

**Executive Summary**

**Improving Market Access for Certified  
Forest Products in Central America and  
Mexico**

April 15, 1999

## Executive Summary

# Improving Market Access for Certified Forest Products in Central America and Mexico

Prepared by  
**International Resources Group, Ltd. (IRG)**

### **IRG TEAM**

Steven P. Gretzinger, Team Leader  
Marielos Alfaro  
Alfonso Arguelles  
Yurij Bihun  
Ronnie de Camino  
Joshua Dickinson  
Abraham Guillen  
Jaime Guillen  
Douglas J. Pool  
Jorge Rodriguez  
Mauro Salazar

April 15, 1999

For  
United States Agency for International Development/Central America

Environmental Policy and Institutional Strengthening Indefinite Quantity Contract (EPIQ)  
*Partners:* International Resources Group, Winrock International,  
and Harvard Institute for International Development

*Subcontractors:* PADCO; Management Systems International; and Development Alternatives, Inc.

*Collaborating Institutions:* Center for Naval Analysis Corporation; Conservation International; KNB Engineering and Applied Sciences, Inc.; Keller-Bliesner Engineering; Resource Management International Inc.; Tellus Institute; Urban Institute; and World Resources Institute.

## RESUMEN EJECUTIVO

### *AGILIZANDO EL ACCESO AL MERCADO PARA PRODUCTOS MADERABLES CERTIFICADOS DE CENTROAMÉRICA Y MEXICO*

**Steven P. Gretzinger**

#### **1. ANTECEDENTES**

En Enero de 1995, existían 21 operaciones forestales certificadas en el mundo con una superficie forestal de 4.2 millones de ha. A los finales de 1998, existían más de 100 unidades certificadas con 12.3 millones de ha<sup>1</sup>. Del total de las operaciones certificadas en Central America, 7.388 ha corresponden a plantaciones forestales y 235.407 a bosques naturales de coníferas y latifoliadas.

A pesar de la creciente interés en la certificación forestal en Centro América y México, una realidad es que muchas de las empresas o proyectos forestales certificados realmente no han logrado introducir sus productos al mercado internacional con éxitos<sup>2</sup>. Por una razón u otra, no todos los negociantes pioneros estan realizando sus potencialidades económicas (en términos de precio, acceso al mercado, nuevos productos, etc.) aunque ya cuentan con un buen manejo forestal y el status certificado. Aunque la certificación forestal provee beneficios no tangibles a la sociedad (protección de la biodiversidad, purificación del aire, secuestro de carbono, etc.), el hecho que los involucrados no están recibiendo beneficios económicos concretos pone en peligro todo el concepto.

El proyecto “LAC/HFTE Timber Certification” financiado por la AID y otorgado a la empresa consultora IRG fue concebido con el objetivo principal de identificar los obstáculos claves al comercio de los productos certificados y proponer mecanismos y acciones concretas para resolverlos. Se organizó dos reuniones, una en Washington, D.C., y la otra en San José, Costa Rica con miembros del sector forestal, fabricantes de productos maderables, certificadores, donantes, y organizaciones no gubernamentales. Se realizó estas reuniones con el fin de definir una estrategia general y plan de acción para lograr agilizar el acceso al mercado para los productos maderables certificados provenientes de Centro América y México. Adaptando las lecciones aprendidas durante los últimos años, los participantes de estas reuniones se concordaron que los siguientes puntos deberían servir como punta de partida para el proyecto:

---

<sup>1</sup> FSC. 1995 y 1998. Forest Certified by FSC- Accredited Certification Bodies. FSC Web page.

<sup>2</sup> El termino “certificación forestal” refiere al proceso de evaluación independiente según los criterios y principios del Consejo de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council, o FSC) por una de las entidades certificadoras acreditadas por la misma organización. Productos certificados son aquellos que cuentan con el logo del FSC y/o una certificadora demostrando así, que el producto ha pasado por una Cadena de Custodia que garantiza que la madera realmente vino de una fuente certificada.

### **1.1. Objetivos Específicos**

- A. Identificar las potencialidades y barreras existentes para la comercialización efectiva de productos maderables certificados a través de visitas al campo y el análisis de la información recopilada tanto de los proveedores y fabricantes (la oferta de la regopm) y de los compradores (la demanda del exterior).
- B. Identificar y proponer mecanismos y soluciones concretas, relevantes y concretas para resolver los problemas y aprovechar las oportunidades existentes.
- C. Presentar las soluciones y resultados preliminares a una audiencia internacional, compuesta mayormente por miembros del sector privado involucrado en el tema, con el fin de obtener sugerencias, ajustes y críticas para mejor enfocar las acciones propuestas.
- D. Identificar fuentes de financiamiento tanto tradicionales como no tradicionales para capitalizar las “empresas verdes” dedicadas al comercio de productos forestales certificados.
- E. Servir como enlace preliminar entre proveedores y compradores con el fin de establecer alianzas entre las operaciones certificadas con experiencia en la comercialización y aquellas sin tanto experiencia a fin de aprovechar las lecciones aprendidas e incrementar las oportunidades de negocios.

### **1.2. Área de Enfoque**

En vez de tratar analizar todo de Centro América, se enfocó el esfuerzo del equipo en las zonas boscosas mas grandes del Istmo:

- Zona Maya (Belice, Guatemala, México) cual es una región con mucha experiencia (tanto positiva como negativa) en la comercialización, producción forestal y mercadeo al exterior;
- Nicaragua cual a pesar del hecho que no cuenta con ninguna operación forestal certificada todavía, es un país donde se encuentra una interés relativamente alta por parte del sector privado nacional e internacional;
- Costa Rica por la gran diversidad de casos y experiencias en la certificación forestal desde plantaciones hasta bosques naturales, y desde proyectos comunales pequeños hasta empresas grandes integradas con una estructura vertical.

### **1.3. Audiencia de Enfoque**

Se identificó miembros del sector privado dedicados a trabajar la madera certificada (tanto los productores y procesadores en Centro América como los compradores, distribuidores y fabricantes al exterior) como la audiencia de enfoque. Además, al

conocer las oportunidades y limitantes actualmente experimentados por el sector privado fue definido como la mejor manera de asegurar propuestas relevantes y factibles. Por lo mismo, la consulta amplia y abierta con diferentes miembros de la Cadena de Valorización durante todo el proceso fue una estrategia concreta del equipo técnico.

