

EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

# **Hacia una empresa forestal comunitaria integrada**

## **Un estudio de caso del ejido El Largo y Anexos (Chihuahua, Mexico)**



Noviembre  
de 2015

Benjamin D.  
Hodgdon  
y Oscar Estrada  
Murrieta



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. Entre sus principales beneficiarios se encuentran micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y familias vulnerables y de bajos ingresos. El FOMIN diseña y financia proyectos piloto para poner a prueba enfoques innovadores 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>Los orígenes y el desarrollo del ejido El Largo y Anexos</b>	<b>7</b>
<b>El manejo forestal en El Largo</b>	<b>9</b>
<b>Administración y gobierno empresarial</b>	<b>10</b>
<b>La operación extractiva</b>	<b>11</b>
<b>Cadenas de valor y mercados de la comunidad</b>	<b>12</b>
<b>La importancia del manejo forestal en El Largo</b>	<b>13</b>
<b>Asistencia técnica para mejorar el desempeño de la EFC</b>	<b>14</b>
<b>Evaluación del progreso a la fecha</b>	<b>15</b>
<b>Cambios en indicadores clave</b>	<b>16</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>

## Acrónimos

EFC	Empresa Forestal Comunitaria
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal
FSC®	Forest Stewardship Council®
FIRA	Fideicomisos Instituidos en Relación a la Agricultura
FND	Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero
GEF	Fondo Mundial para el Medio Ambiente
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (miembro del grupo Banco Interamericano de Desarrollo)
PROCYMAF	Programa de Comunidades y Manejo Forestal (financiado por el Banco Mundial)
PNUD	Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo

## 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 empresa 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>

# Hacia una empresa forestal comunitaria integrada



Aproximadamente el 94% de las tierras del ejido El Largo y Anexos están cubiertos por bosque

*Foto de Eugenio Fernández Vázquez*

México tiene el que es, probablemente, el sector forestal comunitario más avanzado del mundo. Más del 60 por ciento de los bosques del país son propiedad de comunidades rurales. Esto es en gran medida el legado de la reforma agraria que nació de la Revolución Mexicana y que fue implementada en oleadas sucesivas a lo largo del siglo XX. Aunque muchos grupos han poseído de jure sus bosques por 60 o 70 años, fue hasta las últimas tres décadas que las comunidades forestales han podido ejercer un control completo sobre sus bosques. Han vivido una transición que partió de los arreglos con concesiones a grandes empresas madereras –bajo los cuales tanto el poder para la toma de decisiones como los beneficios eran limitados– hasta llegar a desarrollar sus propias empresas forestales comunitarias (EFC).

Cerca de 3,000 comunidades en el país tienen un plan de manejo forestal, y en torno al 35 por ciento de esas comunidades tienen algún papel activo en la planeación forestal, la extracción u otras operaciones. Un número menor, quizá unas 500, tienen alguna capacidad para derribar, aserrar y vender sus propios productos forestales. Un número más bien pequeño de entre 60 y 100 EFC ha logrado una integración vertical de las operaciones, y controlan aspectos de la planeación forestal, las operaciones, la transformación y la venta de una variedad de productos, incluyendo productos terminados con valor añadido.

Este estudio de caso describe la operación forestal comunitaria más grande de México, el ejido El Largo y Anexos. Ubicado en la parte noroeste del estado de Chihuahua, el ejido tiene 261, 460 hectáreas, y

más de 250,000 de ellas son forestales. La escala de esta operación es mayor que todas las operaciones mexicanas, y supera la gran mayoría de las operaciones comunitarias del planeta. El Largo tiene una corta anual permitida de más de 315,000 metros cúbicos, lo que representa en torno al 28 por ciento del total de la producción del estado de Chihuahua y 4.6 por ciento de la producción nacional de México. Para transformar lo que extrae, el ejido opera 10 aserraderos. En un año promedio emplea a más de 2,600 personas. Bajo cualquier medida, es la EFC más grande del mundo.

Con todo, El Largo enfrenta desafíos similares a cualquier operación forestal manejada por una pequeña comunidad. La discontinuidad de los liderazgos, maquinaria obsoleta e infraestructura que genera ineficiencias, una débil capacidad administrativa, falta de acceso al crédito y una pobre penetración de los mercados preferentes, han impedido que la EFC de El Largo tenga un mayor impacto para los miembros de esa comunidad. Este estudio de caso describe la operación y desafíos de la EFC de El Largo, siguiendo el proceso de articulación de una visión empresarial para el desarrollo forestal integral de largo plazo, documentando algunos resultados preliminares de la implementación de un nuevo plan de desarrollo forestal.

El principal hallazgo de este estudio es que aún las EFC grandes y complicadas pueden organizarse para articular una visión empresarial que pueda atraer financiamiento, lo que a su vez puede generar mejoras tangibles en el corto plazo. Sin embargo, está también claro que, operando en el marco de gobernanza de las EFC, los cambios de fondo toman

tiempo y siguen procesos reiterativos que requieren el tipo de apoyo de largo plazo que trasciende el liderazgo local y los cambios políticos más amplios, además de los ciclos de proyectos.

Además de este hallazgo principal, se presentan los siguientes resultados y lecciones:

- Durante el periodo analizado, un liderazgo visionario de la EFC pidió apoyo al gobierno mexicano, a Rainforest Alliance y a otros proveedores de asistencia técnica para identificar retos y articular un plan comprehensivo para mejorar la competitividad de El Largo como empresa forestal.
- A pesar de que los cambios de liderazgo retrasaron la implementación de ese plan, el avance en esa visión, más el apoyo de agencias de fuera, ayudó a convencer a una entidad nacional de crédito para que ofreciera financiamiento a El Largo.
- El acceso al financiamiento permitió la compra de un aserradero moderno, que ya ha mejorado la producción en el ejido.
- La instalación de una planta de paneles para procesar troncos de diámetros pequeños ha resultado en valor agregado para madera que de otra forma se habría vendido en rollo.
- Entre 2000 y 2013, la producción aumentó en unos 11,000 metros cúbicos, mientras que se mantuvo claramente dentro de los parámetros de sostenibilidad de la extracción.
- Si bien una mayor eficiencia es una meta de las operaciones comunitarias, dada la enorme importancia del manejo forestal para la economía local, El Largo mantiene su compromiso con la generación de oportunidades de empleo para la población local, incluyendo a las mujeres.
- En el periodo analizado, se crearon 286 empleos nuevos, un aumento de 12 por ciento respecto de la línea base de 2010.
- Los puestos de trabajo para mujeres aumentaron en un 62 por ciento.
- La certificación FSC ha representado para El Largo obtener un sobrepeso de 10 por ciento para el 20 por ciento del volumen que produce, además de ventas consistentes a un comprador importante, y un elemento importante para atraer nuevos créditos.
- Como resultado de la asistencia técnica, el ejido ha aprobado la creación de un consejo de administración de la EFC que consiste en un grupo de profesionales cuya rotación está ajustada para trascender los cambios en el liderazgo a nivel del ejido, permitiendo una continuidad en las operaciones de la empresa.

