

Las dinámicas del cambio industrial en Bolivia: fabricantes, regiones, y perspectivas para la integración a cadenas globales

Dr. James T. Murphy, PhD

Departamento de Geografía, Clark University, Worcester, MA 01610, Estados Unidos

Email: jammurphy@clarku.edu

Resumen

Este documento presenta los hallazgos desarrollados durante la investigación sobre la industria maderera de Bolivia llevada a cabo por el Dr. James Murphy PhD de Clark University, MA-Estados Unidos. Los hallazgos se forman entre el 2008-2009 como resultado del proyecto de investigación titulado *“Las dinámicas del cambio industrial en Bolivia: fabricantes, regiones, y perspectivas para la integración a cadenas globales”* que fueron llevados a cabo a través de una beca de la Fundación Nacional de Ciencia de los Estados Unidos. La investigación tuvo lugar en el periodo del 2006 al 2008 durante el cual se hicieron 53 entrevistas con diferentes empresas del sector maderero del país. Las preguntas de las entrevistas se enfocaron en las actividades de producción y marketing de las empresas con un énfasis en las estrategias usadas para acceder nuevos mercados. También se les pidió a los entrevistados discutir algunos de los obstáculos que enfrentan en el sector y las oportunidades que vislumbran para el futuro desarrollo de sus negocios. También se llevaron a cabo alrededor de 35 entrevistas con organizaciones no gubernamentales (ONGs nacionales e internacionales), personal del sector público, compradores de madera, e instituciones de comercio. Es importante destacar que las entrevistas se llevaron a cabo durante un periodo de “boom” en el sector maderero y por lo tanto reflejan, en general, un periodo económicamente optimista y un tiempo durante el cual los lazos con mercados externos son relativamente fuertes.

Los hallazgos se dividen en tres temas: 1) las características (tipos, diferencias) de las actividades de producción y de marketing en el sector maderero de Bolivia; 2) los obstáculos de transformar la globalización del sector maderero en niveles sostenidos y significantes de desarrollo regional dentro de Bolivia; 3) los obstáculos de formar relaciones de confianza entre propietarios de los bosques – particularmente comunidades rural e indígenas – y gente de negocios involucradas en el comercio global de productos de madera. Este documento contiene un resumen de estos tres hallazgos.

Redes globales de producción, proximidad relacional, y las dinámicas socio-espaciales de la internacionalización de mercados: perspectivas del sector maderero de Bolivia

Hallazgo No. 1

Este trabajo avanza las conceptualizaciones sobre las cadenas globales de producción a través de un análisis de los procesos relacionales que las compañías en regiones en desarrollo usan para crear vínculos con mercados internacionales. Un enfoque en las cadenas de producción empleadas por las empresas en la industria de productos de madera, ha permitido la identificación de diferencias importantes entre las empresas bolivianas en cuanto a las estrategias de mercadeo y el desarrollo de cadenas de producción que emplean. Estas diferencias están constituidas no solamente por los tipos de productos, las barreras de entrada, las posibilidades de creación de valor, y las estrategias de mejora, sino también por convencionalismos cognitivos, sociales y culturales que están asociados con cada tipo de cadena de producción. Un análisis detallado de estas diferentes maneras de establecer redes revela diferencias en cuanto a las estrategias empleadas y a los obstáculos que enfrentan aquellos proveedores bolivianos que procuran desarrollar proximidad relacional con compradores o clientes internacionales. Estos hallazgos son relevantes por su contribución teórica, epistemológica, y en cuanto a sus implicaciones para las políticas públicas en el sector maderero del país. La tabla No. 1 indica la información básica de las 53 empresas entrevistadas y analizadas en este proyecto de investigación.