#### **1.4. Soluciones Relevantes**

Los diferentes miembros de la Cadena de Valorización tienen diferentes habilidades y necesidades. Por ejemplo, la falta de experiencia, capital y capacidad empresarial por parte de los proyectos comunales y los obstáculos relacionados con la política ambiental y falta de acceso a la materia prima por los industriales son ejemplos de como las necesidades podrían variar. Las diferencias geográficas, económicas, culturales y físicas de cada región y sector lo hizo imposible proponer soluciones parejas que cubrirían todos los involucrados. Por lo tanto, se analizó el comercio de los productos certificados según la siguiente “Cadena de Valorización”:

- Productor
- Transformación Primaria y Secundaria, y
- Intermediario y/o Distribuidor.

## **2. RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA**

La principal conclusión es que los problemas del sector forestal de la región, en muchos casos, obedecen a causas estructurales por lo que la Certificación Forestal no brindará los resultados esperados si no se resuelven simultáneamente esas limitantes. Hay que reconocer que la mayoría de los problemas del mercado de productos certificados son idénticos a los problemas que presenta el mercado de la madera en general. Por ello, deben buscarse soluciones integrales y eso facilitará el ingreso de muchas empresas dedicadas a la transformación de la madera a la Certificación.

Además, más que la inhabilidad de los productores centroamericanos certificados para recibir beneficios de mercado para productos certificados, hay que estar claros que los beneficios de mercado de la certificación están por desarrollarse y aún son limitados. Las dificultades existen también para los productores certificados Europeos, Norteamericanos, Australianos, etc. El lema del FSC debe ser potenciado desde el FSC mismo, desde las organizaciones internacionales y bilaterales y de todos los actores significativos en este proceso. Con eso se quiere decir que hay que estar conscientes de las limitaciones.

### **2.1 Productores**

Los principales problemas y limitaciones que afronta el sector primario de producción, se resumen en cada uno de los siguientes aspectos generales:

#### **A. Problemas Técnicas**

1. In general, *no existe una cultura forestal*. A parte de algunas comunidades tradicionales, la mayoría de los habitantes de la región tienen más interés e experiencia en la agricultura y/u otras actividades económicas.
2. Un problema lo constituye *el tamaño relativamente pequeño de las Áreas de Corta Anual*. Los volúmenes de producción por lo tanto son relativamente bajos, como para competir de manera individual con el mercado internacional que exige cantidades mayores.
3. Relacionado con lo anterior, en algunos casos *es difícil que un solo empresario posea toda la plantación forestal o el bosque para abastecer su aserradero o fábrica*. Por ejemplo, en el caso de Costa Rica, el 60% (90.000 ha) de las plantaciones forestales existentes pertenece a unos 25.000 costarricenses y el modelo de certificación forestal solo podría funcionar a través de la certificación en grupos.
4. No existe un mecanismo para la *oferta de la materia prima*. Cada productor en las distintas regiones geográficas lo hace a su manera. La falta de organización a nivel de productores es un problema que reduce las posibilidades de entrar a un proceso competitivo de producción.
5. *Al vender la madera en rollo resulta en ganancias bajas para el productor*.
6. Se ha encontrado varios casos donde *la planificación del manejo forestal realmente está inadecuada desde el punto de vista comercial*; especialmente relacionado con datos verídicos sobre el área forestal y volúmenes disponibles.

## **B. Problemas del Mercado**

1. En la mayoría de los bosques certificados, se predominan especies “secundarias” o “no conocidas por el mercado”, cuyo valor es relativamente bajo en comparación con la especie “primarias” como el cedro y la caoba. Existe demasiada demanda sobre las especies primarias y *relativamente poca interés en las especies secundarias y poco conocimiento de sus características física-químicas; de la misma manera hay relativamente poca aceptación por las especies principales de plantaciones*. Por lo tanto, los precios actuales para las especies secundarias no compensan el esfuerzo del manejo y aprovechamiento (mucho menos la certificación).
2. *La exigencia del mercado internacional todavía requiere madera de primera categoría y no tiene mucho interés en madera de menor calidad*.
3. *El mayor valor de las especies secundarias está determinado por la producción de chapa y plywood*; una actividad a la cual no tienen acceso directo los proveedores.
4. *No existe un mecanismo que estandarice los precios de la materia prima*. Diferentes organizaciones apoyan los procesos de comercialización de manera aislada.

Esto da como resultado que los precios que se obtienen al momento de ofertar la madera sean muy variables.

5. Para los nuevos jugadores en el comercio de madera existe *una falta de conocimiento* sobre el negocio en general, los precios de la región y/o las experiencias de otros.

6. La mayoría de los productores y procesadores *no producen productos de calidad* suficiente para el mercado internacional. Los diferentes aspectos que se tendría que mejorar son los siguientes:

- *Calificación* variable de la madera (“Grading”) que no corresponde a las normas comunes de la industria internacional (p.e. “NHLA”);
- *Problemas físicos* de la madera (p.e. gusanos o “pin-worms” en la caoba, pudrición de fibra, manchas o “blue stain” en la madera blanda, etc.);
- *Madera húmeda* que no ha sido secada bien (madera destinada para la exportación debe ser secada a por lo general 12% - “Kiln-dried”);
- Los *cortes* de las trozas no siempre son a la medida, no se aprovecha lo mejor que presenta la troza, se deja rechazos no necesarios, o no se utiliza un afilado o ajuste correcto a la maquinaria;
- El *empaque o presentación* del producto final no es atractiva ni adecuada para el mercado internacional;
- La producción no sale al *tiempo* necesario;
- El *almacenaje* de la madera no es adecuado para evitar “end checking” y otras síntomas de la degradación por el sol;
- Algunos trabajadores no cuentan con suficiente *capacidad en temas básicas* como la matemática que es imprescindible para la transformación secundaria.

7. Falta el *acceso directo y conocimiento amplio con respecto al demanda actual*. Este problema fue mencionado con mucha frecuencia, y es muy claro que todos los jugadores en la cadena de valorización debe contar con información verídica y contactos concretos como ingredientes claves para abrir el flujo de comercio.

