



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

**Empatando la demanda  
por especies menos conocidas:  
Desarrollando las empresas  
forestales comunitarias**

**Un estudio de caso de comunidades en  
La Reserva de la Biósfera Maya  
(Petén, Guatemala)**

# Contents

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)

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>FORESCOM y los lazos de mercado para EMC</b>	<b>8</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance para el desarrollo de EFC</b>	<b>12</b>
<b>La empresa forestal comunitaria Árbol Verde</b>	<b>13</b>
<b>Resultados de la asistencia técnica</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones</b>	<b>17</b>
<b>Anexo I Referencias</b>	<b>19</b>
<b>Anexo II Informantes clave</b>	<b>19</b>
<b>Acrónimos</b>	
ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
CATIE	Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza
EFC	Empresa forestal comunitaria
EMC	Especies menos conocidas
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
COPADE	Comercio para el Desarrollo
FSC®	Forest Stewardship Council®
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (miembro del grupo Banco Interamericano de Desarrollo)
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## PREFACIO

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

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

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

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

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

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

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

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

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

## RESUMEN EJECUTIVO

# Empatando la demanda por especies menos conocidas: Desarrollando las empresas forestales comunitarias



La Reserva de la Biósfera Maya (RBM), en Guatemala, es el área natural protegida más grande de Centro América

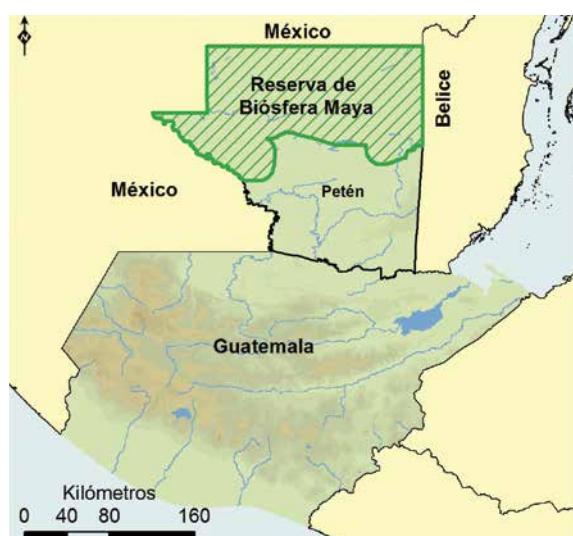
Foto de  
Sergio Izquierdo

Expandir los mercados para las especies menos conocidas (EMC) ha sido desde hace tiempo identificada como una de las necesidades clave para aumentar la competitividad de las empresas forestales comunitarias (EFC), especialmente en los trópicos. Concentrar la producción en una o en unas pocas especies forestales con fuerte demanda en el mercado pone las operaciones en riesgo por muchas razones, desde por las posibilidades de una extracción excesiva, hasta la exposición de las empresas a duros golpes cuando cambian las dinámicas del mercado. Si bien la necesidad de diversificación ha sido conocida por décadas, fue solo en los últimos años que ha habido una expansión significativa de la demanda para muchas EMC que antes apenas tenían cabida en el mercado. En Europa, Estados Unidos y China, una serie de EMC tiene hoy una demanda robusta, lo que ofrece oportunidades significativas para que las EFC diversifiquen su cartera de productos.

Empatar esta demanda no se logrará de la noche a la mañana, especialmente entre las empresas forestales pequeñas, manejadas localmente. Aun cuando las EMC existen en los bosques manejados por EFC y son parte de los planes de manejo vigentes y hay volúmenes de corta autorizados para ellas, la lógica económica inherente a la cadena de valor de las EMC es distinta de la mayoría de los mercados tradicionales de madera. Los mercados de EMC son por lo general compradores de nicho y líneas de producto. Penetrar estos mercados requiere un alto grado de capacidad empresarial y competitividad. Adicionalmente, debe hacerse alguna producción con valor agregado al nivel de la EFC para que la entrada en esos mercados sea rentable. Por ello, las EFC

deben desarrollar sus empresas a múltiples escalas si quieren beneficiarse de los mercados de EMC.

Este estudio de caso reseña el trabajo realizado por Rainforest Alliance bajo el proyecto FOMIN en apoyo a las EFC en la Reserva de la Biósfera Maya (RBM), en Guatemala, con la empresa de segundo nivel FORESCOM para empatar la demanda de EMC de un comprador europeo. El hallazgo central de este estudio de caso es que los mercados de EMC pueden beneficiar significativamente a las EFC, siempre que haya un financiamiento adecuado para la inversión y una capacidad empresarial sólida apoyada por la asistencia técnica. Más aún, el papel de FORESCOM ha sido crítico en mantener el lazo de mercado, aprovechando su capacidad para agregar



Mapa 1  
Ubicación de la Reserva de la Biósfera Maya, Departamento de Petén, Guatemala

valor, y trabajando con sus integrantes para asegurar que la entrada en los mercados de EMC sea una propuesta ganadora para las EFC.

Tomando el ejemplo específico de la EFC Árbol Verde y de su trabajo con FORESCOM, este estudio de caso encontró que:

- FORESCOM juega un papel crucial al facilitar el acceso de sus EFC integrantes a los mercados preferentes de EMC con valor agregado.
- La evolución de FORESCOM, de intermediaria de la venta de madera a empresa profesional con una lógica de mercado que abre y cuida nuevos mercados para sus integrantes, transformó su propio modelo de negocio e incrementó los beneficios para sus integrantes.
- Este cambio mejoró dramáticamente las relaciones entre FORESCOM y sus integrantes, y sentó las bases para un mayor acceso a mercados preferentes para una amplia gama de especies y productos.
- Las ventas de EMC de la EFC Árbol Verde a FORESCOM se multiplicaron por 10 durante el periodo de análisis, aun cuando se redujeron los volúmenes extraídos de EMC.
- A través de la alianza con FORESCOM y de la conexión con un mercado preferente de EMC, el precio promedio por pie tablar de EMC vendido como trocería aumentó en 20 por ciento durante el periodo analizado; las ventas de material con valor agregado a través de FORESCOM llevaron a tener precios de más del doble que en 2010.
- Estas ventas se tradujeron en más de \$120,000

es en ingresos adicionales para la EFC

- Con mejores ganancias, Árbol Verde ha aumentado el promedio de dividendos que reparte entre sus miembros en más de 65 por ciento desde 2010.
- De especial relevancia es que Árbol Verde ha invertido el 13 por ciento de sus ganancias durante los últimos tres años en una reserva. En 2014, estas inversiones sumaron cerca de \$140,000 dólares, lo que permitió financiar tanto necesidades de corto plazo –por ejemplo, el capital de trabajo anual– como inversiones de desarrollo empresarial de largo plazo.
- El acceso al financiamiento ha permitido inversiones en nueva maquinaria y equipo que ha ayudado a reducir los costos de producción en cerca del 10 por ciento.
- Aun cuando Árbol Verde ha aumentado su infraestructura y ha profesionalizado su administración, la creación de empleos se ha mantenido estable en la comunidad, y la seguridad y protección de los trabajadores ha mejorado.
- Detrás de estos cambios en el desempeño general están las mejoras de fondo en la gobernanza empresarial, la administración y la capacidad empresarial, procesos que fueron apoyados por Rainforest Alliance.

