



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

# **Transformando la producción forestal no maderable a pequeña escala en una empresa competitiva**

## **Un estudio de caso del trabajo con asociaciones de castañeros (Madre de Dios, Perú)**

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el proveedor más grande de asistencia técnica para el sector privado en desarrollo de América Latina y el Caribe. Nuestros principales beneficiarios incluyen micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y hogares pobres y vulnerables. Diseña y financia proyectos piloto para probar enfoques pioneros que construyan oportunidades económicas y reduzcan la pobreza.  
[www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Rainforest Alliance trabaja para conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores.  
[www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org)

# Índice

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>La cosecha y comercio de la castaña</b>	<b>8</b>
<b>La historia de la producción de castaña en Madre de Dios</b>	<b>9</b>
<b>Asociaciones de castañeros</b>	<b>10</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance</b>	<b>11</b>
<b>Ánalisis de los resultados</b>	<b>13</b>
<b>El apoyo a ASCART</b>	<b>13</b>
<b>Resultados de la asistencia técnica</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>17</b>
<b>Anexo I: Referencias</b>	<b>19</b>
<b>Anexo II: Informantes clave</b>	<b>19</b>
<b>Acrónimos</b>	
AFIMAD	Asociación Forestal Indígena de Madre de Dios
AGROEMPRENDE	Programa de apoyo a emprendimientos del Ministerio de Agricultura de Perú
AIDER	Asociación para la Investigación y el Desarrollo Integral
ASCART	Asociación de Castañeros de la Reserva del Tambopata
EFC	Empresa Forestal Comunitaria
CIFOR	Centro para la Investigación Forestal Internacional (por sus siglas en inglés)
FSC®	Forest Stewardship Council®
IIAP	Instituto de Investigaciones de la Amazonía Peruana
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo)
PFNM	Productos forestales no maderables
PROCOMPITE	Iniciativa del gobierno peruano para apoyar la competitividad productiva, manejado por los gobiernos regionales
RONAP	Recolectores Orgánicos de Nuez Amazónica del Perú
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (por sus siglas en inglés)

## PREFACIO

En las últimas dos décadas, los países a lo largo del trópico han devuelto cada vez mayor autoridad a los actores locales en el manejo de los bosques naturales; su capacidad para hacerlo en forma sostenible y hacer del manejo forestal una opción competitiva de uso de suelo gana importancia. En respuesta a este panorama cambiante, una amplia gama de proyectos trabaja globalmente para mejorar la capacidad de las comunidades de manejar los recursos forestales y desarrollar empresas locales. A pesar de la abundancia de manuales, metodologías y otras herramientas disponibles para guiar la asistencia técnica, hay una relativa escasez de análisis de los resultados de dichos esfuerzos, de sus experiencias, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la asistencia para el desarrollo forestal local.

Este estudio de caso es uno de los 10 producidos bajo el proyecto “Conservación forestal a través de la certificación, los mercados y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas forestales”, una iniciativa de cinco años apoyada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dirigido por Rainforest Alliance, el proyecto involucra a un centenar de operaciones comunitarias y pequeñas y medianas empresas (pymes) en Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. El objetivo central del proyecto es contribuir a mejorar los medios de vida locales a través del manejo forestal sostenible y del desarrollo empresarial. Aunque las necesidades de apoyo, los contextos y los niveles de desarrollo de las comunidades socias varían enormemente a través de la región, la estrategia unificadora del proyecto es mejorar las capacidades empresariales, el acceso a mercados y el apoyo financiero para el desarrollo empresarial como una forma de fomentar el manejo forestal sostenible y el desarrollo de medios de vida.

Los estudios de caso de esta serie fueron seleccionados con cuidado para cubrir los cinco países donde el proyecto opera, y reflejar todos los rangos de participantes –desde incipientes operaciones comunitarias a las alianzas de segundo nivel entre varias empresas comunitarias bien desarrolladas y certificadas. Se puso especial atención en asegurar la representatividad respecto de los ecosistemas forestales bajo manejo (templados o tropicales), los arreglos de tenencia de la tierra (permanentes o concesiones) y los enfoques productivos (maderables o no maderables). En todos los estudios, se analizan los resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance para el desarrollo empresarial, con una evaluación crítica de las prioridades para la asistencia en el futuro. Más allá de ejemplos específicos de empresas, dos estudios tienen un enfoque más temático, analizando experiencias con los mercados para especies menos conocidas y mecanismos financieros.

Juntos, estos estudios contribuyen al creciente cuerpo de investigación que demuestra que la producción

forestal comunitaria puede ser un enfoque efectivo para conservar los recursos forestales, al tiempo que se generan importantes beneficios sociales y económicos para comunidades marginadas. Al mismo tiempo, el objetivo de este paquete de estudios es presentar una historia con más matices y menos lineal: la del desarrollo del manejo forestal comunitario en sus distintas formas, hacia múltiples (muchas veces cambiantes y polémicos) fines, contando tanto los éxitos como los fracasos que ocurren a lo largo de intrincado camino de construcción de una empresa forestal de propiedad local y competitiva. En este sentido, cada caso puede leerse por sí solo como representativo de muchos otros casos individuales alrededor del mundo (en el presente como en el futuro), o como parte del conjunto de estudios que presentamos, como episodio de una historia más amplia sobre las distintas trayectorias y opciones del desarrollo forestal comunitario.

Aunque un objetivo rector de muchos proyectos, incluyendo el actual, es lograr la sostenibilidad financiera de las empresas forestales comunitarias, la importancia de la asistencia técnica externa en la construcción de capacidades locales también es claramente fundamental. Sin embargo, la efectividad de esta asistencia técnica no siempre es óptima; por tanto, en cada caso se incluye una evaluación de los impactos de la asistencia técnica de Rainforest Alliance específicamente. En muchos casos, dada la falta de información o de indicadores consistentes, por no mencionar factores externos distorsionantes (tormentas, fluctuaciones en el mercado, inestabilidad política, conflicto social), además de la ausencia de controles verdaderamente científicos, no es posible tener plena certeza a la hora de atribuir cambios exclusivamente al apoyo de Rainforest Alliance, en especial por la presencia activa de toda una serie de actores en todos los sitios del proyecto. Sin menospreciar esta salvedad, en cada caso está claro que hubo impactos concretos como resultado de las intervenciones del proyecto. Los estudios alientan a extraer lecciones de estos resultados y recomendar pasos a seguir.

Finalmente, mientras que el grueso de estos estudios fue preparado y editado por Rainforest Alliance, habrían sido imposibles sin la colaboración y el dedicado esfuerzo de muchos otros colaboradores, incluyendo a agencias gubernamentales, representantes de la sociedad civil, instituciones académicas y del sector privado. Sobre todo, las comunidades en sí mismas deben recibir el reconocimiento y agradecimiento por el tiempo invertido en ayudar a la compilación y revisión de estos estudios. A pesar de que la contribución de todos estos actores es fundamental, el contenido de estos estudios es responsabilidad únicamente de Rainforest Alliance, excepto donde otras instituciones han asumido un rol de publicación conjunta.

La siguiente tabla presenta un desglose de los 10 estudios de caso producidos en el marco de este proyecto.

Estudios de caso de comunidades forestales	No.	Estudio de caso	Ubicación	Temas clave
1	Comunidad de Awas Tingni	Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>• Desarrollo empresarial forestal incipiente</li> <li>• Fundamentos sociales e institucionales para el manejo forestal comunitario</li> </ul>
2	Empresa de productos forestales no maderables MOSKIBATANA	Muskitia, Honduras		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>• Manejo de productos forestales no maderables y desarrollo de mercados FSC</li> <li>• Desarrollo de una nueva empresa forestal</li> </ul>
3	Ejido El Largo	Chihuahua, Mexico		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Competitividad de la empresa forestal comunitaria</li> <li>• Planificación del desarrollo integral forestal</li> </ul>
4	Cooperativa agroforestal CAIFUL	Biosfera del Río Plátano, Honduras		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de empresas forestales locales</li> <li>• Beneficios de la empresa forestal a escala comunitaria</li> </ul>
5	Análisis de manejo forestal en concesiones comunitarias	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impactos de los sistemas de manejo y del manejo forestal comunitario certificado</li> <li>• Inversiones de empresas comunitarias en conservación y monitoreo</li> </ul>
6	Empresas y producción de castaña o nuez amazónica	Madre de Dios, Perú		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de empresas de productos forestales no maderables</li> <li>• Creación de capacidades financieras y administrativas</li> </ul>
7	TIP Muebles	Oaxaca, México		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cooperación comercial entre empresas forestales comunitarias</li> <li>• Desarrollo de cadenas de valor en la industria de muebles</li> </ul>
8	Comunidad nativa Tres Islas	Madre de Dios, Perú		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>• Enfoque de paisaje</li> <li>• Desarrollo empresarial forestal incipiente</li> </ul>
9	Mercados para especies menos conocidas	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollo de nuevos mercados para especies maderables menos utilizadas</li> <li>• Diversificación de un modelo forestal de negocios de segundo nivel</li> </ul>
10	Mecanismos financieros para empresas comunitarias forestales	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseño, operación e impactos de los mecanismos para aumentar el acceso al crédito para el productor forestal</li> </ul>

