

EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

**Generación de oportunidades  
económicas a partir del manejo forestal  
sostenible en un área protegida**  
Un estudio de caso de la Cooperativa  
Agroforestal ULAKUAS (CAIFUL)  
(Reserva de la Biosfera del  
Río Plátano, Honduras)

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. Sus 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)

# Contents

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>8</b>
<b>Manejo forestal en la concesión de CAIFUL</b>	<b>9</b>
<b>CAIFUL y UNICAF</b>	<b>10</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance</b>	<b>11</b>
<b>Los resultados de la asistencia técnica y la empresa forestal sostenible</b>	<b>13</b>
<b>La necesidad de financiamiento para alcanzar economías de escala</b>	<b>18</b>
<b>Conclusiones y lecciones aprendidas</b>	<b>19</b>
<b>Recomendaciones</b>	<b>20</b>
<b>Anexo I: Referencias</b>	<b>21</b>
<b>Anexo II: Informantes clave</b>	<b>21</b>

## Acrónimos

CAA	Corta anual autorizada
PT	Pies tablares
CAIFUL	Cooperativa Agroforestal ULAKUAS
CoC	Certificación de Cadena de Custodia FSC®
COHDEFOR	Cooperación Hondureña para el Desarrollo Forestal (desaparecida)
FSC®	Forest Stewardship Council®
GIZ	Sociedad Alemana para la Cooperación Internacional
ICF	Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (parte del Grupo del Banco Interamericano de Desarrollo)
RPBR	Reserva de la Biósfera del Río Plátano
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
UNICAF	Unión de Cooperativas Agroforestales de la Reserva de la Biósfera del Río Plátano



## 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.

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 certificada</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>

# Generación de oportunidades económicas a partir del manejo forestal sostenible en un área protegida



Personal de Rainforest Alliance brindan asistencia técnica en procesos primarios en el bosque

Foto de Carlos Sandoval

Este estudio de caso reseña el trabajo realizado con la cooperativa forestal CAIFUL, ubicada en la comunidad indígena miskita de Brus Laguna, en la Reserva de la Biósfera del Río Plátano, en el nor-este de Honduras. Hogar de unas 11 mil personas, Brus Laguna es uno de los municipios más pobres del país, con una renta anual per capita de \$1,090 dólares. La gente que considera esto parte del hogar de la Moskitia son los guardianes ancestrales de estos ecosistemas, con un rico patrimonio cultural y biológico.

CAIFUL es una cooperativa con 40 miembros cuyas prácticas forestales están certificadas bajo los estándares del Forest Stewardship Council (FSC). La cooperativa se dedica principalmente a la producción sostenible de madera para los mercados nacionales e internacionales. CAIFUL maneja una concesión forestal de 19,055 hectáreas en la zona cultural de la reserva de la biósfera, unos 25 kilómetros al sur de la comunidad de Brus Laguna. La concesión es particularmente rica en caoba y otras maderas duras, y tiene también varias especies

susceptibles de producción no maderable. Desde 2005, Rainforest Alliance ha estado trabajando con las cooperativas forestales en Honduras. En 2010, con apoyo del BID/FOMIN, Rainforest Alliance empezó a trabajar más directamente con CAIFUL para mejorar sus operaciones empresariales. Se ha recibido apoyo de USAID y, más recientemente, de la Fundación Avery Dennison.

El principal hallazgo de este estudio de caso es que la empresa forestal local puede ser rentable y mejorar significativamente los ingresos locales, aun cuando es apenas incipiente, tiene menos capital del necesario y opera en un contexto desafiante. A través de la extracción forestal y el desarrollo empresarial, CAIFUL se ha convertido en una fuente importante de empleos tanto para los miembros de la cooperativa como para muchos otros que no forman parte de ella. Para la mayoría de quienes invierten uno o más meses al año trabajando para CAIFUL, los ingresos obtenidos de la extracción de madera equivalen a cerca de un cuarto de su ingreso total, pero para más del 15 por ciento



de sus trabajadores, la extracción de madera es responsable de más de la mitad del ingreso de sus hogares. En forma muy significativa, CAIFUL ha buscado aumentar la contribución del aprovechamiento forestal a los ingresos locales a lo largo del tiempo, aumentando constantemente los salarios de los trabajadores.

Con base en el análisis realizado para este estudio de caso, y en los años de apoyo que Rainforest Alliance ha brindado a CAIFUL, se presentan las siguientes conclusiones principales y lecciones aprendidas:

- Durante el periodo analizado, CAIFUL pasó de la falta crónica de rentabilidad a la solvencia empresarial. En 2009, el año antes de que comenzaran las intervenciones por parte del proyecto, CAIFUL reportó pérdidas por más de 13,000 dólares. En 2014, la cooperativa tuvo utilidades netas de 28,500 dólares.
- CAIFUL ha logrado mejorar el desempeño empresarial a través de una mayor producción forestal, una mayor eficiencia y calidad, y mejores sistemas de manejo relacionados con el cumplimiento de onerosos procedimientos burocráticos.
- CAIFUL ha aumentado constantemente sus ingresos por la extracción forestal, principalmente a través de la mejora del control de calidad y de la entrada en mercados de alta gama. En un periodo de cuatro años, CAIFUL pasó de vender toda su madera a mercados sin diferenciación, a vender más de 80 por ciento de lo extraído a un comprador internacional. Esto resultó en un ingreso adicional de 7,800 dólares.
- CAIFUL genera un número importante de empleos tanto para sus miembros como para la comunidad de Brus Laguna en general. Para muchos de sus empleados, el trabajo silvícola constituye un porcentaje importante de su ingreso anual. Estas contribuciones son de notarse dada la lejanía de Brus Laguna, los altos indicadores de pobreza y la relativa escasez de oportunidades económicas (legales).
- A pesar de que no alcanza la escala necesaria para maximizar utilidades y beneficios, CAIFUL ha invertido en aumentar constantemente los salarios e ingresos de los trabajadores, además de promover la apropiación de nuevos conocimientos y habilidades entre sus miembros y de quienes no son sus integrantes, para crear nuevas oportunidades de trabajo.
- CAIFUL ha trabajado para mejorar la participación, especialmente entre las mujeres. A lo largo de los años, las mujeres han ganado acceso a empleos mejor pagados y más especializados, y han asumido cargos de liderazgo en la cooperativa.
- La cooperativa ha dado pasos para mejorar la transparencia frente a la comunidad de Brus Laguna en general y ante el consejo territorial DIUNAT, aunque queda mucho por hacer en ese frente.
- Dado el tamaño de la concesión y los considerables recursos maderables, hay mucho espacio para aprovechar estos avances y llevarlos más allá, a través de la diversificación, la producción

Por medio de la asistencia técnica Rainforest Alliance ayudó a CAIFUL a aumentar su producción de madera de calidad de exportación y así mejorar sus ingresos