8. Existen varios *proyectos o empresas artesanales que no se han vinculado con mercados de nicho* al exterior que teóricamente, reconocerían el status certificado de los productos. Este mercado representa una oportunidad lógica en términos de tamaño, calidad, y reconocimiento de la condición “única” de los productos que no ha sido aprovechado.

9. Algunas organizaciones comunales han creado un *ambiente de desconfianza* pues no cumplen sus compromisos económicos y de mercado. Por ejemplo, UNOFOC esta en problemas pues los ejidatarios no devolvieron los anticipos que ésta hiciera para facilitar el financiamiento de la extracción. En algunos casos, el riesgo para los intermediarios locales (madereros) ha aumentado, pues los campesinos y sus organizaciones a veces venden la madera dos veces y reciben anticipos dos veces e incumplen alguno de sus contratos. En otros casos, los proveedores no cumplen sus compromisos de

abastecimiento a las industrias, ni tampoco sus compromisos de entrega de madera en el mercado local e internacional.

### C. Problemas Económicas

1. Falta fuentes de *financiamiento para operativizar el proceso* de aprovechamiento y el manejo para obtener acceso directo a la industria y al mercado. La falta de capital disponible para financiar las operaciones de campo, de procesamiento, o del patio de sorteo fue mencionado por muchos proveedores. Problemas relacionados con este tema incluye, entre otros: altas tasas de interés, bancos que no aceptan cheques girados al exterior inmediatamente, pagos tardados, productores sin crédito, etc.
2. Todavía falta *claros modelos del manejo forestal con una visión empresarial* que pueda garantizar la administración a largo plazo (esta situación se evidencia especialmente en los pobres procesos de comercialización y mercadeo).
3. Hay *expectativas altas pero no realistas* por parte de unos proveedores sobre los precios que sus productos deberían recibir solo por el hecho que son certificados, sin tomar en cuenta factores claves como tiempo de entrega, calidad, etc.
4. En el caso de operaciones comunales, la falta de organización se presta a la inserción a la cadena de valorización de *intermediarios pequeños que suben el costo del producto* a un nivel no aceptable.
5. *Las operaciones de menor tamaño tienen mayores costos por hectárea y por m<sup>3</sup> para certificarse.* Muchos de los operadores manifestaron que los costos de la certificación son una incógnita (no se expresa por cuál razón, porque en general los entes certificadores responden con propuestas presupuestarias claras), lo que puede deberse a que los certificadores ponen precondiciones y condiciones que sin duda implican costos. Además, hay una preocupación general en las UMF certificadas, pero también en el “mercado” de los potenciales clientes de la certificación, que la política del FSC no es ni realista ni constante, al aumentar continuamente las exigencias para certificarse a través de las revisiones constantes de los principios y criterios.
6. El mecanismo normal comercial con los bosques naturales, es la venta de madera en pie a madereros, que hacen de intermediarios con los procesadores primarios y secundarios. La intermediación no es en un mercado abierto en que el propietario decide a quién vende. Por lo general, los madereros compran los bosques completos y se encargan de toda la operación: plan de manejo, permisos de corta, cosecha, extracción y venta de la madera. El sistema ha hecho que *los dueños del bosque no se apropian del manejo forestal como actividad económica y finalmente reciben poco de su bosque.* No existe un mercado de planes de manejo, permisos de corta u oferta de materia prima. Con excepciones en algunos lugares, se utiliza la subasta de bosques en pie, la subasta en patio o como en Costa Rica la venta de madera a futuro.
7. *La cadena de intermediación es variable según los países, pero en general tiende a ser muy largo.* Cuando se trata de maderas secundarias, la longitud de la cadena y los costos



envueltos tornan su cosecha antieconómica. En el caso más desfavorable, la cadena consiste en un intermediario local, un intermediario regional, una empresa primaria y/o secundaria y un exportador. Los intermediarios también están en problemas pues por un lado en algunos casos las comunidades o los dueños de bosque reciben el anticipo y venden la madera a otro, por otra parte la falta de liquidez de la industria también los pone en riesgo.

#### **D. Problemas Políticas**

1. *La falta de control en el tráfico de madera ilegal* es un factor que en algún grado incide en el mejoramiento de los precios de la madera proveniente de los bosques manejados.
2. *La falta de congruencia entre las políticas* de conservación y los programas de desarrollo de los países es otro problema que de alguna manera incide en el proceso.
3. *Los trámites burocráticos* para la obtención de licencias o aprobación de los Planes de Manejo; obliga a que muchos productores privados realicen aprovechamientos de manera ilícita; lo cual afecta directamente la obtención de precios adecuados de la madera proveniente de áreas manejadas.
4. *El sector forestal no es considerado estratégico por los políticos.* Tradicionalmente el sector forestal productivo ha sido visto como una actividad marginal, con aprovechamiento de madera de bosques y que ha invertido poco en la industria. Hasta la fecha, hay poco reconocimiento político de los beneficios sociales, ambientales y económicos de las operaciones forestales certificadas.
5. *Algunas organizaciones comunales indígenas y campesinas se han mostrado inestables* y aparecen y desaparecen con mucha frecuencia según los vaivenes del Ambiente externo político y económico. Por ejemplo en Quintana Roo, el cambio de la situación de tenencia de la tierra en los ejidos por la Constitución, ha llevado a una fragmentación de los ejidos del Plan Piloto Forestal, lo que hace más difícil el control del manejo forestal y diluye la responsabilidad frente al manejo y la certificación.
6. *Pequeños propietarios tienen dificultades de asegurar la tenencia de sus bosques, pues todavía hay problemas de titulación que resolver.* Lo mismo sucede con las comunidades indígenas, que han ejercido ancestralmente el derecho de propiedad sobre vastos territorios, pero a los cuales la apropiación de los países por occidente los deja fuera de la jurisprudencia y la propiedad: no tienen papeles de propiedad en el sentido occidental y además los Estados se han apropiado directamente de tierras que conservan en su poder o las otorgan en Concesión. Esto hace difícil el manejo forestal y la certificación tanto para las comunidades como para las empresas concesionarias.