# Transformando la producción forestal no maderable a pequeña escala en una empresa competitiva



Walter Pacaya,  
castañero  
indígena de la  
etnia Amahuaca,  
con un coco de  
castañas

Foto de  
David Dudenhoefer

La castaña (también conocido como la nuez de Brasil o nuez amazónica) es uno de los productos forestales no maderables (PFNM) más consumidos en el mundo. También es uno de los pocos productos que se comercian globalmente y que ayudan a salvar bosques amenazados. Cosechada de la fruta caída, similar a un coco, de los gigantescos árboles de *Bertholletia excelsa*, la castaña implica para su producción algo más que la recolección de cocos del suelo forestal, una práctica que, según se ha detectado, aumenta la abundancia de árboles de castaña en el paisaje. A diferencia de otras nueces bien conocidas, como las almendras o los marañones, la castaña no puede cultivarse en plantaciones; la cosecha sólo puede sostenerse en el bosque amazónico, con un dosel bien cerrado. Por ello, la industria de la castaña es un adalid de la estrategia de conservación en todo su hábitat.

En la región de Madre de Dios, en el sureste de Perú, hay un importante centro de cosecha, transformación y empresas de castaña. Hoy en día, más de 1,000 individuos en Madre de Dios tienen concesiones otorgadas por el gobierno. Mientras tanto, cientos de integrantes de grupos indígenas –llamados “comunidades nativas” en Perú– cosechan castañas de sus bosques comunitarios.

La escala de la industria en la economía de Madre de Dios es importante. En 2014, la región exportó un total de 4,400 toneladas métricas de nueces de Brasil peladas, lo que equivale a \$31 millones en ventas. Aproximadamente 15,000 personas, o casi 12.5 por ciento de la población de la región de Madre de Dios, trabajan directamente en la industria de la

castaña. Para la mayoría de los involucrados, la actividad en torno a la castaña aporta más de la mitad de los ingresos familiares. También es de notarse que un tercio de los concesionarios son mujeres, y las mujeres también tienen una porción significativamente mayor de la fuerza laboral en la industria procesadora.

En una región con una de las tasas de deforestación más altas del mundo, la conservación de los bosques ricos en biodiversidad a través de la cosecha y venta de un solo PFNM sobresale como un contrapunto atractivo. Sin embargo, las presiones para convertir los bosques de Madre de Dios en minas, potreros para el ganado o plantaciones siguen creciendo. Una de las principales estrategias para mantener a raya estas presiones es aumentar la competitividad económica de las empresas que se apoyan en la conservación de los bosques naturales.

Por más de una década, Rainforest Alliance ha trabajado en Madre de Dios con una variedad de aliados para fortalecer el manejo de recursos naturales y las empresas vinculadas a él, para asegurar la conservación de los bosques extraordinariamente diversos de la región. El apoyo para este trabajo ha venido principalmente de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés) y del presente proyecto del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN).

Un punto clave del trabajo de Rainforest Alliance en el manejo forestal comunitario ha sido la asistencia a varios socios y organizaciones en la industria de la castaña. Este estudio de caso examina el trabajo con

tres organizaciones de productores de castaña, conocidos por los acrónimos de sus nombres en español: AFIMAD, ASCART y RONAP. Juntas, estas tres organizaciones representan a 259 personas involucradas en el manejo sostenible de 89, 501 hectáreas de selva tropical. Estas tres organizaciones representan grupos de gente muy distinta y enfrentan un amplio abanico de retos, pero todos han logrado mejorar sus prácticas silvícolas, su organización social y la administración de sus empresas con asistencia técnica. Este estudio de caso se concentra en ASCART, por ser la que experimentó el cambio más importante en el período de análisis y su experiencia puede tomarse como ejemplo para otras asociaciones de productores de castaña en el futuro.

El principal hallazgo de este estudio de caso es que los productores de PFNM pueden formar empresas de segundo nivel que pueden alcanzar la viabilidad financiera y mejorar significativamente los ingresos de sus integrantes. Más aún, estas mejorías pueden lograrse en un período de tiempo relativamente corto, siempre que haya un apoyo dedicado de varios aliados, y que ese respaldo se centre en construir bases sólidas para el buen gobierno empresarial. Este estudio de caso encontró evidencia de que, durante el período analizado, ASCART:

- Aumentó los activos totales de su empresa en más de 160 por ciento, incluyendo la quintuplicación de sus activos fijos a través de la modernización de la infraestructura, y un aumento del 23 por ciento de sus reservas en efectivo.
- Aumentó los ingresos de sus miembros en más de 17 por ciento gracias a la mejora en la eficiencia de la transformación y de un mejor acceso a mercados.
- Bajó los costos de transformación en cerca del 50 por ciento gracias a ganancias en eficiencia y modernización tecnológica, al tiempo que aumentó los rendimientos en 11 por ciento.
- Creó 61 nuevos empleos y expandió la contratación de trabajadores hasta nueve meses al año, un logro significativo en una industria que generalmente sólo ofrece empleos por tres meses al año.
- Accedió a financiamiento por más de \$140,000 para trabajar y expandir sus operaciones empresariales.
- Ofreció a sus miembros más de \$140,000 en capital de trabajo.
- Diversificó su modelo de negocios para ofrecer servicios de procesamiento a cinco nuevas compañías, una de las cuales es el proveedor exclusivo de castaña a Costco, el gigante estadounidense de los supermercados.

Todo esto fue posible porque ASCART hizo mejoras significativas en gestión empresarial y en temas organizacionales, que han sido centrales a la transformación de su modelo de negocios y a estos nuevos éxitos.

Tomando el caso específico de ASCART como referencia, este estudio de caso concluye que:

- Una vez que las bases fundamentales de la organización social y del buen gobierno están sentadas, se pueden lograr mejoras dramáticas en el desempeño empresarial en un período de

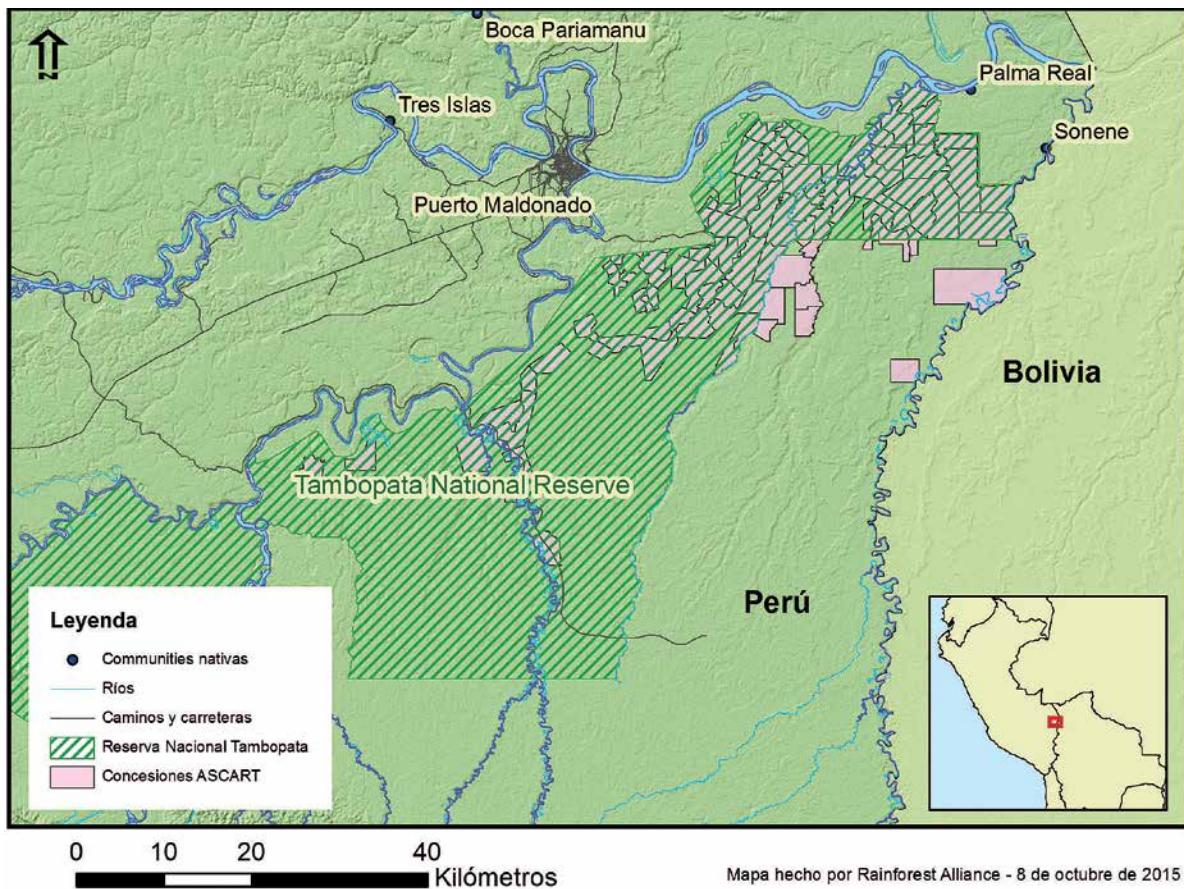
tiempo relativamente corto.