En esta investigación se han identificado cuatro tipos diferentes de cadenas de producción descritas a continuación: i) *Cadenas globales de producción convencionales* son cadenas creadas por empresas que manufacturan productos de madera (especialmente madera aserrada, parquet, decking, muebles) a gran escala y para los tipos de mercado y cadenas de valor organizadas por grandes mayoristas o compañías transnacionales establecidas en países desarrollados; ii) *Cadenas de intermediarios o redes de intermediarios* las cuales son empleadas por exportadores de pequeños volúmenes que venden madera y algunos productos de madera (decking y pisos) a compradores internacionales independientes o a representantes de empresas mayoristas más pequeñas o de empresas que venden al por menor basadas en Norte América, Asia, y Europa; iii) *Redes de dispersión* que son desarrolladas por fabricantes de muebles y puertas cuyos productos hechos a medida se venden a precios altos a clientes domésticos e internacionales como ser personas adineradas, arquitectos, o diseñadores de interiores; iv) *Redes asociativas* que se basan en las empresas más pequeñas e informales cuyos mercados de bajos precios y baja calidad están principalmente reducidas a las ciudades en las que estas empresas están ubicadas. Estas redes por lo general están organizadas en cooperativas de gente de negocios en las que los recursos para las inversiones en espacios de venta y maquinaria son usados comunamente. La tabla No. 2 presenta un análisis detallado de las barreras de entrada, las posibilidades para la creación de valor, y las estrategias de mejora en las diferentes redes de productos madereros del país. La tabla No. 3 muestra las diferentes prácticas en el desarrollo de redes en el sector maderero de Bolivia mientras que la tabla No. 4 muestra las discontinuidades entre las redes de producción en la industria de la madera del país.

En cuanto a las implicaciones para las políticas en el sector maderero del país, estos hallazgos son clave porque demuestran que cualquier política a ser implementada tiene que reconocer el diverso grupo de actores en el sector. Como se mostró en este análisis, cada uno de estos actores exhibe diversas cualidades y capacidades, así como también diversos obstáculos y limitaciones, lo que significa que las políticas de intervención deben tomar esta diversidad en

cuenta. No sería conveniente, por lo tanto, crear nada más una única política ya que ésta no sería adecuada para cubrir las necesidades de cada uno de los tipos de empresas identificadas en esta investigación.

También es importante mencionar que durante esta investigación se han observado casos exitosos en cada uno de los grupos identificados. Esto significa que es vital que al promover políticas para el desarrollo industrial del sector maderero el gobierno reconozca los diferentes niveles de capacidad de producción de valor agregado así como también que se tomen en cuenta los diversos caminos que las empresas recorren para alcanzar la internacionalización de sus mercados. A pesar de que estas diferentes redes/cadenas están unidas por virtud de su relación con los bosques y los productos de madera, ya que cada tipo de cadena se basa en un conjunto muy particular de recursos institucionales, culturales y materiales para alcanzar el éxito y la sostenibilidad, las políticas industriales que den prioridad a un tipo de red no ayudarán necesariamente a aquellas de otro tipo, o aún peor, las perjudicarán. Esto no quiere decir que las políticas industriales son un juego de suma cero sino que aquellos a cargo de desarrollar las políticas tienen que entender en detalle los diversos tipos de redes de producción en la industria antes de que las políticas sean desarrolladas e implementadas.

Tabla 1. Información básica de las 53 empresas analizadas

Características	Distribución de acuerdo a la característica (número de empresas)
Ubicación	<ul style="list-style-type: none"> • El Alto- La Paz (29) • Santa Cruz (24)
Exportación primaria o producto manufacturado	<ul style="list-style-type: none"> • Madera simplemente aserrada o cepillada - por ej., S2S, S4S (15) • Pisos de madera o decking (8) • Muebles para el hogar, muebles de oficina, o muebles de jardín (24) • Puertas a pedido (4) • Otros – juguetes, madera contrachapada(2)
Tamaño de la empresa de acuerdo al número de empleados	<ul style="list-style-type: none"> • Pequeña o micro-escala – menos de 20 empleados (28) • Mediana – 20 a 50 empleados (16) • Grande – más de 50 empleados (9)
Género del administrador o dueño entrevistado	<ul style="list-style-type: none"> • Mujeres (9) • Hombres (44)

Tabla 2. Barreras de entrada, posibilidades para la creación de valor, y estrategias de mejora en las redes de productos de madera de Bolivia