## 2.2 Procesadores

Una gran parte de la industria de Centro América y México se encuentra trabajando muy por debajo de su capacidad productiva. Esta situación ha sido el resultado de factores tales como:

- cambios de las políticas de las instituciones del estado para el aprovechamiento de los recursos;
- trámites burocráticos muy marcados;
- agotamiento de la riqueza de los bosques; y
- falta de visión en el largo plazo por parte de los aserraderos e industrias.

Los problemas principales que afectan el comercio de productos certificados desde la perspectiva de los procesadores se mencionan a continuación:

### A. Problemas Técnicas

1. *Falta de volumen adecuada y de un flujo consistente de las mismas especies para todo el año.*
2. *Las industrias no están familiarizadas con las iniciativas de manejo y por lo tanto cuestionan los precios altos de la planificación y la certificación.*
3. *La mayor parte de las industrias cuentan con equipo no modernizado y por lo tanto no pueden competir en calidad y cantidad. Además, la capacidad de secado es relativamente baja, hay poca maquinaria adecuada para maderas duras o de dimensiones menores. Los mercados internacionales, por otra parte, demandan únicamente la madera seleccionada (Común 1 a mejor: Fas y Selecto), la cual constituye un porcentaje mínimo del total de producción de la zona.*
4. *En muchas empresas industriales falta el concepto de planificación industrial estratégica y programación a corto plazo. Esta falta de concepto los lleva a estar estáticos por muchos años en el mismo mercado y con los mismos productos. También hay problemas de consistencia entre la planificación del abastecimiento y la producción y el acopio de madera en patios. Tampoco tienen planes claros de evolución desde productos primarios a secundarios o de aumento de los coeficientes de aprovechamiento o e la producción de energía o tableros con los deshechos, etc.*

### B. Problemas de Mercado

1. *La caída de los precios en los mercados de Asia y Brasil ha provocado que las exportaciones de Centro América y México se vean afectadas; por no poder competir con precios relativamente bajos, en comparación con los *costos de producción relativamente altos.**
2. *La mayor parte de las exportaciones de la industria es hacia el mercado local y regional (Centro America); donde los precios no son muy atractivos.*

3. *La industria se enfrenta a problemas de demanda externa es sólo de productos de calidad superior.* La mayoría tiene la posibilidad de exportación dentro de Centroamérica y el Caribe, mercados menos exigentes en calidad y que no requieren de certificación. Piensan muchos que deben abordar los mercados del norte de América y de Europa, que les darían precios más altos, pero que tienen exigencias más altas de calidad y en algunos casos solicitan sólo productos certificados.

### **C. Problemas Económicas**

1. A pesar del éxito de la empresa PÓRTICO S.A., el modelo de *la integración de la integración empresarial vertical en donde una sola empresa hace todo las funciones no ha demostrado ser el mejor camino* para lograr que la sociedad acepte y apoye el funcionamiento de la empresa privada forestal en la región. La industria forestal es particularmente vulnerable a la variable de tenencia de la tierra, que es fundamental para lograr el manejo forestal sostenible. Las presiones demográficas y la pobreza en la áreas rurales hacen que las empresas funjan un papel social mayor que solo sus prácticas comerciales.

2. *En terminos empresariales, una organización comunitaria es complicada, poco estable, y no muy confiable;* por lo tanto, muchos empresarios no se atreven en trabajar con ejidos, concesiones, o cooperativas.

3. *Falta de mecanismos que incorporen otros servicios ambientales para aumentar el ingreso recibido por el producto.* La generación de agua, oxígeno, ecoturismo, etc. no están siendo aprovechados, lo que puede dejarle fuera de esta nueva fuente de beneficios que actualmente está en discusión en foros internacionales.

4. *En general falta financiamiento para la industria en cantidad y condiciones,* lo que les impide aumentar los peldaños en sus líneas de procesamiento, especialmente secundario. Los secadores, la producción de plywood, la producción de tableros y de muebles requieren de maquinaria de precisión con un requerimiento de capital alto. Tampoco tiene financiamiento para entrar al mercado. Finalmente hay algunos casos en que se desconocen las líneas de financiamiento disponibles, como por ejemplo CDS/BCIE.

### **D. Problemas Políticas**

1. *La falta de definición de políticas y normativos claros* entre diferentes agencias del gobierno; ha provocado un ambiente burocrático que no permite agilidad en la aprobación de los planes de manejo; creando así un agotamiento marcado por parte de las industrias.

2. *La falta de una delimitación clara en el campo* de las áreas protegidas y las áreas particulares, es otro factor que de alguna manera causa confusión entre las entidades del estado y de manera directa afecta el suministro de materia prima para las industrias locales.

3. *Por lo general, las oficinas gubernamentales que rigen las funciones forestales estatales no cuentan con los mínimos recursos financieros y humanos para cumplir con las funciones de la administración forestal del Estado.* Las oficinas solo se remiten a otorgar permisos y a dictaminar y aprobar planes forestales y permisos que permiten a los usuarios legalizar su producción, pero la comprobación de campo es prácticamente inexistente. Los planes de manejo se han convertido en un simple trámite administrativo. La comunidad internacional está cubriendo parte de las obligaciones del Estado sobre todo en introducir mejores prácticas forestales y apoyar en la armonización de intereses entre partes, pero esta situación no es sostenible.

### **3. RESUMEN DE SOLUCIONES PROPUESTAS**

Para comenzar, se debe aceptar que no hay una solución única a nivel de la región. El punto clave es dejar claro que la meta es desarrollar acciones que faciliten el flujo de productos certificados que debe sustentarse sobre la base de una cadena de valorización (productor-procesador-comprador) eficiente y capaz de entregar productos de calidad aceptada en el mercado internacional. Tomando como base la situación actual del manejo forestal y el proceso incipiente de la certificación en la región; se pueden ofrecer las siguientes soluciones posibles como respuestas a los problemas antes identificadas:

#### **3.1. Soluciones Técnicas**

1. *Establecer concesiones industriales y áreas extensivas bajo manejo* que pueden asegurar un flujo de madera fijo según Planes de Manejo aprobados para el largo plazo.
2. *Implementar capacitación practica en el manejo y producción forestal* para desarrollar una cultura y una economía local basada en el aprovechamiento forestal rentable sobre el largo plazo.
3. Contratar asistencia técnica para *capacitar la gente gerencial o administrativa* en temas como administración, contratos, exportación, negociación, mercadeo, ventas, contabilidad, inventario de productos, logística de transporte, etc. Se podría realizar talleres y capacitación a través del “Small Business Association” (SBA), empresarios jubilados, u organizaciones como INCAE, INCAP, etc.
4. Realizar una serie de *talleres o cursillos sobre temas relacionados con el procesamiento, tratamiento y cuidado de madera*, tales como calificación, secado, almacenaje, tratamientos a la madera para los productores y en algunos casos, los procesadores con el fin de mejorar la calidad de productos provenientes de la región.
5. Establecer *hornos de secada* o hacer contratos con empresas que ya cuentan con el equipo instalado (también para otras actividades como aserío, producción secundaria, etc.)