- Las pequeñas asociaciones de productores de PFNM marginados pueden acceder a fondos de préstamo relativamente grandes y administrarlos con éxito, siempre que los créditos se apliquen estrictamente según un plan de negocios e inversión revisado por los miembros y apoyado por aliados externos.
- La diversificación de servicios, la mejora en eficiencia y el control de calidad pueden resultar en un aumento significativo tanto en el desempeño de la empresa de segundo nivel como en mayores beneficios para sus integrantes.
- Una mayor competitividad entre los grupos de segundo nivel no necesariamente se traduce en menos empleo o en competencia entre los productores miembros.

Por esta razón, el caso de ASCART puede tomarse como guía para marcar los siguientes pasos para AFIMAD y RONAP, conforme construyen sobre los avances ya logrados, si ellas optaran por seguir el mismo modelo de negocios.

Las siguientes recomendaciones se presentan para el trabajo con ASCART, AFIMAD y RONAP en el futuro:

- Si bien se han hecho mejoras en el gobierno de la empresa, las tres asociaciones deben fortalecer su gobernanza, con base en una adecuada implementación y aplicación de los estatutos y los acuerdos de sus miembros.
- A pesar del progreso logrado en los últimos años, los miembros de ASCART aún necesitarán asistencia técnica para consolidar la cadena productiva, abastecimiento, presentación y calidad de la castaña.
- ASCART también necesita apoyo para convencer a todos sus miembros de que al entregar sus castañas a la planta procesadora podrán mejorar las economías de sus hogares, al tiempo que contribuirán a consolidar la asociación y su desarrollo comercial.
- Las tres asociaciones necesitarán ayuda para desarrollar sus capacidades administrativas, especialmente su habilidad para solicitar y manejar créditos.
- Las empresas deberán diversificar su producción a través del desarrollo de productos de valor añadido, como las botanas o el aceite de castaña.
- Son necesarios los mecanismos de promoción de la castaña de la región a nivel internacional, aprovechando sus características especiales en comparación con las castañas de Bolivia o Brasil.
- Deberá hacerse un esfuerzo para informar a la industria peruana de la castaña sobre los esquemas de certificación, puesto que la mayoría no conoce sus beneficios potenciales.
- Las asociaciones deberán trabajar más activamente las unas con las otras y con dependencias del gobierno para consolidar la protección de la tenencia de los bosques de castaña y monitorear los impactos de la cosecha de castaña.
- Es importante trabajar con las comunidades nativas que recién recibieron títulos de propiedad y cosechan y venden castaña, para asegurar que den pasos para conservar los recursos forestales como parte de sus planes más amplios de uso del suelo, para mantener sus bosques de castaña frente a las fuertes presiones para deforestar esas áreas.



**Mapa**  
Puerto Maldonado  
y la Reserva  
Nacional  
Tambopata con  
las concesiones  
cañañas de  
la organización  
ASCART

## Introducción

Hace apenas 50 años, la región de Madre de Dios, en el sureste de Perú, era un rincón remoto y apenas habitado de la cuenca amazónica, sin caminos que lo conectaran con el resto del mundo. Hoy, la cobertura forestal en la región se mantiene en alrededor del 90 por ciento, la mayor parte de la cual está en parques nacionales y otras áreas naturales protegidas.

Sin embargo, las presiones sobre los bosques de Madre de Dios crecen rápidamente, particularmente desde que se completó la Carretera Interoceánica. Esa vía conecta Lima con Brasil, y pasa por la capital regional, Puerto Maldonado. Desde que se construyeron las secciones de Madre de Dios, entre 2003 y 2011, el camino ha traído un flujo de inmigrantes y las tasas de deforestación han registrado un marcado aumento. El grupo de conservación local AIDER determinó que Madre de Dios ha perdido 400,000 hectáreas de selva en los últimos 10 años, y proyecta que, si esta tendencia continúa, se perderá más del doble de esa superficie antes de 2030.

Uno de los principales motores de la deforestación es la minería ilegal de oro. Los precios del oro se dispararon en la última década, y miles de operaciones a pequeña escala, casi ilegales y sin regulación, entraron a la región y deforestaron grandes áreas a lo largo de los corredores de ríos y caminos. Un análisis de la Carnegie Institution

for Science encontró que entre 1999 y 2012, la extensión geográfica de la minería de oro aumentó en 400 por ciento, lo que llevó a la deforestación de cerca de 50,000 hectáreas (Asner et. al., 2013). Además de destruir los bosques, estas operaciones mineras sin regulación típicamente suponen graves amenazas a la salud humana. El Ministerio del Ambiente de Perú calcula que las operaciones mineras han derramado a los cauces de agua de Madre de Dios unas 3,000 toneladas de mercurio desde 2000 (Álvarez et. al., 2011).

Al mismo tiempo, la tala ilegal mantiene el ritmo de la degradación forestal y amenaza a las comunida-



La minería artesanal ilegal en Madre de Dios  
Foto de David Dudenhoefner

Los castaños recolectan cocos del suelo del bosque y los abren con machetes para extraer entre 10 y 25 castañas

Foto de  
David Dudenhoefer



Un coco de castaña

Foto de  
David Dudenhoefer



des locales. En 2012, un reporte llamado “La máquina de lavado” de la Environmental Investigation Agency mostró la omnipresencia de la corrupción en el sector forestal peruano, presentando evidencia de que hasta el 90 por ciento de la caoba exportada por el país era de origen ilegal. Como uno de las tres regiones productoras clave en el Amazonas, Madre de Dios apareció prominentemente en el reporte (Urrunaga et al. 2012).

En medio de territorio fronterizo, la industria de la castaña ofrece un discurso alternativo atractivo y sostenible. Extraída de los frutos que caen del gigantesco *Bertholletia excelsa*, tan alto que sobresale sobre la selva, la supervivencia de este PPNM comerciado en todo el mundo se apoya en la conservación de grandes macizos de bosque natural. Más aún, es una industria que está principalmente

en manos de pequeños propietarios y comunidades indígenas marginados. Es de notarse, también, que la mayoría de los productores involucrados en su comercio son mujeres.

### La cosecha y comercio de la castaña

La castaña tiene una larga historia en su hábitat natural en la cuenca amazónica. Los grupos indígenas amerindios han cosechado castañas por cientos, si no por miles, de años. Uno de los primeros europeos en ver las castañas fue Juan Álvarez Maldonado, que en 1560 lideró una expedición española desde el altiplano peruano hacia lo que hoy es la región de Madre de Dios. Después de varios años en el campo, y habiendo perdido a la mayoría de sus hombres en combate o por enfermedades, Maldonado regresó a Cusco medio loco, sosteniendo que había encontrado la ciudad perdida inca de Paititi. Si bien esto resultó ser una fantasía, las historias de sus tropas sobreviviendo por semanas solo gracias a la castaña son más plausibles: dicha nuez es rica en aceites, proteínas y una serie de nutrientes importantes.