Tipo de red	Núm. de empresas	Barreras de entrada clave	Posibilidades de creación de valor	Estrategias únicas de mejora ¹
Red Global de Producción convencional	9	Grandes cantidades de capital de inversión (esp. para una fábrica, equipos para la extracción de la madera, y/o espacio de oficina); experiencia de manejo de empresas grandes; acceso a amplias concesiones forestales	<ul style="list-style-type: none"> • Extremo inferior – Madera simplemente aserrada - S2S, S4S (sin certificación FSC) • Extremo superior – Muebles de jardín, del hogar, y/o de oficina (con certificación FSC) 	Certificación FSC; mejoras de inventario; logísticas; y manejo de la cadena de suministro
Redes de intermediarios	17	Acceso a compradores internacionales, proveedores de madera, y extractores de madera o compañías de transporte marítimo	<ul style="list-style-type: none"> • Extremo inferior – madera simplemente aserrada - S2S, S4S • Extremo superior – maderas especiales; decking; pisos 	Subcontratación de la producción de valor agregado (por ej., producción de pisos y decking); desintermediación de la cadena de suministro (es decir, ventas más directas a los mercados finales)
Dispersión	18	Algo de inversión de capital (especialmente para un taller y/o una sala de exposición); capacidades de diseño y creatividad; acceso a mano de obra calificada	<ul style="list-style-type: none"> • Extremo inferior – Muebles o puertas a pedido para el mercado doméstico • Extremo superior – Muebles o puertas a pedido para clientes internacionales de alto valor como ser arquitectos y diseñadores de interior 	Desarrollo de habilidades formales de diseño de productos; mejora de la calidad de la mano de obra calificada
Asociativas	9	Habilidades básicas de carpintería; acceso a espacios para la venta	<ul style="list-style-type: none"> • Extremo inferior – trabajos de carpintería y mueble para mercados locales masivos, de menor valor • Extremo superior – muebles o productos artesanales para clientes de mayor poder adquisitivo, instalaciones gubernamentales, y/o mercados que no son locales 	El uso de sustitutos de madera dura en la producción (por ej., tablas de fibra de múltiples densidades, melamina); reubicación de la fábrica o lugar de venta

1. Las estrategias comunes de mejora utilizadas por las empresas incluyen: el aprendizaje en la práctica, la identificación de distinciones de mercado, la creación de redes sociales; acceso a la información y a la comercialización a través del internet; adquisiciones de tecnología; cambios impulsados por la clientela; acceso a la financiación; el desarrollo de nichos de productos; técnicas novedosas de comercialización (por ej., la asistencia a ferias, catálogos de productos); mejoras en la calidad de los trabajos de acabado; y formación técnica formal.

