baja en forma inmediata.

El enfoque del SFA para su accionar institucional es especializarse en un área sin incursionar en otros temas que no tengan relación al manejo forestal. La profesionalización trae consigo la necesidad de articularse con especialistas de otras áreas. Esto es parte de la estrategia institucional para mejorar la cadena

<sup>4</sup> La Fundación para la Conservación y Desarrollo Amazónico (CODEAMA) brinda servicios profesionales para fortalecer la producción agropecuaria y promover la conservación de los recursos naturales en la región amazónica ecuatoriana, [www.codeama.org](http://www.codeama.org).

de valor de madera aserrada y obtener mayores beneficios económicos para el finquero, incorporando y cooperando con los intermediarios de la madera y demás actores del mercado (sector privado), buscando mejores precios para productos de origen legal, así como productos aserrados de calidad (empleando el marco guía).

## 7 Conclusiones

Después de cinco años de experiencia, es posible aseverar que la SFA está posicionándose localmente, logrando el reconocimiento de las organizaciones de desarrollo de la provincia, así como también de entidades nacionales e internacionales. La autoridad ambiental del país reconoce la gestión institucional y su contribución al manejo forestal y a la conservación de la biodiversidad. Dada la experiencia en la aplicación práctica de las normas forestales y el manejo del bosque con pequeños finqueros de la región, el SFA participa activamente en los procesos nacionales de revisión y análisis de dichas normas, contribuyendo con importantes insumos y logrando incidencia para la mejora de los conceptos técnicos de manejo forestal, en especial sobre la viabilidad técnica y socioeconómica de las mismas. Son varios los factores y lecciones para lograr este posicionamiento y reconocimiento.

- Con la política de trabajo de servicios contra pago, se convierte a los tradicionales beneficiarios de un proyecto en clientes. Este servicio es personalizado y se realiza de forma individual, no al nivel comunal o asociativo. La venta de servicios de capacitación no se enfoca a todos los dueños de bosques sino a actores claves que están continuamente en el bosque (en actividades de aprovechamiento, aserrado, comercio) para crear especialistas en las propias comunidades y lograr mejores impactos en la gestión.
  - El SFA trabaja principalmente al inicio de la cadena de valor de la madera aserrada. Al respecto, un factor importante para el éxito de estas iniciativas y para contribuir en la reducción de la pobreza es el de desarrollar varias acciones enfocadas en resolver problemas específicos en dichos eslabones y generar valor agregado al nivel local.
- Complementariamente, debe trabajarse en establecer mercados específicos a nivel del país para productos que provienen del buen manejo del bosque (legal) sin que ello signifique certificación forestal.
- El principal capital productivo de un pequeño finquero es la finca y el bosque y los árboles comerciales de especies valiosas dentro de ella. En la medida que iniciativas de prestación de servicios como las ofertadas por el SFA sean accesibles a estos productores, tanto en términos de bajos costos y oportunidad para solicitarla (es decir, están cerca a sus comunidades), constituyen factores claves para la reducción de la pobreza. Tienden a generar mejores beneficios económicos de la actividad, a crear capacidades para el dueño del bosque y a obtener mejores oportunidades para la negociación de su madera (vender madera aserrada y no continuar con prácticas de venta de árboles en pie).
  - El factor de organización local así como la prestación de servicios con acompañamiento personalizado y permanente es una ventaja comparativa que abre oportunidades frente a otros competidores externos, que al final de su trabajo nuevamente abandonan la zona.
  - Las lecciones de los primeros cinco años muestran que la organización no puede sostenerse únicamente a través de la prestación de servicios dirigido a dueños del bosque y actores de la cadena. Este aprendizaje ha llevado al SFA a modificar su portafolio de servicios y a trabajar en consultoría para el desarrollo de productos, en la formulación y ejecución de proyectos de desarrollo relacionados a los objetivos institucionales sin perder de vista el tema de su especialización.
  - SFA se creó a partir del proyecto cuando éste aún estaba vigente. Este cambio de proyecto a organización independiente durante el tiempo del proyecto permitió un acompañamiento a la organización. Por otra parte, la estrategia de desarrollarse de forma escalonada ha sido importante para avanzar y generar cada vez una mayor sostenibilidad.

# Desarrollo de Empresas Forestales Comunitarias en Guatemala: Un Estudio de Caso de la Cooperativa Carmelita R.L.

*Dietmar Stoian<sup>1</sup>, Aldo Rodas<sup>2</sup> y Jason Donovan<sup>3</sup>*

## 1 Generalidades del estudio de caso

En Guatemala, el desarrollo de empresas forestales comunitarias (EFC) ha sido más prominente en la región de Petén, donde la intermediación exitosa por parte de organizaciones sociales, respaldadas por las organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias donantes, ha llevado al otorgamiento de concesiones forestales comunitarias en la zona de usos múltiples (ZUM) de la Reserva de Biosfera Maya. El acceso a la base de recursos implica los derechos de usufructo por 25 años<sup>4</sup> con la condición de que la concesión sea certificado bajo el esquema de Consejo Mundial de Bosques (Forest Stewardship Council, FSC) dentro de un plazo de tres años después de haber sido otorgado (Carrera et al., 2006). A partir del 2006, 16 EFC han obtenido acceso legal a más de 420.000 hectáreas de bosque tropical, incluyendo 12 concesiones comunitarias y cuatro cooperativas o ejidos municipales (Fig. 1).

Con apoyo importante de los donantes<sup>5</sup> y ONG, las EFC basadas en Petén han adquirido las destrezas técnicas necesarias para administrar sus bosques y certificarse bajo el esquema del FSC. Desde el 2003, 11 EFC se han organizado bajo la sombrilla de la empresa de segundo grado FORESCOM (Empresa Forestal Comunitaria de Servicios del Bosque S.A.) que provee servicios técnicos (por ejemplo, función de regente forestal, producción de viveros, construcción de caminos) y empresariales (por ejemplo, comercialización de especies menos conocidas, certificación grupal).

El surgimiento de la EFC de primer grado llamada Cooperativa Carmelita R.L., a la que llamaremos de aquí en adelante Carmelita, está directamente ligada con la creación de la Reserva de Biosfera Maya y los subsecuentes procesos de concesión forestal. En 1996, la comunidad de Carmelita estableció el Comité para el Desarrollo de Carmelita (Comité Pro Mejoramiento de la Aldea Carmelita). A mediados de la década de 1990, el proceso de concesionamiento tenía un fuerte ímpetu y, en respuesta a los cambios en el marco político-legal para el uso forestal en Petén, el comité presentó una solicitud para un área de concesión. El 6 de agosto de 1996, a Carmelita se le otorgó una concesión comunitaria de 53.798 hectáreas por un período de 25 años. El uso forestal legalmente reconocido se inició en 1997 en un área de 100 hectáreas con base en un plan piloto de manejo (SmartWood, 2005). El 14 de setiembre de 1998, la comunidad se organizó formalmente como Cooperativa Carmelita R.L., que reemplazó al comité como concesionario. En 1999, Carmelita obtuvo la certificación según el esquema del FSC a través del Programa SmartWood de la Alianza para el Bosque (Rainforest Alliance)—justo a tiempo para cumplir con el requisito de obtener la certificación dentro de los tres años siguientes de haber sido otorgada la concesión. En el 2001, Carmelita comenzó a alquilar facilidades locales para procesar la madera de su concesión y ofrecer servicios de aserrío a las concesiones adyacentes a la comunidad. En el 2003, Carmelita se convirtió en uno de los nueve miembros fundadores de FORESCOM. En ese mismo año, otras 10.000 hectáreas se abrieron para la extracción

<sup>1</sup> Economista forestal, CATIE, Turrialba, Costa Rica, stoian@catie.ac.cr.

<sup>2</sup> Ex estudiante de maestría de CATIE, Flores, Guatemala, arodas@catie.ac.cr.

<sup>3</sup> Especialista en desarrollo de empresas rurales, CATIE, Turrialba, Costa Rica, jdonovan@catie.ac.cr.

<sup>4</sup> Las comunidades deben pagar una única cuota (US\$1/acre) por un período de 10 años, suscribir un bono de desempeño del 1% de la licitación total y pagar impuestos sobre los productos forestales extraídos. Además, deben preparar planes de manejo, inventarios de especies y evaluaciones de impacto ambiental. Los acuerdos de concesión pueden ser revocados si una comunidad no sigue el plan de manejo, si carece de capacidad operativa o si se declara en bancarota.

<sup>5</sup> Lo más instrumental en estos procesos fue la participación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que a la fecha ha invertido cerca de US\$135 millones en diferentes proyectos en Petén.

de madera en conexión con los planes de manejo para los períodos 2003–2007 y 2008–2012. En el 2004, Carmelita adquirió maquinaria y equipo (aserradero) para la transformación primaria de la madera.

## 2 Organización, administración y gobernabilidad empresarial

Carmelita está legalmente constituida como una cooperativa con 127 miembros (56% hombres y 44% mujeres a mediados del 2006). Su objetivo principal es promover la conservación de los recursos naturales a través del manejo forestal sostenible y la participación comunitaria en una forma económicamente viable y respetando la biodiversidad. Los objetivos específicos son los siguientes:

- fortalecer el manejo integrado y sostenible de diversos recursos forestales
- ofrecer una alternativa económica a la comunidad al participar en el manejo forestal que permita la generación de ingresos y un mayor valor agregado a la materia prima que produce
- conservar sitios de interés arqueológico y ecológico a través del ecoturismo integrado

Las actividades productivas clave incluyen:

- producción de madera aserrada a partir de maderas preciosas (caoba, cedro tropical)

- producción de madera en rollo de especies menos conocidas (EMC)
- extracción de productos forestales no maderables (PFNM), en particular xate (*Chamaedorea* spp.), pimienta (*Pimenta dioica*) y chicle (*Manilkara zapota*)
- ecoturismo en conexión con el sitio arqueológico Maya Parque Nacional El Mirador–Río Azul

La producción de madera aserrada a partir de especies preciosas es la actividad clave en términos de generación de empleo e ingresos. La caoba representa cerca del 65% del volumen total de madera y productos maderables vendidos entre 1997 y el 2006. Dada la posición de Carmelita al principio de la cadena de valor, y sus relativos pocos años de operación, las oportunidades de agregar valor a la fecha se han limitado a la transformación primaria de la madera.

Además de la madera, la extracción de PFNM ha sido una importante fuente de ingresos. La extracción de xate se ha hecho cada vez más importante—cerca de US\$12/día se pueden ganar con su extracción, lo que equivale a más de 1,5 jornales. Aproximadamente 400 racimos<sup>6</sup> de xate se exportan semanalmente directo a los Estados Unidos. Varias ONG están apoyando a las comunidades de Carmelita a través de un programa

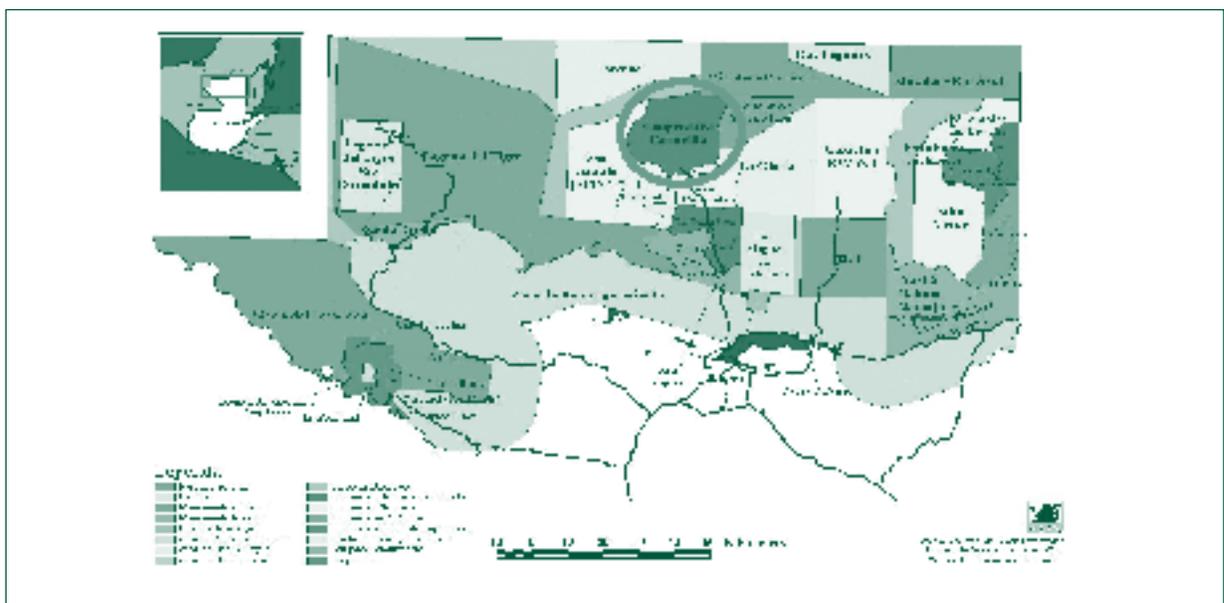


Fig. 1. Mapa de las unidades de conservación y manejo forestal en Petén, Guatemala

<sup>6</sup> Los racimos contienen 80 palmas cada uno y se clasifican en cuatro grados (Super, Jade-24, Jade-18, Jade-16).

que busca exportar 800 racimos por semana. La producción actual de goma de chicle fluctúa entre 15.000 y 20.000 quintales por temporada (SmartWood, 2005) y, por ende, está por debajo de su potencial de 35.000 quintales que podrían producirse de forma sostenible (Trujillo, com. pers.). Se ha construido un hotel ecológico para turistas que visitan el lugar en su camino al Parque Nacional El Mirador-Río Azul, y existe un programa incipiente de paseos guiados a través del bosque, tanto a pie como a caballo. Algunos sitios arqueológicos de reciente descubrimiento dentro de la concesión quedan por ser totalmente excavados, pero desde ya tienen el potencial de expandir el programa turístico de bajo impacto de Carmelita.