Desde finales de los años 1930, la industria de la castaña ha sido parte importante de la economía de Madre de Dios. A partir de los años 1940, el gobierno empezó a otorgar concesiones individuales a castañeros. Hoy en día, más de 1,000 personas en Madre de Dios recibieron concesiones, que cubren en la actualidad cerca de un millón de hectáreas en la región. Cientos de personas en los pueblos indígenas –llamados “comunidades nativas” en Perú– también cosechan castañas en sus bosques comunitarios.

La industria emplea a cientos de trabajadores cada año. De enero a abril, la mayoría de ellos viven en



## **La historia de la producción de castaña en Madre de Dios**

Aunque los pueblos indígenas han cosechado castañas desde tiempos precolombinos, la industria castañera comenzó en Perú a principios de los años 1930, al final del *boom* del hule. La recolección y secado todavía se hacen, en gran medida, como se hacían a primeros del siglo XX. Sin embargo, la tenencia forestal, el desarrollo de cadenas de valor y las ventas han evolucionado con las décadas, como se muestra:

**1930-1940:** Comienzos de la cosecha comercial de castaña. Mercados limitados; no había tenencia de la tierra.

**1940-1974:** Se establecieron concesiones formales de hasta 40,000 hectáreas y comenzó la exportación de castaña. Primero se transporta por río, pero después del aero-transporte en los años 1960, se construyen grandes plantas procesadoras en la región.

**1975-1992:** Consolidación. Tres compañías controlan la producción de castaña y su exportación. Se formó un sindicato de empleados de las plantas formado por 300 mujeres.

**1993-1999:** Descentralización. Una caída en los precios de mercado llevó a las grandes compañías a abandonar el negocio. Unas 10 compañías comerciales medianas toman su lugar. La transformación de la castaña se descentraliza.

**2000 – Presente:** Desarrollo sostenible. La Ley Forestal y de Fauna Silvestre de 2000 marcó un nuevo enfoque, incluyendo la entrega de concesiones castañeras por 40 años. Las comunidades indígenas con poblaciones de castaños ganaron cada vez más títulos de propiedad permanentes sobre sus selvas ancestrales. Creció la planeación del manejo en las concesiones. Nuevas compañías entraron al negocio. Los castañeros empezaron a formar asociaciones para lograr los requerimientos de los mercados internacionales, mejorar la calidad y ganar sellos como el de la Certificación Forestal Voluntaria, Orgánico Certificado y Comercio Justo.

el bosque en forma semipermanente, juntando los frutos, que parecen cocos y tienen el tamaño de una bala de cañón, que se encuentran dispersos en el suelo de la selva. Los castañeros abren los cocos con machetes, extraen las entre 10 y 25 nueces que tiene cada uno y las empaquetan y transportan fuera de los bosques a los centros de procesamiento, generalmente en bote.

Miles de personas trabajan en las plantas procesadoras de la región, en Puerto Maldonado o en otros pueblos, donde las castañas se hierben, pelan, secan y clasifican. Significativamente, casi un tercio de los concesionarios son mujeres y ellas también componen una parte significativamente mayor de la fuerza laboral en la industria de la transformación de la castaña.

Incluyendo todo, unas 15,000 personas, o casi 12.5 por ciento de la población de la región, trabaja en la industria de la castaña en Madre de Dios. Para la mayoría, su trabajo con el PFNM representa más de la mitad del ingreso anual de su hogar. Más aún, a nivel regional la escala de esta industria es importante. En 2014, 4,289 toneladas métricas de castañas peladas fueron exportadas desde Madre de Dios, con un valor equivalente a los \$30,963,559.

Con todo, el futuro de la industria de la castaña sigue siendo incierto. La presión de la minería ilegal ha aumentado en forma muy marcada, igual que la de la ganadería y el desarrollo de plantaciones, lo que pone en riesgo la lógica económica de la castaña. Mientras tanto, la base de tenencia de la tierra de la industria, históricamente fuerte, se debilita.

Casi la mitad de la tierra en Madre de Dios está bajo alguna forma de protección, sea como parque nacional o bajo otra forma de área protegida. Las concesiones de castaña están tanto dentro como fuera de las áreas –más del 20 por ciento de la Reserva Nacional de Tambopata, por ejemplo, está bajo contratos de concesión, y 1 por ciento del Parque Nacional Bahuaja Sonene está concesionado. Al interior de las áreas naturales protegidas, la tenencia está por lo general asegurada, pero fuera de ellas, así como en las tierras indígenas recién reconocidas con títulos, los arreglos de uso del suelo en conflicto suponen nuevas presiones sobre los bosques castañeros. Un artículo de CIFOR de 2012 encontró que se están otorgando nuevos derechos de uso del suelo que se traslanan con las concesiones de castaña en Madre de Dios, incluyendo aquellos que permiten el desarrollo agrícola y la minería (Chávez et. al., 2012). Es mismo estudio encontró que más de 80,000 hectáreas de concesiones han sido otorgadas para otros usos.

Mientras tanto, la demanda por castañas está cayendo. Su porción del mercado mundial de nueces ha seguido cayendo desde los años 1970 y representa hoy menos del 2 por ciento del comercio global de nueces comestibles. Lejos de los días en que gozaba de un estatus privilegiado como la “nuez de Navidad” en la Gran Bretaña del siglo XIX, la castaña es cada vez más un material de relleno:

Las concesiones castañeras albergan una gran variedad de vida silvestre como *Dasyprocta sp.*, el principal agente dispersante de semillas de *Bertholletia excelsa*.

Foto de  
David Dudenhofer



la demanda típicamente solo crece cuando hay problemas de oferta de otras nueces preferidas, como el marañón, la almendra o el pistacho.

Una considerable volatilidad de los precios tampoco ayuda. Para muchos castañeros, los últimos años han sido una montaña rusa. Entre 2009 y 2011, el precio promedio en el mercado de castaña ha saltado de \$1.85 a 44.60 por libra. Para finales de 2013, sin embargo, el precio había caído de nuevo a menos de \$2 por libra. Entretanto, los costos de transporte han aumentado considerablemente. Puesto en plata, la industria es hoy menos rentable que antes.

En respuesta a estas crecientes presiones, a lo largo de la última década grupos de castañeros han formado asociaciones. En esencia, la lógica de estos grupos de segundo nivel es extender el control de los productores en la cadena de valor para mejorar los beneficios. Como con la mayoría de las cadenas de valor rurales, la mayor parte de las ganancias de la castaña se concentran en quienes hacen la transformación, la venta y la exportación. Los castañeros, que tradicionalmente han vendido sus castañas sin pelar a intermediarios o compañías transformadoras, típicamente sólo reciben una fracción de valor de exportación.

Al formar estas asociaciones, los castañeros buscan mejorar el manejo forestal y la productividad colectivamente, aumentar la eficiencia y la calidad de sus operaciones de transformación, construir capacidades empresariales y penetrar mejores mercados. Lo que es más, al buscar mejores mercados muchas asociaciones han ayudado a sus miembros a conseguir certificaciones en grupo bajo estándares internacionales como el FSC, Comercio Justo y varios sellos orgánicos.

Sin embargo, como las organizaciones de pequeños productores forestales en todos los trópicos, las asociaciones de castañeros generalmente tienen poca capacidad organizativa y habilidades administrativas, una infraestructura no óptima y habilidades de mercado limitadas. Más aún, cuando los grupos fueron fundados, no tenían el capital para comprar las castañas de sus integrantes ni para proveerles

con el tipo de adelantos que grandes compañías e intermediarios sí ofrecían. Estos adelantos son críticos al iniciar el año, cuando los castañeros necesitan efectivo para comprar comida, combustible y otros insumos para realizar la cosecha.

Reconociendo estas limitaciones y la necesidad de fortalecer la lógica económica del comercio de la castaña frente a la presión de la deforestación, Rainforest Alliance ha apoyado a tres asociaciones de castañeros en Madre de Dios desde 2010, la Asociación Forestal Indígena de Madre de Dios (AFIMAD), la Asociación de Castañeros de la Reserva Nacional del Tambopata (ASCART) y Recolectores Orgánicos de Nuez Amazónica del Perú (RONAP).

La asistencia técnica a estos grupos se concentra en lograr mayores capacidades de negocio, mejorar la eficiencia, y acceder al financiamiento y a mejores mercados. Lo que resta de este estudio de caso analiza las historias y necesidades de las asociaciones, presenta el apoyo brindado por Rainforest Alliance y sus aliados y documenta los notables resultados de su trabajo entre 2010 y 2014.