Tabla 3. Prácticas en el desarrollo de redes en el sector maderero de Bolivia

Tipo de red	Determinantes clave de la proximidad relación con compradores y clientes	Espacios sociales y modos de interacción social	Relaciones de poder que forman vínculos entre abastecedores y compradores	Factores locales que forman vínculos internacionales
Red Global de Producción convencional	<ul style="list-style-type: none"> • Adherencia a estándares internacionales de rendimiento y convenciones de negocios (por ej., estándares de certificación FSC) • Demostración exitosa de capacidad de producción y manejo de la cadena de suministro • Habilidad de lidiar con obstáculos locales • Calidad y precio de los productos 	<ul style="list-style-type: none"> • Instalaciones para la manufactura o depósito (inicialmente) • Oficinas de compradores internacionales • Ferias internacionales de comercio • Presentaciones formales 	<ul style="list-style-type: none"> • Formas de mercado o modulares de gobierno de la cadena de valores (Gereffi et al., 2005) • Empresas bolivianas tienen que controlar firmemente las cadenas de abastecimiento domésticas • Cambios políticos recientes que amenazan a las empresas Bolivianas 	<ul style="list-style-type: none"> • Costos de extracción de madera, y habilidad para controlar la cadena de abastecimiento efectivamente • Estabilidad política y social
Redes de intermedios	<ul style="list-style-type: none"> • Fiabilidad en relación a la calidad y puntualidad de las entregas • Experiencias compartidas y demostración de conocimiento tácito de la industria maderera • Buena reputación con la comunidad compradora 	<ul style="list-style-type: none"> • Áreas en el bosque, aserraderos, plantas procesadoras, y depósitos; cafés y restaurantes • Rueda de negocios en Santa Cruz • Negociaciones informales y uso de cartas de crédito 	<ul style="list-style-type: none"> • Intermediarios están ubicados entre abastecedores de madera domésticos y compradores internacionales – por lo general tienen poco poder sobre uno u otro 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad de la relación del intermediario con el abastecedor, otros intermediarios, y extractores de madera y especialistas en transporte
Dispersión	<ul style="list-style-type: none"> • Conocidos mutuos (es decir, lazos frágiles) y/o cosas en común en identidad nacional, idioma, cultura, familia, clase social, etc. • Ser cosmopolita, conocimiento en diseño contemporáneo y/o tendencias en moda • Habilidad formal en diseño • Atención al detalle y a la calidad del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> • Sala de exposición y venta de productos, feria de muestras, y talleres • Oficinas de clientes internacionales • Negociaciones informales, cautela con contratos formales 	<ul style="list-style-type: none"> • Relativamente horizontales, de confianza, y relaciones personales • Clase social es importante por lo general • Necesidad de empoderar la mano de obra calificada 	<ul style="list-style-type: none"> • Calidad y disponibilidad de mano de obra calificada • Calidad de los clientes locales
Asociativas	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencias compartidas y reputación • Competitividad de precios • Proximidad espacial 	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios de venta en mercados • Negociaciones informales 	<ul style="list-style-type: none"> • Empresas asociativas están ubicadas pobremente en relación a instituciones financieras, abastecedores de madera, y estructuras basadas en clase y raza • Cambios políticos recientes ofrecen esperanza para mayor poder 	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a financiamiento y provisión de madera de mayor calidad • Calidad de los clientes • Apoyo de ONGs, donadores, y del estado

Tabla 4. Discontinuidades entre las redes de producción en la industria de la madera en Bolivia

Tipo de red	Discontinuidades materiales	Discontinuidades cognitivas	Discontinuidades socio-culturales
Redes globales de producción convencionales	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de capital altos • Volúmenes de producción altos 	<ul style="list-style-type: none"> • Identidades de negocios “occidentalizadas” • Conocimiento sobre como las principales corporaciones multinacionales organizan cadenas de suministro y negocian contratos 	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad para llevar a cabo negociaciones comerciales en consonancia con las normas, convenciones y prestaciones previstas en las corporaciones multinacionales (especialmente aquellas de América del Norte y Europa) • Cultura de administración “moderna” y división del trabajo dentro de la empresa
Redes de intermediarios	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de capital bajos • Volúmenes de producción bajos 	<ul style="list-style-type: none"> • Conocimiento tácito o experiencia son vitales, sobre todo con respecto al manejo de la cadena de suministro 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones informales cuando los contratos formales tienen poca importancia • Una cultura de negocios de alto riesgo y poca confianza
Dispersión	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de capital relativamente grandes • Espacio de venta de gran calidad (especialmente para muebles) • Productos de alta calidad que demandan precios más altos 	<ul style="list-style-type: none"> • Cosmopolitas, Norte-americano, euro-céntrico, y/o identidades de clase alta • Capacidades de diseño formales y conocimiento de tendencias arquitectónicas y de moda 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones relativamente horizontales, de confianza, y personales con los compradores o clientes • Posicionalidad de clase alta dentro y fuera de Bolivia es importante
Asociativas	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos de capital muy bajos • Competitividad de precios es fundamental en los mercados primarios • Recursos compartidos con los competidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Membresía en la asociación es un aspecto importante de la identidad • Identidades de clase obrera e indígena • Capacidades de carpintería básicas y conocimiento de mercados locales, de masas para productos madereros 	<ul style="list-style-type: none"> • Vínculo con otros miembros de la asociación es de igual importancia que vínculo con la clientela • Posicionalidad de clase baja y/o indígena puede mejorar el acceso a algunos mercados (principalmente locales) y a la vez limitar el acceso a otros (como ser aquellos de las firmas de dispersión) • El Gobierno es visto como un aliado y como fuente vital de apoyo