Como cooperativa, Carmelita es gobernada por una junta directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un vocero (Fig. 2). La junta rinde informes trimestrales a la asamblea general, que es el ente decisor superior y en el que todos los miembros de la cooperativa tienen el mismo derecho de voz y voto. La asamblea se reúne al menos una vez al año, durante la cual se discuten y deciden los principales asuntos, incluyendo la aprobación de los planes financiero y operativo. Los miembros de la junta se eligen generalmente por un período de dos años. Aunque esto asegura la participación de un grupo más amplio de miembros en las operaciones de la ECF, sí afecta la continuidad a nivel de manejo y de orientación estratégica general de la empresa. Las decisiones administrativas del día a día las toma el gerente de operaciones. Sin embargo,

es una práctica común que él tome las decisiones más importantes, incluyendo las relacionadas con ventas de madera, solo en consulta con los miembros de la junta. El gerente fiscaliza cuatro comisiones: mercadeo, protección forestal, crédito y educación. La comisión de mercadeo comprende las áreas de madera, xate, chicle y turismo como las principales áreas empresariales. Las actividades relacionadas con madera incluyen la extracción de madera y el procesamiento primario de madera.

Uno de los beneficios más importantes percibidos por los miembros de la comunidad de Carmelita es la oportunidad de empleo en extracción de madera y PFM, así como en el servicio de aserrío. Relativamente pocos miembros de la comunidad practican la agricultura, y los que lo hacen, lo hacen principalmente con fines de subsistencia. Aunque tanto la extracción de madera como de PFM son actividades estacionales, constituyen una importante fuente, si no la principal, de ingresos para la mayoría de los miembros de la comunidad. El ingreso de base forestal se deriva directamente del empleo temporal en la extracción de madera y PFM y/o de la transformación de madera; además, los miembros de la cooperativa reciben dividendos al final de cada año. El empleo relacionado con el turismo y las oportunidades de ingreso de esta fuente han aumentado en los últimos años, tanto a través de la construcción de un hotel ecoturístico en Carmelita como por el trabajo como guías turísticos en el camino hacia los sitios arqueológicos en el Parque Nacional El Mirador-Río Azul.

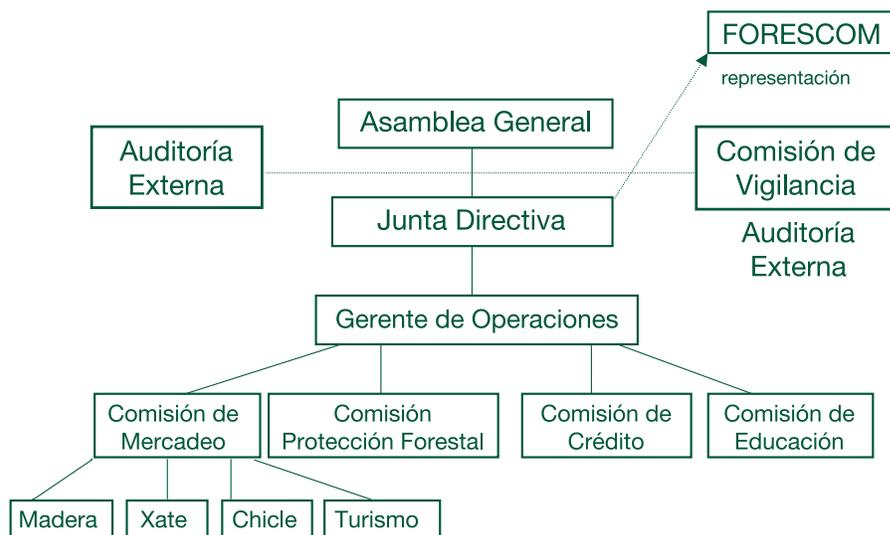


Fig. 2. Organigrama de la Cooperativa Carmelita R.L.

La relación entre Carmelita y FORESCOM aún tiene que madurar en vista de que las reglas claras con respecto a los respectivos derechos y deberes quedan por establecerse. FORESCOM comercializa madera de caoba aserrada y especies menos conocidas como pucté (*Bucida buseras*), manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y santa maría (*Calophyllum brasiliense*). Carmelita, como muchas EFC afiliadas a FORESCOM, produce madera aserrada de caoba y cedro tropical certificados en sus propias instalaciones de procesamiento y la vende directamente y/o a través de FORESCOM. FORESCOM contrata el servicio de aserrío de EMC provenientes de sus EFC miembros a dos compañías locales privadas y busca oportunidades de comercialización para la madera aserrada así producida. Sin embargo, no se han establecido mecanismos claros entre las EFC de primer grado y FORESCOM para asegurar la comercialización de volúmenes mínimos de madera por parte de este último ente. Más bien las EFC miembros prefieren recibir ofertas alternativas por parte de intermediarios locales y compradores externos y vender solo a través de FORESCOM si perciben beneficios tangibles. Varias EFC ven incluso a FORESCOM como “un intermediario más”. Esta percepción ignora el importante rol que tiene FORESCOM en la identificación de nuevas salidas al mercado para las EMC, y en la certificación y la regencia forestal, así como la construcción de carreteras con su propia maquinaria pesada.

El desarrollo continuo de FORESCOM brindará una enfoque más concertado hacia la efectividad organizacional, con una división clara de labores y servicios entre FORESCOM como EFC de segundo grado y sus EFC de primer grado. Tanto a nivel primario como secundario, se deben desarrollar habilidades y capacidades para abordar diversas metas y para mediar en conflictos internos actuales y potenciales. El hecho de que los miembros de la comunidad en vez de que gerentes profesionales gobiernen las EFC en ambos niveles estimula un sentido de pertinencia y participación comunitaria; sin embargo, implica también la necesidad de procesos a largo plazo para el desarrollo de capacidades y habilidades con la ayuda de ONG, proyectos de desarrollo, agencias estatales y proveedores de servicios con fines de lucro.

### 3 Economía de la empresa

#### *Producción, cosecha y procesamiento*

De las 20.400 hectáreas asignadas para la extracción de madera, 3.795 han sido cosechadas de 1997 al 2006 (Tabla 1). El volumen extraído de 9.800 m<sup>3</sup> corresponde a una densidad de extracción de 2,58 m<sup>3</sup>/hectárea. Tomando en cuenta un ciclo de rotación de 40 años, esto equivale a una densidad de extracción de 0,06 m<sup>3</sup>/hectárea/año. La principal razón para la baja densidad es la limitada disponibilidad de maderas preciosas como caoba y en menor grado, cedro tropical, que combinadas representan menos del 5% del volumen de madera cosechable.

**Tabla 1. Área de extracción, volumen y densidad en la concesión comunitaria de Carmelita, 1997–2006**

Año	Área de extracción (ha)	Volumen de extracción (m <sup>3</sup> )		Densidad de extracción (m <sup>3</sup> /ha)	
		Permitido	Extraído	Permitido	Extraído
1997	100	427,01	434,11	4,27	4,34
1998	400	363,57	449,52	,91	1,12
1999	432	1.091,65	848,99	2,53	1,97
2000	423	962,40	1201,27	2,28	2,84
2001	450	1.463,31	969,67	3,25	2,15
2002	402	1.646,00	1.478,29	4,09	3,70
2003	500	1.367,67	1.324,50	2,74	2,65
2004	500	1.364,94	1.522,46	2,73	3,04
2005	272	989,90	790,69	3,64	2,91
2006*	316	1.270,23	771,55	4,02	2,44
Total	3.795	10.946,68	9.800,05	2,88	2,58

\* Datos preliminares

Fuente: CONAP, Departamento Forestal

Las cinco especies más importantes contribuyeron en 97,5% al volumen general de 9.800 m<sup>3</sup> extraídos durante el período 1997–2006. A pesar de su baja disponibilidad general, la caoba (*Swietenia macrophylla*) ha sido la especie extraída más importante, tanto en términos de volumen (6.186 m<sup>3</sup> o 63,1%) como de valor, seguido por manchiche (*Lonchocarpus castilloi*, 1.690 m<sup>3</sup> o 17,2%), cedro tropical (*Cedrela odorata*, 1.017 m<sup>3</sup> o 10,4%), pucté (*Bucida buceras*, 456 m<sup>3</sup> o 4,7%) y amapola (*Pseudobombax ellipticum*, 209 m<sup>3</sup> o 2,1%). La cantidad restante de 242 m<sup>3</sup> fue derivada de otras seis especies, en particular santa maría (*Calophyllum brasiliense*; 207 m<sup>3</sup> o 2,1%).

Las maderas preciosas como caoba y cedro tropical han sido procesadas en el aserradero de Carmelita desde el 2004. La capacidad instalada de 10.000 a 12.000 pies tablar por día ha sido subutilizada, ya que el aserradero solo opera de dos a tres meses al año. Recientemente, se han tomado iniciativas para ofrecer servicios de aserrío a concesiones de comunidades adyacentes que carecen de instalaciones de procesamiento. La madera que se origina de la concesión La Colorada ha sido aserrada por Carmelita; la esperanza es extender este servicio a Cruce a La Colorada, San Andrés y La Pasadita. Dos compañías privadas contratadas a través de FORESCOM procesan las especies menos conocidas, como manchiche, pucté, amapola y santa maría.

### Mercadeo

Cuando se inició la explotación forestal en 1997–1998, la madera se vendía en lotes a la industria local. En 1999–2000, se vendía madera simplemente escuadrada (“flitch”), producida con motosierra de marco, a la industria local. Durante el 2001–2003, se alquiló maquinaria para el procesamiento local y las primeras exportaciones se enviaron a los Estados Unidos y al Reino Unido. La capacidad de aserrío en el sitio se convirtió en una realidad en el 2004 y ha permitido a Carmelita ofrecer servicios más extensos a compradores internacionales de caoba y cedro tropical certificados, así como de especies menos conocidas. La comercialización de madera certificada y productos madereros primarios la realiza el gerente de operaciones, que típicamente consulta a los miembros de la junta antes de tomar las decisiones finales. El mercadeo como tal casi no se da, ya que el tipo de productos (madera aserrada de forma simple) y el número de compradores son limitados y aún se debe desarrollar una estrategia de mercadeo.

Los compradores actuales son de los Estados Unidos y, en menor grado, de Europa, México y Guatemala. Se ha establecido una relación particular de confianza con el comprador de los Estados Unidos, dando como resultado sobrepuestos de US\$,10 a \$,15 por pie tablar de caoba certificada comparado con otras concesiones comunitarias certificadas. En el 2004, el comprador dio un préstamo equivalente al 60% de los fondos necesarios para comprar maquinaria y equipo para el aserradero; monto que fue cancelado el mismo año mediante la venta de caoba certificada. Los contactos con compradores alternativos de caoba y de especies menos conocidas como pucté los ha facilitado FORESCOM con el apoyo de un proyecto financiado por USAID y ejecutado por Rainforest Alliance, así como un proyecto financiado por el BID/FOMIN y ejecutado por CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza).

### Rentabilidad

En el 2003, Carmelita vendió madera por cerca de US\$430.000, lo que dio como resultado un ingreso neto de más de US\$270.000 (Tabla 2). En el 2005, las ventas de madera por cerca de US\$140.000 se tradujeron en un ingreso neto de aproximadamente US\$100.000 (la reducción se debe a la caída en los volúmenes disponibles de maderas preciosas de 1.115 m<sup>3</sup> en el 2003 a 472 m<sup>3</sup>). Estos estimados probablemente sobreestiman las ganancias netas de alguna forma, ya que la depreciación de edificios, maquinaria, equipo y vehículos no se está tomando en cuenta en su totalidad. Los desafíos futuros para la empresa incluyen el desarrollo y la consolidación de planificación y monitoreo financiero.

**Tabla 2. Costos de producción, ingresos brutos y netos de Carmelita en el 2003**

Moneda	Costos de producción	Ingreso por ventas de madera	Ingreso neto
Quetzales	1.234.305	3.358.462	2.124.157
US\$	158.244	430.572	272.328

Fuente: Adaptado del proyecto de BIOFOR

### Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Carmelita se basa principalmente en la certificación forestal. En los últimos años, como más de medio millón de hectáreas se han

certificado de acuerdo al esquema FSC, la región del Petén ha atraído la atención de compradores internacionales. Con un área de 53.797 hectáreas, a Carmelita se le otorgó la tercera concesión forestal más grande en Petén, sobrepasada solo por las concesiones comunitarias de Uaxactún (83.558 hectáreas) y Árbol Verde (64.973 hectáreas). Como se menciona más adelante, la etiqueta de FSC ha ayudado a mercader maderas preciosas y, en menor grado, especies menos conocidas. La caoba certificada es claramente el estandarte entre las especies comerciales disponibles, tanto en términos de volumen como de precios. De hecho, la demanda por caoba certificada sobrepasa por mucho la oferta disponible. En el período 1997–2006, la oferta de caoba certificada de Carmelita varió entre 224 y 1.093 m<sup>3</sup> por año, lo que equivalió a aproximadamente 6% a 27% de la oferta total de caoba certificada en Petén.