Con base en las líneas de acción presentadas en el plan maestro de El Largo para el desarrollo forestal integral, se presentan las siguientes recomendaciones:

- Conforme siga adelante la implementación del plan maestro, será fundamental incluir a diversos representantes ejidales, de empresas forestales comunitarias y de las comunidades en general, en la planeación y la toma de decisiones. Entre otras cosas, una mayor participación asegura una mayor representatividad en la toma de decisiones empresariales, y hace más probable que estos procesos sigan adelante más allá del periodo de las autoridades a cargo cuando fueron lanzadas.
- La EFC debería cautelosamente llevar a cabo un proceso de revisión del plan de gestión, para asegurar que el régimen de intensificación silvícola planificado no mine la sostenibilidad extractiva ni los valores de biodiversidad.
- En el campo, la capacitación técnica y la modernización del equipo deberían llevarse a cabo para ganar tanto en eficiencia como en calidad en la extracción forestal y la transformación primaria.
- Se requerirá una considerable asistencia técnica y capacitación para construir suficientes capacidades para la administración de empresas, el manejo financiero y las ventas.
- El consejo administrativo recién instalado debería recibir más poderes para tomar decisiones respecto de la situación financiera de la EFC y las inversiones, rebasando los cambios de comariado, para asegurar la continuidad.
- Al mismo tiempo, deberá ponerse en pie un sistema de pesos y contrapesos que sea monitoreado con regularidad a través de informes a la asamblea, para asegurar que el nuevo consejo no compita ni suplante a las autoridades en el gobierno de la EFC.
- Conforme la EFC avanza hacia un sistema de administración más profesional, será esencial promover una mayor inclusión y oportunidades de trabajo para los jóvenes, que hasta la fecha han jugado un papel limitado en el gobierno de la EFC y la administración de empresas.
- Dado que hay una mayor competencia con las importaciones, El Largo debería invertir más en la modernización y diversificación de su considerable empresa forestal, para reducir costos y desperdicios, mejorar la calidad de los productos y expandir la producción con valor agregado.
- Conforme se gane en capacidades para añadir valor, El Largo debería aprovechar su certificado FSC para diversificar su base de consumidores, buscando más activamente colocar sus productos forestales en mercados preferentes.





El ejido cuenta con certificación FSC de manejo forestal que cubre 251,867 ha de bosque

Foto de Oscar Estrada Murrieta

## Introducción

México tiene el que es probablemente el sector forestal comunitario más desarrollado del mundo. En contraste con la mayoría de los países en desarrollo, la política forestal mexicana históricamente ha facilitado, más que suprimido, el surgimiento de bosques y empresas manejados por comunidades (Bray et. al., 2006). Más del 70 por ciento de la superficie forestal mexicana, que cubre un tercio del país, está bajo la jurisdicción legal de comunidades (Madrid et. al., 2010). Las reformas que iniciaron con la Revolución Mexicana en 1917 y que fueron implementadas en oleadas sucesivas durante las siguientes seis décadas, redistribuyeron tierra a las comunidades rurales bajo dos formas de tenencia: *ejidos*, que son grandes dotaciones a grupos de individuos, y *comunidades agrarias*, comunidades rurales, casi siempre indígenas, con títulos de propiedad emitidos por la corona española (Klooster, 2003).

Hay diversas estimaciones, pero se calcula que cerca de 9,000 comunidades en México poseen algo de bosque. De este número, quizá dos terceras partes poseen bosques con extensión y calidad suficientes para poder manejarlos activamente y construir empresas locales. En la actualidad, unas 3,000 comunidades tienen planes de manejo aprobados por el gobierno para la extracción de madera y otros productos forestales. Esta cantidad abarca una gran diversidad de empresas comunitarias, desde las asociaciones de pequeños propietarios que manejan plantaciones de pino, los ejidos que manejan bosques tropicales y hasta las comunidades indígenas que manejan grandes bosques comunales con múltiples objetivos (Hodgdon et. al., 2013).

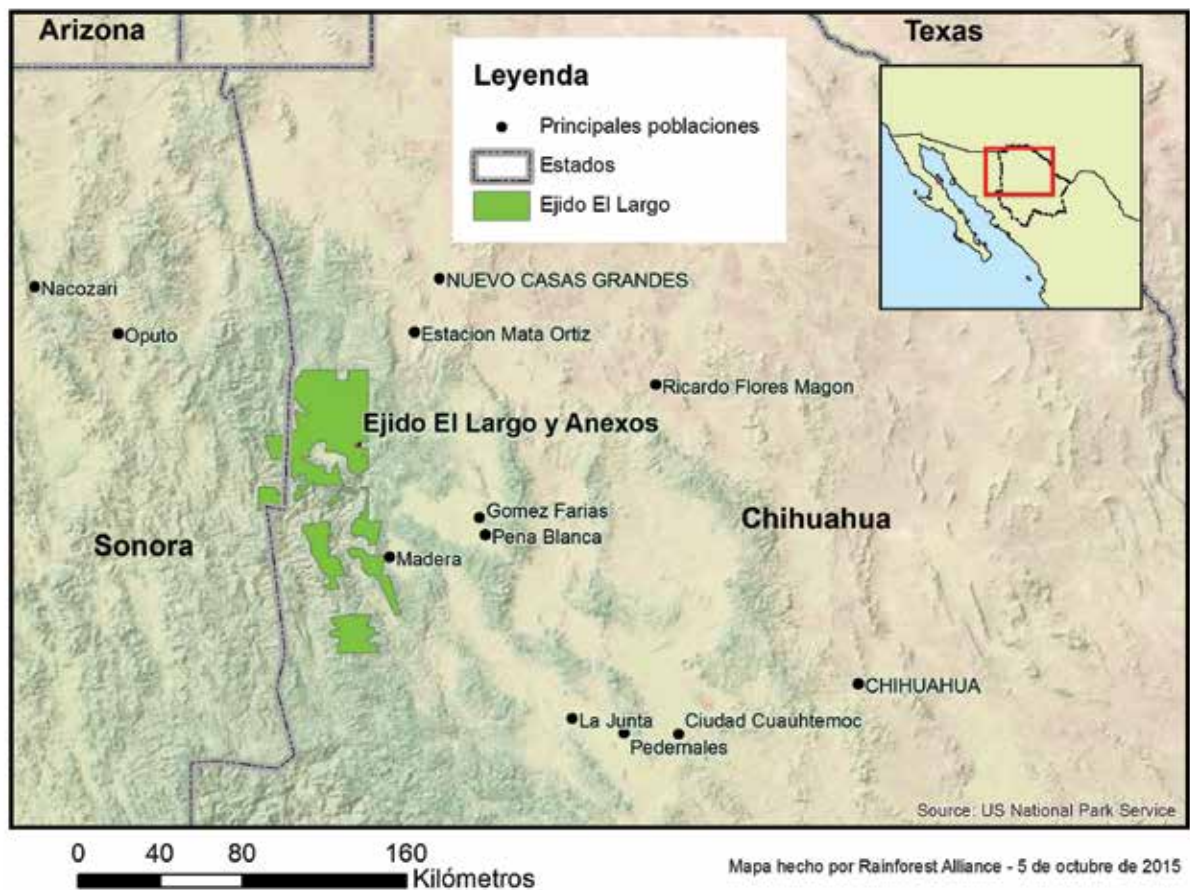
Este estudio de caso presenta un perfil del bosque comunitario más grande de México, El Largo y Anexos, en el norteño estado de Chihuahua. Aunque el tamaño de la operación es mucho mayor que cualquier otra en México, por no hablar de la mayoría de los bosques comunitarios del mundo, la trayectoria que ha seguido y los desafíos que enfrenta serían familiares para muchas EFC del sur global. La necesidad de compatibilizar normas locales de gobernanza con la búsqueda de la competitividad empresarial, la importancia fundamental del crédito y la asistencia externa para mejorar la eficiencia de las operaciones y la centralidad de la diversificación de mercados para mejorar el desempeño empresarial han sido todos asuntos críticos que El Largo enfrenta. Rainforest Alliance, junto con distintos aliados, incluyendo a dependencias del gobierno mexicano, ha ofrecido apoyo a procesos que ayudan a transformar la EFC de El Largo, aunque este estudio de caso deja claro que esa transición tomará tiempo para llegar a su cúspide.