*Foto de  
Charlie Watson*





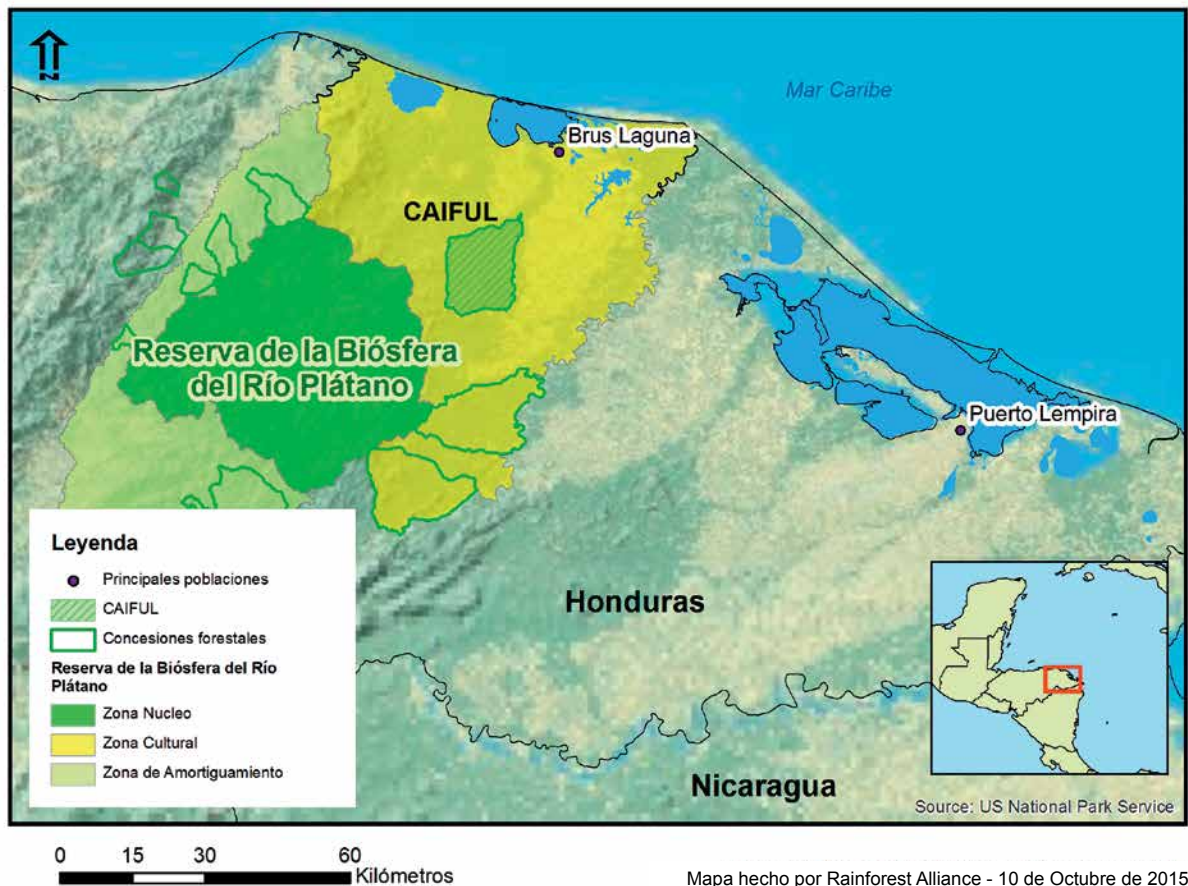


con valor agregado y las alianzas con nuevos compradores. La certificación FSC puede ayudar a CAIFUL en esta transformación.

Adicionalmente, este análisis ofrece varias recomendaciones para CAIFUL y las organizaciones que trabajan para apoyar esfuerzos similares:

- Es urgente que CAIFUL trabaje proactivamente con las autoridades comunitarias de Brus Laguna, el consejo territorial DIUNAT y otros actores de la Moskitia para asegurar una transición clara y tranquila, conforme Brus Laguna pasa por el proceso de dotación de tierras indígenas.
- Una vez que la empresa y la gobernanza forestales estén aseguradas, la dirigencia de CAIFUL debería trabajar en la construcción de un consenso entre los actores interesados para la intensificación de la extracción forestal en el área de la concesión. Sólo a través de la diversificación, una mayor productividad, el valor agregado y el crecimiento de la empresa, podrá realizarse todo el potencial para la creación de empleos, y sólo a través de una alternativa económicamente centrada en el manejo forestal podrán mantenerse a raya las crecientes ame-nazas para los bosques de Brus Laguna.
- Si es posible lograr un consenso entre los líderes de Brus Laguna, CAIFUL debería trabajar con los socios que le ofrecen asistencia técnica, los compradores, los programas de subsidio nacionales y otros actores para articular un plan para la intensificación y la diversificación de la producción forestal en su concesión. Este plan de negocios debería usarse entonces para movilizar inversiones de fuentes privadas y públicas para financiar la transformación de la empresa forestal de Brus Laguna.
- La diversificación debería concentrarse en otras maderas duras con una sólida demanda en el mercado, así como especies clave de productos forestales no maderables, como el tuno y el swa.

Las mejoras técnicas que CAIFUL ha logrado en la extracción de madera, el derribo, el aserrío y el manejo de excedentes ofrecen una buena base para una nueva fase en la que aumente el valor agregado a estos productos. Las oportunidades que deberán aprovecharse incluyen el aserrío de tablas, la creación de productos terminados para los mercados locales y nacionales, y la producción de carbón con los desperdicios para el uso local.



Mapa hecho por Rainforest Alliance - 10 de Octubre de 2015

## Introducción

La Reserva de la Biósfera del Río Plátano (RBRP), ubicada en el noreste de Honduras, cubre más de 830 mil hectáreas y es el área protegida más grande del país. La reserva está situada en una región aislada llamada Moskitia, que hasta hace poco estaba en gran medida desprendida del resto del país. Aún hoy, no hay un camino que conecte la mayor parte de la Moskitia y Tegucigalpa, la capital. La mayor parte de la población de la Moskitia, estimada en 125 mil personas, es indígena, principalmente miskita, pech y tawakha. Los garífuna, un grupo afrodescendiente, también habitan una parte de la región, a lo largo de la costa norte. El río Plátano es un escaparate de riqueza cultural y biológica. La Reserva es hogar de un estimado de 200 sitios arqueológicos y una vasta gama de especies icónicas de vida silvestre, incluyendo el jaguar, el oso hormiguero, el tapir de Baird y la guacamaya.

La RBRP fue establecida en 1982 y se divide en tres áreas. Su zona núcleo, en el corazón de la Reserva, cubre 210,733 hectáreas. Un área de amortiguamiento de 197,422 hectáreas corre a lo largo de las fronteras del sur y el oeste. Una tercera zona, de 424,167 hectáreas de zona cultural, fue añadida en 1997 y constituye las áreas orientales de la biósfera. La zona núcleo es para la conservación de la diversidad biológica y cultural, y sólo se permiten actividades de investigación científica y ecoturismo. En el área de amortiguamiento y en la cultural, se per-

mite el uso sostenible de los recursos naturales por parte de las comunidades locales.

Los años recientes han visto cambios rápidos y significativos dentro y alrededor de la RBRP. La entrada de colonizadores ladinos de los departamentos adyacentes ha llevado a mayores tasas de cambio de uso de suelo, sobre todo para el pastoreo. La Moskitia en general se ha vuelto un centro del tráfico de drogas, lo que ha llevado a mayor violencia, hurto de tierras y cambio de uso de suelo forestal, como resultado de tratos ilegales con la tierra como base para lavar dinero (McSweeney et. al. 2014). Entre 2005 y 2010, FAO encontró que Honduras tenía la tasa de deforestación más alta de América Latina, y que mucha de esta deforestación ocurrió en las lindes del oeste y el sur de la reserva. Esta situación llevó a la UNESCO a añadir la RBRP a su lista de Sitios Patrimonio de la Humanidad en Peligro en 2011, a petición del gobierno hondureño.

A lo largo de los últimos 20 años, un creciente número de comunidades han formado cooperativas para el manejo de los bosques naturales para la obtención de madera y otros productos, y para construir empresas locales para crear oportunidades económicas. En la actualidad, un total de 12 cooperativas manejan concesiones, por 40 años, otorgadas por el Estado hondureño.