#### *Apoyo técnico y apoyo de financiamiento/ donante externo*

La Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) ha sido instrumental en la organización comunitaria y en los avances en el proceso de concesionamiento y certificación. Varios proyectos financiados por donantes fueron facilitados por ACOFOP, mediante capacitación y asistencia técnica. Inicialmente, Carmelita recibió asistencia técnica de varias ONG y proyectos de desarrollo en el campo de manejo y certificación forestal. Más recientemente, Carmelita recibió capacitación y asistencia técnica en el procesamiento de madera, la gerencia empresarial y mercadeo. Un programa de exportación de xate ha sido respaldado por varias ONG junto con la Universidad de Minnesota y el CATIE. Actualmente, una persona realiza capacitación en tecnología de procesamiento en una compañía local privada. Además, Carmelita recibe servicios (por ejemplo, esquema de regencia forestal, construcción de carreteras) a través de su membresía en FORESCOM.

#### *Empleo y generación de ingresos*

Como se mencionó anteriormente, las oportunidades de empleo generadas a través de Carmelita se encuentran en un nivel elevado entre los beneficios percibidos por sus miembros, aunque el empleo temporal sobrepasa por mucho al empleo permanente. De un total de 7.000 jornales generados en el 2005, equivalentes a aproximadamente 31,5 años-hombre, los miembros y no miembros representaron el 81%

y el 19% respectivamente (Tabla 3). Con base en un salario diario de US\$7,60 (56 quetzales), esto se traduce en un valor de US\$43.320 y US\$9.880, respectivamente. Cerca de 25 a 30 personas encuentran empleo temporal en la extracción de madera de enero a marzo y 30 a 35 personas en aserradero de marzo a mayo. Dependiendo de la temporada de cosecha, otras 50 a 60 personas son contratadas de forma temporal en la extracción de PFSM.

La Tabla 3 revela que de un total de 7.000 jornales pagados por Carmelita en el 2005, aproximadamente 90% se relacionaron con el procesamiento de madera (57,1%) y con extracción de madera (32,1%). El resto fue pagado con relación a las actividades de PFSM (extracción de xate y chicle) y, en menor grado, de turismo. De manera interesante, el número de jornales en procesamiento de madera (3.736) ha aumentado en un 7% del 2003 al 2005, aunque la extracción de madera disminuyó en el mismo período en un 40%, de 1.325 m<sup>3</sup> a 791 m<sup>3</sup>. Este aumento en el número de jornales refleja la creciente importancia de los servicios de aserrío que se ofrecen a las concesiones de comunidades vecinas.

**Tabla 3. Número de jornales en Carmelita en el 2005**

Actividad	No miembros	Miembros	Total
Extracción de madera	250	2.000	2.250
Procesamiento de madera	1.000	3.000	4.000
Xate	- - -	400	400
Chicle	- - -	200	200
Turismo	50	100	150
Total	1.300	5.700	7.000

Fuente: Carmelita (datos no publicados)

## **4 Beneficios ambientales y sociales**

En varias concesiones comunitarias, incluyendo Carmelita, ha habido menos incidencias de incendios forestales. Las imágenes de satélite y observaciones en tierra indican que, a diferencia del parque nacional adyacente donde la “muralla social” no está en juego, el número de incendios forestales ha sido reducido significativamente en el área de la concesión en los últimos años. En la zona de uso múltiple de la Reserva de Biosfera Maya, cada unidad de manejo requiere de un plan para la prevención y el control de incendios forestales, incluyendo el monitoreo y los programas de

patrullaje, un sistema de multas para aquellos responsables de los incendios, la organización de brigadas, estrategias para luchar contra el fuego, capacitación del personal y adquisición de equipo de extinción de incendios (Carrera et al., 2006).

La constitución de Carmelita estipula que el 30% de las utilidades se reinvertirán en proyectos sociales. Aunque esta estipulación no siempre se ha logrado en su totalidad—la asamblea general puede fijar otras prioridades—se han hecho inversiones en sistema de agua potable, salarios pagados a miembros no comunitarios por reparaciones u otros trabajos en la escuela local y estipendios educativos para escuelas primarias y secundarias (cerca de seis a ocho estipendios por año)<sup>7</sup>. En términos generales, el desarrollo de EFC ha tenido efectos positivos sobre la organización comunitaria, la participación de las mujeres (principalmente con respecto al xate), educación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo de infraestructura y servicios locales, salud y generación de ingresos.

Además de las oportunidades de empleo en la extracción de madera y PFM, el procesamiento de madera y el turismo, se han pagado dividendos al final de cada año. Los dividendos generalmente varían entre 1.000 y 1.500 quetzales (cerca de US\$140 a \$210) por miembro<sup>8</sup>. Para el 2006, se habían asignado 125.000 quetzales (US\$16.900) para el pago de dividendos, lo que equivale a aproximadamente 1.000 quetzales (US\$135) por miembro.

La mayoría de los miembros de Carmelita basan sus medios de vida en actividades relacionadas con el bosque. Solo cerca del 10% de los hogares se dedican totalmente a la agricultura, mientras que la gran mayoría genera sus ingresos en la extracción de madera y PFM y, en menor grado, el procesamiento de madera o el turismo. Las remesas que reciben de familiares que migraron a los Estados Unidos o a otros lugares complementan el ingreso familiar en algunos casos. A pesar de su naturaleza estacional, las actividades forestales siguen siendo la columna vertebral de la economía familiar. El proceso de concesionamiento y de certificación relacionado ha reforzado la cultura forestal local que se ha desarrollado por muchos años en Carmelita.

## 5 Conclusiones

Las experiencias de las concesiones comunitarias en Petén, en general, y Carmelita, en particular, proveen una variedad de lecciones que pueden ser útiles en diferentes países y contextos:

- Un ambiente institucional habilitador es esencial para el desarrollo de capacidades organizacionales y técnicas para el manejo forestal sostenible. Los derechos de uso a largo plazo (que se dan aquí a través de concesiones comunitarias) establecieron la base para el desarrollo de EFC. Sin embargo, conforme avanzan la forestería comunitaria y el desarrollo de EFC, la conversión de concesiones comunitarias en bosques comunitarios se debe considerar con el fin de asegurar el interés a largo plazo en el manejo y la conservación del bosque. La fructífera colaboración entre agencias gubernamentales; ONG locales, nacionales e internacionales; y los proyectos de desarrollo ha jugado un papel esencial en el desarrollo de las capacidades técnicas y empresariales requeridas para el manejo forestal comunitario en un período de tiempo relativamente corto (desde principios de la década de 1990).
- La certificación forestal ha facilitado la comercialización de madera tropical y, en algunos casos, ha permitido detener un sobreprecio. La aplicación de prácticas de manejo forestal sostenible ha avanzado considerablemente en Petén, y la fiscalización actual por parte del gobierno parece ser suficiente para asegurar un buen manejo forestal; sin embargo, la decisión a favor o en contra de la certificación forestal debe estar en manos de las EFC como Carmelita con base en un análisis costo/beneficio bien sólido.
- Los servicios técnicos relacionados con el manejo forestal y el procesamiento de madera son necesarios—pero no suficientes—para el desarrollo de EFC a largo plazo. La producción de productos maderables de alta calidad se ve afectada por las limitadas habilidades técnicas y la tecnología con que se cuenta que es insuficiente y/o inapropiada.
- El acceso a largo plazo a los servicios de desarrollo empresarial es esencial para fomentar las capacidades administrativas y otras habilidades empresariales, y aumentar los retornos para la administración forestal en la comunidad. La EFC es administrada por miembros de la comunidad

<sup>7</sup> En el 2006, se presupuestaron estipendios valorados en 50.000 quetzales (US\$6.750).

<sup>8</sup> No se pagaron dividendos en el 2004 cuando se compró maquinaria y equipo para aserradero.

más que de por gerentes profesionales, con experiencia limitada en la administración de empresas o la comercialización de madera. El desarrollo de habilidades es esencial para el éxito continuo de la EFC, que requerirá de un proceso a largo plazo y personalizado más allá de los ciclos cortos de los proyectos. La habilidad para comercializar mejor las EMC es especialmente importante para el desarrollo a largo plazo de las EFC. Sin los altos retornos con la caoba, la extracción de madera y el procesamiento de madera no serían económicamente viables; por lo tanto, la diversificación en otros productos y servicios se hace necesaria para asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

- Una colaboración intercomunitaria reforzada aumentará la eficiencia del aserrío y permitirá una comercialización más efectiva de EMC. El aserradero de Carmelita opera efectivamente solo dos o tres meses al año. El hecho de que la mayoría de las EFC en Petén tienen, o les gustaría tener, instalaciones de procesamiento en el sitio impide la realización de economías de escala y un uso más racional de las capacidades instaladas. Una relación productiva entre las EFC de primer grado, como Carmelita, y FORESCOM, requiere de una clara definición de políticas de comunicación, mecanismos para la división de labores relacionados al procesamiento y la comercialización de

productos madereros, y una mayor conciencia por parte de los administradores y los miembros con respecto a las oportunidades y los desafíos en las relaciones entre las EFC de primer y de segundo grado.

### **Agradecimiento**

El estudio de caso presente constituye la versión condensada de un informe presentado a Forest Trends y Rights and Resources Initiative, en el marco de un estudio global titulado “Empresas forestales comunitarias en países de bosques tropicales: situación actual y potencial”, financiado por la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (ITTO). Los autores están agradecidos por el apoyo financiero y técnico provisto por estas instituciones.

### **Bibliografía**

- Carrera, F; Stoian, D; Campos, JJ; Morales, J; Pinelo, G. 2006. Forest certification in Guatemala. In: Cashore, B; Gale, F; Meidinger, E; Newsom, D (eds.). *Confronting sustainability: forest certification in developing and transitioning countries*. Yale School of Forestry and Environmental Studies Press, New Haven, CT, pp. 363-406.
- SmartWood. 2005. Resúmen público de certificación de Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita R.L. SmartWood Program, New York.

# La Empacadora y Comercializadora de Hongos Silvestres en Los Pueblos Mancomunados de Oaxaca, México<sup>1</sup>

Fabrice Edouard<sup>2</sup>

## 1 Antecedentes

Los hongos silvestres se consumen en todo el mundo gracias a sus reconocidas características gastronómicas, sus propiedades medicinales y sus sabores que les permiten recordar a muchas personas sus orígenes rurales. En México, el conocimiento extenso sobre el uso culinario, las propiedades medicinales y el uso ritual forman parte de la riqueza cultural de las poblaciones indígenas y rurales. Según los expertos, de las 140.000 especies presentes en el país, 200 son las que se consumen y 50 se consideran medicinales. Según las estadísticas oficiales, los hongos comercializados en el mercado nacional e internacional representan entre US\$450.000 y US\$850.000 por año, en beneficio de 3.000 hogares rurales.

En el estado de Oaxaca, los hongos silvestres representan un producto forestal no maderable (PFNM) ampliamente conocido por los indígenas que habitan en los bosques templados y en particular la región de la Sierra Norte, y se colectan dentro de las áreas de uso común de los ejidos y las comunidades indígenas<sup>3</sup>. En diferentes lugares de este estado (uno de los más pobre del país) se consumen y comercializan varias especies comestibles de hongos, como el hongo de pan (*Boletus edulis*), el duraznito (*Cantharellus cibarius*), el hongo de huevo (*Amanita caesarea*) y un hongo codiciado por los japoneses: el *matsutake* (*Tricholoma magnivelare*). Éstas y la mayoría de las especies silvestres comestibles y comerciales son de tipo micorrizicos, es decir que son organismos que viven en simbiosis con árboles a través de la unión de las raíces con el micelio (Fig. 1).

La organización comunitaria de segundo nivel Pueblos Mancomunados constituye un solo territorio agrario de 30.000 hectáreas ubicado en la Sierra Norte de Oaxaca (Fig. 2) entre 2100 hasta 3300 msnm. Allí se encuentran ocho pequeñas comunidades que cuentan con una población de origen zapoteca de 3.500 habitantes. A final de los años 70, las familias de Pueblos Mancomunados iniciaron una lucha social con la finalidad de obtener los permisos del gobierno para realizar su propio manejo y aprovechamiento comercial de los bosques de pino y pino encino, en una superficie de 13.000 hectáreas. En los años 80, se logró anular la concesión proporcionada por el gobierno a empresas privadas y estatales que explotaban los bosques; la comunidad formó entonces su propia empresa forestal. A partir de esta fecha Pueblos Mancomunados logró capitalizarse a través de la venta de la madera y diversificar sus negocios con la creación de empresas comunales: un aserradero, una estufadora de madera, una explotación minera, una agencia de ecoturismo, una envasadora de agua de manantial y una unidad de comercialización de frutas y hongos silvestres, frescos y deshidratados.

Los dueños de estas empresas son los comuneros y éstas son manejadas por una gerencia, que se encuentra bajo el control del Comisariado de Bienes Comunales<sup>4</sup>. Empacadora y Envasadora de Pueblos Mancomunados es una de estas empresas cuya actividad inició en 1998 con el envasado y comercialización de agua de manantial en la ciudad capital de Oaxaca. (Capital del estado de Oaxaca, la ciudad se ubica a unos 70 km de los Pueblos Mancomunados.) En el 2002, con el apoyo de la ONG Methodus, diversificó

<sup>1</sup> Esta publicación es producto de un proyecto de investigación financiado parcialmente por el gobierno británico y su Departamento para el Desarrollo Internacional (DFID). Las ideas y opiniones expresadas aquí no son necesariamente igual a los que tiene DFID. (Proyecto R7925, Programa de Investigación Forestal).

<sup>2</sup> Fabrice Edouard, consultora, Methodus Consultora, fabrice@raises.org.

<sup>3</sup> Los núcleos agrarios, como los ejidos y las comunidades indígenas, constituyen territorios manejados por la población cuya creación remonta a la creación de la Ley de Reforma Agraria, posterior a la Revolución Mexicana.