Con base en estos hallazgos, se presentan las siguientes recomendaciones:

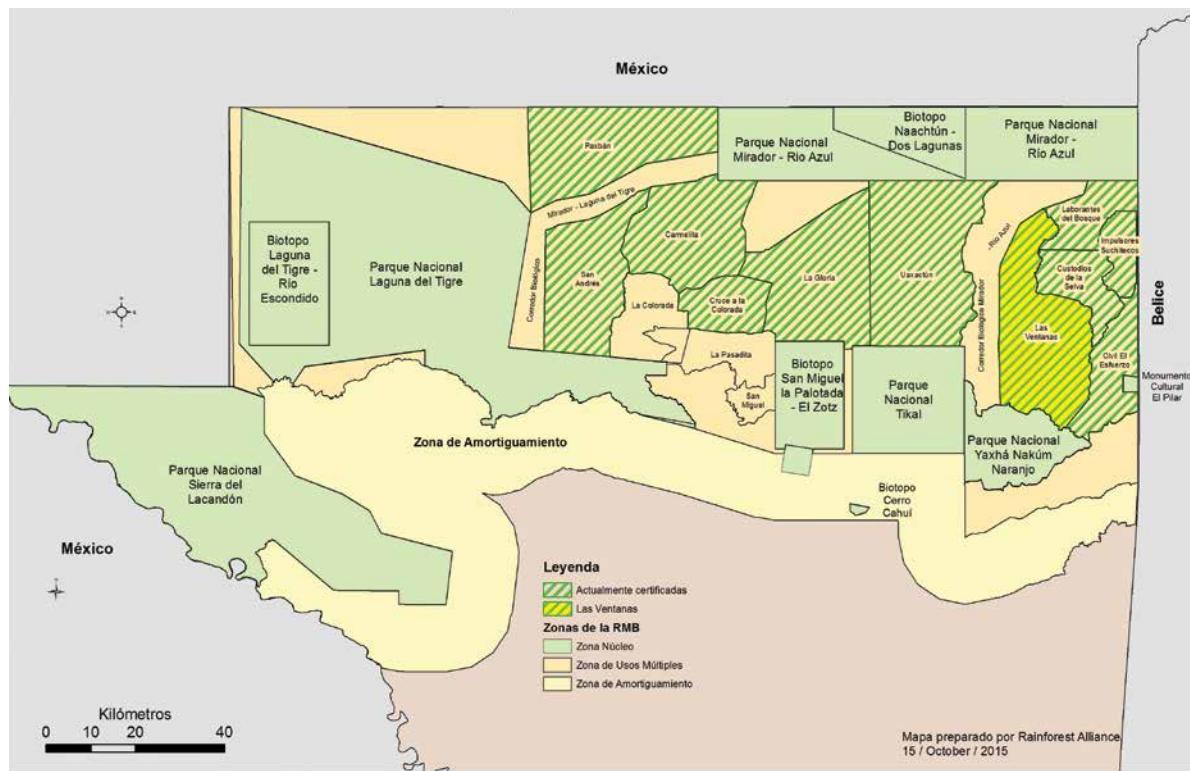
- La asistencia técnica a las empresas de segundo nivel de las EFC debería asegurar que dichas organizaciones operen con una lógica de mercado y faciliten los lazos con compradores preferentes, lo que llevará a beneficios concretos para las EFC que las integran.
- Un acercamiento más agresivo con los compradores de nicho en mercados preferentes debería ser facilitado por las entidades de asistencia técnica, con un énfasis en probar nuevas EMC para su uso en líneas de producto seleccionadas (por ejemplo, tablillas, parqués, muebles y accesorios de jardín).
- FORESCOM y sus integrantes deberían estudiar los cambios en el desempeño en la EFC Árbol Verde y buscar replicarlos en otras EFC integrantes.
- Árbol Verde debería emprender una revisión de los beneficios sociales generados por estos cambios en el desempeño de las EFC para encontrar áreas de mejora, especialmente respecto de la inversión en proyectos de desarrollo social.

FORESCOM tiene una gran capacidad para agregar valor a la madera de las EFC que la integran

Foto de  
Sergio Izquierdo



**Mapa 2**  
La Reserva de la Biósfera Maya (RBM) con la concesión manejada por la EFC Árbol Verde resaltada en amarillo



## Introducción

Con cerca de 2.1 millones de hectáreas, la Reserva de la Biosfera Maya (RBM) es el área natural protegida más grande de Centro América y es hogar de unas 180,000 personas, además de ser un patrimonio globalmente importante de cultura y biodiversidad. Establecida en 1990, la reserva es también el sitio de un ejemplo internacionalmente significativo de manejo forestal para usos múltiples con el doble objetivo de conservar la selva y generar desarrollo social.

La RBM se divide en tres zonas diferentes, que permiten grados distintos de manejo de los recursos: (1) la Zona Núcleo, con el 36 por ciento de la reserva, consiste en parques nacionales y biotopos, donde se permite solamente la investigación científica y el turismo; (2) la Zona de Usos Múltiples (40 por ciento), en la que se permiten actividades de manejo de bajo impacto de los recursos naturales, y la Zona de Amortiguamiento (24 por ciento), una franja de quince kilómetros a lo largo de la frontera sur de la RBM en la que se permiten distintas actividades, incluyendo la agricultura.

En la Zona de Usos Múltiples, el gobierno de Guatemala otorgó derechos para el usufructo a 12 organizaciones comunitarias y dos empresas industriales privadas a finales de los años 1990 y principios de este siglo para manejar concesiones para la producción forestal tanto maderable como no maderable. La primera concesión se otorgó en 1994. A lo largo de los siguientes ocho años, fueron aprobadas otras 11 concesiones comunitarias, además de otras dos industriales manejadas por

empresas del sector privado. El grueso de ellas fue otorgado a finales de los años 1990 y principios de la década del 2000. El mapa 2 y la tabla 1 muestran las unidades de manejo forestal aprobadas en la RBM, así como su estatus actual.