Desde 2005, Rainforest Alliance ha trabajado de cerca con la mayoría de estas cooperativas para



ayudarlas a implementar el manejo forestal comunitario y lograr los mayores beneficios posibles de la madera que extraen. Este apoyo ha incluido la asistencia técnica para la extracción de madera en forma que tenga pocos impactos, para mejorar la eficiencia de sus operaciones extractivas y de aserrío y para vincularlos con los mercados importantes para sus productos de madera.

Una de estas cooperativas está ubicada en la comunidad indígena de Brus Laguna, localizada en la punta norte de la zona cultural de la costa Atlántica. En la comunidad y el municipio de Brus Laguna viven aproximadamente 11 mil personas, la mayor parte de las cuales habita el pueblo de Brus Laguna. Éste es uno de los municipios más pobres del país, con una renta anual per capita de 1,090 dólares. Al mismo tiempo, sin embargo, el pueblo de Brus Laguna tiene la mayor tasa de gente que sabe leer y escribir y la mayor tasa de inscripciones en la escuela en el departamento de Gracias a Dios, que abarca la mayor parte de la Moskitia.

Este estudio de caso analiza la Cooperativa Agroforestal ULAKUAS (CAIFUL), que maneja una concesión de 19,055 hectáreas de bosque ubicadas a unos 25 kilómetros a vuelo de pájaro de la comunidad de Brus Laguna. Registrada legalmente en 2003, CAIFUL tiene hoy 40 miembros (29 hombres y 11 mujeres), aunque cada año, durante la planeación y operaciones forestales, emplea un promedio de 50 personas que no son integrantes de la organización. CAIFUL también tiene activos por

casi cuatro millones de lempiras (180,000 dólares).

Mientras que la concesión de CAIFUL es legal de acuerdo con la ley hondureña, y en el papel es válida hasta 2045, el proceso de dotación de tierras indígenas que ocurre en la Moskitia ha traído incertidumbre sobre el futuro de la cooperativa y el área forestal que maneja. Más adelante se tratará esta dinámica con mayor profundidad.

### El manejo forestal en la concesión de CAIFUL

La concesión de CAIFUL es una de las más grandes entre las 12 áreas de manejo forestal en la Reserva de la Biósfera del Río Plátano. Toda su superficie, salvo 1000 hectáreas, está cubierta por selvas tropicales húmedas enormemente diversas y ricas en maderas tropicales de edad media. Por su lejanía, hasta la fecha se ha librado del tipo de presión para el cambio de uso de suelo que es tan común en otras partes de la reserva.

Según su plan de manejo, la cosecha potencial legal de madera de especies comerciales de CAIFUL en las selvas de la concesión es de 7,489 metros cúbicos anuales. Esto incluye 1,667 metros cúbicos de caoba (*Swietenia macrophylla*) y cedro español (*Cedrela odorata*), las dos especies más importantes para la operación forestal de CAIFUL.

Desde su fundación, la cooperativa ha aprovechado solo una fracción de la madera que podría extraer legalmente cada año. Según el plan de manejo

**Uso del suelo en la concesión de manejo forestal de CAIFUL**

Descripción	Area (ha)
Agricultura de subsistencia	192
Subtotal	192
<b>Áreas con cobertura forestal</b>	
Selva húmeda tropical madura, con dosel cerrado	5,977.71
Selva húmeda tropical madura, con claros	2,969.00
Selva húmeda tropical madura, con pendientes moderadas	1,550.00
Selvas tropicales pantanosas	440.55
Bosques de pino	743.45
Humedales	219.84
Sabanas de pino	253.48
Subtotal	12,154.03
Selva húmeda tropical protegida	6,899.32
Subtotal	6,899.32
<b>Total</b>	<b>19,055.27</b>

**Tabla 1**  
Cobertura de bosque y uso del suelo en la concesión de manejo forestal de CAIFUL

Fuente: Evaluación FSC de UNICAF 2005-2010



forestal de CAIFUL, la cooperativa puede extraer legal y sosteniblemente un total de 82 especies maderables y no maderables, incluyendo la caoba y el cedro español, además de especies duras menos conocidas, como barba de jolote (*Cojoba arborea*), cumbillo (*Terminalia amazonia*), rosita (*Hyeronima alchorneoides*), y santa maría (*Calophyllum brasiliense*). Una larga serie de especies no maderables con demanda en el mercado, como el swa –un aceite esencial obtenido del fruto del cedro macho (*Carapa guianensis*)– o el tuno (*Castilla tunu*) –que se usa para la producción de artesanías– también están presentes en la concesión forestal de CAIFUL. Aún así, CAIFUL, hasta la fecha, ha concentrado sus esfuerzos exclusivamente en la caoba, dada la fuerza y el alto precio del mercado para esta madera preciosa y escasa, y dada la falta de capital y capacidad empresarial para vender una mayor diversidad de productos.

Mientras que la mayor parte de las selvas tropicales productivas de América Latina hace años que no tienen poblaciones viables de caoba, la concesión de CAIFUL mantiene poblaciones significativas de esta especie. En 10 años de operaciones oficiales, la cooperativa ha extraído solamente 1,192 metros cúbicos de caoba, lo que representa menos del 10 por ciento de su corta anual autorizada (CAA) aprobada por el Instituto Nacional de Conservación y Desarrollo Forestal (ICF).

Si bien el bajo nivel de aprovechamiento de madera de CAIFUL puede ser bueno para el bosque, esta operación con poca capacidad genera también pocos ingresos y utilidades. Esto es especialmente preocupante en una comunidad como Brus Laguna, donde las oportunidades locales de desarrollo económico legal son muy limitadas.

La principal razón por la que los niveles de extracción se han mantenido bajos es el costo de producción. El manejo forestal y las operaciones de CAIFUL son extremadamente costosas, aún comparadas

con las otras áreas de la reserva. Desde el inventario hasta la obtención de permisos y la extracción, CAIFUL padece costos muy altos que la empresa, descapitalizada, no puede cubrir de entrada. Una evaluación de 2012 de la extracción de madera de CAIFUL estimó que sus costos de producción son de 49.30 lempiras hondureños (2.46 dólares) por pie tabla. Esto es alto, aún para los estándares de las operaciones forestales comunitarias de los trópicos.

La lejanía de la concesión hace que el derribo, arrastre y extracción sean especialmente costosos. Estas actividades por sí solas generan más del 50 por ciento de los costos de producción de la cooperativa. Además de tener que financiar el inventario y las operaciones extractivas, la cooperativa debe cubrir los costos del manejo y el pago de impuestos y tasas al municipio de Brus Laguna –y ahora al consejo territorial–, además del ICF. En 2012, las cuotas pagadas al ICF llegaron a los 150 mil lempiras (unos 7,500 dólares), lo que representó el 17 por ciento del total de los costos de producción.

A estos costos hay que añadir la gran cantidad de requisitos burocráticos que CAIFUL debe cumplir para operar legalmente. Desde la aprobación del plan anual para los permisos de extracción y transporte, por no mencionar las autorizaciones especiales necesarias para exportar caoba, una especie listada por CITES, hay una larga serie de autorizaciones oficiales que deben obtenerse para que CAIFUL pueda operar. Aunque estos costos nunca han sido cuantificados, la directiva de la cooperativa los considera significativos, en especie y en líquido, y señala que estas actividades consumen mucho tiempo cada año. Relajar la carga regulatoria sobre la cooperativa podría mejorar la competitividad de la empresa.

### CAIFUL y UNICAF

CAIFUL es miembro fundador de la Unión de Cooperativas Agroforestales de la Reserva del Río Plátano (UNICAF), una organización de segundo



nivel que se formó para representar y asistir a las doce cooperativas de la Reserva. La meta de UNICAF es apoyar la mejora en la productividad entre sus miembros, coinvertir en una oferta conjunta con valor agregado y acceder a mercados de alto valor. La historia y desarrollo de UNICAF ya fue objeto de otro estudio de Rainforest Alliance (Fortín et. al., 2010).