### Asociaciones de castañeros

A pesar de sus metas compartidas, AFIMAD, ASCART y RONAP son organizaciones muy distintas. Todos los miembros de AFIMAD son indígenas, mientras que los de ASCART y los de RONAP son mestizos cuyas familias se mudaron a la región a lo largo del último siglo. Mientras que los miembros de AFIMAD son dueños de sus bosques comunalmente y viven cerca de las áreas de cosecha de la castaña, la mayor parte de los miembros de ASCART y RONAP viven en la capital regional de Puerto Maldonado, lejos de sus concesiones.

AFIMAD es una asociación de comunidades indígenas. La castaña ha sido por mucho tiempo parte importante del ingreso de sus miembros y de las comunidades nativas de Madre de Dios. AFIMAD comenzó a organizar y capacitar castañeros en dos comunidades nativas en 2008 (Palma Real y Boca Pariamanu) para conseguir el sello de certificación orgánica, que obtuvieron en 2009. Desde entonces, los miembros de otras dos comunidades (Sonene y Tres Islas) se han unido a AFIMAD y lograron la certificación orgánica de su castaña. Las cuatro alcanzaron la certificación de Comercio Justo en 2012. En la actualidad, AFIMAD tiene una membresía de 196 individuos en las cuatro comunidades. Conforme ha crecido, ha debido aumentar sus capacidades, lo que ha guiado la asistencia de Rainforest Alliance, que se presenta más adelante.

RONAP se fundó en 2003. Comenzó con 42 integrantes con concesiones en la Reserva Nacional del Tambopata o directamente adyacentes a ella. RONAP certificó su producción como orgánica y de Comercio Justo hasta hace dos años, a través de su alianza con la compañía Candela Perú, que



Con el procesamiento de la castaña y la comercialización en masa las asociaciones pueden mejorar los ingresos de sus socios

Foto de  
David Dudenhoefer

#### Número de miembros de las organizaciones a lo largo del tiempo

	Fundadores	2010	2011	2012	2013	2014	M	H	Fecha de fundación	Área forestal
AFIMAD	75	75	141	141	141	196	39	157	19/02/08	24,468 ha
ASCART	56	42	42	20	38	38	15	23	15/09/01	32,882 ha
RONAP	42	58	68	38	26	25	12	13	26/04/03	32,152 ha

**Tabla 1**  
Resumen de la membresía de AFIMAD, ASCART y RONAP y de sus áreas forestales bajo manejo

compraba, procesaba y exportaba las castañas de RONAP. La organización pasó por una crisis en 2011 y 2012, cuando 30 miembros se fueron del grupo tras las pérdidas registradas por la mala administración entre 2008 y 2011. RONAP terminó su alianza con Candela, y en consecuencia los miembros perdieron su certificación. Sin embargo, con apoyo, RONAP llegó a un punto de inflexión durante el periodo de este estudio, cuando comenzó a establecer nuevos lazos de negocios y pasó por un proceso de fortalecimiento organizacional con asistencia técnica de Rainforest Alliance.

ASCART fue fundada en 2001, con 56 integrantes. Los bosques concesionados a ellos están localizados dentro de la Reserva Nacional del Tambopata o en el Parque Nacional Bahuaja Sonene, adyacente a la reserva. Algunos miembros de ASCART dejaron la asociación en 2012, en gran medida por la percepción de que los compromisos que exigía eran mayores que los beneficios a conseguir. Sin embargo, con un liderazgo fuerte y el apoyo de

Rainforest Alliance y otras organizaciones, ASCART le ha dado la vuelta a las cosas en años recientes, y muchos de esos miembros han regresado. El proceso de cambio es la pieza central del análisis de este estudio de caso y se presentará en detalle más adelante.

Juntas, estas tres organizaciones de castañeros representan a 259 personas involucradas en el manejo sostenible de 89,501 hectáreas (ver tabla 1). A pesar de las diferencias en su membresía y en la tenencia y localización de sus bosques, los tres tienen estructuras organizacionales similares, gobernadas por consejos que incluyen un presidente electo, un vicepresidente, un secretario y un tesorero. Todas también contratan los servicios de un contador y de otros profesionales.

#### La asistencia técnica de Rainforest Alliance

Desde 2010, Rainforest Alliance ha trabajado para mejorar el manejo de los recursos naturales y las

capacidades para la gestión empresarial de las tres organizaciones, a través de la capacitación, la asistencia técnica y el apoyo en el acceso a financiamiento y mejores mercados. Estas intervenciones han abonado y complementado el trabajo de otras organizaciones públicas y privadas, incluyendo la organización italiana para el desarrollo Cesvi, la Asociación para la Conservación del Amazonas, Candela Perú, Conservation International, IIAP, Pronaturaleza y WWF.

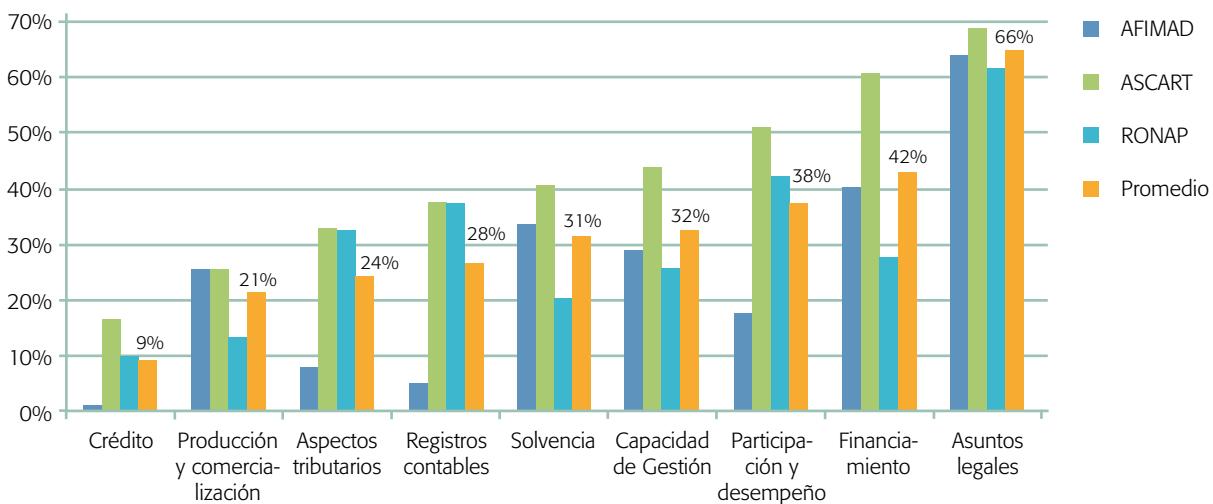
Como con el apoyo que se brinda globalmente a empresas forestales comunitarias (EFC), Rainforest

Alliance usó una herramienta de autodiagnóstico llamada ADORE como parte de su trabajo con las asociaciones de castaños. La aplicación de ADORE otorga a la organización el liderazgo para realizar una revisión interna de los niveles de desarrollo empresarial que ha logrado, además del desempeño en otras áreas, y así identificar debilidades, planear acciones para corregirlas y medir las mejoras a lo largo del tiempo. Aplicada en la mayoría de las operaciones comunitarias latinoamericanas apoyadas por Rainforest Alliance, la herramienta ayuda a rastrear el desarrollo empresarial en las siguientes áreas clave:

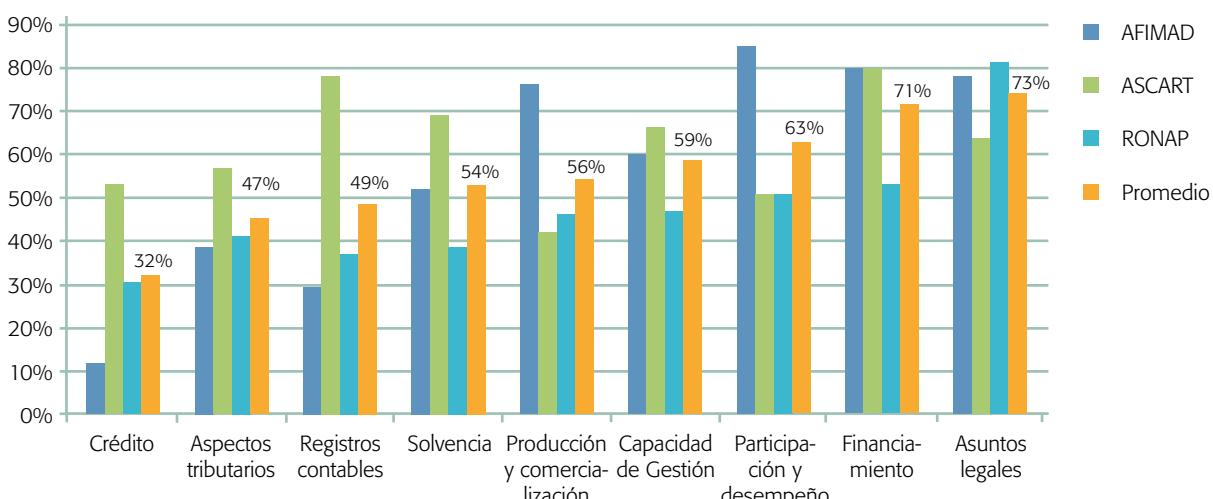
**Tabla 2**  
Resumen de los resultados de ADORE para AFIMAD, ASCART y RONAP

	Evaluación de línea base	Evaluación intermedia	Evaluación final
Fecha de evaluación	Noviembre de 2012	Febrero de 2014	Junio de 2014
Organización	Puntuación	Puntuación	Puntuación
AFIMAD	25%	35%	58%
ASCART	42%	--	63%
RONAP	30%	--	48%

**Figura 1**  
Resumen de los niveles de desarrollo de AFIMAD, ASCART y RONAP, según las evaluaciones de línea base de ADORE realizadas en noviembre de 2012.



**Figura 2**  
Resumen de los niveles de desarrollo empresarial de AFIMAD, ASCART y RONAP, según la evaluación de ADORE realizada en junio de 2014



- Cumplimiento de la ley
- Participación
- Capacidades administrativas
- Aspectos tributarios
- Manejo financiero y contabilidad
- Producción y comercialización
- Crédito
- Finanzas
- Solvencia

Al evaluar el resultado del desarrollo según un conjunto de indicadores y usando una escala para medir el desempeño contra estándares predefinidos, las empresas obtienen una imagen cualitativa y cuantitativa de sus operaciones presentes. ADORE indica las áreas que necesitan mejorar, lo que ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Una vez capacitados en la aplicación de la herramienta, las empresas pueden usarla para seguir su propio progreso a lo largo del tiempo.

### Análisis de resultados

Las evaluaciones de ADORE se realizaron para cada asociación de castaños al menos dos veces, en noviembre de 2012, para establecer una línea base, y en junio de 2014 para medir los avances. Los resultados se expresan como porcentaje. Una puntuación de entre 0% y 33% indica que una organización está en una etapa “embriónaria”, con un bajo nivel de desarrollo empresarial. Una puntuación de entre 34% y 65% indica que está en una fase “incipiente” o en las primeras etapas del proceso de desarrollo. Una puntuación de 66% a 85% indica una fase “avanzada”. Las puntuaciones arriba de 86% indican una etapa “muy avanzada”, en la que la organización muestra un nivel óptimo de desarrollo, suficiente para sostenerse a sí misma.

Las puntuaciones de la línea de base para las tres organizaciones se presentan en la tabla 2 y se detallan en la figura 1. De las tres organizaciones, ASCART estaba mejor posicionada, especialmente en cuanto a cumplimiento de la ley, finanzas y participación. AFIMAD y RONAP también puntuaron bien en cumplimiento de la ley, pero tenían problemas con las finanzas, en el caso de RONAP, y con la participación, en el caso de AFIMAD. Las tres organizaciones tenían un trabajo importante por delante en las áreas de crédito, productividad y contabilidad.

Después de la capacitación y la asistencia técnica, ADORE fue aplicada de nuevo en junio de 2014, además de en una evaluación intermedia de AFIMAD en febrero de ese mismo año. La figura 2 demuestra los niveles de mejoría logrados con el apoyo de Rainforest Alliance. Las tres evaluaciones de AFIMAD revelan mejoras significativas en casi todas las áreas; en términos porcentuales, tuvo la puntuación que más mejoró, lo que supone un gran logro para una empresa indígena manejada en forma colectiva. Las áreas en las que AFIMAD mejoró más fueron en productividad y ventas,



Planta procesadora de ASCART donde hierven y secan las castañas antes de pelarlas

Foto de David Dudenhoefer



Vilma Zegarra, vicepresidenta de ASCART, en la planta procesadora de la asociación

Foto de David Dudenhoefer

finanzas y participación. La última se logró por un compromiso mucho más proactivo y constante de sus integrantes. Los indicadores anteriores crecieron a través de una mejor gestión administrativa y de inversiones en la construcción de mejores lazos de mercado. Las tres mejorías fueron un resultado directo de la asistencia de Rainforest Alliance. Sin embargo, el punto relativamente bajo en el que comenzó AFIMAD implica que queda un importante trabajo por delante. Las áreas que necesitan mejorar más son las de créditos y el sistema contable.

RONAP también ha avanzado notablemente, especialmente en lo que toca a las finanzas y la contabilidad. Sin embargo, los problemas de liderazgos antes mencionados han impedido un mayor progreso. En lo que la asociación gane impulso nuevamente, las áreas de mejora incluyen créditos, solvencia y capacidad administrativa.

### Apoyo a ASCART

Tanto AFIMAD como RONAP han hecho avances significativos durante el periodo de estudio, pero ASCART, comenzando de un nivel relativamente más alto de madurez, logró considerablemente más. En el periodo analizado, ASCART mejoró

Durante la zafra se seca las castañas en tarimas elevadas en el campo

Foto de  
David Dudenhoefer



notablemente su competitividad empresarial en lo general, según se describe en detalle más adelante. Si bien esos logros se apoyaron en progresos anteriores y fueron resultado de una confluencia de apoyo y factores externos, ASCART ofrece un excelente ejemplo de lo que puede lograr una organización relativamente pequeña que se involucra en el manejo sostenible de un PFNM.

Cuando su fundación, las metas de ASCART eran simplemente garantizar los derechos de sus miembros para extraer castañas de sus concesiones en el área protegida y promover prácticas sostenibles. Sin embargo, a lo largo de los años la asociación evolucionó para convertirse en propietaria de un negocio que transforma y vende castañas. Trabajando juntos, sus integrantes han desarrollado una visión empresarial y un enfoque de negocios para lograr la calidad que el mercado exige.

La relación de Rainforest Alliance con ASCART comenzó en 2005, cuando se unió a otras ONG que apoyaban a la asociación. La relación de ASCART y Rainforest Alliance se basó en un principio en la decisión de ASCART de certificar su producción de castaña bajo el estándar del Forest Stewardship Council (FSC). Sin embargo, ASCART no logró encontrar un mercado para las castañas certificadas, y consecuentemente su certificado caducó.

Otras ONG se concentraron en la producción y el manejo forestal, o en ayudar a ASCART a ganar acceso al financiamiento. Dados los cambiantes objetivos de ASCART, Rainforest Alliance empezó a ayudar a los líderes de ASCART a trabajar para crear su propia planta procesadora, fortaleciendo la visión empresarial de la asociación y las capacidades para la administración de empresas. Con

apoyo de programas del gobierno y de miembros del grupo de apoyo, ASCART obtuvo un terreno y fondos para la construcción de la planta procesadora y para la compra de maquinaria.

En agosto de 2010, con apoyo del FOMIN, Rainforest Alliance empezó a brindar asistencia técnica a ASCART. A lo largo de los siguientes cuatro años, el apoyo a ASCART se concentró en las siguientes áreas:

- Mejora de la infraestructura – división de procesos, cerca perimetral
- Asistencia técnica – apoyo al gerente de la empresa, consultor de capacidades de negocio, gerente de planta, asistente administrativo y contable, supervisor de control de calidad
- Capacitación – buenas prácticas de transformación, estándares de higiene y sanidad, procesos operativos
- Administración – elaboración de la visión estratégica y de un plan operativo para la planta procesadora; diseño e implementación de los procesos administrativos y contables; manuales para la certificación de salud, estándares de sanidad alimenticia y buenas prácticas de manufactura; plan de mejoras
- Acceso al crédito – preparación del plan de negocios y apoyo para el manejo financiero

Esta última área fue de especial atención para la asistencia de Rainforest Alliance en un principio. El trabajo giró en torno al diseño e implementación de los procesos administrativos y contables, y el

apoyo para el desarrollo del plan de negocios que ASCART necesitaba para sus solicitudes de apoyo gubernamental. La solicitud resultante, en 2011, permitió un financiamiento de 222,270 nuevos soles peruanos (PEN), unos \$74,090 de entonces, por parte del programa Agroemprende del Ministerio de Agricultura, para la construcción de la planta procesadora de castaña. ASCART ofreció una contraparte de 28,000, para alcanzar una inversión total de 250 mil 270 nuevos soles (\$83,423).