6. Formar una *Red Centroamericana de Productores y Comercializadores de Madera Certificada* que se reúne cada cierto tiempo para compartir experiencias y lecciones aprendidas. Se base la importancia de esta red en la observación que, hasta la fecha., la mayoría de las personas que han entrado el negocio de madera certificada no son del sector privado tradicional. Aunque ellos puedan estar haciendo un buen manejo forestal, tener apoyo de ONG's y el gobierno, y contar con una demanda creciente, realmente la mayoría no saben como conducirse dentro del mundo empresarial. Cada quien ha hecho diferentes errores o logrado diferentes éxitos. A la vez, nadie sabe como le ha ido para sus colegas en otros países. La formación de una red llenaría un vacío en comunicación.

7. Establecer una "*Pagina de Web*" con precios, especies, calidad, condiciones, fecha de entrega, <sup>3</sup>etc. para la consulta de los compradores <sup>4</sup>. Relacionado con esta idea fue la propuesta de elaborar un catalogo de productos certificados de la zona con el fin de motivar inversionistas y compradores potenciales.

8. Contratar un *asesor legal* que ayuda en la preparación de contratos con detalles específicos y claros, la negociación de precios, etc. Este servicio podría ser a nivel de asociación.

9. Terminar con los *tramites administrativos* del gobierno antes de cortar madera para evitar que madera de buena calidad esta sentada y esperando la resolución burocrática antes de entrar el procesamiento.

### **3.2. Soluciones Organizativas**

1. *Formar grupos o asociaciones de proveedores* que servirían para:

- representar las intereses de sus miembros en la negociación de contratos, aprovechamiento, transporte y exportación de los productos;
- mantener una cantidad constante de madera que llena los requisitos del mercado (patio de acopio/sorteo);
- desarrollar, comunicar, y mantener las normas de clasificación, grados y calidad de transformación;
- organizar actividades en grupo para bajar costos (p.e. transporte, sorteo, clasificación, almacenamiento, secada al aire o en hornos, inventarios, empaque, etc.);
- establecer alianzas de comercialización directa con los importadores de los países demandantes;
- desarrollar un proceso constante de comunicación entre productores e industrializadores; y
- fortalecer la comunicación entre el sector productor e industrial y el servicio forestal.

---

<sup>3</sup>

<sup>4</sup>. Cabe notar que esta sugerencia salio por gente no del sector privado y que actualmente no funcionó en el caso del ejido de Noh-bec (ni esta funcionando hasta la fecha afuera de la region).

Bajo este esquema, habrá una entidad neutral que podría comprar, sortear, clasificar, y almacenar madera comprada de diferentes fuentes para luego venderla a través de una subasta a los compradores finales. Se podría comprar la madera a un precio fijo de mercado o, (como sería más lógico para tomar en cuenta las diferentes situaciones de cada vendedor) a diferentes precios de cada uno.

*La función más básica e importante de la asociación quizás sería aquella de manejar el “patio de sorteo” (“sort yard” en Inglés) para facilitar la compra del producto y el pago de precios según calidad y especie en vez de por bruto o en conjunto (“camp” o “mill” en Inglés). A un nivel más avanzado, la asociación podría ser más agresiva y negociar la venta de madera con diferentes compradores a través de un sistema de subastas.*

**Para que una asociación de productores funcione bien, sería importante establecer normas muy claras sobre el funcionamiento de los grupos (organización y responsabilidades, arbitraje, toma de decisiones, manejo de fondos, compartimiento de ganancias, etc.). Además, sería necesario armar un esquema que aguante cambios o presiones políticas, y que tampoco no dejaría ser influida por ciertos miembros y sus intereses.**

**El ejemplo relevante de los Ejidos en Quintana Roo, demuestra que la organización de proveedores no es una solución fácil. Sin embargo, la organización y fortalecimiento de un grupo de proveedores para abastecer madera debe ser el primer paso antes de cualquier tipo de proyecto de “co-inversión” con inversionistas de afuera. Se considera este paso lo más prudente debido al hecho que los productores no conocen bien el negocio de la madera todavía, y/o han tenido malas experiencias con los empresarios grandes. El fortalecimiento organizacional, a nivel de productores locales, constituye un paso inicial importante en el proceso de producción y comercialización de productos forestales. Esta alternativa es necesaria por cuanto la producción actual está conformada por productores a menor escala, cuyos volúmenes no llenarían los requerimientos en cuanto a cantidad y calidad del mercado internacional.**

2. Formar una asociación para mejorar el acceso a los mercados de capital para:
  - inversión en plantaciones forestales con especies tropicales (Ej. Futuro Forestal);
  - mejorar el acceso a los mercados de capital para expandir la superficie forestal (Ej. PORTICO y eventualmente, COATLAHL, Proyecto Bosque Latifoliado, Plan Piloto Forestal de Quintana Roo).
  - establecer “joint ventures” en el procesamiento industrial posterior en caso que el proveedor no posee capacidad industrial (Ej., COATLAHL, Proyecto Bosque Latifoliado, Plan Piloto Forestal de Quintana Roo, los Impulsores Suchitecos).
  - tener mejor acceso a mercados no convencionales, por ejemplo seguro de carbono y biodiversidad (Ej. FUNDECOR).
  - agrupar vendedores de plantaciones forestales certificadas que ofrecen en conjunto acciones o parcelas o hectáreas plantadas certificadas.