Uno de los logros más importantes de UNICAF en sus 10 años de vida fue alcanzar la certificación en grupo FSC en mayo de 2010. La concesión de CAIFUL es la mayor de todos los integrantes de UNICAF, y su tamaño es más del doble que otros miembros del certificado grupal FSC, y además tiene el mayor potencial de producción maderable. Por ello, la cooperativa es fundamental para el desarrollo empresarial de UNICAF.

Al día de hoy, UNICAF tiene un acuerdo con CAIFUL que garantiza:

1. Un precio mínimo de 50 lempiras (2.28 dólares) por pie tabla
2. Un crédito sin intereses de 800 mil lempiras (37,905 dólares) para la cosecha de cada 100 metros cúbicos de madera
3. Una prima sobre la madera de calidad de exportación de ocho lempiras (0.36 dólares)

por pie tabla a partir de 2014 (antes era de cinco lempiras por pie tabla).

A pesar de los beneficios positivos de la membresía en UNICAF, hay tensiones entre CAIFUL y la empresa de segundo nivel que, aun cuando son inherentes a este tipo de arreglos, deben ser solucionados para maximizar los beneficios del manejo forestal para las dos organizaciones. Más adelante se hablará sobre ello.

### La asistencia técnica de Rainforest Alliance

Rainforest Alliance ha trabajado con cooperativas forestales en el río Plátano desde 2005, en tiempos recientes gracias al apoyo del BID/FOMIN. En estos 10 años de labor en manejo forestal comunitario en la región, Rainforest Alliance ha concentrado su asistencia en las siguientes áreas:

1. Productividad forestal – extracción y transformación primaria de madera;
2. Desarrollo empresarial – administración de empresas y gestión financiera;
3. Organización social – toma de decisiones, transparencia y participación;
4. Desarrollo de mercados – certificación forestal, valor agregado y manejo de clientes.



Tablas de caoba en espera de transporte en Brus Laguna

Foto de  
Charlie Watson

Específicamente con CAIFUL, Rainforest Alliance empezó a trabajar en 2006, un año después de que la cooperativa empezara a operar. En línea con las áreas clave de apoyo que se brindó a otros miembros de UNICAF, Rainforest Alliance se ha concentrado en ayudar a CAIFUL a lograr una mayor productividad y eficiencia en sus operaciones en el monte, así como en la mejora de capacidades locales para la administración de negocios y empresas.

El trabajo en el campo se concentra en minimizar los desperdicios, agregar valor a la materia prima y a cumplir con los estándares de calidad que el mercado demanda, al tiempo que se limita el impacto ecológico de la extracción de madera del bosque y se monitorean las áreas después de una intervención para asegurar que hay regeneración. La asistencia a escala de empresas se ha concentrado en lograr una administración más eficiente de las operaciones de negocios, así como en asegurar la transparencia en el manejo financiero de la cooperativa y en lograr los mayores beneficios posibles en términos sociales y de utilidad. Se ha puesto especial atención en promover la inclusión de las mujeres y los hogares marginados.

Más específicamente, la asistencia técnica a CAIFUL se ha concentrado en las siguientes áreas y actividades clave:

- Capacitación de los miembros y trabajadores de la cooperativa en el derribo direccional, el arrastre y la transformación primaria en campo para maximizar la calidad y minimizar el desperdicio.

- Capacitación en el control de calidad durante la extracción de madera, el transporte a la bacadilla, la preparación, el embalaje y el transporte al mercado.
- Asistencia en el proceso de tramitación de permisos y obtención de la aprobación oficial para la extracción forestal, la venta y el transporte.
- Capacitación para la evaluación del desempeño empresarial, incluyendo el establecimiento de líneas base, planes de acción y monitoreo periódico.
- Facilitación de la alianza entre CAIFUL y la empresa North American Wood Products (NAWPI) para la venta de madera de caoba de calidad para hacer cuellos de guitarra a través de UNICAF.
- Capacitación en estrategias organizacionales y de desarrollo de negocios.
- Asistencia en la revisión del cumplimiento de las reglas de la cooperativa, los procesos de toma de decisiones, la transparencia, la participación y la inclusión.

El trabajo en las dos últimas áreas incluyó la capacitación de los miembros de la cooperativa en la aplicación y análisis de la herramienta de autodiagnóstico de Rainforest Alliance (ADORE). Aplicada en la mayoría de las operaciones comunitarias latino-americanas apoyadas por Rainforest Alliance, la herramienta ayuda a rastrear el desarrollo empresarial en las siguientes áreas:

- Cumplimiento de la ley
- Participación
- Capacidades administrativas
- Manejo financiero y contabilidad
- Producción con valor agregado y ventas
- Crédito
- Finanzas
- Solvencia

Al evaluar su desarrollo según una serie de indicadores, y al usar una escala de cuatro puntos para calificar su desempeño con un baremo bien definido, las empresas obtienen una imagen cualitativa y cuantitativa bien detallada de sus operaciones actuales. La herramienta indica las áreas en las que es necesario mejorar, lo que ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Una vez capacitadas en la aplicación del autodiagnóstico, las empresas pueden usar ellas mismas la herramienta para dar seguimiento a su progreso a lo largo del tiempo.

Entre 2010 y 2014 –el periodo en que se recibió apoyo del BID/FOMIN analizado en este estudio–, Rainforest Alliance dedicó aproximadamente 50 por ciento de su asistencia técnica a la mejora de los procesos productivos y de valor agregado, 40 por ciento a mejorar la organización y administración de la cooperativa, y 10 por ciento a la identificación de

Un trabajador de CAIFUL afila su motosierra durante la zafra de madera

Foto de Carlos Sandoval





necesidades y a las autoevaluaciones.

Resultados de la asistencia técnica y la empresa forestal sostenible

Aquí se detallan cuatro áreas clave, resumiendo los resultados relacionados con la asistencia técnica de Rainforest Alliance, y el significativo cambio en el desempeño empresarial de CAIFUL. Estas áreas se relacionan con los temas más importantes de apoyo técnico enlistados antes:

- Productividad forestal
- Desarrollo empresarial
- Organización social
- Desarrollo de mercados

Productividad forestal

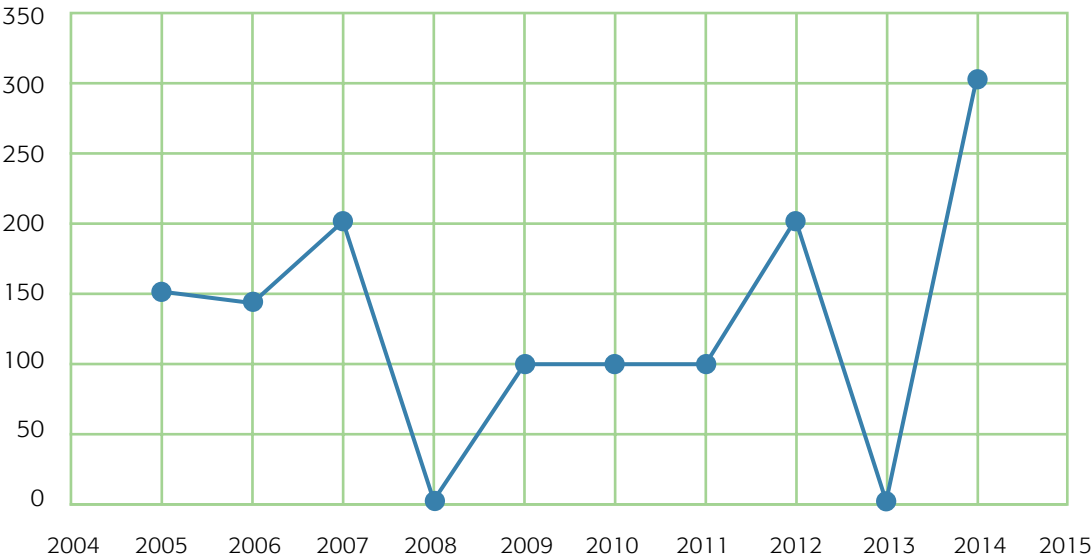
La productividad forestal incluye la extracción de madera, la transformación primaria en el monte, la extracción de bloques y la entrega al mercado de un producto semiterminado. Como se muestra en las siguientes gráficas y tablas, CAIFUL ha logrado un aumento general de la producción de madera en los

años de la asistencia técnica. Entre 2009 y 2011, la cooperativa solo logró extraer 100 metros cúbicos de su CAA cada año. En la cosecha del año de este análisis (2013-2014), CAIFUL extrajo un poco más de 300 metros cúbicos, es decir, 50 por ciento más de lo extraído el año anterior –y aun así apenas 23 por ciento de su CAA).