Desde su establecimiento, las concesiones han recibido un considerable apoyo externo. En los primeros años después de que se firmaron los acuerdos de las concesiones, el énfasis se puso en el manejo y las operaciones forestales. A lo largo de los últimos 10 años, se han hecho inversiones crecientes para mejorar la competitividad de las empresas forestales comunitarias. Éste es el área en la que Rainforest Alliance, con otras organizaciones, ha concentrado su asistencia, con apoyo de USAID, el BID, el FOMIN y otros.

Un área clave para el desarrollo de las EFC de la RBM es la expansión de los mercados para especies menos conocidas (EMC). Aunque las concesiones tienen 33 especies maderables presentes en sus bosques que son consideradas "comerciales" para fines de la planeación forestal, sólo dos de ellas –la caoba (*Swietenia macrophylla*) y el cedro español (*Cedrela odorata*)– han tenido históricamente alguna demanda en los mercados domésticos e internacionales. Sumadas, la extracción de ambas especies por sí solas sumaba el 55 por ciento de los volúmenes extraídos y el 85 por ciento de los ingresos por la venta de madera en 2013.

La mayoría de los volúmenes restantes vienen de tres EMC: machiche (*Lonchocarpus castilloi*), pucté (*Bucida buceras*) y Santa María (*Calophyllum brasiliense*). Combinadas, estas tres especies representan cerca del 40 por ciento del

Tabla 1  
Concesiones industriales y comunitarias en la Zona de Usos Múltiples

Concesiones comunitarias			
No.	Organización que la maneja	Nombre de la concesión	Área (Ha)
1	A. de P. San Miguel la Palotada*	San Miguel	7,039
2	A. de P. La Pasadita*	La Pasadita	18,817
3	Cooperativa Carmelita, R.L.	Carmelita	53,797
4	S.C. Impulsores Suchitecos	Río Chanchic	12,218
5	S.C. Laborantes del Bosque	Chosquitán	19,390
6	S.C. Organización Manejo y Conservación (OMYC)	Uaxactún	83,558
7	Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén (AFISAP)	San Andrés	51,940
8	S.C. Árbol Verde	Las Ventanas	64,973
9	Asociación Forestal Integral La Colorada (AFIC)*	La Colorada	22,067
10	Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada (AFICC)	Cruce a La Colorada	20,469
11	S.C. Custodios de la Selva	La Unión	21,176
12	S.C. El Esfuerzo	Yaloch	25,386
Subtotal – Concesiones comunitarias			400,830
Concesiones industriales			
1	Baren Comercial Ltda.	La Gloria	66,460
2	Gibor, S.A.	Paxbán	65,755
Subtotal – Concesiones industriales			132,215
<b>Concesiones forestales totales</b>			<b>533,045</b>

*A. de P. = Asociación de Producción; S.C. = Sociedad Civil; R.L. = Responsabilidad Limitada*

\*Concesión cancelada

volumen extraído en 2013. Algunas de las características de estas y otras EMC importantes se detallan en la tabla siguiente.

La necesidad de diversificar la producción para incluir EMC entre las EFC ha sido por mucho tiempo reconocida. Los múltiples beneficios –desde una mayor productividad y competitividad empresarial al potencial para crear mejores condiciones para la extracción de caoba– la hacen también atractiva. Un sinfín de reportes de consultores a lo largo de los años ha lamentando la falta de mercados para estas especies. Sin embargo, hay una clara mitología en torno a esta supuesta falta de mercados. Año con año, mejora la demanda para la mayoría de las especies enlistadas en la tabla anterior. Este estudio de caso documenta la experiencia de las EFC de la RBM en su intento por penetrar el mercado europeo de una EMC en concesiones forestales: Santa María.

#### FORESCOM y los lazos de mercado para EMC

Un importante punto de partida para este estudio

de caso es que la lógica económica de la extracción, transformación y venta de las EMC en los mercados internacionales es distinta para las EFC que la lógica de las maderas preciosas como la caoba y el cedro español. Para que empresas pequeñas, manejadas por una comunidad, aprovechen plenamente los mercados emergentes de EMC deberán poder entregar productos de mucha calidad y con valor agregado a un costo relativamente bajo. Éste es un negocio muy distinto que la venta de la muy cotizada caoba como trocería entre compradores que compiten por una de las maderas más caras del planeta. Para que el negocio de las EMC tenga sentido para las EFC, deben mejorar su productividad y la eficiencia de las operaciones forestales, invertir en infraestructura para agregar valor y profesionalizar la administración de sus empresas para cumplir con las demandas de mercados globales que van a un ritmo muy rápido.

No es factible intentar todo esto en el corto plazo para EFC individuales. Un enfoque común es por ello la creación de organizaciones de segundo

**Tabla 2**  
Especies menos conocidas de la RBM

<b>Especie</b>	<b>Nombre común</b>	<b>Observaciones</b>
<i>Astronium graveolens</i>	Jobillo	Fácil de trabajar, de color y grano atractivos, tiende a rajarse; mucha demanda para madera aserrada y muebles: potencial para chapas y muebles de alta gama (GR: 0.75)
<i>Bucida buceras</i>	Pucté	Difícil de secar; poca demanda pero con algún uso para pisos; se usó en el pasado para durmientes; potencial para la construcción pesada (GE: 0.85)
<i>Calophyllum brasiliense</i>	Santa María	Muy fácil de trabajar y de buena resistencia; el tono del duramen va del rosa al morado; se demanda para muebles y molduras, además de para pisos, paneles y marcos (GE 0.60)
<i>Cordia dodecandra</i>	Cericote	Más o menos fácil de trabajar, se usa hoy en día para muebles y gabinetes; tiene potencial para su uso para instrumentos musicales y productos de madera especializados, además de para chapa (GE: 0.61)
<i>Lonchocarpus castilloi</i>	Manchiche	El contraste entre la albura y el duramen es notable, muy durable; se usa para pisos y algunos muebles; tiene potencial para tablilla y construcción pesada (GE: 0.79)
<i>Lysiloma bahamensis</i>	Tzalam	Fácil de trabajar, de durabilidad mediana, con un lindo color de nogal; se usa para pisos y muebles, y tiene potencial para postes y vigas, molduras y puertas (GE: 0.63)
<i>Metopium brownie</i>	Chechén negro	Susceptible a los insectos y los hongos, de mediana durabilidad; se usa hoy en día para suelos y muebles de alta gama; tiene potencial para su uso en productos artesanales y la albura para muebles (GE: 0.74)
<i>Piscidia communis</i>	Jabín	Muy durable y resistente, se usa hoy en día sobre todo para postes; tiene potencial para pisos y mangos de herramientas (GE: 0.74)
<i>Platymiscium yucatanum</i>	Granadillo	Color atractivo, fácil de trabajar, altamente durable; se usa hoy en día para muebles y pisos; tiene potencial para la chapa y los instrumentos musicales (GE: 0.58)
<i>Platymiscium dimorphandrum</i>	Hormigo	Fácil de trabajar, muy durable y con buena resistencia a la pudrición; el duramen varía del naranja al rojo y al morado; se usa para muebles, gabinetes y chapa (GE: 0.81)
<i>Sickingia salvadorensis</i>	Chakte kok	De un color rojo brillante, tiene un alto precio por sus bajos coeficientes de aserrío; hoy en día se usa para los suelos; tiene potencial para los muebles y molduras (GE: 0.52)
<i>Swartzia cubensis</i>	Catalox	Su duramen negro y violáceo lo hace un sustituto del ébano, pero tiene bajos rendimientos y es difícil de trabajar; se usa hoy en día para pisos, y tiene potencial para los muebles de alta gama y el parqué (GE: 0.86)
<i>Vatairea lundelli</i>	Danto	Más o menos difícil de trabajar, con una textura áspera; el duramen es amarillo y verdoso, el grano en espiral puede ser atractivo; se usa sobre todo para pisos (GE: 0.61)