Rainforest Alliance ofreció asistencia similar para la solicitud de ASCART al programa Procompite, administrado por el gobierno regional de Madre de Dios, para la compra de maquinaria para la planta. Un subsidio de 134,736 nuevos soles fue concedido en 2013, con una aportación de ASCART en contrapartida de 41,590 nuevos soles (correspondientes al 76.41 por ciento y 23.59 por ciento, respectivamente), para sumar un total de 176,327 soles (el equivalente a \$58,776 de ese tiempo).

Sin embargo, los miembros de ASCART pronto cayeron en la cuenta de que los retos de construir una empresa exitosa iban más allá del crédito y de la construcción y equipamiento de una planta procesadora. Rainforest Alliance subsecuentemente ofreció asistencia técnica para hacer que la planta fuera operativa, y para promover mejores estándares de eficiencia y calidad una vez que empezó a funcionar. Las intervenciones ayudaron a que los miembros hicieran un mejor uso de la capacidad instalada en la planta, entregaran un producto con la calidad que el mercado exige, y trabajaran para hacer de ella una empresa rentable y financieramente sostenible.

ASCART logró toda una serie de mejoras en su planta procesadora con el apoyo de Rainforest Alliance, empezando con el diseño del acomodo general de la maquinaria en la planta y la construcción de una cerca a su alrededor. Los parámetros desarrollados para estandarizar el pelado y secado de las castañas, así como un manual operativo, permitieron asegurar la calidad sanitaria y facilitar la certificación de sanidad alimenticia. Finalmente, Rainforest Alliance lideró la elaboración de un plan operativo para la planta de ASCART y un manual de buenas prácticas de procesamiento de castaña, así como un plan general de mejora de negocios. El tiempo y los insumos técnicos para el gerente de la planta, el supervisor de calidad y el asistente administrativo y contable también fueron apoyos para esos procesos.

El desarrollo de estas herramientas técnicas fue complementado por una serie de talleres. Además de las casi constantes reuniones y visitas técnicas, Rainforest Alliance apoyó 13 talleres de capacitación con miembros de ASCART, que cubrieron varios temas. Estos incluyeron la operación y mantenimiento del equipo de la planta, los principios de la certificación orgánica y FSC, protocolos de higiene, sanidad y seguridad alimenticia, y la mejora de la eficiencia en el procesamiento de castaña.

Finalmente, entendiendo que la asociación en última instancia se sostiene en el manejo sostenible de un recurso natural, Rainforest Alliance ha trabajado con sus contrapartes en el gobierno y con los miembros concesionarios de ASCART para fortalecer los controles en la cosecha. En alianza con los directores de la Reserva Nacional del Tambopata, Rainforest Alliance ha participado en la actualización del programa de manejo de castaña para las áreas protegidas, y ha ayudado a los miembros de ASCART a entender mejor y a implementar esas regulaciones.

### Resultados de la asistencia técnica

Si bien el acceso al financiamiento por sí solo sentó las bases para el crecimiento, las mejoras empresariales de largo plazo han sido la meta que guía la asistencia de Rainforest Alliance. Un área que concentra la atención de la organización fue la eficiencia en la transformación, y ahí se lograron resultados importantes. Durante el periodo de análisis, hubo una reducción del 48 por ciento de los costos de producción de castañas, principalmente por una mayor eficiencia en el uso de equipo y una reducción en el tiempo de transformación gracias a una mayor mecanización.

A través de estas mejoras en los estándares de procesamiento, ASCART obtuvo un mayor promedio de rendimiento por barrica (unos 70 kilos de castaña sin pelar), mejorando el rendimiento anterior en más de 21 kilos de castañas peladas, lo que es un 15 por ciento superior que el que los miembros podrían esperar en la mayoría de las plantas procesadoras locales.

Los resultados concretos para los ingresos de los miembros se lograron, y los miembros de ASCART hoy ganan un 17 por ciento más por la venta de castañas procesadas por ASCART que trabajando para otras compañías. Esto se debe en gran medida a los mayores rendimientos (es decir, porque hay menos castañas dañadas), como se dijo antes; por el precio de descuento por procesar castañas de los miembros de ASCART (la empresa les cobra



La planta procesadora de ASCART ha creado 61 empleos, la mayoría de los cuales los ocupan mujeres

Foto de  
David Dudenhoefer

Una trabajadora pella castañas en la planta de ASCART  
Foto de David Dudenhoefer



una cuota de \$ 0.73 por kilo procesado para su pelado, secado y catalogación; los que no son miembros pagan \$0.77 por kilo procesado); el logro de economías de escala a través de la venta agregada de la producción de sus miembros, y el acceso a mercados preferentes.

Una empresa más competitiva ha permitido a la asociación dar a sus miembros acceso al capital de trabajo. ASCART también otorgó un total de \$100,807 en préstamos a sus miembros al principio de la temporada de cosecha para cubrir los costos de transporte, salarios y gastos de comida y otros, que fueron rápidamente pagados con la entrega de castañas a la planta procesadora de ASCART. Aún así, los miembros siguen vendiendo mucho de su cosecha a otras compañías o intermediarios, para pagar adelantos y deudas, entre otras razones. Ésta es un área a la que habrá que prestar mayor atención en el futuro.

Más aún, la creación de empleos ha aumentado sustancialmente. A lo largo de un periodo de cuatro años, la planta procesadora de ASCART ha creado 61 nuevos empleos, la mayoría cubriendo nueve meses del año, lo que es considerablemente más tiempo que el de los empleos normales en la industria.

El trabajo para penetrar nuevos mercados también ha empezado a rendir frutos. ASCART hizo ventas piloto de castañas procesadas a los mercados preferentes locales y nacionales con precios que fueron un 25 por ciento más altos que los que hubieran conseguido los miembros si hubieran vendido sus castañas individualmente a otras compañías o intermediarios. Las mejoras en el control de calidad de la planta también supusieron un parteaguas en el desarrollo de mercados. Como resultado de los sistemas de control de calidad de ASCART, muchas compañías y productores que no son miembros, incluyendo Jaramillo, Fast Trade, Rovalex y Exportadora pro El Sol S.A.C., han empezado a contratar a ASCART para procesar sus castañas.

Algo que fue crucial fue que en las cosechas de 2013 y 2014 ASCART prestó servicios de procesamiento a CANDOR Latam, el proveedor exclusivo de castañas para los supermercados Costco. Ese contrato ocupó el 10 por ciento de la capacidad productiva de la planta, pero hay señales de que el volumen podría crecer en los próximos años. En general, hubo un aumento del 100 por ciento en la capacidad de transformación de la planta en el curso de sus tres años de operación.

La venta de servicios de pelado de castaña a terceros y las ventas agregadas de los miembros llevaron a un aumento del 160 por ciento en los activos de la asociación durante el periodo reportado. En 2010, ASCART tenía un perfil de activos \$92,939, incluyendo \$23,732 en activos fijos y \$69,207 en reservas en efectivo. Para julio de 2014, la asociación había aumentado sus actos totales hasta \$242,353 dólares, de los cuales unos \$120,000 se invirtieron en equipo, mobiliario y otros activos fijos. El restante quedó en la reserva de efectivo de la asociación, con lo que se aumentó una base crítica para eludir los golpes y construir una mayor competitividad empresarial en los años venideros.

Si bien estos indicadores cuantitativos son impresionantes, el trabajo fundacional en torno a los liderazgos y el manejo empresarial son cruciales para esos éxitos. A lo largo del periodo de análisis, Rainforest Alliance ha ayudado a los líderes de ASCART a fortalecer a la organización como un todo, al apoyar las mejoras en la transparencia y en la calidad de los reportes financieros en las asambleas generales de la asociación. La capacidad de gestión empresarial de ASCART también ha mejorado, y los miembros de la directiva han jugado un mayor papel de liderazgo, tanto interna como externamente, como participantes en negociaciones, forjando alianzas o en la planeación estratégica.