Este aumento se debió a dos factores, ambos, resultado directo de la asistencia técnica. En primer lugar estuvo la relativa velocidad con la que se logró obtener los permisos de extracción del ICF, a diferencia de otros años. Rainforest Alliance ha invertido mucho en asistir a CAIFUL en la gestión del papeleo y los procesos necesarios para cumplir con los onerosos y complicados requisitos burocráticos para la extracción legal. En segundo lugar, estuvo la disponibilidad de capital de trabajo facilitado por UNICAF, que se hizo posible a través de un mecanismo financiero apoyado por Rainforest Alliance.

Otra área clave a lo largo de la cadena productiva que ha visto mejorías es el coeficiente de aserrío. Lograr mejores rendimientos es crucial para una mayor eficiencia, mejor calidad y menos desperdicio

Volumen extraído por CAIFUL (m³), 2005 - 2014



Nota: en 2008 y 2013 hubo atrasos en el proceso de conseguir los permisos requeridos y no fue posible realizar zafra de madera.

Figura 1  
Volumen de caoba (m³) extraído al año 2005–2014

Transformación primaria de CAIFUL – Eficiencia y control de calidad

Año	Pies tablares/m³	Pies tablares rechazados por UNICAF	% de madera rechazada
2011	180.13	-	-
2012	180.00	1,522.08	8.46
2014 (1)	173.88	236.33	1.36
2014 (2)	202.40	140.00	0.69

Tabla 2  
Mejoramiento de eficiencia y control de calidad en el campo 2011–2014

Fuente: Reporte de UNICAF de Febrero 28, 2014 y registros financieros de 2011-2012

en el bosque. Como muestra la Tabla 4, la cantidad de pies tabla (en bloques extraídos del campo) por metro cúbico ha aumentado significativamente, de unos 180 pies tabla por metro cúbico en 2011 a más de 202 pies tabla por metro cúbico en 2014. Esta mejoría se debió sobre todo a la asistencia técnica brindada en el campo, a la capacitación de motosierristas en las buenas prácticas para maximizar los rendimientos y la calidad y reducir el desperdicio.

Otro indicador de productividad forestal es el porcentaje de piezas de madera rechazadas por problemas de calidad como mediciones incorrectas (de grosor, anchura y largo), manchas de resina o tablas con nudos, hoyos u otros defectos. Las mejorías en las operaciones de aserrío de CAIFUL se reflejan en el constante descenso del porcentaje de piezas de madera rechazadas por estas razones de un año al siguiente. En 2008, cerca de 10 por ciento del material enviado a UNICAF para su ulterior transformación en cuellos de guitarra con valor agregado fue rechazada. Para 2011, el porcentaje había bajado a 8.46. A través de la asistencia técnica y una fuerte capacidad de aprendizaje de los técnicos de CAIFUL, para 2014 el porcentaje de material rechazado había caído a apenas 0.69 por ciento.

### Desarrollo empresarial

Los cambios e impactos relacionados con la maduración de CAIFUL como empresa se ven con más claridad a través del lente de su desempeño general, así como de los beneficios que generó tanto para los miembros de la cooperativa como para la comunidad en general. En la primera área se ha registrado una clara mejoría. Como parte de este estudio de caso, la directiva de la cooperativa realizó un análisis de las ganancias y pérdidas a lo largo de los últimos 10 años. En 2009, el año antes de que comenzaran las intervenciones apoyadas por el BID/FOMIN, CAIFUL perdió aproximadamente 250,000 lempiras (13,234

dólares); en 2012, esa cifra había caído a 29,593 lempiras (1,475 dólares). Aún más, para 2014 CAIFUL estaba reportando ganancias por 28,500 dólares.

Esta transformación se debió a los siguientes factores. Primero, se disparó la productividad forestal de CAIFUL. Hacerlo fue posible principalmente, como se dijo antes, a un aumento en la eficiencia en el trámite de permisos y a la disponibilidad de capital de trabajo. Segundo, ha mejorado la calidad de su producción, penetrando mejores mercados para una mayor parte del volumen extraído. Esto ha mejorado el precio unitario para una buena parte de la madera. Aun cuando CAIFUL ha tenido problemas para lograr utilidades, ha jugado un papel importante en la vida de mucha gente en Brus Laguna. Desde su fundación, CAIFUL se ha vuelto una fuente fiable de empleo para un centenar de personas, y ofrece oportunidades para adquirir conocimientos y habilidades. Al mismo tiempo, para los miembros de la cooperativa la concesión representa un instrumento legal importante para ejercer y defender los derechos de propiedad sobre sus bosques ancestrales.

Más de la mitad de los costos de la cooperativa se destinaron a salarios pagados a gente local por tareas como la corta y el transporte. Esto equivale a más de 20,000 dólares pagados a los trabajadores durante la extracción de cada 100 metros cúbicos de madera.

Durante 2011, 2012 y 2014, CAIFUL llevó a cabo operaciones extractivas que emplearon a un promedio de 90 personas. Esto representa el 2.5 por ciento de la población total del municipio de Brus Laguna. Asumiendo que estos trabajadores son la fuente de ingresos de hogares con un promedio de cuatro integrantes, los salarios de la cooperativa benefician a 360 hombres, mujeres, niños y niñas.

CAIFUL paga dos tipos de salarios: por día traba-

**Tabla 3**  
La importancia de los sueldos pagados por CAIFUL para los hogares de los trabajadores

#### Ingresos de los trabajadores de CAIFUL como porcentaje de sus ingresos anuales

Ingreso de CAIFUL como % del ingreso anual	2011	2012	2014	Total
De 1% a 10%	3	5	5	13
De 11% a 20%	11	8	13	32
De 21% a 30%	5	13	11	29
De 31% a 40%	5	0	0	5
De 41% a 50%	0	3	3	6
De 51% a 60%	3	0	0	3
De 61% a 70%	0	0	0	0
De 71% a 80%	0	3	0	3
De 81% a 90%	0	0	0	0
De 90% a 100%	0	5	5	10

Fuente: Focus group en Brus Laguna, 29/04/2014





La 'guara' o guacamaya roja (*Ara macao*), una de las 377 especies de aves de la Reserva de la Biósfera del Río Plátano

Foto de David Dudenhoefer

jado y por pie tabla. Generalmente, los cocineros, choferes, chequeadores, jornaleros y técnicos ganan salarios diarios, mientras que los motosierristas, derribadores y transportistas son pagados por pie tabla. Aunque la extracción de madera dura entre uno y tres meses, según el número de campañas de extracción emprendidas ese año, los salarios que ganen los trabajadores en ellas pueden representar una porción significativa de su ingreso anual. Adicionalmente, los salarios son pagados a los miembros de la cooperativa que realizan los inventarios periódicos –para actualizar los planes de manejo a 5 años, y para completar los planes operativos anuales necesarios para obtener los permisos de extracción. Los salarios generados por los empleos en CAIFUL representan entre el 10 y el 30 por ciento del ingreso anual de la mayor parte de los trabajadores. Sin

embargo, hay algunos para los que el trabajo con CAIFUL es la única fuente de ingreso (véase la tabla siguiente). Significativamente, la gran mayoría de los trabajadores han visto cómo aumentan sus salarios en un promedio de 20 por ciento anual en los últimos años. Por ejemplo, el operador de un bote que transporta madera río abajo ganaba 250 lempiras diarios en 2011, 300 en 2012 y 350 en 2014. El pago por pie tabla también ha aumentado con el creciente volumen de trabajo, aunque los precios de mercado de la madera no han cambiado.