\*GE = promedio del peso seco en estufa y el volumen en verde

Fuentes: Forster et al. (1998), ITTO (2012), WWF/GFTN (2013), Rainforest Alliance (2014)

**Tabla 3**  
Integrantes de  
FORESCOM

Nombre	Acrónimo
Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada	AFICC
Asociación Forestal Integral La Colorada	AFIC
Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén	AFISAP
Cooperativa CARMELITA R.L.	CARMELITA
Asociación de Productores Agroforestales de San Miguel	APROSAM
Sociedad Civil Laborantes del Bosque	SCLB
Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación / Uaxactun	OMYC
Sociedad Civil Árbol Verde	ARBOL VERDE
Sociedad Civil Custodios de la Selva	CUSTOSEL
Cooperativa Unión Maya Itzá R.L.	UMI
Cooperativa Técnica Agropecuaria R.L.	TECNICA

nivel que acopian la producción de múltiples EFC, permitiendo la producción con valor agregado, y ayudan a las comunidades a mejorar su control de calidad, sus ventas y sus procesos administrativos. Ésta es la lógica detrás de FORESCOM (Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S.A.), una compañía de segundo nivel formada en 2003 ([www.forescom.com.gt](http://www.forescom.com.gt)) Hoy FORESCOM integra a 11 EFC de la RBM, enlistadas en la tabla siguiente, y sus esfuerzos se dedican a ofrecer a sus integrantes servicios de transformación, comercio y mercadeo, y a ayudarlas a aumentar la variedad de empresas y productos que venden.

Con apoyo de varios donantes y del gobierno guatemalteco, además de una línea de crédito de Oikocredit ([www.oikocredit.coop](http://www.oikocredit.coop)) entidad con sede en Holanda, FORESCOM ha adquirido una infraestructura y activos considerables desde su fundación. Ésta incluye equipo de aserrío,

moldeadoras y estufas de secado, además de maquinaria para el mantenimiento y para caminos. FORESCOM también es quien detenta la certificación en grupo FSC de siete de sus miembros, además de tener su propio certificado de cadena de custodia para la transformación y venta de material certificado.

FORESCOM ofrece una gama de servicios a sus integrantes para las operaciones forestales, la transformación de madera y las ventas de productos terminados. Las EFC extraen su madera y la procesan en pequeños aserraderos en los que la troza es cortada en tablas o en madera predimensionada. De ahí, la madera es llevada a las instalaciones de FORESCOM para su ulterior transformación, como el secado en estufas y el paso por la moldeadora. Al final, la madera se vende aserrada, o como tablillas, muebles de jardín y otros productos terminados. La capacitación técnica de Rainforest Alliance, CATIE y otros organismos de asistencia técnica ha construido la capacidad administrativa y técnica de FORESCOM desde su fundación (cfr. Rosales, 2010, sobre un apoyo previo del apoyo a FORESCOM). Más recientemente, la asistencia se ha concentrado en profesionalizar la administración de la empresa y en transformar su enfoque de trabajo con sus integrantes.

Este apoyo ha ayudado a conseguir cambios drásticos. Desde 2010, FORESCOM ha expandido considerablemente sus negocios. La transformación de madera prácticamente se triplicó entre 2010 y 2014, pasando de 260,000 pies tablares a 750,000 pies tablares, lo que representa ahora un 37 por ciento del total del volumen producido por sus integrantes. Conforme se ha expandido el negocio, también han crecido las utilidades. En 2010, FORESCOM reportó cerca de \$160,000 en utilidades. Para 2014, esta cifra se había duplica-

Las concesiones forestales de la RBM albergan mucha vida silvestre, como este mono araña

Foto de  
Sergio Izquierdo





FORESCOM ha desarrollado la capacidad de fabricar muebles de jardín y otros productos terminados

Foto de  
Sergio Izquierdo

do y más, para llegar a \$330,000 . Las utilidades proyectadas en 2015, al momento de escribir estas líneas, se acercan a los \$800,000.

Este enorme crecimiento se ha logrado como resultado de las mejoras internas en la administración de empresas, de la conclusión de los pagos de una deuda significativa, y también de la relación comercial de FORESCOM con sus miembros. La historia completa de la asistencia técnica a FORESCOM y los cambios resultantes quedan fuera del alcance de este estudio, tanto como la relación comercial de FORESCOM con sus propios integrantes. Estos serán el objeto de un análisis separado de FORESCOM que será publicado en breve. Aun así, este último tema, el de la relación de FORESCOM con sus miembros, merece una breve mención aquí.

En los primeros años después de su fundación, FORESCOM obligó a sus integrantes a venderle cierta cantidad de madera. Sin embargo, estas transacciones no se basaban en una demanda clara del mercado; FORESCOM aún no desarrollaba una visión de mercado ni la capacidad para satisfacer la demanda de mercados en constante evolución. Si había alguna utilidad para las comunidades, típicamente tomaba varios meses lograrla y no dejaba muchos réditos, si acaso alguno. Con el tiempo, FORESCOM incurrió en una deuda significativa, y esto creó aún más presión, aun cuando la empresa debía todavía desarrollar sus propias capacidades internas para agregar valor y vender los productos de madera. Como resultado de cómo llegó a operar, muchas comunidades integrantes veían a FORESCOM como poco más que otro intermediario, que meramente vendía madera de las comunidades con una prima.