¿Globalizando el desarrollo en Bolivia? Redes alternativas y desafíos en la captura de valor en la industria maderera

Hallazgo No 2

Una pregunta central en los debates sobre la globalización económica es como los países en vías de desarrollo pueden explotar la economía mundial de manera tal que se promueva un desarrollo más equitativo y sostenible. A pesar de que algunos países han logrado beneficiarse de estrategias industriales que impulsan las exportaciones a un mercado global cada vez más integrado, a muchos países en vías del desarrollo les falta aún aumentar la capacidad y el valor de sus productos así como también mejorar las condiciones de vida de sus poblaciones. Bolivia no es una excepción a estas circunstancias, por lo cual este estudio analiza las oportunidades que el país tiene para desarrollar industrias de exportación de productos con valor agregado que sean capaces de contribuir de manera substancial al crecimiento sostenido del país. Específicamente, este estudio analiza la influencia que las redes globales de producción tienen en los procesos de desarrollo regional a través de un detallado análisis de la creciente industria maderera de Bolivia.

Con este fin, se analizan en mayor detalle dos de los cuatro tipos diferentes de redes de producción descritos en la sección previa titulada *Hallazgo No. 1*. Las características de estas dos redes – aquellas que abastecen compradores de grandes volúmenes como ser compañías transnacionales (redes de producción global) y aquellas que proveen a compradores internacionales de pequeños volúmenes (redes de intermediarios) – son analizadas y comparadas en cuanto a sus procesos de entablar relaciones, su capacidad de crear valor agregado dentro de la empresa y a nivel regional, su progreso, y sus dinámicas de captura de valor. Algunas de las similitudes identificadas son el hecho de que las dos redes manufacturan productos similares (sin embargo, con diferentes niveles de calidad y especificaciones); ambas redes tienen prácticas de mejora genéricas (acceso y uso de Internet, adquisiciones de tecnologías, desarrollo de nicho de productos). Más allá de estas similitudes, sin embargo, hay diferencias muy importantes en cuanto a las estrategias de creación de valor o de mejora. La tabla No. 1 muestra las características generales de las cadenas de producción en la industria maderera boliviana mientras que la tabla No. 2 muestra en detalle las diferencias que se han identificado entre las redes de producción global y redes de intermediarios.

Un resultado importante que nace de este estudio es el reconocimiento de la importancia de integrar análisis poli-céntricos de las redes globales de producción que se basen en un enfoque en los proveedores, trabajadores, consumidores, o agencias gubernamentales en la pequeña escala. Al examinar los procesos de creación de valor, las posibilidades de mejora y captura de valor de las empresas bolivianas, uno desarrolla un buen entendimiento sobre las redes globales de producción y los obstáculos a los que se enfrentan los creadores de políticas públicas en país en vías de desarrollo al impulsar compromisos más provechosos, equitativos, y sostenibles con mercados internacionales. Más allá de su importancia empírica y de su relevancia para las políticas en el sector, estos hallazgos demuestran que las investigaciones sobre redes globales de producción pueden beneficiarse al desplazar su enfoque en escalas globales – o nacionales – y en las

compañías transnacionales líderes o en los actores más grandes (por ejemplo gobiernos nacionales), y sustituirlo por un análisis más detallado de las actividades de los proveedores de pequeña escala que estén basados en economías emergentes o en desarrollo. Así, es posible identificar y describir estrategias alternativas de internacionalización de mercados, por ejemplo, aquellas asociadas con las redes de intermediarios. Este enfoque puede ayudarnos a entender como los procesos de desarrollo regional – especialmente las dinámicas de creación y captura de valor – están influenciadas por las relaciones con mercado globales.

Esta investigación también muestra que aún en lugares como Bolivia, donde las condiciones institucionales y organizacionales propicias no existen, hay emprendedores exitosos y también lazos provechosos con mercados internacionales. A pesar de algunos obstáculos bastante substanciales, son estas relaciones y estos actores que constituyen las economías de los países en desarrollo y por lo tanto deben ser concebidas como fuerzas clave que guían el desarrollo regional. Poniendo a los actores y agencias de países en desarrollo al centro del análisis, se pueden entender mejor los obstáculos y las oportunidades que presentan las economías en desarrollo al usar la integración con mercados globales como una estrategia de desarrollo regional.