<sup>4</sup> El Comisariado de Bienes Comunales es una estructura de administración de los núcleos agrarias, cuyo miembros son electos por la asamblea de comuneros (los que tienen derecho al uso de la tierra).

sus negocios con la creación de una unidad de deshidratado, empacado y comercialización de frutas y diferentes especies de hongos silvestres.

La recolección y comercialización en fresco del *matsutake* a Japón es una actividad que inició a mediados de los 90 con la llegada de los primeros compradores japoneses a la región. Debido a los altos precios pagados a los recolectores (US\$8 a \$30/kg), la oferta de hongos *matsutake* ha perdurado a pesar de la reducción del número de compradores. Con la creación de la unidad de deshidratado de hongos, se abrió para los recolectores nuevas opciones de ingresos, a través del aprovechamiento de especies más abundantes en los bosques. El boletus, hongo de huevo, duraznito y otras especies son deshidratados, empacados y distribuidos directamente por la empresa comunal a

diferentes tiendas de productos gourmet ubicadas en varias ciudades del país (Fig. 3).

Considerando que la demanda de hongos silvestres en el mercado interno y externo es aún insatisfecha y que la operación de la empresa requiere procesar ciertos volúmenes para garantizar su rentabilidad; Envasadora y Empacadora de Pueblos Mancomunados tiene cuatro retos principales:

1. lograr la máxima valorización de los hongos en el mercado para poder ofrecer a los recolectores una remuneración atractiva por sus colectas
2. extender las áreas de aprovechamiento a través de asociarse con otras comunidades de la región y del estado
3. promover el buen manejo y la conservación de las áreas de producción

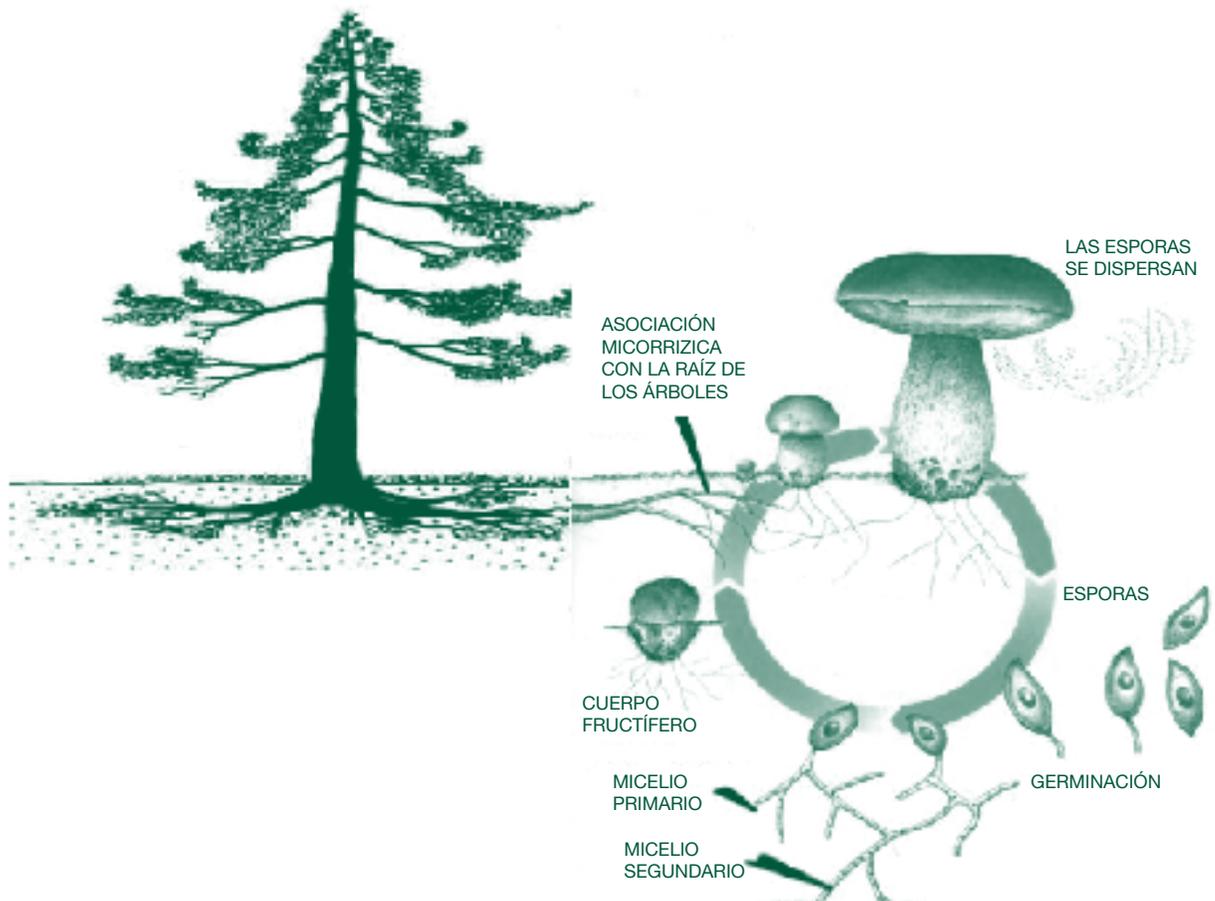


Fig. 1. Asociación micorrizica de los hongos y árboles de pino

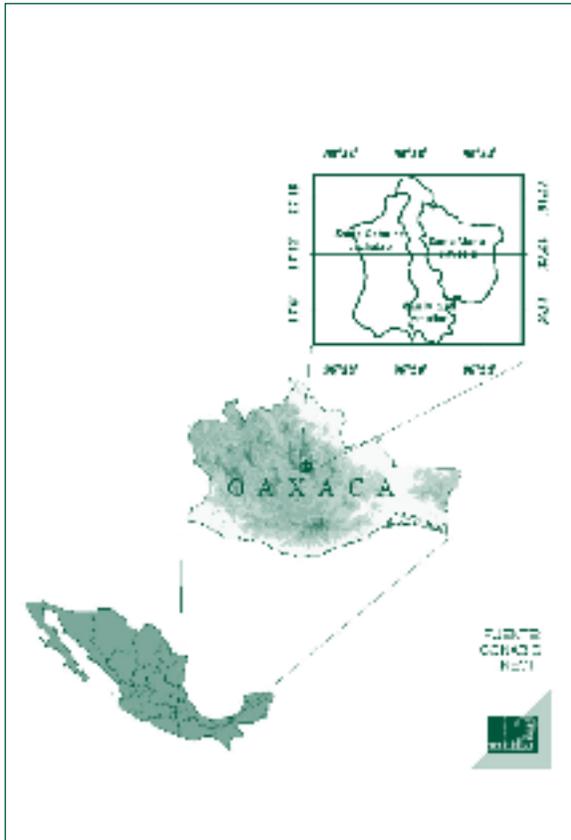


Fig. 2. Ubicación de los Pueblos Mancomunados

- establecer esquemas de comercialización que permitan valorizar la calidad y origen del producto

## 2 Marco político-legal para el desarrollo de empresas forestales comunitarias

El gobierno mexicano se ha propuesto desde hace 10 años desarrollar un marco normativo para el aprovechamiento de los PFM y para la protección de especies consideradas en peligro de extinción. Actualmente, la Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAT) regula el aprovechamiento de PFM y otras especies forestales a través de tres leyes y varias normas.

- Ley General de Equilibrio Ecológico y Protección al Ambiente y su reglamento:** regulan los cambios de uso del suelo y la creación de áreas naturales protegidas y parques, establecen las obligaciones para la realización del Manifiesto de Impactos Ambientales (MIA), y crean un marco jurídico para la aplicación de normas ambientales más específicas (NOM RECNAT).
- Ley General de Vida Silvestre y su reglamento:** regulan el aprovechamiento de animales silvestres y todas las especies maderables y no maderables incluidas en la lista de las especies protegidas (NOM 059 2001) a través de la creación de Unidades de Manejo Ambiental (UMA).

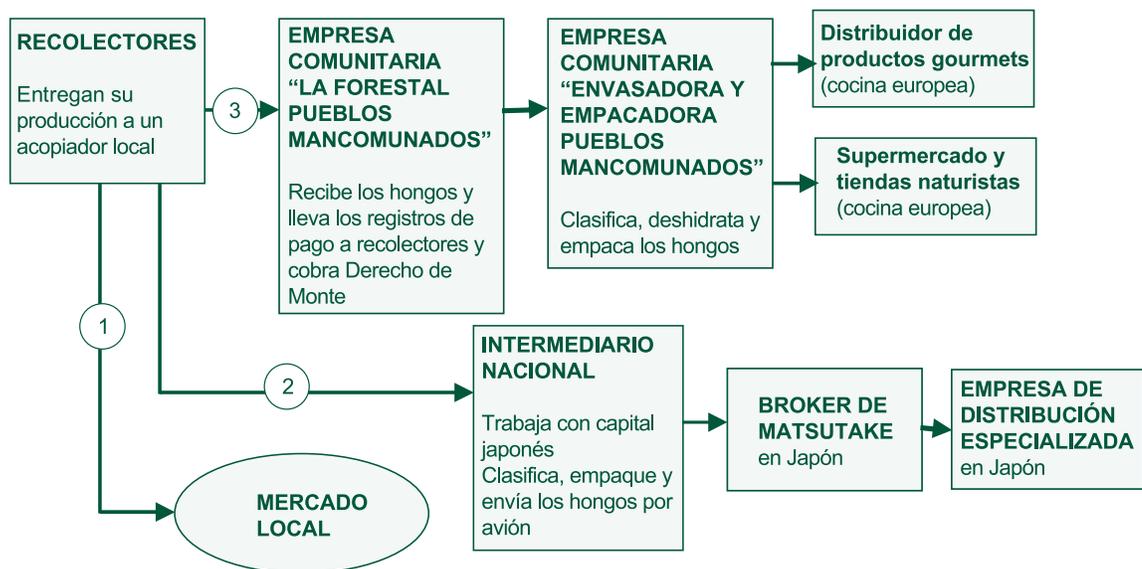


Fig. 3. Cadena de comercialización de los hongos en Pueblos Mancomunados

3. **Ley General de Desarrollo Forestal Sustentable:** regula los aprovechamientos de las especies forestales maderables y no maderables a través de planes de manejo, plantaciones forestales y avisos de aprovechamiento.
4. **Diversas normas (NOM REC NAT):** regulan grupos de especies forestales no maderables, incluyendo una específicamente para el aprovechamiento, almacenamiento y comercialización de los hongos silvestres.

Aunque la creación de estas diferentes leyes fue acompañada de mecanismos de apoyo al desarrollo del sector forestal, a través de programas de financiamiento nacionales e internacionales para la elaboración de estudios justificativos<sup>5</sup> aplicada a la cosecha y comercialización de los hongos, la normativa en vigor obliga a la realización de trámites diferenciados según las especies y para cumplir con los diferentes requisitos que plantea cada una de las leyes y normas en materia ambiental.

Para ciertas especies, como *Amanita caesarea* y otros hongos de menor valor en el mercado, basta con presentar a las delegaciones estatales de la SEMARNAT un aviso de aprovechamiento. Para otras, generalmente más apreciadas, como *Tricholoma magnivelare*, *Morchella* spp. y *Boletus edulis*, que son incluidas en la lista de especies protegidas, es necesario establecer una UMA y elaborar una MIA, que deben ser presentadas y aprobadas por distintas instancias de gobiernos (a nivel estatal y federal).

La realización de estos estudios y trámites, que no han mostrado ser instrumentos eficaces de regulaciones para un buen manejo<sup>6</sup>, representa costos de transacciones importantes y requieren de un seguimiento posterior, lo cual genera serias barreras para las comunidades. En el caso de Pueblos Mancomunados, los estudios de manejo que se llevaron a cabo durante tres años y la tramitación de los permisos fueron realizados a través de una colaboración entre la ONG Methodus, los servicios forestales comunitarios y los guías de la agencia comunitaria de ecoturismo. En las demás comunidades rurales que no comercializan madera, los ingresos generados por la cosecha de

hongos no justifican las inversiones necesarias para la regularización de los aprovechamientos. Sin embargo, es preciso señalar que un número importante de comunidades del país comercializan hongos frescos en el mercado regional sin contar con las autorizaciones de la SEMARNAT.

Para solventar esta situación, diferentes investigadores forestales de México claman por una reforma a las leyes y normas que permitirían evitar la sobrerregulación del sector y favorecer el establecimiento de normas locales para la autorregulación. Para ello se proponen las siguientes medidas:

- la realización de estudios regionales que establecen un marco de referencia científica para determinar los parámetros generales ligados con las tasas y modalidades de extracción
- el involucramiento de promotores y técnicos campesinos en la realización de estas investigaciones para garantizar la participación social y la formación de capital humano
- la promoción y asesoría para la creación de normas locales de autorregulación y sistema de vigilancia
- el establecimiento de un sistema de fomento, como el pago por servicios ambientales, cuando las comunidades desarrollen y hagan respetar sistemas de manejo sustentable de áreas forestales

### 3 Instituciones locales para el desarrollo de empresas comunitarias forestales

Las comunidades de Pueblos Mancomunados han desarrollado con base a sus tradiciones y a las instancias legales que se derivan de la Reforma Agraria mexicana, una fuerte institucionalidad local. Debido a que en el mismo territorio se encuentran ocho centros de poblaciones y un número elevado de comuneros, se creó entre la Asamblea General y el Comisariado de Bienes Comunales un Consejo de Caracterizados constituido por autoridades locales y líderes elegidos por cada localidad. Esta organización social es la que se encarga de la administración del territorio en materia de uso del suelo, aprovechamiento de los recursos naturales y cuidado de los límites con las comunidades vecinas. Es competente también para la administración de las empresas comunales que aprovechan los

<sup>5</sup> Estudios que se deben realizar para poder realizar investigaciones ecológicas, inventarios de los recursos y planes de manejo.