Desde 2011, sin embargo, la situación cambió

dramáticamente. En primer lugar, FORESCOM profesionalizó su gestión, al tiempo que se mantenía fiel a sus valores fundamentales de servicio a las concesiones comunitarias. Los liderazgos internos hoy están cubiertos por gente con capacitación profesional en empresas y mercados, y las remuneraciones están estructuradas y gobernadas de forma que refleja muy de cerca a los negocios privados. En segundo lugar, FORESCOM hoy trabaja siguiendo una lógica de mercado. Lejos de ser simplemente otro intermediario que vende madera de las comunidades, FORESCOM es proactiva en la búsqueda de nuevos mercados, y luego aprovecha esta demanda para financiar las operaciones de sus integrantes –pueden adelantarse hasta la mitad de los costos de capital de trabajo. Esto, a su vez, justifica la lógica de que sus integrantes vendan la madera a FORESCOM. Finalmente, y algo crucial, a través de estos nuevos mercados se logran primas considerables en los precios pagados a las comunidades, especialmente para las EMC. Esto se discute más adelante.

Los mercados clave de productos de FORESCOM están en Estados Unidos, a donde va el 42 por ciento de las ventas; la República Dominicana, que recibe el 27 por ciento de los productos, y España a donde llega el 21 por ciento. Dentro de estos mercados, las especies más importantes para las ventas siguen siendo la caoba y el cedro español, aunque los mercados para EMC siguen creciendo, como se documenta aquí. FORESCOM seca y vende la madera aserrada y el material con valor agregado (selecta y mejor) de especies preciosas, incluyendo los instrumentos musicales, además de la madera de menor grado (las comunes). Con las EMC, las especies más importantes son el machiche, el pucté y el palo Santa María. FORESCOM vende madera serrada de alto grado de estas especies, además de tablas limadas,

Wilson Fayardo trabaja en la fábrica de FORESCOM

Foto de  
Sergio Izquierdo



tablilla, pisos, molduras a pedido, puertas y muebles. A través de los lazos cambiantes de mercado para EMC documentados en este estudio, FORESCOM expande los grados de EMC con los que trabaja, aumentando los volúmenes de madera de EFC que alcanzan mercados preferentes.

Un lazo importante de mercado de FORESCOM es con compradores españoles miembros de la campaña Madera Justa (maderajusta.org) liderada por la ONG española COPADE ([www.copade.es](http://www.copade.es)) con WWF España, Greenpeace y el FSC. Uno de esos miembros es Leroy Merlin ([www.leroymerlin.com/en/home1](http://www.leroymerlin.com/en/home1)), un minorista francés de jardinería y muebles de hogar con presencia en 13 países. Como parte de la campaña de Madera Justa desde 2008, Leroy Merlin comenzó a construir activamente una línea específica de productos de Madera Justa y FSC en 2012 para su catálogo de verano del 2013. La demanda fue por productos de valor agregado manufacturados en el país de origen de la madera, con un vínculo a las empresas socialmente responsables.

La RBM tenía un obvio potencial para construir esa oferta, dada la gran escala de la producción forestal en manos de las comunidades y el hecho de que todos los productos extraídos de las concesiones tienen certificación FSC. Con apoyo de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), COPADE y Rainforest Alliance (con apoyo del FOMIN y de USAID) se asociaron para construir el vínculo con FORESCOM y las EFC que la integran. Después de una serie de reuniones y análisis con EFC integrantes preseleccionadas, además de haber probado su potencial en especies y productos, FORESCOM fue identificada como un socio comercial local, y el Santa María fue la especie objetivo seleccionada.

Se desarrollaron prototipos y muestras analizadas

por Leroy Merlin. En última instancia, la compañía emitió una orden de compra de accesorios para jardín, incluyendo jardineras, piezas para tablilla, paneles, rejas y postes, todas hechas de Santa María. Dos líneas de tablilla, en Santa María y pucté, también fueron pedidas. La orden total fue de \$250,000 dólares, una venta muy importante para FORESCOM. Se firmó un acuerdo comercial entre FORESCOM y Arte Latino (el brazo de negocios de COPADE) a finales de 2012.

Las ventas representaron tanto una oportunidad muy importante como un reto para FORESCOM y sus integrantes. Por un lado, estaba la penetración del mercado europeo representaba un logro: el acceso a un mercado estable y de gran visibilidad que pedía específicamente productos comunitarios de madera, con un enorme potencial para crecer con el tiempo. Por el otro, las demandas de este mercado requerían de FORESCOM y sus integrantes la entrega de un producto de valor agregado y alta calidad, a tiempo, con poco margen para los retrasos o los errores. Esto supuso una enorme presión para hacer la venta en tiempo y forma, para poder mantener este cliente potencialmente importante.

Así como las capacidades y procesos al interior de FORESCOM serían esenciales para surtir ese pedido, también estaba claro que las mejoras entre las EFC integrantes en sí mismas serían igualmente fundamentales. Después de todo, las EFC integrantes de FORESCOM son las que debían entregar la madera a tiempo, con alta calidad y siendo confiables. Para lograr esto, se hizo necesario trabajar desde las bases de la competitividad empresarial. Esta fue el área en la que Rainforest Alliance concentró su asistencia técnica con apoyo del FOMIN.

#### La asistencia técnica de Rainforest Alliance para el desarrollo de EFC

Aunque el manejo forestal comunitario en la RBM ha tenido niveles importantes de apoyo desde el establecimiento del modelo de concesiones, hace más de 15 años, hay todavía debilidades considerables entre la mayoría de las EFC. Muchas trabajan con tecnología caduca y obsoleta (por ejemplo, en el caso de los aserraderos) que limita su capacidad productiva y obliga a vender mucha de la madera extraída como trocería, o lleva a que gran parte del volumen extraído no sea vendible. Conforme han crecido los mercados para EMC, la capacidad para vender el volumen extraído en esos mercados debe ser desarrollada.

Desde el punto de vista del desarrollo de mercados, puesto que muchas EFC en la RBM carecen de un personal profesional de tiempo completo, las ventas normalmente las llevan a cabo los gerentes de las EFC, que por lo general ocupan esos cargos solo temporalmente y en muchas ocasiones no han sido capacitadas para el manejo de empresas ni para las ventas. Desde una perspectiva más

amplia, las EFC no tienen un sentido claro de los costos reales en que incurren ni del ingreso real de la producción forestal, ni de los precios de mercado de la madera. Por tanto, carecen de la información esencial para marcar precios y negociar. La escasez generalizada de controles administrativos y contables sistemáticos hacen que muchas EFC sean incapaces de identificar problemas, alinear las operaciones y aumentar sus ingresos, sea bajando los costos o aumentando los ingresos.