Los trabajadores ganaron más durante 2014 que durante 2011. Como se muestra en la tabla anterior, los operadores de motosierras fueron los que más ganaron, entre 10,000 y 12,000 lempiras en cada operación extractiva, mientras que los transportistas de

**Sueldos recibidos por trabajadores de CAIFUL según su puesto**

Puesto	Ingreso anual (HNL)		
	2011	2012	2014
Timonel de bote (trabajó un promedio de 20 días)	5,000	6,000	7,000
Vigilante (trabajó un promedio de 20 días)	-	-	4,000
Para-técnico/asistente (trabajó un promedio de 20 días)	-	-	5,000
Operador de motosierra (pagado por pie tabla)	6,000	31,500	10,000
Operador de motosierra (pagado por pie tabla)	-	-	12,375
Transportista de madera (pagado por pie tabla)	5,000	4,000	3,000
Transportista de madera 2011-2012	5,000	4,500	4,250
Técnico / asistente 2014			
Transportista de madera (HNL5/Pie tabla)	2,500	3,000	3,500
Operador de motosierra (HNL5/Pie tabla)	-	10,000	-
Cocinero (HNL250/día)	3,750	4,000	4,500

**Tabla 4**  
Ejemplos de sueldos ganados por trabajadores de CAIFUL durante la extracción de madera

Fuente: Grupo de foco 28/04/2014

madera fueron los que ganaron menos, entre 3,000 y 5,000 lempiras.

Ha habido una correlación clara y positiva entre el aumento del volumen de madera producida y el aumento de los salarios de los trabajadores. Como se dijo, CAIFUL ha aumentado significativamente el volumen de madera extraída en los últimos años, alcanzando aproximadamente 23 por ciento de su CAA en 2014. Obviamente, esto ha beneficiado a los trabajadores que reciben pagos por pie tabla.

Estos indicadores, junto con los que se citaron antes sobre la productividad forestal, muestran la mejora general de la eficiencia empresarial de CAIFUL. Los miembros de la cooperativa entrevistados durante la investigación para realizar este estudio de caso atribuyeron el cambio sobre todo a la capacitación y asistencia brindada por Rainforest Alliance. Esta capacitación no sólo ha llevado a mejoras en la productividad, la calidad de la madera y el cumplimiento de las regulaciones burocráticas. Según los entrevistados, la asistencia técnica y el acompañamiento han sido fundamentales para lograr una mayor motivación y conseguir un mayor compromiso entre los miembros de la cooperativa, dándoles mayores oportunidades y habilidades.

### Organización social

CAIFUL es una cooperativa que debe cumplir con ciertas regulaciones establecidas por la ley hondureña si quiere mantener sus operaciones. La legislación nacional requiere que CAIFUL equilibre su necesidad de lograr competitividad económica con la obligación de ofrecer tanto a sus miembros como a la comunidad en general bienes y servicios que satisfagan necesidades individuales y colectivas. Reconociendo que una base social de apoyo al manejo forestal comunitario es fundamental para el éxito a largo plazo, Rainforest Alliance ha brindado asistencia técnica para apoyar a CAIFUL en la mejora del cumplimiento de sus propios estatutos, así como de sus obligaciones comunitarias y territoriales.

Hay varias áreas que han visto mejorías en los últimos tres años, y otras áreas que requieren mayor

atención. Primero se ofrece un repaso de las áreas en las que se han visto mejorías.

Según el análisis de la herramienta ADORE, CAIFUL ha mejorado su desempeño en tres áreas clave por encima de todo: (1) observancia de la ley, (2) transparencia, principalmente al realizar reuniones regulares con la asamblea general de Brus Laguna para presentar los indicadores empresariales de CAIFUL, y (3) expansión de la participación de sus miembros, particularmente entre las mujeres.

En esta última área, las mejorías son especialmente notables. Cuando se creó la cooperativa, CAIFUL tenía 32 miembros, de los cuáles solamente tres eran mujeres. Su papel en la toma de decisiones sobre las actividades de la cooperativa era limitado. El trabajo que realizaban se limitaba a cocinar en los campamentos de inventario y extracción durante las actividades en el campo.

En los años de intervención, sin embargo, otras 22 mujeres han participado como miembros de la cooperativa CAIFUL, invitadas por la directiva de CAIFUL. Muchas mujeres se unieron a la cooperativa como parte de un proyecto para la extracción del árbol del tuno (Castilla tunu), un producto no maderable usado para la elaboración de artesanías. Pero las mujeres también empezaron a participar en la extracción de madera y han sido capacitadas por Rainforest Alliance y CAIFUL para trabajar como técnicas. Como explicó uno de los miembros de la cooperativa entrevistados, en cuatro años las mujeres han pasado de tener un rol limitado a uno en el que son técnicas de campo y apoyan las actividades de extracción, a un nuevo rol en 2014 en el que trabajan como inspectoras de madera entregada como parte del sistema de cadena de custodia de CAIFUL.

Significativamente, las mujeres han sido elegidas desde entonces para puestos directivos, incluyendo el de vicepresidenta de CAIFUL, presidenta de la junta de vigilancia y tesorera y secretaria de la junta directiva de la cooperativa. En la actualidad, once mujeres son miembros de CAIFUL, y dos de ellas ocupan posiciones en la junta directiva. Con todo y lo importantes que son estos logros,

Las zafras de madera de CAIFUL representan una fuente de ingresos importante para los residentes de Brus Laguna

*Foto de  
Carlos Sandoval*







Asistencia técnica en buenas prácticas para el derribo de árboles resultó en una mayor productividad y menos daño al bosque

Foto de Carlos Sandoval

CAIFUL sigue enfrentando retos significativos para consolidar las bases sociales del crecimiento empresarial. La primera área clave de mejora se relaciona con los beneficios generados para la comunidad en general. Si bien la cooperativa genera empleos anuales para quienes no son miembros, esta proporción podría aumentar significativamente mejorando la productividad y las inversiones a lo largo de la cadena de valor. Más aún, como en la mayoría de las cooperativas en todo el mundo, la cooperativa debe dedicar el 10 por ciento de sus utilidades anuales a los proyectos de desarrollo definidos por la asamblea comunitaria. Sin embargo, por falta de solvencia, CAIFUL no ha podido hacer esto más que una vez. En 2007, CAIFUL sí invirtió; según sus registros, ese 10 por ciento se distribuyó de la siguiente manera: 5 por ciento se dedicó a un fondo social de apoyo a los discapacitados y los ancianos; 2 por ciento se fue a un fondo de educación, otro 2 por ciento se destinó a un fondo comunitario de infraestructura y renovación, y 1 por ciento fue a dar al fondo de la federación, que financia el consejo territorial indígena. Ese mismo año, se repartieron utilidades a los miembros por 7,900 dólares.