- lograr acceso al mercado de los compradores oficiales (como los municipios y los gobiernos nacionales) y/o los mercados verdes organizados (“Buyers Groups”) o puntuales (ciertas ONGs o clientes individuales con motivaciones ambientales)

3. La misma asociación antes mencionada podría trabajar a través de un *agente o distribuidor* que promovería la venta de la madera de sus socios y quien ganaría un porcentaje en base de sus ventas. Aunque al parecer como lo modelo mas sencillo, también podría ser lo mas eficaz. Se supone que esta persona estaría ubicada en los EEUU o Europa para mantener contacto frecuente con los compradores.

4. En vez de formar una asociación de miembros como fue contemplado en los últimos incisos anteriores, simplemente un *negociante independiente* (un intermediario, probablemente asociado con unas empresas actuales) podría comprar la madera de diferentes productores para luego venderla a su comprador final. Este modelo seria mas empresarial que lo anterior porque se dejaría que las fuerzas libres del mercado funciona a su manera, con la excepción que posiblemente, se ayudaría establecer la conexión entre el intermediario y sus compradores para llenar pedidos especificos. Hasta cierto punto, ya existen empresarios exitosos quienes están funcionando en tal forma.

5. Realizar un *intercambio de experiencias* en donde representantes de diferentes operaciones comunales conozcan como esta funcionando el UNAFOC y el Centro de Acopio en Quintana Roo. Viendo las fortalezas y debilidades de estos programas ayudaría mucho en el diseño y arranque de sus propios negocios, y la organización de una asociación o agente que representa los intereses de un grupo.

6. La formación de una *alianza entre productores actuales y potenciales con la industria local* puede ser una alternativa valiosa para agregar mas valor al producto que pertenece al dueño del bosque. Similar a la forma en que han trabajado los Impulsores Suchitecos de Guatemala, los productores podrían sub-contratar los servicios de producción (tumba, extracción, transporte) hasta la transformación primaria (aserío, secada al aire, clasificación) o secundaria afuera del sitio con con una industrial a través de una relación formal del largo plazo.

En su forma mas sencilla, alianzas entre comunidad y industria han funcionada en forma que la comunidad se encargaba de la planificación de manejo (inventarios, papelería, etc.), algo de mano de obra (asistentes a la gente “calificada” que viene de afuera y macheteros), y supervisión del aprovechamiento y el aserío. Las empresas normalmente se encargaban de aprovechar los arboles, construir caminos, sacar y transportar trozas, y aserrar la madera. Todo de lo que es la clasificación, pre secado, enfardado, y transporte final ha sido contratado por la comunidad. Como se puede apreciar, esta relación empresarial es mas como la contratación de servicios (“out-sourcing”) que una alianza donde se establezca una relación empresarial conjunta sobre el largo paso.

Ya se puede ver varios casos donde la industria ha trabajado bien en forma conjunta con las organizaciones comunitarias (p.e. los Impulsores Suchitecos y el Aserradero San Nicolás en Guatemala). En este caso, la dinámica ha cambiado a tal grado que los industriales (dueños de la capacidad productiva instalada) tienen que negociar con las

comunidades (dueños del recurso) si quieren sobrevivir como empresas. Por lo mismo, es la empresa inteligente y con visión hacia el largo plazo que se metería a tratos de negocios estilo co-inversión.

Para lograr la confianza tanto del sector privado como de las comunidades, sería imprescindible hacer contratos legales muy claros con detalles específicos. Por el otro lado, el contrato tendría que ser suficiente rígido para que el inversionista tenga cierto grado de confianza que su inversión no será perdida y que él recibirá primer derecho a la madera (“first right of refusal”).

Al parecer este es uno de los caminos socialmente más aceptables para dar mayor estabilidad a la inversión forestal a largo plazo. Las empresas forestales deben incluir en su estrategia de manejo empresarial los costos sociales que muchas operaciones en la región requieren. La debilidad institucional del Estado obliga a ello ya que este no puede afrontar sus compromisos, por lo que de hecho las empresas deben absorber estas deficiencias dentro de sus limitaciones. El aceptar esta mayor responsabilidad social por las empresas como una parte normal de hacer negocios forestales en la región, puede permitir al sector privado disfrutar de una mayor seguridad a largo plazo. El problema es quien rige y mantiene, a través de los diferentes cambios de gobierno, estos derechos sociales y empresariales para hacer respetar los contratos sociales y acuerdos entre partes.

7. Relacionado al modelo descrito anteriormente, también se puede considerar *el modelo de la sub-contratación de servicios en que la industria forestal principal subcontrata varios de los servicios que necesita para su operación*. Estos incluyen los servicios forestales desde la planificación, implementación de labores forestales, logística y transporte, producción y aprovechamiento de madera en rollo de terrenos que no son de la empresa, etc. Este modelo de subcontratación de servicios forestales introducido presenta varios beneficios prometedores. Estos incluyen:

- reducción en costos fijos ya que disminuye su personal permanente y reducción de inversiones de capital;
- mejora sus relaciones con la comunidad e imagen empresarial ya que crea fuentes de empleo para pequeñas empresas e individuos;
- crea un mercado para plantaciones hechas por pequeños propietarios de bosques, lo cual le asegura materia prima adicional a plantaciones propias, y reduce inversiones y riesgo en compra de tierras y gastos operacionales de cuidado de plantaciones, su inicio y mantenimiento;
- permite a la empresa concentrar sus funciones en la transformación primaria y secundaria, en el mercadeo y en manejo financiero; y
- contribuye a recuperar áreas al uso forestal, mejorando así el ambiente local.

8. Un concepto más avanzado que los anteriores es el modelo de “*Co-Inversión*” (“Joint Venture”). Aquí se refiere a un modelo que funciona cuando una empresa externa al productor provee fondos para cubrir costos del manejo, aprovechamiento, procesamiento, etc. En teoría, los dos participantes invierten en alguna forma en la operación del productor para que ambos compartan riesgos y frutos de sus labores. La co-inversión formal entre el dueño del recurso y un comprador, procesador, o



fabricante es un esquema que puede ser apropiado entre un proveedor (ejido, concesión, tierra municipal, plantación privada, etc.) que sólo produce madera en pie o en el bosque. y un procesador industrial en el país o en el extranjero.