<sup>6</sup> En general los estudios son realizados por técnicos forestales que no son expertos en la ecología de especies forestales no maderable, que no involucran en forma educativa a la población y que, en el caso de los hongos, deberían ser llevados a cabo durante varios años para poder tener datos confiables.

recursos naturales del territorio (madera, agua, mina, hongos silvestres); para ello se crearon las gerencias, como nuevas instancias de carácter técnico administrativo, bajo el mando del Comisariado. Cada una de estas empresas dispone de su propia estructura operativa y administrativa y ofrece servicios de utilidad para las demás: transporte, disponibilidad de capital de trabajo, servicios técnicos forestales, canales de comercialización (Fig. 4).

La comunidad elaboró también sus propios estatutos que establecen de ciertas maneras la competencia y representación social de las instancias de toma de decisión, así como diferentes normas para el uso del suelo, el aprovechamiento de los recursos naturales, la herencia de las tierras comunales, entre otros. En el caso del aprovechamiento de los hongos silvestres, la comunidad estableció un padrón de recolectores, validado por las autoridades de cada localidad, para tener un mayor control sobre el acceso al recurso. Cada año, los recolectores deben asistir a una capacitación proporcionada por los servicios forestales de la comunidad y sus asesores para la actualización de su permiso local.

Esta estructura de organización establece un marco normativo local que facilita la resolución de los conflictos que ocurren a menudo cuando se trata de administrar recursos de carácter colectivos. Gracias a esta estructura, la comunidad ha logrado establecer acuerdos, a pesar de las diferentes opiniones existentes en materia de utilización de las ganancias generadas por las empresas comunales. Algunos prefieren una distribución más directa a las familias, mientras otros opinan que es preferible invertir los recursos en obras de infraestructuras sociales (caminos, escuelas, servicios médicos). Por su parte, los gerentes deben

convencer a las diferentes instancias de la comunidad de la necesidad de capitalizar las empresas (tecnología, capital de trabajo, capacitación) para garantizar la rentabilidad, la competitividad y la generación de nuevos empleos.

Existe un conflicto antiguo que Pueblos Mancomunados todavía no ha logrado resolver. Se trata del deseo separatista de una de las ocho localidades que se traduce por la reivindicación de su autonomía territorial y contra la mancomunalidad. Esta disputa, en parte ligada por el acceso a los recursos del territorio, es uno de los factores que ha limitado fuertemente la cohesión social y el pleno acceso de las empresas a la materia prima que requieren (principalmente la madera).

Un instrumento que permitiera una mejor regulación del aprovechamiento y acceso a los recursos colectivos sería la elaboración participativa de un plan de ordenamiento territorial que abarque al conjunto del territorio y no solamente la regulación de la explotación forestal maderable, como es el caso actualmente. De esta manera se podría limitar más claramente los terrenos agrícolas y pecuarios, mejorar el manejo de las cuencas, proteger los sitios de alta productividad de hongos silvestres y establecer reservas comunales en las áreas en conflicto.

#### 4 Manejo de bosques con visión empresarial y social

Después de las fuentes de autoempleo generadas por la actividad agrícola, como es el cultivo de la papa, avena, flores y frutas templadas, las empresas de aprovechamiento de los recursos naturales son las que generan un número mayor de empleos permanentes para los comuneros y sus hijos. En la actualidad más del 10%

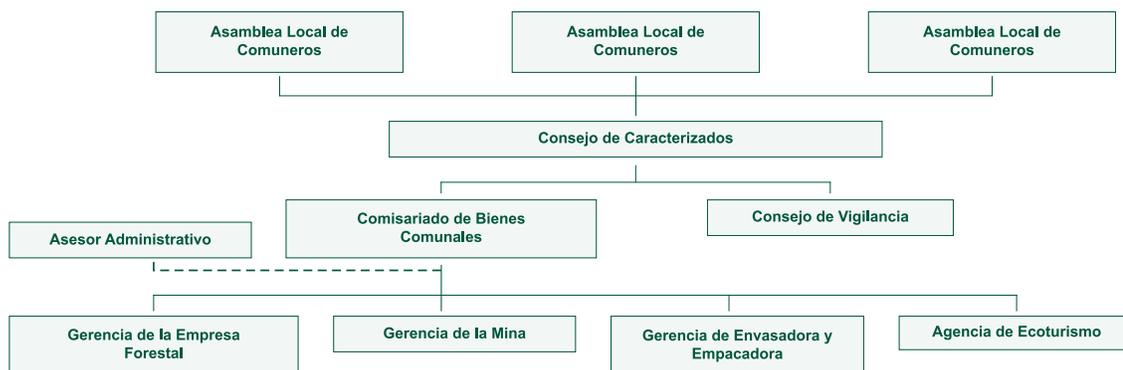


Fig. 4. Organigrama de Pueblos Mancomunados

de la población se encuentra ocupada entre la empresa forestal, la embotelladora de agua, la empacadora de frutas y hongos, la mina o la agencia de ecoturismo.

La deshidratadora de hongos y frutas es una empresa estrechamente ligada a la embotelladora de agua; ambas comparten la misma gerencia y sistema administrativo y emplean conjuntamente a 40 personas. La deshidratadora ocupa a 10 personas todo el año procesando diferentes productos de temporada, ya que los hongos silvestres se colectan solo de junio a septiembre. Los empleados de la envasadora y empacadora son principalmente mujeres jóvenes que aprovechan de su estancia en la ciudad de Oaxaca para continuar sus estudios. Algunas estudian en la universidad y en la actualidad una de ellas es quien asume la gerencia de la empresa.

Existen aproximadamente 80 familias de recolectores de hongos distribuidas en cuatro de las ocho localidades que conforman los Pueblos Mancomunados; algunas son más especializadas en la búsqueda del *matsutake* mientras que otras se dedican a la colecta de las especies que se deshidratan. Un estudio de la población involucrada en esta actividad ha mostrado que la mayor parte de los recolectores están constituidos por las mujeres más pobres de estas comunidades. Para ellas, la actividad representa de US\$15.000 a \$25.000 por temporada. Sin embargo, esta cifra puede disminuir en los años cuya producción es más baja<sup>7</sup>. Los ingresos familiares son muy variables y dependen del tiempo dedicado a la colecta (número de horas diarias y de días de la semana) así como del conocimiento del bosque y en particular de la ubicación de los sitios de mayor productividad.

Las familias que se dedican con mayor empeño a esta actividad pueden obtener ingresos mayores a US\$500 por temporada; sin embargo el promedio es de aproximadamente US\$150. Utilizan los recursos de la venta de los hongos como un complemento a su economía durante la temporada de lluvia, cuando se reduce la actividad forestal y los ingresos generados por la agricultura. Las familias de recolectores más exitosas que pueden obtener remanentes invierten estos recursos en la reparación de las viviendas o en la escolarización de los niños.

Otro aspecto importante para las familias es el autoconsumo de los hongos silvestres que ha ido creciendo—el proyecto ha favorecido el conocimiento de otras especies comestibles que no se utilizaban anteriormente. Finalmente, un grupo de mujeres de una comunidad ha iniciado desde hace dos años una pequeña empresa de envasado de hongos silvestres en salmuera, producto que se comercializa ahora en la misma región.

A pesar de los esfuerzos realizados por la comunidad con la finalidad de generar empleos a favor de su población más joven, los flujos migratorios de este sector y ahora también de los ancianos son importantes. Esto se debe principalmente a la reducida superficie de los terrenos agrícolas, a la proximidad de la capital del estado de Oaxaca (polo de atracción económica y trampolín para la migración) y obviamente al valor del sueldo en los Estados Unidos, que no se compara con lo que puede ofrecer el mercado regional para empleos no calificados.

## 5 Empresas comunitarias y la reducción de la pobreza

Para afrontar los retos que representa el desarrollo de una pequeña empresa que valoriza productos no maderables del bosque y busca el beneficio de las familias más pobres, la organización social de los Pueblos Mancomunados, con el apoyo de sus gerentes y asesores, están desarrollando las siguientes iniciativas paralelas.

- **Feria anual de los hongos silvestres:** Cada año se realiza un evento regional donde se expone la variedad de hongos existentes en los bosques de Pueblos Mancomunados, se realizan colectas organizadas para grupos de visitantes, se promueve los diferentes productos de las empresas comunales y se prepara una muestra gastronómica. De esta manera, los hongos han llegado a constituir un nuevo atractivo para la actividad ecoturística en el territorio y constituyen un vínculo interesante con la agencia comunal de ecoturismo.
- **Monitoreo de la producción:** Con la asesoría de la ONG Methodus y de los servicios forestales comunales se realiza anualmente un monitoreo de la producción a nivel global y de algunas parcelas para conocer las variaciones en la productividad. Estas cifras se comparan con los volúmenes

<sup>7</sup> La fluctuación en los volúmenes de producción de hongos silvestre es relativamente importante de un año a otro debido a los fenómenos climáticos y al propio ciclo biológico de las especies.

obtenidos por otras comunidades de la región (en particular para el *matsutake*).

- **Establecimiento de una política de precio para los hongos:** Uno de los retos principales para la empresa consiste en asegurar el mayor volumen posible de productos, tanto para cumplir con los volúmenes que requiere cada turno de la deshidratadora (por lo menos 100 kg) como para las exportaciones en fresco de *matsutake*, realizadas por los compradores japoneses (por lo menos 80 kg para obtener costos aceptables de transportación aérea). Cada año se realiza una negociación con los recolectores, tratando de ofrecer un valor atractivo de las cosechas y mantener un precio competitivo en el mercado.
- **Estrategia comercial:** Para maximizar el beneficio a los recolectores, la empresa comunal desarrolló esquemas de comercialización que evitaran la intermediación, distribuyendo directamente la producción a tiendas y restaurantes de diferentes ciudades del país. Se realizaron grandes esfuerzos para establecer un sistema de distribución y cobranza eficiente, así como para desarrollar el consumo en la misma ciudad de Oaxaca, donde la demanda de hongos deshidratados era prácticamente inexistente a principios del 2000. De esta manera se ha logrado disminuir los costos de comercialización.

Esta empresa no es por sí misma un remedio contra la pobreza pero forma parte esencial de una estrategia comunitaria que busca un aprovechamiento integral de los potenciales del territorio, el cuidado de sus paisajes y su imagen y la comercialización de productos transformados como una opción para quienes optan para seguir viviendo en la comunidad o para algunos jóvenes interesados en aprender nuevos oficios.

## 6 Conclusiones

Las empresas forestales comunitarias e iniciativas privadas vinculadas han permitido generar empleos y favorecer la formación de recursos humanos dentro de los Pueblos Mancomunados.

Para poder ser competitivas, estas empresas comunales deben de desarrollar esquemas de gestión democrática del territorio y un manejo empresarial de los sectores económicos, lo cual requiere tanto de la asesoría externa como de la construcción de una fuerte institucionalidad comunitaria.

En la región han habido programas de cooperación internacional que han contribuido a fortalecer las iniciativas de integración de las cadenas productivas forestales, sin embargo el marco normativo federal y centralizado no ha favorecido el desarrollo de mecanismos de autoregulación para la gestión territorial. El gobierno mexicano sigue invirtiendo más esfuerzos y recursos fiscales en una pseudolegalización de los aprovechamientos que en el fortalecimiento de las capacidades locales.

En Oaxaca, los fenómenos migratorios no se han visto frenados con el desarrollo de empresas forestales; sin embargo, estos procesos iniciados a finales de los años 80 en varias comunidades indígenas están contribuyendo a generar empleos más atractivos para la población joven que opta por permanecer en sus comunidades. Para mantenerla en su región de origen, se requerirá mejorar la infraestructura social de las comunidades y desarrollar iniciativas de diferentes índoles (culturales, educativas o deportivas) que permitan competir con los ingresos que genera la migración a los Estados Unidos. De la permanencia de los jóvenes calificados en la comunidad dependerá sin duda el futuro de estas pequeñas empresas forestales, que tantos esfuerzos costaron a las generaciones anteriores.

## Promoción de Cadenas de Valor de Productos Forestales en la Amazonía Peruana: el Caso de Camu Camu

Rafael Meza Castro<sup>1</sup>, Marly Cristina López Rengifo de Sarmiento<sup>2</sup> y John Belt<sup>3</sup>

### 1 Introducción

El camu camu (*Myrciaria Dubia*) es un arbusto que crece en las orillas de los ríos y lagos en la cuenca de la amazonía, formando rodales naturales. Es un recurso forestal no maderable cuyo fruto dispone de la mayor concentración de vitamina C natural del mundo (ProExpansión, 2006). Perú es el primer productor mundial de camu camu; le siguen Brasil, Colombia, Venezuela y Bolivia. Su oferta proviene mayormente de recolección (extracción)<sup>4</sup> de rodales naturales (87%) y una pequeña parte (13%) proviene de plantaciones (Pro Expansión, 2006).

Ese estudio se realizó en la región Loreto de la amazonía peruana en los lagos Sahuá-Supay, distrito de Jenaro Herrera. Los lagos abarcan una superficie aproximada de 256 hectáreas, de las cuales 60 hectáreas corresponden a rodales naturales de camu camu. Estos lagos han sido utilizados por años por los pobladores rurales de Jenaro Herrera y los caseríos aledaños como fuente de provisión de productos hidrobiológicos, maderables y productos no maderables. Los lagos están dentro de la zona de amortiguamiento del Área Natural Protegida (ANP) Pacaya Samiria. Esto implica que toda actividad que se desarrolle dentro de este espacio debe ser compatible con los objetivos, reglamentos e instrumentos del ANP.