Mejorar las capacidades técnicas en éstas y otras áreas de administración de empresas guió el enfoque de Rainforest Alliance a la hora de brindar su apoyo bajo el proyecto FOMIN. Durante un periodo de cinco años, entre 2010 y 2015, Rainforest Alliance trabajó con las nueve concesiones comunitarias activas en la RBM, concentrándose en varios temas identificados por las mismas EFC como fundamentales para el crecimiento empresarial y la competitividad. Los temas específicos de la asistencia técnica fueron:

- Establecer una línea base de autodiagnóstico
- Planes de mejora empresarial
- Mitigación del impacto ambiental
- Eficiencias en la transformación de la madera
- Planificación de negocios
- Estrategia de mercados
- Acceso al financiamiento
- Capacitación para la administración de empresas
- Gobierno empresarial y cumplimiento de estatutos
- Transparencia y procesos internos de toma de decisiones

Durante el periodo de análisis (2010-2014) se realizaron 111 eventos (talleres y capacitaciones) con las nueve EFC activas en la RBM, en las que

participaron 535 personas. Gran parte de esta asistencia técnica se concentró específicamente en aumentar las capacidades entre las EFC para la venta y entrega de EMC con valor agregado. Éstas incluyeron la participación en ferias, la creación de un catálogo de productos para los mercados estadounidense y europeo, y las misiones comerciales con compradores potenciales a las concesiones de la RBM. Más ampliamente, la capacitación se concentró en la planeación y administración empresariales, orientadas a que las EFC satisficieran la demanda movilizada por FORESCOM para EMC.

Lo que resta de este documento analiza los cambios vistos entre una de las EFC asociadas que está surtiendo a FORESCOM con material para satisfacer la demanda de Leroy Merlin.

### La empresa forestal comunitaria Árbol Verde

Árbol Verde es una EFC que maneja una concesión de 64,973 hectáreas en el cuadrante más oriental de la RBM. Tiene 340 miembros (237 hombres y 103 mujeres) de nueve comunidades diferentes ubicadas en el municipio de Flores: Ixilú, El Remate, Macanche, El Zapote, Las Viñas, El Naranjo, El Caoba, El Porvenir y Zocotzal. Como muchas de las concesiones comunitarias, la EFC Árbol Berde se hizo en respuesta al establecimiento de la RBM en 1990, uniendo las fuerzas primero para cabildear en busca de los derechos para el uso forestal dentro de la zona de usos múltiples de la reserva. En 1992, las nueve comunidades formaron el Comité Proconcesiones Comunitarias. Trabajando con otras organizaciones comunitarias, además de con distintos donantes y organismos de asistencia técnica, las concesiones



FORESCOM ayuda a las ECF de la RBM a accesar nuevos mercados para las EMC

Foto de  
Sergio Izquierdo

forestales fueron aprobados en última instancia por el gobierno guatemalteco a mediados de los años 1990. La Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde se fundó el 7 de febrero de 1998. Se le otorgó la concesión, llamada Las Ventanas, el 24 de septiembre de 1999.

Árbol Verde está registrada legalmente como una asociación de la sociedad civil con sede en Ixlú, en el municipio de Flores. Como otras concesiones en la parte oriental de la reserva, sus miembros no viven dentro, ni siquiera cerca, de la concesión forestal. Son silvicultores no residentes de un recurso forestal más bien distante, y ni siquiera tienen una historia forestal en sí, aunque algunos miembros participaban en el comercio de madera antes de que se estableciera la RBM.

El objetivo principal de la EFC Árbol Verde es mejorar las condiciones de vida de sus integrantes y de los miembros de las comunidades a las que pertenecen a través del uso sostenible de los recursos naturales y de los servicios ambientales. Los objetivos específicos incluyen:

- Producir materia prima y de productos semi-terminados (transformación primaria)
- Integrar el manejo de PFNM como el xate (*Chamaedorea spp.*), el chicle (*Manilkara zapota*), la pimienta (*Pimenta dioica*), el bayal (*Desmoncus spp.*), según la capacidad e infraestructura locales
- Aumentar la penetración de EMC en los mercados locales e internacionales
- Implementar un sistema de manejo que integre aspectos de protección y producción biológicos, ecológicos y culturales
- Involucrar a los miembros de Árbol Verde en actividades relativas al manejo forestal, incluyendo la capacitación en la prestación de servicios y la investigación aplicada (Stoian and Rodas 2006).

Después de ganar su concesión, Árbol Verde trabajó con un organismo de asistencia técnica local (Naturaleza para la Vida, NPV) para preparar un programa de manejo forestal. Bajo este plan, se delinearon 33,079 hectáreas como bosques de producción y 31,894 hectáreas fueron apartadas como bosques de protección. La extracción forestal empezó en 2000. En octubre de 2002, Árbol Verde obtuvo su certificación FSC, un requisito para mantener su concesión. A lo largo de las 14 temporadas de extracción en el periodo de 2000 a 2013, Árbol Verde extraío 18,338 metros cúbicos de madera, que fueron desde un mínimo de 590 metros cúbicos en 2002 a un pico de 2,317 metros cúbicos en 2012. A lo largo de los años, el número de especies que extrae decreció, de 19 en 2000 a cinco en 2013. Este descenso se debe en gran medida a que muchas de las especies extraídas al principio de la historia de manejo forestal de Árbol Verde no tenían mercado y nunca se vendieron los volúmenes extraídos (Rainforest Alliance 2014).

Como otras EFC en la RBM, Árbol Verde es gober-

nada por una junta directiva que representa a las nueve comunidades. La junta se compone de un presidente, un vicepresidente, un tesorero, un vocero y tres miembros más. Rinde informes ante una asamblea general, que es el máximo órgano de toma de decisiones y en el cuál los 340 miembros tienen voz y voto. La asamblea se reúne una vez al año. Los principales temas de la EFC se discuten y deciden al nivel de la asamblea, incluyendo la aprobación de los planes operativos y financieros anuales. Como con la mayoría de las EFC en las Américas, los integrantes de la junta directiva sirven solamente por períodos cortos, típicamente por dos años. Aunque esto asegura la participación de un grupo más amplio de integrantes en el desarrollo empresarial, también impide la continuidad y la planeación estratégica de largo plazo y su ejecución.

La gestión diaria de las EFC la realiza un administrador, apoyado por un funcionario administrativo y un asistente administrativo. El administrador supervisa cuatro unidades: de manejo forestal, de transformación de la madera, de administración y de un hotel y restaurante que opera la asociación.