En algunos casos, este modelo consiste en que la empresa principal ha llegado a arreglos con pequeños propietarios de tierra para que hagan plantaciones que la empresa comprará a un precio acordado entre partes. La empresa principal brinda la asistencia técnica para el establecimiento de plantaciones y provee insumos básicos para establecimiento de plantaciones. Los parcelarios proveen su mano de obra y uso de terreno destinado a la producción<sup>5</sup>. Los beneficios incluyen:

- mejora las relaciones empresa sociedad al crear mercado para productos cultivados por pequeños propietarios;
- aumenta el volumen disponible en adición a plantaciones de la empresa;
- disminuye el monto y riesgo a la inversión por pérdida de plantaciones por incendios, y su establecimiento y mantenimiento;
- disminuye la necesidad de adquisición y mantenimiento de propiedades adicionales y el riesgo inherente al propietario de tierras en una sociedad con leyes cambiantes;
- crea un modelo empresarial social en que la relación no solo será que empresa tenga empleados sino también utiliza y fomenta la pequeña empresa.

Dentro de ésta categoría hay muchas posibilidades:

- El dueño del recurso vende madera a un proveedor que hace certificar la cadena de custodia y hacen un contrato de venta con beneficios adicionales para la madera certificada, (en muchos casos la cadena de custodia certificada por los procesadores ajenos no trae ningún beneficio al proveedor).
- El dueño del recurso se asocia con un procesador de la madera y de esa manera logra capital para mayor procesamiento. Se certifica la cadena de custodia de la nueva sociedad. Este tipo de asociación sería interesante para productores como Quintana Roo, Programa para Belice, y el Proyecto de Desarrollo del Bosque Latifoliado.

9. Se está desarrollando un ambiente propicio para expandir relaciones comerciales entre la empresa privada mediana y grande con la pequeña empresa comunitaria, indígena o individual. Hay varios modelos combinados de certificación que parecen ser implementables: certificación de manejo forestal para áreas de la empresa y *certificación grupal para individuos con bosque* (parceleros), áreas comunitarias e indígenas, que puedan suplir la empresa. La formulación de estrategias que facilite la Certificación en Grupo, permitiría así el involucramiento de, y el beneficio para, pequeños propietarios/usufructuarios de bosque.

### **3.3. Soluciones de Mercado**

---

<sup>5</sup> Este modelo es usado con mucho éxito en países desarrollados, sobre todo en la industria papelera y de aserrío.

Varias soluciones al problema de la falta de mercado para las maderas secundarias (cual no es un problema solo de la madera certificada, sino de toda clase de las especies tropicales en Centro América) están ya contempladas en el Ante Proyecto elaborado por Carleen Yocum del Servicio Forestal de Los Estados Unidos- Oficina Internacional. Dicho proyecto contempla el análisis y definición de las características física-químicas de las “nuevas especies” y los usos potenciales en el mercado. Aunque el presente proyecto no trata duplicar esfuerzos, si se identificó una acción que se podría hacer para complementar otros esfuerzos:

1.  *Demostrar a los mercados “únicos” (p.e. diseñadores, artistas, arquitectos) las potencialidades de categorías de madera no muy conocidas en el mercado general (p.e. madera de rechazo, madera “re-descubierta”, construcción típica/rústica). Igualmente valdría la pena demostrar a los productores de la región, las tendencias del mercado internacional (p.e. pegamentos sanos, estilos rústicos, modas del año) para productos que realmente podrían ser fabricados con especies y calidades de madera existentes (pero comúnmente percibidas como de poco valor).*

La idea principal es lograr el contacto directo con arquitectos, diseñadores, etc. para que ellos conozcan las potenciales actuales de la región a través de *visitas, mesas redondas, ferias industriales*, etc. Se contempla trabajar a través de las Cámaras de Negocios y las Embajadas para traer gente (negociantes) de afuera, y/o ferias como el Expo-Mueble en Guatemala. Un apoyo grande sería el intercambio de conocimientos (p.e. “Mercados Únicos para Productos Únicos”). Se podría invitar individuos escogidos por su conocimiento de organizaciones como la ASA (American Society of Architects) y ASID (American Society Of Interior Designers), o realizar mesas de encuentros donde se abre la lista de invitados a todos los interesados. La organización de un evento como lo mencionado debería enfatizar el encanto, la historia, y “the story” del lugar, tanto como la capacidad productiva y disponibilidad de materia prima.

2.  *Establecer una o una serie de encuentros o mesas de negocios con el sencillo (pero poderoso) fin de juntar productores con compradores. Se ha utilizado este modelo en el caso de Bolivia con buenos resultados. Actualmente no existe una estrategia de comercialización (mercadeo) de maderas certificadas en la región. Un proceso de información y seminarios para promocionar el proceso, constituyen elementos de apoyo para incentivar la actividad.*

3.  *Establecer mercados basados en pedidos pequeños y específicos que utilizan la creatividad de la gente para hacer productos distintos y únicos en vez de enfocarse en volúmenes altos de productos iguales. Además, enfocarse en productos lógicos y al alcance de la gente en vez de tratar lograr todo.*

4.  *Promover la certificación en los países que compran la mayoría de los productos maderables de la región; Centro América, México y El Caribe. Se puede iniciar la promoción de productos certificados en las cadenas hoteleras internacionales, asociaciones de arquitectos y de la construcción, compras del gobierno, organismos en el ramo de la educación, cámaras de turismo, clientes que reexportan a Europa y USA.*

5. Iniciar un proceso de conocimiento básico de los mercados internacionales a través de la *incorporación de la región a estudios y procesos de promoción de mercados a nivel regional* para alcanzar economías de escala en mercadeo, investigación, capacitación y financiamiento.

6. *El FSC debe participar en la búsqueda de mercados, o al menos en la promoción a nivel genérico de los productos certificados*, es decir, el papel del FSC es promover el sello del FSC. También el Estado debe considerar la certificación internacional y eventualmente nacional como una garantía y bajar los controles y trámites para los que cumplen con la autoexigencia de certificar sus bosques y cadenas de custodia.