La razón clave para este dividendo fue un nuevo y mayor precio por el pie tabla de caoba, además de un volumen de corta más alto (200 metros cúbicos)

que en años anteriores. Si bien CAIFUL ha aumentado los volúmenes cosechados en los últimos años, sigue en el proceso de pagar las deudas de años pasados (y las cosechas pérdidas de 2008 y 2013, por falta de aprobación burocrática). Esto ha atado las manos de la cooperativa para distribuir utilidades y hacer contribuciones a la comunidad en general. Dicho en sencillo, una productividad estancada afecta la capacidad de la cooperativa para contribuir a los medios de vida de la comunidad.

La segunda área clave de mejora en el frente social está vinculada a las relaciones con la asamblea de Brus Laguna, el consejo territorial indígena (DIUNAT) y otras instituciones comunitarias. Si bien CAIFUL ha expandido su membresía con los años y ha mejorado sus reportes a la comunidad, sigue en gran medida bajo el control de una sola familia extendida, muchos de cuyos miembros pueden ser considerados la élite de Brus Laguna. Es muy importante que CAIFUL diversifique su membresía y altere su gobernanza interna de tal forma que incluya una representación más amplia de los actores comunitarios de Brus Laguna.

Esta necesidad se hará tanto más importante en los próximos meses y años, conforme el proceso de dotación de tierras indígenas alcance la zona cultural

### Ingresos por venta de caoba a los mercados nacionales e internacionales

Año	Mercado Nacional			Mercado Internacional			Ventas totales	
	Pie tablar	Precio por pie tablar	Valor total (HNL)	Pie tablar	Precio por pie tablar	Valor total (HNL)	Pie tablar	Valor total (HNL)
2011	18,012	50	900,600	0	0	0	18,012	900,600
2012	28,311	50	1,415,550	4,836	55	265,980	33,147	1,681,530
2013	No se autorizó extracción de madera en este tiempo							
2014	25,950	50	1,297,500	21,231	58	1,231,398	47,181	2,528,898
TOTAL	72,273	50	3,613,650	26,067		1,497,378	98,340	5,111,028
Ventas en US\$		\$2.27	\$164,256.82		\$2.64	\$68,062.64		\$232,319.45

Tabla 5

Los ingresos de CAIFUL por venta de caoba crecieron entre 2011 y 2014 gracias al aumento en la cantidad de madera extraída y una mayor penetración al mercado internacional



Gracias a la asistencia técnica de Rainforest Alliance CAIFUL ha logrado aumentar su producción de madera de calidad de exportación

Foto de Charlie Watson



del río Plátano. En los últimos años, más de un millón de hectáreas de la Moskitia han sido tituladas a federaciones indígenas de misquitos. Este proceso está llegando a Brus Laguna, y ciertamente alterará el futuro de CAIFUL. De hecho, la legalidad misma de la cooperativa y de su concesión ha sido y será cuestionadas por algunos actores. Una coordinación fuerte con Brus Laguna y los líderes del consejo territorial DIUNAT por parte de CAIFUL será esencial para asegurar que la cooperativa puede seguir operando después de que el proceso de titulación rehaga las estructuras de gobernanza y uso del suelo en Brus Laguna.

### Desarrollo de mercados

Otra área clave de apoyo ha sido el desarrollo de mercados. Desde 2006, Rainforest Alliance ha trabajado con CAIFUL en este frente, primero facilitando una alianza estratégica con NAWPI, una empresa estadounidense que actúa como intermediario de la compañía de instrumentos musicales Gibson. Gibson usa caoba con valor agregado y certificado FSC producida por UNICAF para elaborar cuellos de guitarra.

CAIFUL vende toda su madera a UNICAF, cuyas funciones incluyen la venta de la madera de las cooperativas que la integran en los mercados nacionales e internacionales. Trabajando tanto con UNICAF como con CAIFUL, la asistencia técnica de Rainforest Alliance se ha centrado en aumentar la calidad de la oferta de CAIFUL, de tal forma que se asegure una mayor penetración en los mercados elegidos. Se han logrado mejoras significativas en este aspecto.

Entre 2011 y 2014, CAIFUL aumentó la cantidad de madera vendida en el mercado internacional de cero a 21,231 pies tabla. Dado que el precio tiene una prima de ocho lempiras, o unos 0.37 dólares por pie tabla, esto ha traído mayores utilidades, de más de 7,850 dólares. Igualmente impresionante es la porción de lo extraído que se vende a mercados diferen-

ciados. En 2012, un 17 por ciento de lo extraído por CAIFUL se fue al mercado internacional. Para 2014 esa cifra había aumentado a 82 por ciento.

Más allá de mantener la relación de CAIFUL con NAWPI vía UNICAF, Rainforest Alliance asistió al establecimiento de tres nuevas alianzas de CAIFUL con compradores nacionales. Aunque el precio de venta se mantuvo, estas alianzas son con compradores de largo plazo, cuya demanda asegurada abre un mercado fiable y trae el financiamiento tan importante para una operación como CAIFUL.

Si bien estas cifras reflejan una sólida mejoría, hay varias áreas clave para mejorar el desarrollo de mercados que CAIFUL ha identificado y para cuyo logro Rainforest Alliance sigue apoyando a la cooperativa. En primer lugar está la necesidad de diversificar la producción e ir más allá de los bloques de caoba. Aun cuando la extracción tiene muy baja intensidad, un enfoque más diversificado de la extracción forestal es mejor para mantener los valores ecológicos; existe el riesgo de que, con el tiempo, apoyarse solamente en la caoba lleve al desceme genético o a consumir el volumen comercial. Una mayor atención a una mayor diversidad de especies, incluyendo las no maderables, claramente también mejoraría la productividad y dispararía las utilidades y oportunidades de empleo.

Otro aspecto está relacionado con la producción con valor agregado in situ. CAIFUL tiene una instalación, financiada con apoyo de un programa del gobierno hondureño, que permitiría procesar madera de menor grado para ofrecer productos terminados en los mercados locales, como materiales de construcción, partes de botes, o muebles. Esto también permitiría un mayor uso de la madera obtenida, y podría expandir la diversidad de productos que se extraen. Sin embargo, para hacer que estas instalaciones sean operativas, será necesario enfrentar retos tanto técnicos como organizacionales. Estos son parte de la próxima fase del apoyo de Rainforest Alliance. Finalmente, hay un potencial considerable para que CAIFUL venda más activamente su certificación FSC. Cada vez más, los compradores internacionales de madera dura piden FSC. La cantidad de operaciones como CAIFUL con maderas tropicales duras y preciosas y un sistema de manejo forestal que ya esté certificado es aún muy pequeña. Ésta también es un área que requerirá mayor asistencia técnica en el futuro. A la fecha, Rainforest Alliance ha facilitado un nuevo contacto con un comprador de maderas duras tropicales ubicado en Estados Unidos. La primera orden de compra la recibió CAIFUL a primeros de 2015.

### La necesidad de financiamiento para alcanzar economías de escala

Para que la mayor parte de las oportunidades de crecimiento sean factibles –y por lo tanto para que haya mejores utilidades, ingreso en los hogares e inversiones en desarrollo social–, deberá haber en última instancia un cambio fundamental en cómo emprende CAIFUL las operaciones forestales. Hoy en



Procesos de valor agregado pueden ayudar a CAIFUL a crear empleos y aumentar sus ingresos

Foto de  
Charlie Watson

día, la cooperativa hace prácticamente todo a mano. Con la excepción de las motosierras manuales y de los motores fuera de borda que impulsan las canoas, y desde río abajo hasta la concesión, nada está mecanizado. Esto eleva significativamente los costos y limita seriamente el volumen que CAIFUL puede extraer. No es viable económicamente que coseche nada que no sea una pequeña cantidad de caoba que pueda sacar durante una ventana de uno o dos meses, que es lo que típicamente dura la temporada de trabajo en campo que CAIFUL puede financiar.