Los beneficios significativos le llegan a los miembros a través de las actividades forestales. En un año promedio, la EFC genera 130 empleos, 110 de los cuales son temporales (levantamiento de inventarios y extracción) y 20 de los cuales son fijos y de tiempo completo. La mayoría, cerca del 75 por ciento, de estas posiciones son para integrantes de la EFC. Más aun, un porcentaje de las ganancias de la EFC se reparte como utilidades a cada miembro año con año. Esta cifra ha aumentado sustancialmente con los años. En 2003, los miembros recibieron unos \$130 cada uno en dividendos. En 2010, ese número aumentó hasta los \$395. Para 2014, los pagos llegaron a unos \$660, aproximadamente, para cada miembro. Además de esta cantidad, según los estatutos, la EFC debe dedicar el 30 por ciento anualmente a proyectos de desarrollo social. En la práctica esto ha ocurrido solamente en ocasiones, cuando los miembros identifican una necesidad importante.

Desde 2003, Árbol Verde ha sido un integrante de FORESCOM. Una meta desde sus inicios fue trabajar a través de FORESCOM para lograr mayores mercados para las EMC. En los primeros años de su membresía en FORESCOM vio poco progreso. Con los años, sin embargo, la relación con FORESCOM ha evolucionado, como se hizo notar arriba. FORESCOM ha pasado de ser una entidad de segundo nivel percibida como un intermediario, y algunas veces como un competidor, a ofrecer valor a sus miembros a través de los servicios como el secado en estufa y la transformación con valor agregado, o el acceso a mercados preferentes. La sociedad con Leroy Merlin aquí descrita es una muestra de ello.

Dado el rol clave de Árbol Verde en la provisión de una buena parte de la madera para que fun-



La zafra de madera crea empleo para muchos de los 340 miembros de Árbol Verde  
 Foto de  
 David Dudenhoefer

cione la alianza de negocios con Leroy Merlin, Rainforest Alliance concentró esfuerzos significativos al nivel de la EFC para asegurar que su membresía floreciera. Mejorar la capacidad empresarial fue vista como el área clave de mejora para efectivamente entregar a FORESCOM un producto de calidad que en última instancia llegara al mercado.

### Resultados de la asistencia técnica

Como ocurre con otras EFC aliadas con las que Rainforest Alliance trabaja globalmente, un punto clave en la asistencia técnica a Árbol Verde fue la herramienta ADORE. La aplicación de ADORE permite a la dirigencia de una organización realizar evaluaciones internas del nivel de desarrollo empresarial de su negocio y de su desempeño en distintas áreas, con lo que puede identificar debilidades, planes de acción para corregirlas y medir el progreso con el tiempo. Aplicada en la mayoría de las operaciones forestales comunitarias con las que trabaja Rainforest Alliance en América Latina con apoyo del FOMIN, la herramienta ayuda a dar seguimiento al desarrollo de

la empresa en las siguientes áreas claves:

- Aspectos legales
- Participación y desempeño
- Capacidad de gestión
- Aspectos tributarios
- Registros contables
- Producción y comercialización
- Crédito
- Financiamiento
- Solvencia

Al evaluar el desarrollo según una serie de indicadores y al usar una escala de cuatro puntos para medir el desempeño contra puntos de referencia predefinidos, las empresas obtienen una imagen cualitativa y cuantitativa de sus operaciones en curso. ADORE indica las áreas en las que hace falta mejorar, lo que ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Una vez capacitadas en la aplicación de la herramienta, las empresas la usan para monitorear su propio proceso con el tiempo.

Los cambios en el desempeño de la EFC Árbol

Tabla 4  
 Indicadores de  
 ADORE para  
 Árbol Verde, en  
 2012 y 2014

Área temática	Año		Cambio porcentual
	2012	2014	
Cumplimiento institucional	67	93	26
Gobernanza social	65	72	7
Manejo ambiental	71	98	27
Desempeño económico	65	86	21
<b>Promedios</b>	<b>67</b>	<b>87</b>	<b>20</b>

Tabla 5  
Ventas de la EMC  
de Árbol Verde  
2012-2014

Ventas de EMC de Árbol Verde	2012	2013	2014
Volumen vendido (pies tablares)	16,335	111,797	171,456
Ventas a través de FORESCOM (%)	4	26	76
Ventas directas de la EFC (%)	96	74	24

Verde por indicador general clave durante el periodo de 2012 a 2014 se muestran en la tabla siguiente.

Como puede verse en la tabla 4, durante el periodo de análisis Árbol Verde ha hecho un progreso significativo en todas las áreas de desempeño de la EFC. Respecto del cumplimiento institucional, la EFC mejoró considerablemente, especialmente en lo relativo a su administración interna, incluyendo la capacidad para la gestión del financiamiento y los sistemas contables. Esto se logró con apoyo de Rainforest Alliance. La gobernanza social también mejoró, a través de un esfuerzo más proactivo para involucrar a todos los miembros en la Asamblea General como parte de los ejercicios de reporte sobre el desempeño financiero, un proceso más participativo para el involucramiento en la planeación de inversiones, y una iniciativa para asegurar que el mayor número de oportunidades de empleo generadas por la EFC fueran para miembros de la comunidad.

Es de especial relevancia que en el área de manejo ambiental la EFC diera los mayores pasos, y está cerca de un cumplimiento del 100 por ciento con los principales requerimientos del gobierno guatemalteco y del FSC, incluyendo las áreas de manejo con alto valor de conservación. Algunas mejoras clave también se dieron en lo relativo a los derechos laborales: en lo que supone un cambio importante respecto de los años pasados, los 130 empleados de la EFC, sean temporales o permanentes, ahora tienen un contrato oficial y reciben información sobre sus derechos legales bajo el código laboral guatemalteco. Adicionalmente, a diferencia de muchas operaciones comunitarias en los trópicos, la seguridad de los trabajadores en la selva y el aserradero es parte de la cultura empresarial y se aplica con fuerza.

Al mismo tiempo, la productividad ha mejorado en la EFC. Durante el periodo de 2011 a 2015, Árbol Verde casi triplicó el volumen de madera que extraído, de 763 metros cúbicos a 2,111 metros cúbicos. La EFC redujo sus costos de producción en un 10 por ciento. El aumento en el volumen extraído fue resultado de una variación en la disponibilidad de madera en los cupos anuales, en que la EFC adquirió su propio tractor para la extracción de madera y a que hubo mejores condiciones de mercado para EMC, facilitadas por FORESCOM. La mayor reducción en los costos de producción se logró a través de la adquisición del tractor y de dos aserraderos, con los que la eficiencia de transformación de la EFC mejoró

dramáticamente. Ambos aserraderos fueron comprados con financiamiento apoyado por una iniciativa anterior con fondos del FOMIN, y el apoyo del FOMIN en este proyecto fue movilizado para la capacitación técnica en su uso y mantenimiento.