Los principales puntos de interés en el caso de la cadena de camu camu para el desarrollo empresarial incluyen:

- las ventajas comparativas que tiene el producto: mayor contenido de vitamina C en el mundo (contenido de ácido ascórbico: 877 a 3.133 mg en 100 gramos de pulpa); crece solamente en un lugar—la amazonía

- actividad económica sostenible y compatible con el bosque: una alternativa a la tala de bosques sin manejo
- la participación de poblaciones excluidas (comunidades rurales)

Igualmente el caso destaca el contexto, los actores y los cuellos de botella más sobresalientes de las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) vinculados a la cadena de camu camu. Muestra como promocionar actividades económicas compatibles para zonas de amortiguamiento de ANP, contribuyendo a disminuir la presión de la población sobre ella. Existen problemáticas similares de la cadena de camu camu con otras cadenas de productos no-maderables, generando aprendizajes que son insumos para abordar lineamientos políticos para la promoción de estos productos en la amazonía.

### 2 La cadena de camu camu

En el primer segmento de la cadena de camu camu en la región Loreto, las PyMEs forestales realizan las siguientes actividades:

- recolección (rodales naturales) y producción (plantaciones) en las comunidades
- acopio local y comercialización en los pueblos rurales Jenaro Herrera y Requena
- transformación primaria en la ciudad de Iquitos, capital de Loreto

Las empresas recolectoras, productoras y de acopio son de carácter familiar y se caracterizan por ser microempresas. También existen comités, asociaciones (entre ellas Román Sánchez Lozano de Jenaro Herrera, organización de productores y extractores) y una empresa comunitaria (Ecomusa). El mayor número de las PyMEs no son formalizadas por los

<sup>1</sup> Portafolio Amazonía, Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV)-Perú, rmeza@snvworld.org.

<sup>2</sup> Ministerio de Agricultura, Lima, Perú, mlopez@minag.gob.pe.

<sup>3</sup> SNV Perú, Iquitos, jbelt@snvworld.org.

<sup>4</sup> En el documento se usará indistintamente el término *extractor* y *recolector* (*extracción* y *recolección*), referido a personas que no hacen plantaciones pero hacen manejo de camu camu silvestre; el término *productor* refiere a las personas que hacen plantaciones de camu camu.

altos costos que significa para ellas. Las empresas de transformación primaria son empresas que funcionan bajo la modalidad de empresa individual de responsabilidad limitada y sociedad anónima cerrada, caracterizadas como pequeñas empresas ubicadas en Iquitos, Perú. Las empresas de transformación secundaria y los exportadores son empresas medianas que funcionan bajo la modalidad de sociedad anónima cerrada, la mayoría ubicadas en Lima, Perú.

Las microempresas tienen alrededor de 10 años de existencia. No tienen una división de trabajo especializado: el propietario es trabajador, vendedor y gerente. La estructura de la organización y el estilo gerencial de las empresas son de carácter tradicional, es decir organización vertical y jerárquica. Esta actividad incluye hombres, mujeres, niños y ancianos, lo que permite que cualquiera tenga acceso al recurso y disposición de los beneficios.

Las empresas recolectoras y productoras son las únicas que tienen vinculación directa con el bosque. Las formas para acceder al bosque son permisos para bosques locales (caseríos)—un máximo de 500 hectáreas en el primer caso y en el segundo, el área del título de la comunidad—y comunales (comunidades). También existen las concesiones para plantaciones de camu camu arbustivo otorgadas por la Dirección Regional Agraria en el caso de tierras con aptitud agrícola) y, para rodales naturales, otorgadas por el Ministerio de Agricultura (MINAG) y el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA) en tierras con capacidad forestal.

Las empresas recolectoras (de rodales naturales), productoras (de plantaciones) y acopiadoras ofrecen el producto como fruta fresca. Los transformadores primarios están en el negocio de pulpa congelada, la cual es la primera transformación de la fruta fresca. Para las empresas recolectoras y acopiadoras, el mercado final es regional; para las de transformación primaria, el mercado es Lima; y el mercado final de las de transformación secundaria y exportadores es Japón, Europa y Estados Unidos. El mercado internacional es primero en importancia y el mercado regional es segundo, con un incipiente mercado nacional.

Camu camu encuentra un nicho de mercado por su alto contenido de vitamina C y por su producción orgánica. La demanda del producto está ascendiendo y existe además una sobredemanda que no es satisfecha por la

falta de oferta. Estos factores constituyen una oportunidad para el crecimiento y desarrollo de las pequeñas empresas forestales. En el contexto de desarrollo económico local y alivio de pobreza es importante señalar que para las empresas recolectores, productores y acopiadores es una actividad complementaria que no compite con sus actividades principales: pesca, agricultura, comercio y extracción de madera.

El crecimiento de las pequeñas empresas forestales ha venido desarrollándose en función de la demanda del mercado externo. Sin embargo, ellas aún requieren un fortalecimiento empresarial para insertarse con mejor capacidad de negociación en la cadena.

### **3 Relaciones empresariales dentro de la cadena**

El primer eslabón de la cadena de camu camu está constituido por los recolectores y productores, enfocado en fruta fresca. Su relación con los acopiadores y comercializadores es generalmente directa y mediante acuerdos verbales, es decir, reciben un adelanto los recolectores y estos cambios aseguran la futura producción o una transacción contra entrega.

El segundo eslabón está conformado por los acopiadores y comercializadores locales de la fruta fresca seleccionada y embalada para el transformador. Estos se ubican en los pueblos capitales de los distritos rurales. Su relación es directa y generalmente la transacción se realiza contra entrega y vía contratos con el tercer eslabón.

El tercer eslabón tiene dos niveles: el primero está compuesto por los transformadores primarios quienes procesan la fruta fresca en pulpa congelada. Este nivel se encuentra en las zonas urbanas, mayormente en Iquitos. El segundo nivel es la transformación secundaria de pulpa congelada a pulpa concentrada y en algunos casos polvo para la exportación. Este nivel se concentra en Lima. El primer nivel muchas veces forma parte del siguiente eslabón o su relación es mediante acuerdos contractuales; en el segundo nivel, la relación es vía alianzas con importadoras del exterior o forman parte de las empresas importadoras del exterior.

La cadena de camu camu se encuentra en la fase inicial de su desarrollo debido al lento reconocimiento de la interdependencia de los actores y por su incipiente

grado de organización. La mayoría de las empresas familiares no están consolidadas en organizaciones de segundo grado. Recientemente los integrantes están vinculándose de manera formal y las instituciones estatales están empezando a cumplir un rol más activo para mejorar el entorno económico; sin embargo, los actores y proveedores de la cadena aún necesitan fortalecimiento.

Un problema en la cadena es que los comerciantes acopiadores de la fruta son de poca confianza para los recolectores y productores, debido a engaños mutuos e incumplimiento de sus compromisos. A pesar de la poca confianza, la larga relación que existe se mantiene por los contactos que tienen los acopiadores en las comunidades y porque los transformadores todavía no están interesados en intervenir directamente en el bosque.

Otro problema es la política del estado que actúa desde un punto de vista formal y burocrático, con demasiados requisitos, trámites complicados y decisiones centralistas que se realizan en un lugar distante de la actividad. Además, actúa con un débil análisis económico—no son concientes de los costos que su actuación genera en la cadena ni los efectos económicos que tienen. Es decir, los instrumentos oficiales para manejar el recurso natural no están pensados en el usuario de la cadena sino en científicos o profesionales. Existe una sobrerregulación alrededor de la cadena que lo hace muy difícil de cumplir por parte de muchos de sus actores. Aquellos que han obtenido acceso legal forestal se quejan de la ausencia virtual e inacción de agentes forestales del estado para reprimir la tala ilegal indiscriminada.

En el manejo de los rodales naturales, el cumplimiento y aplicabilidad de la normativa tiene los siguientes rasgos específicos:

- la cantidad y los costos de los requisitos (constancias, declaración de libre disponibilidad de tierras, plan de manejo, opiniones de diversas oficinas del estado, etc.)
- la excesiva lentitud con lo cual operan los burócratas (exagerada demora para atender las solicitudes)
- la débil acción para controlar el cumplimiento y la implementación de la normatividad, por lo cual se desincentiva manejar los recursos naturales

Existen conflictos en la asociación Román Sánchez Lozano, una organización de recolectores y productores, relacionados a los miembros que no respetan las reglas establecidas para la cosecha. También existen conflictos entre las asociaciones que manejan los rodales y los pobladores de otros lugares que vienen a cosechar el camu camu. Existe otro conflicto entre los acopiadores/empresas y la asociación que involucra precios, pagos, fecha de cosecha, cumplimiento de acuerdos y reglas.

Se debe destacar que las empresas transformadoras secundarias han iniciado inversiones en investigación, como no existe una gestión adecuada del conocimiento sobre la cadena. El conocimiento que hay se encuentra disperso y difuso, y muchas veces no llega a los actores privados.

Existen algunas alianzas entre empresas de transformación primaria y acopiadoras, entre exportadores y transformadores secundarios con empresas de transformación primaria, y entre extractores y productores con organizaciones del estado (Instituto de Investigación de la Amazonía Peruana–IIAP) y proyectos de ONG (Centro de Desarrollo para la Competitividad de la Amazonía–CEDECAM). La certificación orgánica de camu camu por SKAL Internacional se logró por medio de alianzas con las comunidades, las ONG, organizaciones gubernamentales, universidades y empresas privadas.

A nivel nacional se ha producido una alianza pública–privada a través de la mesa de la cadena de camu camu para levantar la amenaza de la regulación de la comunidad europea a *novel food* y para impulsar la exportación—todo bajo el liderazgo de PROMPEX (Comisión de Promoción del Perú para la Exportación).

El MINAG está tratando de articular a los agentes económicos de la cadena mediante espacios de diálogo y concertación. El gobierno regional en su rol de desarrollo económico interviene en la promoción del manejo de camu camu a través de proyectos con inversión pública. Sus organismos COREMYPE (Consejo Regional de la Micro y Pequeña Empresa), se identifica los obstáculos formales y la dirección de promoción del empleo ayuda con su programa de formalización.

#### 4 Servicios para el desarrollo de la cadena camu camu

Hasta ahora los Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE) son brindados por entidades del estado (IIAP, Instituto Nacional de Investigación y Extensión Agraria, MINAG y gobierno regional), ONG (CEDECAM, Convención Nacional del Agro Peruano–CONVEAGRO) y proyectos de promoción de manejo y cultivo. Existen escasos SDE prestados por empresas privadas a lo largo de la cadena. La actual oferta se concentra en el primer eslabón y no existen SDE para los otros eslabones. En su mayoría, los SDE ofrecen servicios de carácter genérico pensados en empresas grandes y medianas del sector maderero y no especializado para pequeñas empresas y del rubro no maderable en la región. Se puede dinamizar el mercado de los SDE con un lineamiento político que ordene los roles e indique los espacios de intervención de estos (en relación a las SDE prestados por el estado). Además, se los podría promover a través de incentivos y desarrollo de capacidades a las empresas privadas, bajo un enfoque de satisfacción de usuarios y de resultados, para dar servicios específicos:

- servicio y condiciones fitosanitarias
- expansión de áreas en zonas estratégicas y mejoras de la productividad en plantaciones sembradas
- servicios de cómo disminuir el grado de volatilidad de la vitamina y oxidación de la fruta
- servicios de capacitación a los habilitadores de camu camu para ser más eficientes y efectivos en sus préstamos

En general, los proveedores de SDE trabajan bajo un paradigma tradicional de solo transferir conocimiento a los usuarios, cuando la necesidad más grande es desarrollar actitudes y habilidades en ellos. Así, la transferencia se agota en un número de talleres de capacitación sin ningún seguimiento, monitoreo y evaluación poscapacitación. Aún cuando se ofrecen servicios que son de interés de los usuarios, se desmotivan los usuarios por el uso de un enfoque paternalista y metodologías tradicionales que no incluyen el seguimiento de la capacitación ni buscan formas de mejorar el aprendizaje. Otra desmotivación viene de las características económicas de estos usuarios y el alto gasto del servicio (los costos de producción y los precios mínimos que están dispuestos a pagar los usuarios por los servicios en el primer y segundo eslabón). A ello se añade su falta de impactos positivos al corto

plazo sobre el desarrollo de la empresa—a menudo no logran el impacto esperado.

Muchos proveedores de SDE ofertan servicios que no se ajustan a las necesidades del usuario—no se relaciona a la demanda. Los proveedores existentes no quieren trabajar con los acopiadores o habilitadores por su visión sesgada sobre los habilitadores; los consideran un mal innecesario. Finalmente, el tipo de intervenciones del estado y ONG (que subvencionan todo el servicio) en los SDE han generado una costumbre en las pequeñas empresas forestales de no pagar por los servicios, poniendo en peligro la sostenibilidad del sistema. Esto no significa que el estado y ONG no deben prestar el servicio sino que deben hacerlo subsidiariamente y prestar donde los proveedores privados no lo prestan. Además, deben establecer un precio simbólico que aunque signifique un esfuerzo para el usuario, es accesible.

En cuanto a los servicios financieros, existen solo habilitadores que prestan dinero o dan créditos en productos a los colectores, productores y acopiadores con la condición de que estos vendan el producto. Estos son vistos por funcionarios del estado y de ONG como actores que deben desaparecer porque son considerados como usureros y no son vistos como microempresarios financieros. Sin embargo, tampoco se ha reflexionado sobre quién cumpliría este rol de manera sostenible después de que se les elimine.