## Los orígenes y desarrollo del ejido El Largo y Anexos

El ejido El Largo y Anexos es el ejido forestal más grande de México, con una superficie de 261,460 hectáreas. El Largo fue creado por un decreto presidencial del 20 de mayo de 1955, cuando se dotaron 9,500 hectáreas a 110 personas que se habían organizado para solicitarlas. El ejido se expandió dramáticamente por otro decreto presidencial, emitido en 1971, con el que alcanzó su superficie actual, y su membresía aumentó hasta los 1,723 integrantes. Ambas dotaciones fueron el resultado de que la población local se organizó para pedir que se aplicaran las leyes de reforma agraria.

### Mapa

La ubicación de los bosques del ejido El Largo y Anexos. Dos polígonos del ejido se encuentran en el estado de Sonora debido a un cambio de los límites estatales del siglo XX



ria emanadas de la Revolución Mexicana. Estos esfuerzos fueron exitosos en pelear por el control de vastas superficies que antes eran de Bosques de Chihuahua, subsidiaria del Grupo Chihuahua, el mayor consorcio industrial forestal de México en ese tiempo.

La extracción comercial de madera en el área empezó en 1906 y la realizó la estadounidense Sierra Madre Land and Lumber Company. Tres años después, en 1909, la Mexico Northwestern Railway Company, formada con capital británico pero con sede en Canadá, adquirió la tierra y siguió explotando sus bosques, la mayor parte de los cuales nunca habían sido aprovechados comercialmente. La compañía, que en última instancia adquirió en torno al millón 300,000 hectáreas en la región, instaló una gran industria de aserrío que eventualmente llegó a producir un millón de pies tablares (más de dos 2,350 metros cúbicos) al día. A pesar de la Revolución mexicana, la compañía retuvo un total de 615,000 hectáreas. Esta área fue subsecuentemente comprada por Bosques de Chihuahua en 1952. Con el tiempo, Bosques de Chihuahua vendió la tierra que había sido cedida a pequeños agricultores y ganaderos. Para 1971, cuando se entregó la tierra a El Largo, la compañía estaba extrayendo madera de un área de unos 252,000 hectáreas.

Durante sus años en operación, Bosques de Chihuahua produjo y vendió madera dimensionada, durmientes de tren y empaques de madera, al tiem-

po que ofrecía materia prima para celulosa y papel, así como triplay y aglomerado. Con la dotación de la tierra, la compañía llegó a un acuerdo con el ejido para vender madera sólida en sociedad, y ofrecer materia prima para su venta directa al área de Bosques de Chihuahua que producía papel.

El esquema que permitió esta sociedad corporativo-comunidad fue un arreglo de concesión firmado por la compañía para operar en tierras ejidales. Este enfoque fue activamente animado por el gobierno mexicano, con la entrada en vigor de la Ley Forestal de 1942, cuya meta principal era promover el desarrollo de la industria forestal. La meta era asegurar la provisión de materia prima para la inversión en industrias forestales con una gran capacidad productiva, aún si el bosque en sí mismo se entregaba cada vez más a las comunidades locales. En la práctica, estas sociedades eran sobre todo de naturaleza comercial, y quedaba poca autoridad para tomar decisiones sobre las operaciones forestales en manos de los ejidatarios, especialmente durante los primeros años de operación. Con el tiempo, sin embargo, conforme las comunidades buscaron más autoridad y beneficios, la presencia de concesionarios llevó a la creación de capacidades locales para el manejo forestal y de empresas que sería fundamental para el desarrollo de sus propias EFV.

En 1976, el liderazgo de la comunidad negoció un contrato que dio al ejido el control de una pequeña porción de la extracción de madera, que



podría aserrar y vender ella misma, fuera a la compañía o a otros compradores. El ejido empezó con el 5 por ciento de la cuota anual permitida en 1976, que era de 397,000 metros cúbicos –el ejido, entonces, pudo aprovechar 19,850 metros cúbicos, cantidad nada despreciable para una empresa comunitaria. Para 1979, El Largo negoció el 20 por ciento de la corta anual autorizada. Esto le permitió al ejido operar su propio aserradero, que comenzó con una sierra circular que había sido instalada años antes, y que se usaba para producir durmientes de ferrocarril. Entre 1976 y 1981, el ejido instaló tres nuevas sierras cinta. En 1982, en lo que representó un parteaguas, los líderes ejidales renegociaron su contrato para permitir que el ejido vendiera productos a la compañía a precio de mercado. Esto capitalizó aún más la operación comunitaria, permitiendo que El Largo invirtiera en nuevos aserraderos y diversificara su cartera de clientes.

El siguiente gran logro se alcanzó en 1996, cuando el ejido compró patios de acopio, instalaciones industriales, talleres, bodegas y otras estructuras que Bosques de Chihuahua había construido en su centro industrial de La Mesa del Huracán. Esta venta marcó la salida de Bosques de Chihuahua de la región y el inicio de una nueva etapa en el desarrollo del ejido. Fue entonces que El Largo fue dueño tanto del bosque como de la industria que alimentaban su EFC.

El manejo forestal en El Largo

Todo, salvo 9,500 hectáreas (3.6 por ciento) de la tierra de El Largo es forestal. Sin embargo, menos de la mitad se destina a la producción comercial. La mayor parte de las 128,000 hectáreas dedicadas a la conservación son encinares o asociaciones de pino y encino que no son susceptibles de extracción comercial. Estas áreas son importantes tanto como hábitat para una gran diversidad de especies de flora y fauna, como para proveer leña para el uso local. El ejido invierte significativamente en el control de incendios en esas áreas, igual que en los bosques destinados a la producción.