Respecto del personal interno, ASCART ahora tiene una política de capacitación y evaluación de personal, así como manuales para la mayoría de los procesos. La organización también tiene políticas para motivar al personal, como bonos u otras recompensas por un desempeño laboral excepcional. Esto es en parte responsabilidad del crecimiento en la membresía en los años recientes. Junto con las mejoras en transparencia y gobierno, las políticas favorables a los trabajadores han ayudado a generar mayor confianza en el liderazgo de ASCART entre los miembros actuales y anteriores, lo que llevó a que muchos miembros que salieron antes se reincorporaran a la asociación, y a que más gente entregue sus castañas a su planta procesadora.

Las mejoras en la administración empresarial también son evidentes. Si bien ASCART ha usado por mucho tiempo un contador externo, la junta directiva y la administración hoy se mantienen al tanto de los balances contables y de otra información financiera. Esto es en parte gracias al uso del software contable SICONT, que permite que desde el

gerente de planta hasta los miembros de la directiva mantengan un seguimiento del flujo de efectivo. Administrar los fondos de la asociación solía ser responsabilidad únicamente del presidente, pero ahora todos los miembros de la directiva pueden monitorearlos. Antes de la asistencia de Rainforest Alliance, los desembolsos se hacían sin la documentación correspondiente, pero hoy ASCART tiene un protocolo para autorizar, registrar y justificar los gastos. La organización también prioriza el financiamiento interno, según su plan estratégico, y tiene un sistema de archivos con los recibos de todas las actividades financieras y crediticias.

### Conclusiones y recomendaciones

Con base en los hallazgos de este análisis, se pueden resumir las principales recomendaciones así:

- Se necesita asistencia técnica para lograr cambios fundamentales en el programa de manejo que, a su vez, puedan llevar a mejoras dramáticas y relativamente rápidas en el desempeño empresarial.
- Por esta razón, el caso de ASCART puede ser tomado como guía para marcar los siguientes pasos de AFIMAD y RONAP, conforme progresan como se mencionó aquí, si decidieran seguir el mismo modelo de negocios.

- Una vez sentadas las bases fundacionales de la organización social y del buen gobierno de la asociación, se pueden lograr mejoras significativas en el desempeño empresarial en un periodo de tiempo relativamente corto.

- Las pequeñas asociaciones de productores de PFNM marginalizados pueden acceder a préstamos relativamente largos y manejarlos con éxito, siempre que los créditos se apliquen siguiendo estrictamente un plan de negocios e inversiones aprobado por los miembros y apoyado por socios externos.

- La diversificación de los servicios, la mejora en eficiencias y el control de calidad pueden llevar a un aumento significativo tanto en el desempeño de la empresa de segundo nivel como a los beneficios para los miembros.

- Un aumento en la competitividad entre el grupo de segundo nivel no necesariamente se traduce en un menor empleo o en competencia entre los miembros productores.

Se presentan las siguientes recomendaciones para el trabajo en el futuro con ASCART, AFIMAD y RONAP:

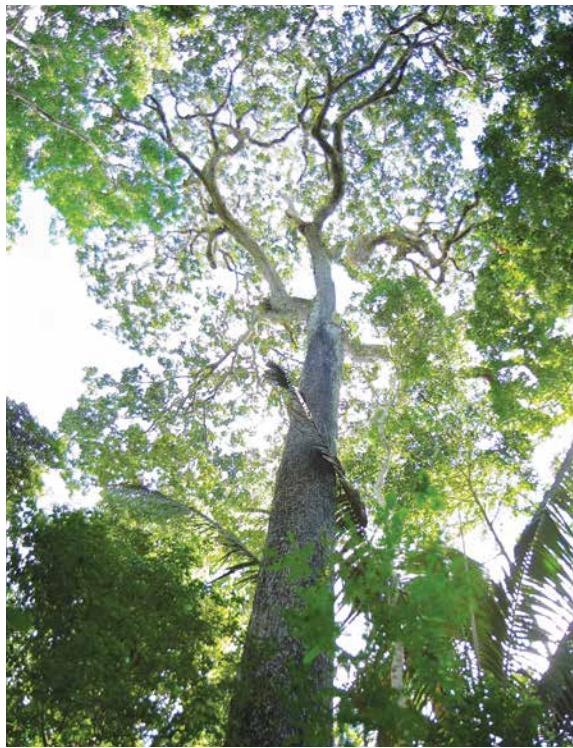
- Si bien se han hecho mejoras en el gobierno empresarial, las tres asociaciones deben fortalecerse.



Una trabajadora de ASCART separa castañas de primera y segunda calidad después de pelarlas

Foto de  
David Dudenhoefer

Un árbol de castaña emerge sobre el dosel del bosque.  
Foto de David Dudenhoefer



lecer su gobierno con base en una apropiada implementación y aplicación de sus estatutos y de los acuerdos de sus miembros.

- A pesar del progreso hecho en los últimos años, los miembros de ASCART necesitarán más asistencia técnica para consolidar su cadena productiva de castaña, el almacenamiento, la presentación y la calidad.
- ASCART también necesita asistencia técnica para convencer a sus integrantes de que al

entregar sus castañas a la planta procesadora, pueden mejorar las economías de sus hogares al tiempo que contribuyen a la consolidación de la asociación y a su desarrollo comercial.

- Las tres asociaciones necesitarán mayor ayuda en el desarrollo de capacidades empresariales, especialmente en lo que se refiere a la solicitud y gestión de créditos.
- Las asociaciones deberían trabajar más activamente para consolidar la protección de las concesiones de los miembros y monitorear los impactos de la cosecha de castañas.
- Las empresas deberán diversificar su producción a través del desarrollo de productos de valor agregado, como las botanas o el aceite de castaña.
- Se necesitan mecanismos para promover las castañas de la región a nivel internacional, vendiendo sus características especiales, en comparación con las castañas de Bolivia o Brasil.
- Deberá hacerse un esfuerzo para informar a la gente de la industria de la castaña en Perú de los diferentes esquemas de certificación, puesto que muchos no conocen sus beneficios.
- Es importante trabajar con las comunidades nativas que recién recibieron los títulos de su tierra y que cosechan castañas, para asegurarse que tomen acciones para conservar los recursos forestales, como parte de los planes de uso del suelo más generales, y para mantener sus bosques de castaña frente a las importantes presiones para la deforestación.

## ANEXO I

# Referencias

Asner, G. P., Llactayo, W., Tupayachi, R. and E.R. Luna. 2013. Elevated rates of gold mining in the Amazon revealed through high-resolution monitoring. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 110 (46), 18454-18459.

Alvarez, J. Sotero, V. Brack, A. and C. Ipenza. 2011. Minería aurífera en Madre de Dios y contaminación con mercurio: una bomba de tiempo. IAAP/ MINAM: Lima.

Chavez, A., Guariguata, M.R., Cronkleton, P., Menton, M., Capella, J.L., Araujo, J.P. and J. Quaedvlieg. 2012. Superposición espacial en la zonificación de bosques en Madre de Dios: implicaciones para la sostenibilidad del recurso castañoero. CIFOR: Bogor.

Urrunaga, J. Johnson, A. Dhaynee, I and F. Mulligan. 2012. The Laundering Machine: how fraud and corruption in Peru's concession system are destroying the future of its forests. EIA: Washington DC, London.

## ANEXO II

# Informantes clave

Leslie Aguilar Chavez  
Expresidente de ASCART

Manuel Arguedas  
Miembro de ASCART

Freddy Fuentes  
Gerente de planta de ASCART

Benigno Herrera Sangama  
Miembro de ASCART

Martín Huaypuna Flores  
Presidente de AFIMAD

Gilberto Vera  
Consultor de ventas

Miguel Zamalloa Condori  
Presidente de RONAP

Vilma Zegarra Chavez  
Vicepresidente de ASCART

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier fin no comercial, sea como obra original o como cualquier obra derivada, siempre que se le otorgue el reconocimiento respectivo al BID y que las obras derivadas estén sujetas a una licencia que prevea los mismos términos y condiciones que la licencia aplicable a la obra original. El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas ni en omisiones respecto a las mismas y no garantiza que dichas obras derivadas no infrinjan derechos de terceros.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional.

Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Bolivia  
Camerún  
EE.UU.  
Ghana  
Guatemala  
Indonesia  
Kenia  
México  
Reino Unido  
[www.rainforest-alliance.org/es](http://www.rainforest-alliance.org/es)



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMERICA

**Iniciativa para la Conservación  
en la Amazonía Andina - ICAA**