#### 5 Hacia una mayor integración de la cadena de camu camu

Se han realizado pequeños contratos futuros entre productores, transformadores secundarios y exportadores bajo la facilitación del MINAG, intentando institucionalizarlos. Por otro lado, algunas empresas de transformación primaria apoyan a los comuneros en el manejo de los rodales naturales, entregando dinero a la asociación, así como a los productores para el cuidado y manejo del recurso y entregándoles algunos instrumentos para la cosecha adecuada. Además, existe una alianza entre productores e instituciones de investigación estatales para brindar asistencia técnica en la actividad del manejo de camu camu. También existe la alianza pública–privada con respecto a *novel food*.

La existencia en la organización de productores y extractores promoviendo el manejo de los rodales ayuda a la población a mantener el control del recurso

por ellos mismos y no por terceros ajenos a la comunidad. Por otro lado, otorga márgenes de negociación con los compradores en cuanto a precios, pagos, instrumentos de trabajo e inversión en el bosque. Existe también una articulación vertical en los tres eslabones (productores, acopiadores y transformadores primarios) con el exportador o importador.

La certificación ecológica ha mejorado el precio para los productores y ha generado una alianza entre comunidades, asegurando la producción. La ONG facilita y brinda fortalecimiento organizacional, la universidad apoya con asistencia técnica y el MINAG promueve plantaciones y manejo, brindando extensión, identificando problemas y tratando de articular a las instituciones públicas para tener una intervención organizada.

Para los actores en la cadena de camu camu los retos para una mayor integración incluyen:

- gestionar adecuadamente el conocimiento existente: falta la socialización y la difusión del conocimiento sobre el cultivo y la extracción de camu camu que existe en las entidades de apoyo
- mejorar las capacidades de los diferentes actores: capacidades técnicas, empresariales y financieras para ser competitivo frente a productos similares como la acerola (*Malpighia glabra*)
- fortalecer la cooperación y comunicación en la cadena: las relaciones interempresariales
- desarrollar el entorno favorable a través del marco político-legal, bajando los costos de formalización, eliminando los obstáculos legales y simplificando la parte administrativa
- mejorar el sistema de transporte para bajar costos, aumentar confiabilidad en el servicio y condiciones fitosanitarias y ser competitivo frente a productos similares, como la acerola
- obtener un mayor conocimiento de los procesos de cambio de rodales a plantaciones, su potencial y proyección al futuro del desarrollo de la cadena
- ayudar a la expansión de áreas en zonas estratégicas y mejorar la productividad en las plantaciones sembradas
- crear servicios para disminuir la incertidumbre en la cadena a través de mecanismos que ayuden a predecir el volumen de producción y mecanismos que den seguridad jurídica a los actores (contratos)
- incorporar servicios de alineamiento de las empresas a las políticas de comercio de los países importadores (HACCP, BPA, etc.)

- identificar servicios de promoción del mercado nacional para enfrentar los riesgos del mercado externo
- convertir a las pequeñas empresas de negocios de sobrevivencia a empresas más estables
- valorizar el rol de los intermediarios (acopiadores y habilitadores) en el funcionamiento y desarrollo de la cadena
- crear servicios de promoción de la competitividad del territorio, vinculando esta zona aislada a los centros de consumo (infraestructura, información comercial, SDE, etc.)
- colaborar, articular, coordinar y lograr el trabajo conjunto con las instituciones de apoyo

## 6 Conclusiones

Los logros en la integración de la cadena de camu camu:

- Existen arreglos entre los diferentes actores que se vienen dando en la cadena gradualmente (organización, negociación, contratos futuros, articulación vertical), pero es necesario promocionarlos.
- Se han adquirido experiencias en el manejo de camu camu en la población, tanto en los rodales naturales (fruto silvestre) como en las plantaciones (fruto domesticado), siendo necesario masificarlas. El habilitador cumple una función de proveedor de servicios financieros que no es reconocida por las instituciones de apoyo. Por otro lado, el acopiador no es percibido por los proveedores de servicios y las instituciones de apoyo como microempresario local.
- La certificación orgánica ha generado un incremento en el precio de la fruta para las comunidades.

Retos para la integración exitosa de la cadena:

- Es necesario lograr una mayor articulación entre el nivel nacional, regional y local en relación con la cadena de camu camu, involucrando las entidades MINAG, el gobierno regional y las instituciones de promoción de la exportación del estado.
- Generar un entorno favorable y una estrategia que contemple la producción, la productividad y la articulación es una prioridad: mejorar la competitividad de la zona, el conocimiento sobre camu camu y el enfoque de los actores en la cadena; contar con instrumentos para gobernar la cadena.
- Hay que impulsar políticas para pequeñas y medianas empresas vinculadas a recursos naturales en los gobiernos locales o regionales.

- La reducción en los costos, los tiempos y los trámites es esencial para una simplificación de la administración y para formalizar las actividades en la cadena; hay que eliminar los costos de transacción que desincentivan la actividad para los actores.

El rol de los proveedores de servicios en el desarrollo de la cadena:

- Existen varios sesgos a vencer en la promoción de la cadena: 1) sesgo en el enfoque que apunta a eliminar a algunos integrantes de la cadena y que no toma en cuenta las necesidades del usuario; 2) sesgo en la estrategia de intervención en la cadena por parte de los proveedores de SDE y las instituciones de apoyo que solamente se concentran en el primer eslabón, no incluye servicios de promoción en el financiamiento, ofrece solamente servicios genéricos y no especializados para productos específicos, falta presencia del sector privado como proveedor de SDE y no se socializa los conocimientos existentes.
- El estado debe tener un rol dinamizador en el mercado de SDE tanto con los usuarios como con los proveedores para vencer viejas prácticas

paternalistas del estado de pagar todo el servicio y la irresponsabilidad del usuario de no asumir costos.

### **Bibliografía**

- IIAP. 2001. Sistema de producción de camu camu en restringa. Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana, Programa de Ecosistemas Terrestres, Proyecto Bioexport-Camu Camu, Iquitos, Perú.
- MINAG. 2006. Línea de cultivos amazónicos: el camu Camu. Portal Agrario, Ministerio de Agricultura, [www.portalagrario.gob.pe/agricola/pro\\_amazonicos.shtml](http://www.portalagrario.gob.pe/agricola/pro_amazonicos.shtml), Lima, Perú.
- ProExpansión. 2006. Eslabones finales de la cadena productiva del camu camu. Informe para SNV Portafolio Amazonía, consultora Gladys Triveño, Lima, Perú.
- PROMPEX. 2006. Estudio de oferta camu camu, Sacha Inchi y Paiche. Lima, Perú.
- WHI. 2004. Estudio de mercado de la fruta camu camu en el Perú. Welt Hunger Hilfe, consultor Carlos Cornejo Arana, Iquitos, Perú.
- CEDECAM. 2006. El camu camu orgánico. Javier García Saavedra. Iquitos, Perú.

## Hacia un Ambiente Favorable para el Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Forestales<sup>1</sup>

*Jason Donovan, Dietmar Stoian, Sophie Grouwels, Duncan Macqueen, Arthur van Leeuwen, Gemma Boetekees y Ken Nicholson<sup>2</sup>*

### 1 Introducción

Los Objetivos de Desarrollo del Milenio comprometen a la mayoría de los países a reducir a la mitad la pobreza global para el 2015. El reto por cumplir con este objetivo es quizás mayor en las comunidades dependientes de los bosques en los países tropicales, donde la pobreza tiende a ser más insidiosa y profunda que en las áreas urbanas o rurales más favorecidas. De acuerdo con el Banco Mundial, aproximadamente 90% de los más pobres dependen de los bosques para su subsistencia y como fuente de ingresos. El desarrollo de pequeñas y medianas empresas forestales significa una oportunidad para fortalecer los medios de vida de esa gente y conservar los bosques mediante el manejo forestal sostenible y el procesamiento de productos maderables y no maderables del bosque (PNMB). Entre los beneficios locales del desarrollo de PyMEF están la generación de empleos y salarios, la distribución de ganancias, la acumulación de capital, el empoderamiento cultural y político, la inversión en bienes públicos y la mejor conservación de los ecosistemas forestales mediante el manejo sostenible a largo plazo.

Esta discusión se centra en PyMEF que extraen, procesan y comercializan productos maderables (trozas y madera aserrada) y/o PNMB. Estas PyMEF se ubican en o cerca de los bosques y entre sus objetivos están la generación de empleo e ingresos, la repartición de dividendos, el desarrollo comunal y una mayor participación en el diálogo político. El acceso a los recursos forestales puede ser colectivo o privado. Las reglas, prácticas y costumbres locales por lo general influyen significativamente en la gestión de la empresa. Los dueños de la

PyMEF pueden ser unos pocos miembros fundadores, o cientos de pequeños productores, o comuneros. La mayoría de las empresas forestales entra en la categoría de pequeñas o medianas por su volumen de ventas, número de empleados e inversiones de capital.

Varias tendencias del mercado favorecen el desarrollo de PyMEF, incluyendo:

- la escasez creciente, y el consecuente aumento de precios, de determinadas especies de maderas duras del bosque natural
- el aumento de la actividad turística, con lo que se expanden los mercados para artesanías y ecoturismo
- los mercados especializados de exportación; por ejemplo productos de madera certificada, comercio justo de PNMB, bio-ingredientes
- el crecimiento de los mercados domésticos para muebles, madera de construcción y ciertos PNMB como bambú, ratán y palmito
- la mayor conciencia sobre la certificación forestal y los servicios ecosistémicos y la necesidad de pagar por ellos

Sin embargo, la mayoría de las PyMEF no son capaces de capturar completamente los beneficios que esas oportunidades generan. Ellas luchan por avanzar más allá de la etapa inicial de desarrollo empresarial, durante la cual suelen tener bajos niveles de productividad, valor agregado y rentabilidad. Para superar estos desafíos se necesita una acción concertada e inversiones a largo plazo entre los actores clave, incluyendo las mismas PyMEF, sus socios empresariales (procesadores y

<sup>1</sup> Centrada en las experiencias recopiladas durante la conferencia internacional "Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas para la Reducción de la Pobreza: Oportunidades y Desafíos en los Mercados Globalizantes" (Costa Rica, 23–25 mayo, 2006).

<sup>2</sup> Jason Donovan es especialista en desarrollo de empresas rurales y Dietmar Stoian es economista forestal; ambos trabajan con CATIE en Costa Rica. Sophie Grouwels es oficial forestal y coordina el programa Desarrollo de Empresas Forestales Comunitarias de la FAO. Duncan Macqueen es investigador principal y responsable del programa de Empresa Forestales del IIED. Arthur van Leeuwen es el líder de la Red de Manejo Forestal Colaborativo de SNV–América Latina. Gemma Boetekees es coordinadora internacional del equipo de mercadeo de ICCO y Ken Nicholson es consultor independiente en desarrollo de empresas y asentado en Tailandia.

compradores) y proveedores de servicios, así como las agencias gubernamentales y no gubernamentales.

## 2 La forestería comunitaria con enfoque empresarial

Durante los años 60 y 70, las políticas gubernamentales para el desarrollo del sector forestal se concentraban en inducir el crecimiento mediante explotaciones en gran escala, junto con mayores inversiones en plantaciones forestales e industrias madereras en gran escala (Tabla 1). Había pocos incentivos para el desarrollo local, y se prestaba poca (o ninguna) consideración a los aspectos institucionales o a la construcción de capacidades locales para el manejo de los recursos o el desarrollo de negocios, por lo que en repetidas ocasiones las iniciativas fracasaron. Las críticas que se dieron en los años 80 hicieron que los donantes y organizaciones no gubernamentales (ONG) se interesaran por promover la participación de las comunidades locales en el manejo de los recursos forestales. Las acciones de desarrollo se centraban en enfoques técnicos de reforestación y manejo de bosques naturales. Después de la Conferencia de Río en 1992, la conservación, junto con el desarrollo económico y social, empezaron a perfilarse con fuerza en las agendas de donantes y ONG. Las intervenciones se enfocaban en asegurar el acceso a los recursos y la tenencia de la tierra, la descentralización de la toma de decisiones en el sector forestal y el mejoramiento de las capacidades locales para el manejo forestal sostenible.

En años recientes, un nuevo enfoque emergente se centra en el desarrollo de PyMEF. Las PyMEF han surgido y se han desarrollado en países donde las comunidades y pequeños productores han asegurado la tenencia de la tierra, incluyendo los derechos a cosechar y vender productos forestales. En México hay cientos de PyMEF basadas en la explotación maderera, muchas de las cuales se han integrado verticalmente para el aserrío. El Petén, Guatemala, tiene un activo sector de PyMEF; 11 de un total de 14 concesiones forestales comunitarias se han organizado bajo la sombrilla de una empresa forestal comunitaria de segundo nivel. Varios estudios de casos constatan la emergencia de PyMEF en Bolivia, Perú, Ecuador, Nicaragua, Honduras, Burkina Faso, Gambia, Nepal y Papúa Nueva Guinea. El éxito de este enfoque dependerá de la capacidad y voluntad de los actores para crear un marco legal y político favorable, fortalecer las

capacidades técnicas, empresariales y financieras de las PyMEF y orientar los servicios técnicos, empresariales y financieros hacia las necesidades y realidades de los actores en las cadenas productivas.

## 3 Nivelando el terreno de juego

A pesar de los progresos alcanzados en cuanto a la tenencia de la tierra por parte de las comunidades y pequeños productores, el marco político-legal en los países tropicales generalmente no favorece el desarrollo de PyMEF. El sector forestal sigue siendo uno de los más regulados. Los marcos regulatorios de muchos países fueron creados principalmente para mitigar el impacto ambiental de la extracción maderera en gran escala y no para promover el desarrollo de operaciones de manejo forestal comunitario y generar valor agregado a las mismas. Las regulaciones para la extracción y comercialización de productos forestales—como los requisitos para obtener los permisos correspondientes—son por lo general complejas. En muchos casos, las PyMEF tienen pocas alternativas a trabajar sin los permisos para poder competir, aun si manejan sus bosques sosteniblemente.