Algo menos de la mitad de la tierra de El Largo se dedica a la producción. Aun así, el volumen de madera producida por el ejido es, por mucho, la mayor de todo México. La corta anual permitida para el ciclo de corta actual (2008-2017) es de algo más de 346,500 metros cúbicos. Para poner esto en perspectiva, nótese que el siguiente volumen más largo producido por un ejido en México es Pueblo Nuevo, en Durango, que tiene menos de la mitad de la corta permitida de El Largo. Puesto de otra forma, la producción de El Largo está más allá de



Reforestación con pino.  
Foto de Eugenio  
Fernández Vázquez

la de cualquier operación forestal comunitaria en el globo. Lo que extrae anualmente está a la par del total del volumen de extracción sostenible de varios países tropicales, como Laos, por ejemplo.

De los 316,500 metros cúbicos de corta anual permitida, cerca de 291,000 metros cúbicos son pino, incluyendo *Pinus arizonica*, *P. durangensis*, *P. engelmannii*, *P. leiophylla*. El restante volumen es de encino (*Quercus spp.*). El sistema silvícola es el Método de Desarrollo Silvícola, que es en esencia la aplicación de un sistema de árboles padre, con siembras de enriquecimiento cuando se requiere. La edad de rotación es de 70 años, con un ciclo de corta de 10 años para tratamientos intermedios. El sistema aplica en 86 por ciento de la unidad de manejo forestal. En el restante 14 por ciento, donde la capacidad de regeneración es más limitado, el ejido aplica un método de control con un ciclo de corta de 15 años.

Después de años operando con planes de manejo elaborados por Bosques de Chihuahua, El Largo preparó su primer programa de manejo forestal en 1987. Éste sacó algo más de área de la producción e introdujo medidas para asegurar mejoras en la regeneración y en el crecimiento en los rodales intervenidos y para asegurar la conservación de su importante biodiversidad.

El ejido obtuvo una certificación FSC de manejo forestal en 2001. El certificado, que cubre 251,867 hectáreas, sigue siendo el mayor de Mesoamérica y es uno de los más grandes del mundo para un bosque comunitario fuera de

Bosques productivos	Áreas de conservación	Ganadería y agricultura	Total
123,810	128,057	9,593	261,460

Tabla 1  
Uso de la tierra en el ejido El Largo y Anexos (ha)

Una de las muchas parcelas permanentes que mantiene el ejido para fines de monitoreo

Foto de Oscar Estrada Murrieta



Brasil. En cumplimiento con los estándares FSC, y aplicando un nuevo enfoque para asegurar el buen manejo forestal, el ejido ha hecho importantes esfuerzos para conservar y restaurar sus recursos forestales y su biodiversidad a lo largo del tiempo. Estos incluyen:

- La construcción de ocho torres de vigilancia contra incendios.
- El mantenimiento de cinco brigadas permanentes contra incendios.
- Dos viveros con capacidad para producir 800,000 plantas.
- Dos semilleros.
- Una huerta de semillas.
- Un área protegida de 632 hectáreas para la conservación de la cotorra serrana (*Rhynchopsitta pachyrhynca*), en la que está prohibida la extracción de madera y el ejido lleva a cabo actividades de protección como obras de conservación de suelos y brechas cortafuego.

El Largo también monitorea el desarrollo de sus bosques en una serie de parcelas:

- Cinco parcelas permanentes establecidas en 1964.
- 10 parcelas de experimentación forestal establecidas en 1970.
- Cinco parcelas demostrativas establecidas en 1978.
- Mil 266 parcelas de inventario forestal continuo establecidas entre 1982 y 1986.
- Mil 400 parcelas de monitoreo silvícola establecidas en 1990 y 1991.

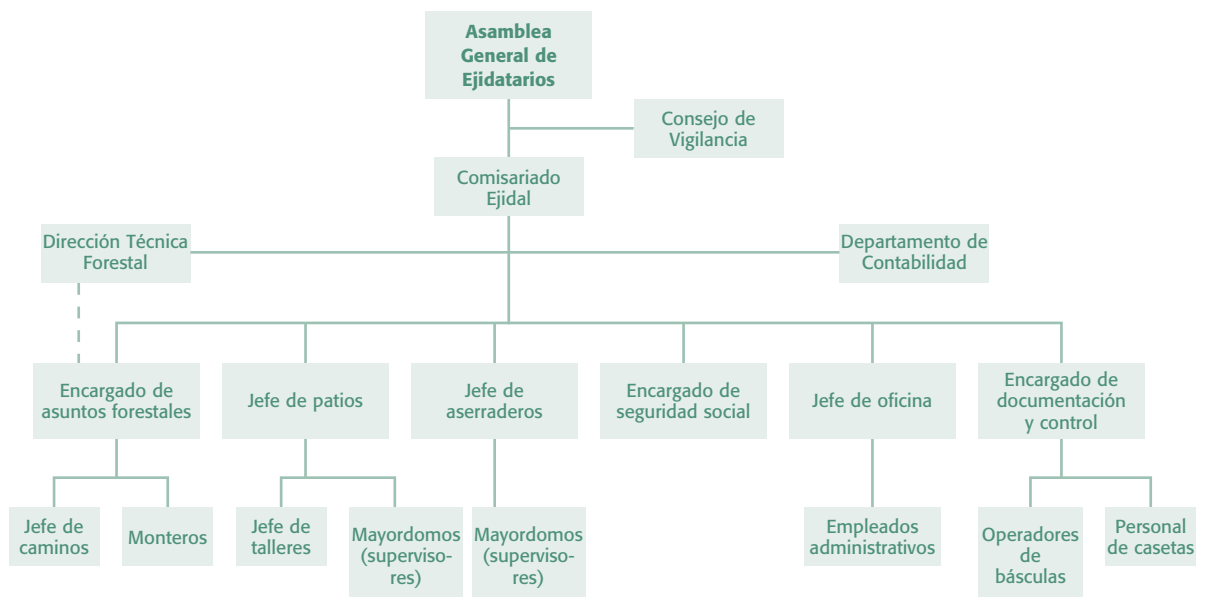
Las remediciones se hacen cada cinco años en los primeros tres grupos de parcelas, y cada 10 años en los últimos dos grupos.

### Administración y gobierno empresarial

La EFC de El Largo es dirigida por el presidente del comisariado con el apoyo de otros miembros de dicho órgano directivo. El comisariado es responsable en última instancia del manejo de la EFC, aunque responde a la asamblea de la comunidad, compuesta por 1,723 ejidatarios. El comisariado es responsable de aprobar todo lo relacionado con el manejo, las operaciones, las ventas, el mercadeo y las inversiones realizadas por la EFC. También es responsable de reportar a la asamblea tres veces al año. El organigrama de la asamblea se muestra a continuación.