### **3.4 Soluciones Económicas**

1. La publicación de un boletín de precios de la madera podría ser una acción de impacto para normar la variación de los precios de la madera a nivel regional. Se podría facilitar la negociación justa y equitativa a través del establecimiento de *un reporte periódico de los precios* (locales, regionales, certificada y no certificada) tanto de trozas como de madera aserrada. Se propone un modelo como lo que se utiliza en muchas zonas del mundo (“Saw-log Report” y “Random Lengths”). Bajo esta esquema una entidad privada y neutral se responsabilizaría de conseguir los precios pagados por madera en rollo de diferentes especies, categorías y de diferentes zonas. A la vez, se conseguiría el precio de mercado de la madera aserrada. Dicha información es fundamental para que todos los jugadores tengan acceso a la misma información y que toman buenas decisiones económicas sobre como vender, procesar y comprar madera certificada. Instituciones como la AGEXPRONT, están en disponibilidad de contribuir con esta iniciativa.

2. *Organizar una entidad neutral que provee financiamiento como anticipo al aprovechamiento en cada país o región* (p.e. UNAFOC o Centro de Acopio en México). Este tipo de mecanismo sería útil en ayudar “flotar” las operaciones del campo para que se pueden seleccionar el comprador del producto quien realmente ofrece el mejor precio en vez de tener que ir con quien está al mano con el dinero disponible. Este punto es muy importante debido a que para la mayoría de las comunidades, el factor más importante en la selección del comprador no es tanto el precio por tablar (cuanto), sino el sistema de pago (cuando y como). Esto debido a la escasez de dinero durante la época de aprovechamiento.

3. *Desarrollar mecanismos de crédito más accesibles en donde se establezca un programa específicamente para las operaciones “certificadas” que necesitan capital*. Tal mecanismo podría ser establecido dentro de los bancos de los gobiernos como “fondo ecológico” con el fin de reconocer los labores de las operaciones certificadas y su cuidado del entorno natural (p.e. en Guatemala, el Banco Rural ya cuenta con un grupo evaluador). Políticamente, esto justificaría su consideración especial con términos favorables (bajas tasas de interés, tiempos largos de pago, etc.) y requisitos diferentes

para el otorgamiento de préstamos “blandos” a nivel comunitario para el manejo de bosques certificados.

4. *Establecer un fondo rotativo (Fondo de Comercialización)* a nivel centro americano o de los grupos de cooperativas, concesiones, etc. (estilo banco rural que depende de la presión social de los mismos miembros para asegurar que todos pagan) que se utilizaría para fomentar operaciones de aprovechamiento y aserío, o comprar madera, buscar mercado, y venderla. Dentro esta esquema, todos competirían entre ellos para acceder el financiamiento (donado por fundaciones, Banco Mundial, etc.). Se tendría que establecer requisitos y criterios de evaluación para los aplicantes, y un proceso sencillo y ágil. Además, se establecería una asamblea o grupo de evaluación mezclada de diferentes sectores, países, etc. (incluyendo el mundo bancario).

5. Crear un foro centroamericano, con organizaciones existentes, para la promoción de la certificación que *involucre organismos financieros internacionales y nacionales y empresas transformación primaria y secundaria y comercializadoras interesados en la certificación forestal* (quizás en cooperación con la Red Mesoamericana de Miembros del FSC).

Las políticas de algunos *organismos financieros privados internacionales* que funcionan en la región están requiriendo que algunas empresas que han recibido sus créditos alcancen la certificación. Una de las empresas visitadas indicó el requisito de sus fuentes financieras (Central American Investment Management/Commonwealth Development Corporation, BCIE), que la empresa alcance la certificación forestal bajo los principios del Consejo Mundial Forestal (FSC). Además, algunos organismos internacionales de crédito a nivel latinoamericano y/o mundial están utilizando la certificación forestal como parte de su auditoría ambiental. Los convenios del Banco Mundial con la WWF para promover la conservación de los bosques, brinda una oportunidad para que los bosques certificados sean reconocidos como una herramienta efectiva para la conservación.

6. Como demuestra el ejemplo de FUNDECOR en Costa Rica, una oportunidad bastante novedosa es *el desarrollo del mercado internacional para externalidades del bosque que le dan valor de mercado a funciones múltiples del bosque* (generación de oxígeno, agua, regulación climática, ecoturismo, productos no maderables, protección de la biodiversidad, etc).

7. Aunque el como es lo mas difícil, un logro necesario es *hacer funcionar algunas empresas pilotos* (privada, cooperativa o ejido, concesion, grupo) que realmente logra sus objetivos financieros. El ejemplo de una organización funcional haría mucho en despertar el interés del sector privado en las comunidades.

### **3.5. Soluciones Politicas**

1. Establecer un *mecanismo de coordinación entre las entidades del estado*, responsables de normar el manejo de los recursos naturales, con el objeto de facilitar la aprobación de las iniciativas de manejo y evitar la burocracia que incide directamente en el desarrollo de acciones ilícitas en el proceso.

2. La certificación forestal presenta una alternativa efectiva por parte del sector privado para *introducir mejores prácticas de manejo forestal en las empresas con muy poca inversión del Estado*. El Estado puede utilizar los resultados de la certificación como una auditoría independiente que incentiva el buen manejo forestal a un costo reducido y con mínima intervención estatal pero aún logrando credibilidad internacional.

Las operaciones certificadas están obligadas a cumplir con su plan de manejo forestal (y a la vez, condiciones adicionales referentes a aspectos ambientales, sociales y económicos para mejorar su operación sobre el largo plazo), y contar con un sistema interno de Cadena de Custodia que permita controlar físicamente y a través de documentos desde el bosque hasta su comercialización, el procesamiento de productos certificados diferenciándolos de productos no certificados. Adicionalmente, organizaciones ambientales en los mercados juegan un papel importante para vigilar que las empresas y certificadoras cumplan con los principios de certificación.

3. La certificación ha probado en varios países como México y Bolivia ser una herramienta útil para ayudar a *resolver conflictos del uso del bosque entre grupos comunitarios y empresarios privados*.

4. *Los organismos internacionales de asistencia técnica financian iniciativas en los países que promuevan el buen manejo forestal y la justicia social (como la certificación forestal)*. Existen en la región, varios proyectos de cooperación internacional sobre manejo y conservación de recursos naturales, los que podrían aportar a una estrategia común de promoción del buen manejo forestal a través de la certificación forestal.