El hecho de que una pequeña o mediana empresa forestal tenga que contratar a un profesional forestal para elaborar y ejecutar el plan de manejo significa costos prohibitivos, pues por lo general sus volúmenes de producción son bajos. Las agencias gubernamentales exigen, además, que las PyMEF sometan a aprobación sus estatutos y reglamentos internos relacionados con la implementación y monitoreo de sus planes de manejo. En algunos casos, no se han desarrollado formas de organización empresarial que tomen en cuenta las características institucionales únicas de las PyMEF y sus objetivos sociales y económicos. Por ello, algunas PyMEF no tienen más opción que registrarse como ONG o asociación, con lo que se inhiben de acumular capital o distribuir sus ganancias entre los socios.

En consecuencia, las PyMEF se suelen desenvolverse en un contexto de regulaciones excesivas, inadecuadas y contraproducentes. Por lo general, cuentan con insuficiente capital social y financiero para enfrentar los procesos burocráticos, y su ubicación en sitios remotos incrementa los costos para obtener información y hacer negocios. Los controles débiles o selectivos hacen que la tala ilegal no disminuya y cause competencia desleal a las PyMEF que operan legal y sosteniblemente.

**Tabla 1. Enfoques para el desarrollo del sector forestal de 1960 al 2000**

	<b>Años 60 y70: crecimiento dirigido a la exportación</b>	<b>Años 80: reforestación y seguridad alimentaria</b>	<b>Años 90: manejo forestal sostenible</b>	<b>2000: desarrollo de PyMEF y gobernanza</b>
Enfoque principal de desarrollo	Acumulación de capital vía explotación de recursos forestales	Desarrollo de habilidades técnicas: reforestación y manejo de bosque natural	Dimensión social, ambiental y económica del manejo forestal	Mayores ingresos a través de forestería comunitaria ambientalmente amigable y económicamente viable; mejoras en la gobernanza forestal
Principales actores	Empresas madereras para la exportación	Comunidades en bosques y proyectos de reforestación industrial	Comunidades en bosques y concesionarios madereros	Comunidades en bosques y empresas forestales comunitarias; municipalidades
Enfoque de productos y/o servicios	Maderas preciosas	Especies de crecimiento rápido en plantación	PNMB, especies menos conocidas y maderas preciosas	Maderas preciosas, especies menos conocidas, PNMB, servicios ambientales y turismo
Agentes clave	Gobierno, grandes empresas	Donantes y ONG	Donantes y ONG	Empresas, ONG y donantes

Los gobiernos nacionales pueden emparejar la cancha mediante la creación de un marco regulatorio adecuado a las realidades y necesidades de las PyMEF, incluyendo incentivos financieros a las PyMEF que se encuentran en la etapa inicial del desarrollo empresarial. También pudieran reducir la carga de regulaciones aplicables a las PyMEF o favorecer a aquellas que practican el manejo forestal sostenible o que hayan sido certificadas. Además, los gobiernos pudieran revisar sus normativas relacionadas con la clarificación de la tenencia de la tierra, promoción de exportaciones y simplificación de trámites burocráticos para el manejo forestal sostenible y procesamiento de productos forestales. Otras opciones promisorias son las políticas de adquisiciones “verdes”, es decir la preferencia por productos forestales provenientes del manejo forestal sostenible en el marco de licitaciones públicas. También es posible aprovecharse del mercado; por ejemplo, el pago por servicios ambientales, como la conservación de la biodiversidad, protección de cuencas hidrográficas, fijación de carbono y mantenimiento de la belleza escénica, mediante el manejo forestal sostenible.

#### **4 Hacia PyMEF más competitivas**

Para capturar mayores beneficios en la cadena productiva de productos forestales, las PyMEF deben incrementar su productividad y eficiencia. Pueden empezar por poner en orden sus propias reglas y

normas de organización, gerencia y administración. Es común que los conflictos internos relacionados con los objetivos sociales y económicos (por ejemplo, ganancias versus empleo o inversión social) causen incrementos en los costos de producción y administración y la pérdida de oportunidades para agregar valor mediante una mayor calidad.

Muy pocas veces se encuentran líderes de PyMEF con experiencia en administración de empresas, contabilidad o mercadeo. En muchos casos, los puestos administrativos principales son ocupados por los miembros de la junta directiva y no por administradores profesionales; en consecuencia, el personal cambia cada pocos años. Esto hace que se den curvas de aprendizaje en zigzag, que exigen inversiones adicionales en la formación del capital humano para evitar pérdidas económicas u otras a causa de decisiones de manejo equivocadas. También pueden surgir conflictos cuando varias PyMEF se organizan como asociaciones de segundo nivel para el procesamiento y mercadeo colectivo (o centralizado) de sus productos. A menudo, esos conflictos tienen que ver con las altas disyuntivas (*trade-offs*) entre mayor empleo en empresas de primer nivel y mayor productividad y eficiencia mediante un proceso centralizado en el segundo nivel. Estas situaciones reflejan una falta general de visión empresarial y acceso restringido a los servicios de apoyo especializados que las PyMEF necesitan para su desarrollo.

La mayoría de las PyMEF necesitan fortalecer su capacidad de establecer relaciones duraderas con otras empresas a lo largo de la cadena productiva, incluyendo procesadoras y comerciantes. Esas relaciones permiten capturar mayores beneficios mediante una formulación de arreglos institucionales para compartir riesgos y beneficios, una definición sobre las oportunidades para generar un mayor valor agregado, acceso a información oportuna sobre los mercados y a servicios técnicos, empresariales y financieros para mejorar el cumplimiento de las PyMEF con las exigencias del mercado. Por otra parte, para que tales relaciones funcionen efectivamente, las PyMEF deben comunicarse y coordinar de manera eficiente y mejorar constantemente sus capacidades para entregar productos de calidad a tiempo y en cantidad suficiente. Las inversiones en tecnologías para fortalecer la infraestructura y la productividad y en la formación de capacidades son necesarias para cumplir con requisitos como innovación en el diseño de productos y la organización empresarial.

Los proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros—las agencias estatales, ONG, proyectos, consultores y empresas privadas—juegan un papel crítico en la promoción del desarrollo de las PyMEF y su integración exitosa a las cadenas productivas. Los proveedores de servicios han centrado sus esfuerzos en la formación de capacidades técnicas para el manejo y la conservación de los bosques, y más recientemente en el procesamiento de madera y PNMB. Se ha puesto relativamente poca atención a servicios para promover el desarrollo empresarial y la integración a las cadenas. Se requieren servicios especializados de desarrollo empresarial para el fortalecimiento institucional local y la formación de capacidades en administración de empresas, análisis de mercado, planeamiento estratégico y liderazgo empresarial.

Los proveedores de servicios financieros no han estado muy dispuestos a financiar a las PyMEF por el poco conocimiento que llevan sobre el sector y sus posibilidades, además del alto riesgo percibido. La percepción de alto riesgo tiene que ver con la lejanía y aislamiento de muchas PyMEF, el engorroso marco político-legal dentro del cual operan, sus limitadas posibilidades de asegurarse contra riesgos (colaterales), y el conocimiento limitado sobre los mercados de productos forestales, y oportunidades y riesgos relacionados.

Los mecanismos de mercado para la provisión de servicios empresariales y financieros pueden aumentar la calidad y cobertura de los servicios para las PyMEF. Sin embargo, su implementación exigirá inversiones significativas tanto en el lado de la oferta como de la demanda. Por ejemplo, en el lado de la demanda, las PyMEF deberán incrementar su capacidad y disposición a pagar por los servicios; asimismo, deberán reconocer los servicios que necesitan para su desarrollo con visión a largo plazo. En el lado de la oferta, se requiere fortalecer la formación de una masa crítica de proveedores de servicios que respondan de manera eficiente a las demandas y necesidades de las PyMEF.

## 5 El camino hacia adelante

Para superar los desafíos que las PyMEF enfrentan, se requiere de una acción concertada entre los actores involucrados. La conferencia produjo las siguientes recomendaciones.

Las PyMEF necesitan:

- buscar nuevas oportunidades de hacer negocios, adquirir capacidades para adoptar nuevos modelos empresariales y establecer alianzas de beneficio mutuo con otras empresas a lo largo de la cadena productiva, incluyendo procesadores y comerciantes
- invertir en asociaciones de segundo nivel que unan a las PyMEF de primer nivel para lograr economías de escala en procesamiento y mercadeo y un mayor poder de negociación
- promover alianzas con proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros que tengan impacto en aspectos cruciales y fortalezcan los medios de vida rurales
- asegurar que la productividad y eficiencia reciban al menos tanta atención como los objetivos sociales y ambientales, mediante el desarrollo de instituciones especializadas en la administración empresarial a nivel de comunidad y entre las PyMEF

Los proveedores de servicios, incluyendo las agencias gubernamentales y ONG, necesitan:

- ampliar su oferta para incluir servicios que promuevan eficazmente el desarrollo empresarial y la integración a las cadenas productivas
- apoyar a las PyMEF en la formulación de sus demandas por servicios técnicos, empresariales y de financiamiento mediante un proceso de concientización, reflexión autocrítica, negociación y generación de confianza

- identificar y fortalecer capacidades y crear nexos con otros proveedores de servicios y empresas que ofrezcan servicios complementarios
- usar enfoques de mercado al ofrecer servicios técnicos y empresariales, mediante el diseño y la implementación de mecanismos eficaces para compartir costos y beneficios con las PyMEF
- garantizar el acceso de las PyMEF al crédito: ampliar la oferta de productos crediticios, seguros y ahorro disponibles, ampliar la clientela base, y tomar medidas para reducir los costos de transacción—por ejemplo, usando mejores sistemas de manejo de información y reduciendo el papeleo excesivo
- alentar la formación de plataformas y redes entre PyMEF, proveedores de servicios técnicos, empresariales y financieros y otros actores a lo largo de la cadena productiva
- apoyar la investigación para entender mejor los casos de éxito y las prácticas efectivas de desarrollo de PyMEF, los factores críticos de éxito y el potencial para el escalonamiento

#### *Para más información*

Para más información sobre la conferencia internacional “Desarrollo de Pequeñas y Medianas Empresas Forestales para la Reducción de la Pobreza: Oportunidades y Desafíos en los Mercados Globalizantes” en CATIE, Turrialba, Costa Rica, 23–25 de mayo del 2006, visite [www.catie.ac.cr/econegociosforestales/conferencia](http://www.catie.ac.cr/econegociosforestales/conferencia) o [www.fao.org/forestry/site/35689/es](http://www.fao.org/forestry/site/35689/es).

Para más información para actividades relacionadas con el desarrollo de PyMEF, visite

Los gobiernos y organizaciones internacionales necesitan:

- crear un ambiente favorable para el desarrollo de las PyMEF: reglas claras de tenencia, procedimientos simples de registro de la empresa y de exportación, esquemas accesibles de impuestos e incentivos financieros
- facilitar el flujo de información a lo largo de las cadenas productivas; ferias de comercialización de maderas especiales y PNMB
- adoptar enfoques de mercado al ofrecer servicios, mediante mecanismos de pago innovadores (por ejemplo, *vouchers*) y actualización de las capacidades de los proveedores de servicios para identificar y responder a las necesidades de las PyMEF
- fomentar la cooperación entre proveedores individuales de servicios para aumentar el impacto
- alentar la formación de plataformas de actores múltiples para facilitar el manejo de conflictos y los nexos entre empresas y comunidades
- Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE): [www.catie.ac.cr/cecoeco](http://www.catie.ac.cr/cecoeco)
- Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación (FAO): [www.fao.org/forestry/site/25491/en](http://www.fao.org/forestry/site/25491/en)
- The Interchurch Organization for Development Co-operation (ICCO): [www.icco.nl](http://www.icco.nl)
- The International Institute for Environment and Development (IIED): [www.iied.org/NR/forestry/index.html](http://www.iied.org/NR/forestry/index.html)
- SNV Collaborative Forest Management: [www.snvworld.org/irj/portal/anonymous?navigationtarget=navurl://a535117edd7b3116e7c7134f47833f26](http://www.snvworld.org/irj/portal/anonymous?navigationtarget=navurl://a535117edd7b3116e7c7134f47833f26)

The Tropical Agricultural Research and Higher Education Center (CATIE) is a regional center dedicated to research and graduate education in agriculture and the management, conservation and sustainable use of natural resources. Its regular members include the Inter-American Institute for Cooperation on Agriculture (IICA), Belize, Bolivia, Colombia, Costa Rica, the Dominican Republic, El Salvador, Guatemala, Honduras, Mexico, Nicaragua, Panama, Paraguay and Venezuela. CATIE's core budget is strengthened by generous annual contributions from these members.

El Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE) es un centro regional dedicado a la investigación y la enseñanza de posgrado en agricultura, manejo, conservación y uso sostenible de los recursos naturales. Sus miembros regulares son el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA), Belice, Bolivia, Colombia, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Nicaragua, Panamá, Paraguay, República Dominicana y Venezuela. El presupuesto básico del CATIE se nutre de generosas aportaciones anuales de estos miembros.



**CATIE** Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza  
Tropical Agricultural Research and Higher Education Center

Sede Central/Headquarters 7170 CATIE, Turrialba, Costa Rica  
Tel. (506) 558-2000 • Fax: (506) 558-2060  
E-mail: [comunicacion@catie.ac.cr](mailto:comunicacion@catie.ac.cr)

[www.catie.ac.cr](http://www.catie.ac.cr)