Como ocurre con otras EFC mexicanas, y como es común en toda América Latina, estas posiciones se rotan cada tres años, algunas veces más si hay cambios políticos, falta de voluntad o problemas de desempeño. Puesto que el comisariado es en última instancia el máximo responsable del manejo de las operaciones de la EFC, así como de la tarea crucial del manejo financiero y de reportar a la comunidad en general, las inconsistencias en el liderazgo han sido un reto para El Largo. Esto se trata con más detalle más adelante.

Figura 1  
Organigrama de la empresa forestal del ejido El Largo y Anexos





## La operación extractiva

La escala de la extracción forestal es enorme, y en ella se involucran unas 800 brigadas de extracción en un año promedio. La extracción y la transformación de un promedio de 315,000 metros cúbicos anuales es una empresa considerable que requiere de una organización sólida, además de una extensa infraestructura y maquinaria para el derribo, extracción, transporte y mantenimiento. El ejido tiene dos bulldozers, tres motoniveladoras, tres palas mecánicas y seis camiones de volteo –todos heredados de Bosques de Chihuahua– que se usan para mantener su extensa red de caminos.

Dado el tamaño de la operación, El Largo ha desarrollado una estructura de gobierno organizacional con múltiples niveles que gestionan distintos niveles de la producción. Un técnico forestal supervisa la planeación general de las operaciones anuales. Este grupo maneja la organización de la extracción de madera al inicio de cada año, cuando los técnicos forestales y los monteros (supervisores del aprovechamiento forestal) revisan las áreas de corta, determinan el trazado de la operación y planifican la localización y cantidad de brigadas extractivas que los monteros coordinarán. Los monteros coordinan el marcado de árboles en las áreas de corta como parte de la planeación anual, y luego supervisan la operación extractiva.

Cada montero coordina un promedio de 100 equipos, cada uno de los cuáles consta de tres personas: un motosierrista, ocupado del derribo;

uno más, ocupado de cortar el árbol derribado, y un técnico de arrastre, que transporta la troza usando caballos. A cada equipo se le asigna un número de control y una bacadilla para 100 metros cúbicos de árboles marcados. Cuando un equipo termina su trabajo, un miembro del departamento forestal del ejido revisa el área de corta. Si el equipo ha hecho su trabajo propiamente, se le da un “recibo de corta”, que le da derecho a pedir otra área de corta. Sin embargo, si el trabajo no se ha hecho acorde a las reglas internas, el equipo no recibirá una nueva área. Más aún, en el evento en que se detecten incumplimientos, como el derribo de un árbol sin marca, el equipo es castigado con una suspensión de trabajo por un periodo acorde con la falta, que puede ser de varios meses. Este sistema de monitoreo interno ha permitido al ejido mantener una operación como ésta libre de derribos ilegales por años, sin tener que involucrar a la Procuraduría Federal de Protección al Ambiente (Profepa).

Una vez que se ha llevado la madera a la bacadilla, un equipo distinto de ejidatarios es responsable del transporte. Esto es hecho generalmente por miembros del ejido en sus propios camiones, que reciben un pago del ejido con base en las tasas establecidas para las distancias recorridas. Ellos entregan la la madera a un patio de acopio, donde otros trabajadores están a cargo de la clasificación. Este trabajo separa la madera para los aserraderos de la que es apropiada para otros productos que vende el ejido, como troza o astilla. Este proceso también es monitoreado constantemente para asegurar el cumplimiento con las normas y para maximizar las eficiencias.



Se utilizan caballos para transportar las trozas derribadas en las áreas de corta

*Foto de Eugenio  
Fernández Vázquez*

Una vez que la madera es entregada al aserradero, cada aserradero tiene un mayordomo, o supervisor, que coordina el aserrío y el transporte de la madera terminada. Los patios de acopio y aserraderos también tienen bodegas y talleres de reparación de la maquinaria. Los patios son monitoreados para que se mantengan controles de inventarios correctos sobre los flujos de entrada y salida, y constantemente se está dando mantenimiento a la maquinaria y haciendo reparaciones.

Como ocurre con su operación de extracción forestal, la escala de la capacidad de transformación de El Largo es mucho mayor que la de la mayoría de las EFC en México y el mundo. Esta capacidad industrial incluye:

- Cuatro patios de acopio para recibir y almacenar materias primas.
- Cuatro aserraderos para troza de diámetros mayores.
- Seis aserraderos para troza de diámetros menores.
- Dos unidades descortezadoras.
- Tres astilladoras.
- Una unidad para tratamiento de madera a presión.
- Una estufa de secado.

Casi toda la infraestructura de El Largo ya es caduca, ineficiente o costosa de mantener. Esto aumenta los costos de producción, daña la productividad, aumenta los riesgos laborales y disminuye la eficiencia y calidad generales. La necesidad de renovar la infraestructura, particularmente en los aserraderos, ha sido por mucho tiempo conocida. Esto forma el pilar central de la misión de desarrollo empresarial del ejido. Se ha hecho algún progreso en este frente durante el periodo de análisis, que se discute a continuación.

## Cadenas de valor y mercados de la EFC

Cerca del 35 por ciento del volumen que El Largo extrae se vende como madera aserrada, pero es vendida como mill run, sin clasificación, en mercados sin diferenciación. Más del 25 por ciento es vendida como trocería, en aserraderos o patios de acopio. Un 15 por ciento es madera de poca calidad y diámetros pequeños, que se usa para hacer tarimas para el mercado local. Una cantidad similar se hace astilla para los mercados de papel y celulosa. Menos del 5 por ciento se destina a la producción de postes para uso agrícola o minero, y un 2 por ciento se usa para hacer mangos y empaques de madera.

Toda la madera serrada y en troza se vende en los mercados locales de Chihuahua. Por los problemas de calidad, sobre todo, no ha sido posible que los mercados de madera serrada se diversifiquen más allá de los mercados locales con poco rendimiento. Tres de los mayores productos forestales de El Largo llegan a mercados nacionales más amplios: los postes, las tarimas y los mangos de herramientas. Esto refleja el mejor desempeño general de los productos con valor agregado en torno a los cuáles El Largo quiere crecer. En la actualidad, ningún producto de El Largo se vende en los mercados internacionales.