Tabla No.1: Características generales de las cadenas de producción en la industria maderera de Bolivia

Tipo de red	Número de empresas ¹	Productos de base	Barreras de entrada	Distribución geográfica de las empresas entrevistadas
Redes globales de producción convencionales	9	Grandes volúmenes de madera simplemente aserrada, pisos, decking, y muebles de madera (con o si certificación FSC)	Grandes cantidades de capital de inversión (esp. para una fábrica, equipos para la extracción de la madera, y/o espacio de oficina); experiencia de manejo de empresas grandes; acceso a amplias concesiones forestales	El Alto/La Paz (4) Santa Cruz (5)
Redes de intermediarios	17	Pequeños volúmenes de madera simplemente aserrada, maderas especiales, decking y pisos (sin certificación FSC)	Acceso a compradores internacionales, proveedores de madera, y extractores de madera o compañías de transporte marítimo	El Alto/La Paz (12) Santa Cruz (5)
Dispersión	18	Muebles o puertas a medida para mercados domésticos y/o internacionales de gran valor	Algo de inversión de capital (especialmente para un taller y/o una sala de exposición); capacidades de diseño y creatividad; acceso a mano de obra calificada	El Alto/La Paz (6) Santa Cruz (12)
Asociativas	9	Trabajos de carpintería y muebles para mercados locales de bajo valor	Habilidades básicas de carpintería; acceso a espacios para la venta	El Alto/La Paz (7) Santa Cruz (2)

¹ De las ≥ 60 empresas entrevistadas, 53 se pueden clasificar de acuerdo a estas categorías. Las demás no ha podido ser clasificadas debido a una insuficiencia de información o porque el tipo de productos que manufacturan no encajan en ninguna de estas categorías (por ejemplo, productos no madereros, o tablas de fibra)

Tabla No. 2. Las características relacionales y de valor de redes globales de producción convencionales y de redes de intermediarios

	Redes de producción global convencionales	Redes de intermediarios
Base para la proximidad relacional	<ul style="list-style-type: none"> • Contratos formales, acuerdos legales • Capacidad para llevar a cabo negociaciones comerciales en consonancia con las normas, convenciones y prestaciones previstas en las corporaciones multinacionales (especialmente aquellas de América del Norte y Europa) – forma de gobernabilidad modular (per Gereffi et al., 2005) • Demostración de capacidad de escala, logísticas, y calidad • Adherencia a estándares FSC o ISO 9001 	<ul style="list-style-type: none"> • Relaciones interpersonales e informales (F2F) importantes • Confianza creada a través de experiencias compartidas con los compradores • Se trabaja a través de intermediarios locales cuando la comunicación con compradores extranjeros es difícil (por ej. Intermediarios brasileros establecidos en Bolivia que vende a compradores chinos)
Posibilidades de creación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Margen de ganancia bajo, producción de gran volumen para empresas transnacionales y empresas de venta al mayor • Valor bajo (nivel de entrada) – madera simplemente aserrada (S2S, S4S con o sin certificación FSC) • Actividades de alto valor – muebles de jardín, de hogar y/o de oficina (con certificación FSC) 	<ul style="list-style-type: none"> • Bajo costo, bajo volumen, producción menos “industrializada” (márgenes de ganancia varían) • Valor bajo (nivel de entrada) – madera simplemente aserrada (S2S, S4S) • Actividades de alto valor – pisos de madera y decking (con o sin certificación FSC)
Prácticas únicas de aumento de valor¹	<ul style="list-style-type: none"> • Valor agregado a través de certificación FSC y desarrollo de productos FSC (nichos), por ejemplo pisos, decking, muebles de jardín • Mejoras de logística y manejo de inventario 	<ul style="list-style-type: none"> • Cultivar relaciones personales con abastecedores locales para mejorar la calidad y el valor de la madera • Procesamiento de valor agregado (por ej. decking o pisos) a través de subcontratos • Desintermediación de la cadena de suministro, estableciendo lazos directos con compradores internacionales (por ej. China)
Obstáculos en la captura de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Precios Premium de FSC no son suficientes • Falta de apoyo institucional, estado Boliviano antagonista hacia las empresas de redes globales de producción global • Manejo de cadena de suministros es complicado e impredecible debido a la inestabilidad social y a las limitaciones en la infraestructura • Descentralización del control forestal no permite un 'modelo industrial' de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tecnológicos – sobre todo capacidad de secado de madera • Logísticos – infraestructura de caminos, temporadas (por ej. temporada de lluvias), e inestabilidad social reducen fiabilidad • La corrupción en la industria de los intermediarios reduce los precios y amenaza la sostenibilidad a largo plazo • Las agencias de comercio e inversiones se enfocan en empresas más grandes • La descentralización de los bosques está creando oportunidades para los intermediarios pero falta de confianza y capacidad hacen difícil la captura de valor para comunidades rurales y centros industriales