A diferencia de la mayor parte de las cooperativas del río Plátano, la concesión de CAIFUL está ubicada en un área que, si bien hoy sólo es accesible por agua la mayor parte del año, podría fácilmente ser accesible por caminos abiertos todo el tiempo. A casi todos los rodales de extracción en la concesión misma podría accederse ya sea por río o por una red de caminos y brechas de relativo bajo impacto. El terreno de la concesión, además, se presta para una operación mucho más mecanizada.

Para que esto pase, una serie de asuntos fundamentales deben resolverse. En primer lugar, está la resolución pendiente del uso de suelo y la gobernanza que ha traído el proceso de titulación. En segundo lugar, debe asegurarse el futuro de las áreas de manejo forestal en el nuevo plan de uso del suelo, y asegurar el consenso en la comunidad para intensificar el manejo forestal y así poder defender el bosque y producir más oportunidades económicas. En tercer lugar, hay que movilizar financiamiento, sea de compradores, de subsidios gubernamentales o del sector privado y mecanismos financieros innovadores. En cuarto lugar, deberá construirse la capacidad técnica y administrativa para que CAIFUL transforme este modelo de negocio.

### Conclusiones y lecciones aprendidas

Con base en el análisis realizado para este estudio de

caso, y en los años de apoyo de Rainforest Alliance a CAIFUL, se presentan las siguientes conclusiones y lecciones aprendidas:

- Durante el periodo analizado, CAIFUL pasó de la falta crónica de rentabilidad a la solvencia empresarial. En 2009, el año antes de que comenzara la intervención en el marco del proyecto, CAIFUL registró pérdidas de más de 13,000 dólares. En 2014, la cooperativa tuvo utilidades netas de 28,500 dólares.
- CAIFUL ha logrado mejorar el desempeño empresarial a través de una mayor producción forestal, una mejor eficiencia y calidad, y mejores sistemas de gestión relacionados con el cumplimiento de los onerosos procedimientos burocráticos.
- CAIFUL ha mantenido un ritmo constante de aumento de ingresos por la extracción forestal, principalmente a través de un mejor control de calidad que ha llevado a la penetración de mercados de alta gama. En un periodo de cuatro años, CAIFUL pasó de vender toda su madera a mercados sin diferenciación, a vender más del 80 por ciento de lo que extrajo a un comprador internacional. Esto llevó a un aumento de 7,800 dólares en los ingresos.
- CAIFUL genera una cantidad importante de empleos tanto para sus integrantes como para otros miembros de la comunidad de Brus Laguna. Para muchos de estos empleados, el trabajo silvícola constituye un porcentaje importante de su ingreso anual. Estas contribuciones son especialmente notables dada la lejanía de Brus Laguna, los altos indicadores de pobreza y la relativa escasez de oportunidades económicas (legales).
- A pesar de la falta de escalas necesaria para maximizar los ingresos y beneficios, CAIFUL ha invertido en aumentar constantemente los sala-





rios e ingresos de los trabajadores, además de promover la asimilación de nuevos conocimientos y habilidades tanto entre sus integrantes como entre otros trabajadores, para crear nuevas oportunidades de trabajo.

- CAIFUL ha trabajado para mejorar la participación, especialmente entre las mujeres. A lo largo de los años, las mujeres han ido ganando acceso a empleos especializados y bien pagados, y han ocupado puestos directivos en la cooperativa.
- La cooperativa ha tomado pasos para aumentar la transparencia frente a la comunidad de Brus Laguna en general y ante el consejo territorial DIUNAT, aunque queda mucho por hacer en este aspecto.
- Dado el tamaño de la concesión y las considerables existencias de recursos maderables, hay una inmensa área de oportunidad para construir sobre estos logros y mejorar más a través de la diversificación, la producción con valor agregado y nuevas alianzas con compradores. Tener la certificación FSC puede ayudar a CAIFUL en esa transformación.

### Recomendaciones

Finalmente, con base en lo anterior, se presentan una serie de recomendaciones:

- CAIFUL deberá con urgencia y proactivamente trabajar con las autoridades comunitarias de Brus Laguna, el consejo territorial DIUNAT y otros actores en la Moskitia para asegurar una transición clara y sin tropiezos, conforme Brus Laguna pasa por el proceso de titulación de tierras indígenas.
- Una vez que se haya asegurado el futuro de la gobernanza forestal y de la empresa, los líderes de CAIFUL deberían trabajar para construir un consenso con los demás actores para intensificar la extracción forestal en el área de la concesión. Sólo a través de la diversificación, una mayor productividad, el valor agregado y el crecimiento empresarial podrá realizarse todo el potencial para la creación de empleos, y sólo a través de una alternativa económicamente atractiva, con el manejo forestal en el centro, podrán mantenerse a raya las crecientes amenazas a los bosques de Brus Laguna.
- Si se logra el consenso con los líderes de Brus Laguna, CAIFUL debería trabajar con quienes le brindan asistencia técnica, los compradores, los programas nacionales de subsidio y otros actores para articular un plan para la intensificación y la diversificación de la extracción forestal en sus concesiones. Este plan de negocios debería ser después usado para movilizar las inversiones de fuentes tanto públicas como privadas para financiar la transformación de la empresa forestal de Brus Laguna.
- La diversificación debería enfocarse en otras maderas duras con una sólida demanda en el mercado, así como en especies clave de productos no maderables, como el tuno o el swa.
- Las mejoras técnicas que CAIFUL ha logrado en la extracción de madera, el derribo, el aserrío y la gestión de superávits ofrece bases sólidas para una nueva fase en la que se añada mayor valor a la madera. Las oportunidades por aprovechar incluyen el aserrío de tablas, la creación de productos terminados para los mercados nacionales y locales y la producción de carbón para uso local a partir de los desperdicios.



## Referencias

Fortín, R., Butterfield, R., Hodgdon, B. 2010. The impacts of training, technical assistance and new market access for community forest enterprises in the Río Pátano Biosphere Reserve, Honduras. New York: Rainforest Alliance.

McSweeney, K., Nielsen, E.A., Taylor, M.J., Wrathall, D.J., Pearson, Z., Wang, O., and S.T. Plumb. 2014. Drug policy as conservation policy: Narco - deforestation. *Science* 343(6170): 489-490.

## Informantes clave

**Abilio Álvarez**

Presidente, UNICAF

**Ana Fortín**

Gerente nacional, Rainforest Alliance

**Danilo Wood Harris**

Miembro de la Junta Directiva de CAIFUL

**Ela Wood Kenreth**

Miembro de la Junta Directiva de CAIFUL

**Juan Amaya**

Técnico forestal, Rainforest Alliance

**Luis Alfredo Cardona**

Asistente de gerente, UNICAF

**Mardel Wood Madsin**

Presidente, CAIFUL

**Moran Harry Granwell**

Secretario, CAIFUL

**Ricardo Wood**

Administrador, CAIFUL

**Rolando Fortín**

Gerente, UNICAF

**Los focus groups en la comunidad de Brus Laguna incluyeron:**

- 9 integrantes de la cooperativa CAIFUL (6 hombres y 3 mujeres)
- 7 miembros de la comunidad de Brus Laguna que no son miembros de CAIFUL (4 hombres y 3 mujeres)
- 20 trabajadores, tanto integrantes de la cooperativa como que no forman parte de ella (13 hombres y 7 mujeres).







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



**Rainforest  
Alliance**



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID



**AVERY  
DENNISON**

Avery Dennison  
Foundation