A pesar del gran volumen y la variedad de productos que la EFC vende, hasta ahora sólo uno de los clientes permanentes ha pedido al ejido una certificación FSC, la compañía MASISA que fabrica aglomerados en la ciudad de Chihuahua. MASISA generalmente compra toda la producción de diámetros pequeños, astilla y aserrín del ejido, con lo que adquiere una porción grande de la producción general, hasta un 20 por ciento. En promedio, MASISA paga un precio

El acceso a crédito facilitó la compra de un aserradero moderno

*Foto de Oscar Estrada Murrieta*





Cantidad de trabajadores	Total		Género			
			Femenino		Masculino	
	Tiempo completo	Temporales o a tiempo parcial	Tiempo completo	Temporales o a tiempo parcial	Tiempo completo	Temporales o a tiempo parcial
<b>Total</b>	695	1,949	68	-	627	1,949
Profesionales técnicos	12		1	-	11	
Profesionales administrativos	8		6	-	2	
Trabajo calificado	675	1,949	61	-	614	1,949

**Tabla 2**  
Desglose del empleo creado por la empresa forestal de la EFC del ejido

10 por ciento mayor que la otra compañía que compra los mismos productos, sin duda un beneficio que el ejido ha recibido de la venta de sus productos certificados.

Hay varios temas importantes que sobresalen en el análisis de la cadena de valor y la penetración de mercados. El primero es que El Largo aumenta sustancialmente sus ingresos vendiendo madera aserrada a los mercados diferenciados. Esto sólo será posible si se renueva la infraestructura de aserrío, de tal forma que permita una mejor calidad, y se han registrado avances en este frente con la adquisición de un nuevo aserradero. El segundo es que los productos con valor agregado, en general, pueden penetrar mejores mercados. Dada la enorme producción potencial y los mercados alternativos a desarrollar, ésta es un área de especial atención para la EFC en el futuro, donde se ha hecho algún progreso. Finalmente, la experiencia del ejido con MASISA ha sido positiva en lo general, gracias a la consistencia de los pagos y a la entrega de una prima. Ambos son resultado de la certificación FSC. Como se marcó en la visión de desarrollo de la EFC, será crucial que El Largo venda más activamente su estatus conforme busca diversificar su base de compradores.

### La importancia del manejo forestal en El Largo

Dada la escala de la operación de la EFC, no es ninguna sorpresa que el manejo forestal será el principal generador de oportunidades económi-

cas en El Largo. De la población total del ejido, con 6,458 personas, la gran mayoría obtiene al menos una parte de sus ingresos de las actividades forestales. Como parte de la investigación desarrollada para este estudio, se encontró que el 85 por ciento de los ingresos reportados en el ejido vienen del manejo forestal. Las otras actividades importantes son la ganadería, la agricultura y el comercio y los servicios profesionales.

La EFC emplea un gran número de personas, con plazas tanto temporales como de tiempo completo. La tabla siguiente resume los datos de empleo del año 2013

La gran parte de esta considerable creación de empleos producida por la EFC la llevan los hombres, sobre todo en los trabajos temporales o a tiempo parcial para la planeación forestal, la extracción, el transporte y la transformación. De las posiciones de tiempo completo, el 10 por ciento las tienen mujeres, y seis de cada 10 puestos administrativos de tiempo completo son ocupados por mujeres. Ésta es un área que el ejido ha desarrollado con el tiempo, y resalta en la visión de desarrollo de la EFC.

Este empleo genera beneficios económicos significativos para la comunidad. La siguiente tabla resume los ingresos recibidos por trabajadores de la EFC durante el año 2013.

Los salarios pagados a los especialistas son

Cantidad de trabajadores por tipo de empleo	Total	
	Cantidad	Salario (USD)*
<b>Total</b>	2,644	
Profesionales técnicos	12	\$11,700
Profesionales administrativos	8	\$11,090
Trabajo calificado	2,624	\$3,410

**Tabla 3**  
Resumen de los ingresos de trabajadores de la EFC del ejido en 2013

\* basado en un tipo de cambio MXN-USD de .077 (30 de junio de 2013); promediado por grupo de trabajo

El nuevo aserradero para troza de diámetros menores del ejido

Foto de Oscar Estrada Murrieta



notablemente altos para el México rural. Mientras que el PIB per cápita en México se mantiene en nueve 1,600 dólares, las áreas forestales rurales en general tienen un ingreso promedio anual mucho más bajo, inclusive en los estados del norte. Los salarios pagados a más de 2,600 personas en el ejido incluyen a la mayoría de los 1,839 hogares del ejido, incluyendo a un número relativamente pequeño de familias indígenas Pima que habitan en El Largo. Más aún, la EFC paga dividendos a 1,723 miembros del ejido. Estos dividendos varían, pero promedian unos 800 dólares por ejidatario por año. Los pagos de dividendos a la colectividad son uno de los “gastos” más importantes, y suman \$1.4 millones cada año. Equilibrar las exigencias de beneficios en el corto plazo para su gran base de ejidatarios, con la de la reinversión en la empresa sigue siendo uno de los retos importantes de El Largo.

Como deja clara la última observación, a pesar de su tamaño, su alto nivel de organización, su poder económico y la talla de su operación, lo que es notable es que El Largo enfrenta muchos de los retos comunes a las EFC en los trópicos. Estos retos incluyen asuntos como la organización social o la gobernanza, ineficiencias en los procesos productivos, falta de acceso al crédito o una pobre penetración de los mercados preferentes y con valor agregado. Lo que queda del estudio de caso se concentra en estos temas, en la asistencia técnica brindada por varios socios, incluyendo a Rainforest Alliance, y en el progreso alcanzado en los últimos cuatro años.

#### Asistencia técnica para mejorar el desempeño de la EFC

Rainforest Alliance ha estado presente en El Largo desde 2001, cuando se emitió el primer certificado FSC. Desde 2004, Rainforest Alliance ofre-

ce asistencia técnica a El Largo, principalmente a través de la organización de empresas y en el manejo específico de áreas relacionadas con el cumplimiento de la certificación. En diciembre de 2010, la dirigencia de El Largo comenzó a trabajar en un proyecto importante para mejorar la eficiencia de la EFC, en su rentabilidad y en los beneficios sociales. Con apoyo del FOMIN, Rainforest Alliance se sumó a los esfuerzos respaldados por la Comisión Nacional Forestal (Conafor) para apoyar las metas de la EFC. Para ello, Rainforest Alliance emprendió una evaluación completa de la línea base de la EFC del ejido en diciembre de 2010. Ésta fue usada para diseñar el Proyecto para el Desarrollo Forestal Integral de la EFC de El Largo.

El trabajo para desarrollar ese plan comenzó con la creación de un grupo de 40 ejidatarios de distintas áreas operativas de la EFC –técnicos, administradores, trabajadores y empleados de día. Se formaron cinco grupos con seis o siete ejidatarios con experiencia en cada área, además de consultores, que participaron en talleres para identificar los principales problemas en cada área y proponer soluciones. Estos talleres estuvieron abiertos a otros ejidatarios interesados. En total, participaron unas 60 o 70 personas, a las que se pidió que compartieran la información discutida con sus colegas y otros ejidatarios.