1. Las estrategias comunes de mejora utilizadas por las empresas incluyen: el aprendizaje en la práctica, la identificación de distinciones de mercado, la creación de redes sociales; acceso a la información y a la comercialización a través del internet; adquisiciones de tecnología; cambios impulsados por la clientela; acceso a la financiación; el desarrollo de nichos de productos; técnicas novedosas de comercialización (por ej., la asistencia a ferias, catálogos de productos); mejoras en la calidad de los trabajos de acabado; y formación técnica formal.

**Comunidades forestales y la industria maderera en Bolivia:
¿Son posibles las alianzas de confianza?
Hallazgo No. 3**

La economía política de Bolivia ha experimentado cambios trascendentes desde la entrada al poder de Evo Morales y el Movimiento al Socialismo (MAS), especialmente en cuanto al manejo y control de los recursos naturales y de las industrias basadas en los recursos naturales del país. La descentralización del control y el manejo de los recursos forestales de Bolivia junto con el reciente boom en la demanda de maderas tropicales, plantea preguntas importantes sobre si es que una mayor comercialización de la madera así como también un mayor control por parte de las comunidades sobre los bosques puede significar progresos substanciales, productivos, y equitativos para las comunidades rurales empobrecidas en cuanto a su relación con los mercados globales.

Este estudio ha prestado atención a este asunto a través de evidencia empírica sobre las relaciones de negocios que entrelazan a las comunidades forestales con compradores de madera, intermediarios, y procesadores de madera y productos de madera. Un enfoque en la manera en la cual estos diferentes actores entablan relaciones de confianza para tener acceso a los recursos forestales del país ha guiado este estudio. La confianza está conceptualizada como un proceso socio-espacial impulsado por factores subjetivos (en la micro escala), intra-subjetivos (en la meso escala), y estructurales (en la macro-escala) que influyen la calidad y la estabilidad de las relaciones entre los actores que interactúan con fines de intercambio (por ejemplo, venta y compra de madera). Este marco de análisis es aplicado al estudio de tres tipos de relaciones entre las empresas del sector y las comunidades indígenas: i) lazos directos entre las personas de negocios y las comunidades; ii) alianzas mediadas por organizaciones no gubernamentales (ONGs); iii) certificación de comunidades a través de la FSC.

Este estudio es importante porque muestra que aquellas iniciativas para la creación de relaciones de confianza que se enfocan en factores en únicamente una escala (por ejemplo solo en la micro-escala) pueden fallar si es que los factores de otras escalas (por ejemplo en la macro-escala o estructural) continúan presentando desafíos en cuanto a la colaboración y la cooperación entre los agentes involucrado. Un análisis detallado de cada uno de este tipo de relaciones y de los diferentes factores que las afectan nos ha permitido explorar una propuesta alternativa que consistiría en desarrollar un programa de certificación que sea menos costoso y más apropiado tomando en cuenta las características particulares al contexto boliviano. Esta propuesta estaría basada en algo más que un simple conjunto de reglas y normas sobre las relaciones de negocios; incluiría un proceso dirigido a unir gente de negocios con líderes comunitarios en ejercicios de construcción de relaciones – no simplemente de negociaciones de contratos. Este proceso podría llevar al desarrollo de mercados alternativos (que no sean mercados FSC) para productos madereros bolivianos que sean socialmente y medio ambientalmente amigables.