Un grupo de trabajo interinstitucional se formó para la supervisión del proyecto, su evaluación y el desarrollo de propuestas para su mejoría. De diciembre de 2010 a finales de 2011, representantes del ejido, con apoyo de Rainforest Alliance, Conafor, el GEF/PNUD, FIRA y Reforestamos México, prepararon y revisaron un plan maestro con una visión de largo plazo y un plan anual de operaciones para la implementación del proyecto. Una vez que se completó, el proyecto y el resultante plan de desarrollo forestal fueron aprobados por la asamblea general de ejidatarios en noviembre de 2011.

El proyecto del plan maestro se concentra en lograr mejoras en cinco áreas clave:

- **El manejo forestal.** Actualizar el plan de manejo forestal para aumentar la productividad, al tiempo que se mejoran las medidas de conservación de la biodiversidad.
- **Operaciones forestales.** Ganar en eficiencia técnica y mejorar el monitoreo de la extracción y la transformación primaria en bacadilla.
- **Desarrollo industrial.** Modernizar y mejorar la infraestructura de transformación para reducir los desperdicios y mejorar la calidad.
- **Administración de empresas.** Construir capacidades para la contabilidad, los controles financieros, los manuales organizativos y el manejo de recursos humanos.



Área temática	Pasos clave
Manejo forestal	Se realizaron estudios técnicos para la elaboración de un nuevo programa de manejo, concentrado en la intensificación extractiva de pinos de diámetros menores, en los aclareos intermedios y en la expansión de las actividades extractivas a los encinares.
Operaciones forestales	Programa de capacitación para los equipos forestales de campo en derribo direccional y los métodos de arrastre y monitoreo propuestos.
Desarrollo industrial	Se instaló una nueva planta de aserrío y de tableros; se avanzó considerablemente en la construcción de la planta industrial propuesta.
Administración de empresas	Creación de un nuevo consejo administrativo para asegurar la continuidad en la gestión.
Desarrollo de mercados	Se encargó un estudio para diversificar la cartera de clientes y penetrar mercados con valor agregado.

**Tabla 4**  
Logros claves del plan integral de desarrollo forestal

- **Desarrollo de mercados.** Diversificar la base de compradores y penetrar los mercados que prefieren FSC para los productos con valor agregado; crear un departamento comercial al interior de la EFC.

### Evaluación del progreso a la fecha

Poco después de la aprobación del plan maestro por parte de la asamblea, un nuevo grupo de autoridades ejidales comenzaron su periodo en 2012. Esto detuvo los esfuerzos, puesto que la nueva dirigencia debía montarse en el plan y priorizar su implementación, entre todas las demás tareas del comisariado. Esto llevó a una pausa en las actividades que duró hasta 2013, cuando otro grupo de autoridades ejidales ocupó su cargo y señaló su interés en implementar el plan. En este punto, se retomó la asistencia técnica y el ejido comenzó a implementar el plan. La Tabla 4 resume el progreso en las cinco áreas clave del plan maestro.

Un área temática que ha visto progreso es el desarrollo industrial. Un nuevo y moderno aserradero para diámetros pequeños, que usa procesos más eficientes comparados con el equipo viejo de El Largo, se instaló y ya está operando. Un proyecto para la instalación de un aserradero moderno para la troza con diámetros mayores ha sido aprobado para ser instalado en 2015. El ejido también invirtió en la instalación de una planta de tableros que añade valor a los desperdicios de los diámetros menores. La instalación de esta nueva maquinaria constituye el primer paso en un proyecto más amplio para construir lo que la dirigencia de la EFC ve como un parque forestal industrial moderno.

Para permitir este desarrollo industrial hay una línea formal de crédito que se negoció con Financiera Nacional de Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND). Esto abre una puerta crucial para tener acceso a créditos con intereses bajos para las inversiones identifica-

das en el plan maestro. Este mecanismo permite créditos de hasta US \$600,000, a seis meses, con un horizonte de cinco años. La EFC ya ha usado este crédito para financiar la instalación del nuevo aserradero para diámetros pequeños que se mencionó antes. La capacitación técnica en la gestión de préstamos y en el desempeño es un componente importante “del mundo real” que se emprendió para mejorar la administración de la empresa.

Un logro de especial importancia fue el establecimiento de un nuevo consejo administrativo. El consejo está compuesto por 12 individuos, nueve de los cuales son ejidatarios y tres de ellos son



La EFC del ejido tiene 2,644 empleados  
*Foto de Eugenio Fernández Vázquez*

Tabla 5

Mejoramiento del rendimiento de extracción de madera durante el periodo del estudio

Corta anual permitida contra extracción efectiva			
AÑO	VOLUMEN (metros cúbicos)		
	Autorizado	Extraído	Porcentaje
2010	290,000	246,500	85 %
2013	296,097	257,604	87 %

Tabla 6

La capacidad productiva de la ECF mejoró significativamente durante el periodo del estudio

Capacidad industrial instalada			
AÑO	CAPACIDAD INSTALADA (pies tablares)	CAPACIDAD PRODUCTIVA	
		Pies tablares	Porcentaje
2010	80,000	46,116	58
2013	95,000	56,535	60

*La última área en la que puede verse algún avance es en lo que toca al empleo.*

Tabla 7

El crecimiento de 12% en puestos de empleo en la ECF entre 2010 y 2013 benefició a las mujeres significativamente; el número de trabajadoras creció en un 62%

Indicadores de empleo						
Descripción del puesto	2010			2013		
	Total	Género		Total	Género	
		Masculino	Femenino		Masculino	Femenino
Trabajo calificado	2,290	2,261	29	2,624	2,563	61
Puestos profesionales	68	55	13	20	13	7
<b>Total</b>	<b>2,358</b>	<b>2,316</b>	<b>42</b>	<b>2,644</b>	<b>2,576</b>	<b>68</b>

asesores externos. Este organismo se formó específicamente para manejar la línea de crédito extendida por FND, pero el plan es que con el tiempo se convierta en una característica permanente de la gobernanza y gestión de la EFC, ofreciendo consistencia y continuidad a lo largo de los cambios inherentes al sistema del comisariado. Si bien las nueve personas que lo integran también rotan periódicamente, esta rotación se programará para no coincidir con la del comisariado, asegurando que las decisiones y los procesos se puedan llevar a cabo a través de los cambios de liderazgo.

#### Cambios en indicadores clave

Puesto que la mayoría de las inversiones en asistencia técnica se han concentrado en los procesos, y en vista de la pausa causada por el cambio de comisariado en 2012 y 2013, se han observado cambios limitados como parte del análisis realizado para este estudio de caso. Sin embargo, se han registrado progresos importantes en algunas áreas, incluyendo la productividad, la capacidad instalada y el empleo.

En cuanto a la productividad, El Largo alcanzó un 2 por ciento de aumento en el volumen extraído contra la corta anual permitida entre 2010 y 2013. En términos porcentuales no parecería una gran logro, pero en términos de volumen representa un aumento de más de 11,000 metros cúbicos de madera, o unos 4.7 millones de pies tablares. Este cambio se logró con una mejor organización de las brigadas de extracción y una mayor eficiencia en las operaciones forestales, incluyendo el derribo, el arrastre y el transporte.