Además, los resultados de este estudio revelan que los problemas estructurales siguen persistiendo a pesar de las políticas aparentemente progresivas de reforma agraria y descentralización de los bosques que ha llevado adelante el gobierno de Morales. A pesar de que estas políticas tienen potencial para empoderar poblaciones y comunidades rurales al proporcionarles mayor acceso y control de los recursos naturales del país, éstas también pueden llevar al manejo insostenible de los bosques y a la explotación de las comunidades por parte de gente de negocios que tienen las capacidades técnicas y los recursos financiero para extraer, procesar, y vender la madera en mercados internacionales. Sin apoyo técnico y financiero tanto del estado como de actores no estatales a las comunidades interesadas en el comercio de la madera y sin mejoras en el manejo de los bosques a través del cumplimiento de las leyes forestales vigentes, el potencial para las alianzas más progresivas entre las comunidades y los mercados internacionales será difícil de alcanzar y mantener en práctica.

Tabla 1. Posibilidades para alianzas entre las empresas y las comunidades en la industria maderera boliviana

Tipo de relación entre la empresa y la comunidad	Procesos en la micro-escala	Procesos en la media-escala	Procesos en la macro-escala
Lazos directos entre las comunidades y la gente de negocios	Bajas expectativas mutuamente; se perciben los riesgos como altos; percepciones bajas sobre el control sobre la relación; disposición mutuamente negativa; experiencias conjuntas son importantes para la confianza – repetidas interacciones, éxito sostenido; enfoque temporal y a corto plazo limita las posibilidades de confianza	Las negociaciones por lo general se llevan a cabo en las comunidades o a veces en la ferias de negocios; la calidad de las interacciones cara-a-cara son importantes	Mayormente normas informales; limitada contabilidad o regulación de contratos; corrupción generalizada en el sector maderero instiga desconfianza; el clima político ha aumentado el poder de las comunidades y el miedo de algunos empresarios; las empresas se encuentran débiles en comparación con los compradores internacionales y los mercados internacionales
Relaciones de negocios mediadas por ONGs	Las comunidades pueden tener altas expectativas mientras que la gente de negocios suele tener expectativas más bajas; los líderes comunitarios pueden percibir mayor control y empoderación; la disposición de la gente de negocios hacia las ONGs es negativa por lo general; la percepción del riesgo puede ser más baja para las comunidades pero se mantiene alta para la gente de negocios	Los representantes de las ONGs actúan en representación de las comunidades en reuniones formales y ruedas de negocios; las ONGs tratan de dar a las negociaciones un aire más “legítimo” y convincente; la gente de negocios muchas veces no logra ver los actos de las ONGs como negociaciones legítimas.	Las ONGs procuran reposicionar a las comunidades como actores con más poder al traer un rango más amplio de fuerzas estructurales a las relaciones (como ser las leyes bolivianas, estándares internacionales); las ONGs empoderadas por el estado boliviano; representantes de las ONGs puede estar desinformados sobre las normas y convenciones informales en la industria maderera.
Comunidades certificadas por la FSC	La certificación FSC puede aumentar las expectativas de recompensa, disminuir los riesgos percibidos, y empoderar a las comunidades (con relación a la gente de negocios). La mayoría de la gente de negocios ve que los costos y las complicaciones no valen la pena considerando los precios de la madera certificada en el mercado o que no vale la pena ir más allá de las existentes leyes bolivianas.	Interacciones formales manejadas a través de contratos por escrito; auditoría y mediación por terceros es vital para formar confianza.	La certificación FSC procura posicionar a las comunidades de manera positiva en relación a la gente de negocios y a la gente de negocios en relación con mercados internacionales de productos de madera; regulaciones internacionalmente reconocidas y acuerdos formales son usados como herramientas para crear confianza; los costos de satisfacer los requisitos estructurales hacen la certificación imposible para la mayoría.