El 87 por ciento de la corta anual permitida cubierta como trocería representa esencialmente el máximo a extraer. Siguiendo el programa de manejo de El Largo, así como las buenas prácticas marcadas por los estándares del FSC, cerca del 13 por ciento de la corta anual permitida debería quedarse en el bosque como desperdicio, para protección de suelos forestales y para proveer hábitat, al tiempo que se toman medidas para no aumentar el riesgo de incendios catastróficos.

La capacidad instalada para el aserrío también ha aumentado durante el periodo de estudio,



La ECF mantiene una red de parcelas permanentes para el monitoreo del crecimiento del bosque

*Foto de Eugenio Fernández Vázquez*

aumentando el porcentaje de la producción, como se resume en la tabla que sigue. Como con la productividad en general, un incremento del 2 por ciento puede parecer modesto, pero en términos reales un aumento de cerca de 10,000 pies tableros en capacidad instalada coloca a la EFC en el camino para aumentar significativamente su competitividad.

Otros 286 empleos fueron creados entre 2010 y 2013, lo que representó un aumento del 12 por ciento. Muchos de esos empleos fueron ocupados por mujeres, lo que resultó en que el número de mujeres empleadas por la EFC pasara de 42 a 68 –un aumento del 62 por ciento. Si bien el número de mujeres trabajando en puestos especializados decreció por el cambio de comisariado, las mujeres ocuparon 26 nuevas posiciones, sobre todo en la nueva planta de tableros, que requiere habilidades especializadas, lo que trajo oportunidades de capacitación para mujeres.

### Conclusiones y recomendaciones

A primera vista, la experiencia de la EFC más grande del mundo, con un volumen de cosecha equivalente al de una nación tropical, con 10 ase-

rraderos y miles de empleados, podría parecer poco relevante para la mayoría de las empresas comunitarias del sur global. Sin embargo, este estudio de caso muestra que los problemas que El Largo enfrenta pueden resultar familiares para la mayoría de las EFC. Las dificultades al asegurar una continuidad en su dirigencia, una pobre capacidad administrativa, una tecnología e infraestructura obsoletas y la falta de acceso al crédito, además de la falta de penetración en los mercados, son preocupaciones comunes a todas las EFC del mundo.

El primer paso para hallar soluciones a estos problemas –sostiene este estudio de caso– es la articulación de una visión comprehensiva, integrada y representativa para la transformación y el crecimiento de la empresa. Sin embargo, preparar e implementar esta visión toma tiempo, y se logra mejor si se lleva a cabo con el apoyo de muchos aliados. Más aún, está claro que estos documentos no deben estar destinados a juntar polvo en las oficinas, sino ser usadas para conseguir aún más apoyo, como logró El Largo con FND. Conseguir créditos especialmente puede generar resultados de corto plazo y ofrecer una motivación “del mundo real” para las mejoras en el desempeño técnico y administrativo.



El mejoramiento de la eficiencia de la EFC beneficiará a 1,839 familias

Foto de Eugenio  
Fernández Vázquez



Para conseguir la visión de El Largo para el futuro de su EFC falta mucho todavía. Se presentan las siguientes recomendaciones:

- Conforme siga adelante la implementación del plan maestro integral, será fundamental incluir a una mayor variedad de representantes de EFC, ejidales y de la comunidad en general en la planeación y la toma de decisiones. Entre otras cosas, una mayor participación asegura una mayor representatividad en la toma de decisiones de negocio, y hace más probable que los procesos se mantendrán más allá del periodo de las autoridades a cargo cuando se desataron los mismos.
- La EFC debería emprender, cuidadosamente, un proceso de revisión de su programa de manejo, para asegurar que la intensificación del régimen silvícola programada no mine la sostenibilidad de la extracción ni los valores de biodiversidad.
- En el campo, la capacitación periódica y la modernización del equipo deberían llevarse a cabo para ganar en eficiencia y en calidad a la hora de la extracción forestal y la transformación primaria.
- Se requerirá una considerable asistencia técnica y capacitación para construir capacidades suficientes para la administración de empresas, la gestión financiera y las ventas.
- El consejo administrativo recién instalado debería recibir poderes suficientes para tomar decisiones sobre las finanzas e inversiones de la EFC más allá de los cambios de comisariado, para asegurar cierta continuidad.
- Al mismo tiempo, deberán ponerse en acción pesos y contrapesos y un monitoreo constante, a través de la rendición de cuentas ante la asamblea, para asegurar que el nuevo consejo no compita ni suplante a las autoridades tradicionales que gobiernan la EFC.
- Conforme la EFC avance hacia un sistema de administración más profesional, será esencial promover una mayor inclusión y más oportunidades de trabajo para los jóvenes, que hasta la fecha han tenido un papel limitado en la administración y gobernanza de la EFC.
- Dada la mayor competencia con las importaciones baratas, El Largo debería invertir más en la modernización y diversificación de su considerable industria forestal, para reducir los costos de producción y los desperdicios, mejorar la calidad de los productos y expandir su producción con valor agregado.
- Conforme se expanda la capacidad para añadir valor, El Largo debería aprovechar su certificado FSC y diversificar su cartera de clientes, buscando activamente colocar sus productos en los mercados preferentes.

## ANEXO I

# Referencias

Antinori, C. and Bray, D.B. 2005. Community forest enterprises as entrepreneurial firms: economic and institutional perspectives from Mexico. *World Development* 33: 1529–1543.

Bray, D.B., Antinori, C. and Torres-Rojo, J.M. 2006. The Mexican model of community forest management: the role of agrarian policy, forest policy, and entrepreneurial organization. *Forest Policy and Economics* 8: 470–484.

Hodgdon, B.D., Chapela, F. and D.B. Bray. 2013. Mexican community forestry: Enterprises and associations as a response to barriers. Rights and Resources Institute, RECOFTC—The Center for People and Forests.

Klooster, D. 2003. Campesinos and Mexican forest policy during the twentieth century. *Latin American Research Review* 38(2): 94-126.

Madrid, L., J.M. Núñez, G. Quiroz, and Y. Rodríguez. 2010. La propiedad social forestal en México. *Investigación Ambiental* 1(2):179-196.

## ANEXO II

# Informantes clave

**Francisco Cárdenas Escandón**  
Suplente del comisariado ejidal

**José María Salmón Rascón**  
Presidente del comisariado ejidal

**Noé Bañuelos Fernández**  
Representante del comisariado zona sur

**Luis Alfonso Domínguez Pereda**  
Director técnico forestal

**Víctor Gómez Herrera**  
Subdirector técnico forestal

**Santos Gregorio Rodríguez García**  
Jefe depto. de inventarios forestales

**María de Jesús Valdez Bencomo**  
Contador

**Aracely García Estrada**  
Encargada de sistemas

**Yadira Olivas Romero**  
Control del seguro social

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)





233 Broadway, 28th Floor • New York, NY, 10279-2899