Específicamente en lo que toca a los mercados de EMC, con apoyo de Rainforest Alliance, Árbol Verde ha aumentado significativamente la cantidad de EMC que entrega a FORESCOM y ésta a mercados preferentes con el tiempo. Si bien tanto el volumen como el número de especies menos conocidas extraídas en Árbol Verde ha bajado con el tiempo, el porcentaje de EMC como parte de las ventas totales ha crecido. Como se mencionó, en el pasado gran parte del volumen extraído nunca se vendía. Esto ha cambiado considerablemente con el tiempo. La tabla 5 documenta los cambios en mercados de EMC para Árbol Verde entre 2012 y 2014.

Como se dijo, entre 2012 y 2014 el volumen de EMC vendidas por Árbol Verde aumentó más de 10 veces, inclusive conforme caía el volumen de EMC. Tres dinámicas subyacen esta tendencia. Primero, que la EFC ahora transporta la trocería desde el campo, en lugar de transformarla en la selva, como se hacía antes, lo que llevaba a toda una serie de problemas de calidad y de otra índole que hacían invendible gran parte del volumen extraído. Segundo, las mejoras en la calidad de la transformación han aumentado la cantidad que la EFC puede vender a FORESCOM. Y finalmente, FORESCOM ahora vende madera aserrada “mill-run” de EMC de la EFC, puesto que la mayoría de los productos de Leroy Merlin son de una dimensión que permite a FORESCOM trabajar sorteando las guías de graduación convencionales. Esto implica que cerca del 80 por ciento de las EMC de Árbol Verde pueden ser compradas por FORESCOM, mientras que antes típicamente sólo se compraban la selecta y mejor.

Más allá de los volúmenes totales de EMC vendidas, hay también mejoras incrementales significativas respecto de los precios alcanzados en el mercado. En cuanto a las ventas de trocería, que se redujeron durante el periodo, el precio promedio aumentó de \$0.66 por pie tablar a \$0.83 por el Santa María, pucté y el machice. El precio de la madera aserrada de las mismas especies aumentó de \$1.12 a \$1.31 por pie tablar. En promedio, esto implicó un aumento del 20 por ciento en las utilidades obtenidas de las ventas de EMC. Más aún, la cantidad de material con valor agregado vendido por Árbol Verde a FORESCOM durante este

periodo aumentó entre 2010 y 2014, y los precios para dichos productos estuvieron entre los \$2 y los \$2,30 por pie tablar. El principal motor detrás de estos cambios fue la relación comercial de FORESCOM y su lazo con los mercados preferentes. Las exportaciones de Árbol Verde a los mercados internacionales aumentaron en un 150 por ciento.

Como queda claro por todo ello, la asociación comercial para vender EMC a través de FORESCOM a un mercado con una prima ha resultado en un aumento en los beneficios del uso, de agregar valor y económicos en general que llegan a las EFC individuales. Vale la pena subrayar que FORESCOM no actúa meramente como otro intermediario que busca capturar la parte del león de las ganancias obtenidas, lo que puede pasar con otros arreglos de segundo nivel, sino que más bien trabaja con las EFC integrantes, junto con Rainforest Alliance y otros que la apoyan, para mejorar los procesos empresariales y extraer más valor de cada metro cúbico de madera que extraen.

Como resultado de estos cambios, el desempeño económico general de la EFC Árbol Verde mejoró significativamente. En 2010, los ingresos totales de la EFC fueron de \$621,053. A finales de la temporada extractiva de 2015, conforme se terminaba este estudio, dichos ingresos habían aumentado en más de 160 por ciento para llegar al \$1,033,916. Si bien el grueso de este crecimiento se debió a que se vendió una parte mayor del volumen cosechado total, además de los mejores mercados que hubo para la caoba y el cedro, la mejora en el segmento de los negocios de la EFC fue responsable de alrededor de un 30 por ciento de estas ganancias. Gracias a las mejoras en las eficiencias de la EFC y a la reducción en los costos de producción,

Árbol Verde aumentó su margen de ganancia con este ingreso. Para finales de 2014, la EFC reportaba utilidades de \$415,673, un aumento de más de 70 por ciento respecto de 2010.

¿Qué se ha hecho con esas ganancias? Dos mejoras finales valen la pena de ser resaltadas. En 2014, se pagaron \$223,684 en dividendos para miembros de la EFC, lo que significó \$660 por miembro. Esto fue unos \$260 más que en los cuatro años anteriores. Adicionalmente, más allá del pago de dividendos, entre 2013 y 2015, se invirtieron \$139,474 en una reserva, que se mantendrá para cubrir las necesidades de capital de trabajo y las inversiones futuras. Este desarrollo marca un cambio importante respecto de algo que ha impedido el desarrollo de EFC en la RBM y más allá: la dependencia de los adelantos y el hecho de que no se reinvierten las ganancias en las necesidades futuras de desarrollo empresarial. Este cambio se debió en gran medida a la asistencia técnica que se concentró en sentar las bases para una visión empresarial de largo plazo, el desarrollo empresarial y los planes de inversión, todas áreas de atención de Rainforest Alliance en su trabajo con Árbol Verde apoyado por el FOMIN.

### Conclusiones, lecciones aprendidas y recomendaciones

Con base en este análisis, pueden presentarse varias conclusiones y lecciones aprendidas importantes. En primer lugar, que los mercados para EFC están creciendo, sobre todo en mercados de nicho. Esto son buenas noticias para las selvas y buenas noticias para las EFC. Sin embargo, para que las EFC puedan sacar provecho de estos mercados deberán aumentar sus capacidades para



Con el apoyo de FORESCOM, el volumen de EMC vendidas por Árbol Verde aumentó más de 10 veces entre 2012 y 2014

Foto de  
Sergio Izquierdo

El manejo forestal sostenible en la RBM fortalece la conservación del hábitat del jaguar

Foto de  
Sergio Izquierdo



entregar productos con valor agregado, de alta calidad y de forma profesional.

Dados los temas de escala y de capacidades, una forma efectiva en que las EFC pueden organizarse para satisfacer estas demandas es participar en una organización o empresa de segundo nivel como FORESCOM. Como se ha documentado ampliamente, aunque estas organizaciones tienen una lógica fuerte en sí mismas, lograr la competitividad y relaciones comerciales justas con las comunidades que las integran puede ser un reto. La historia de FORESCOM –su evolución desde que era un intermediario a un proveedor de servicios y organismo de ventas para las EFC que la integran– presenta lecciones valiosas para iniciativas similares en los trópicos.

En última instancia, sin embargo, aun cuando las empresas de segundo nivel como FORESCOM puedan encontrar nuevos mercados para EMC, hay temas fundamentales en la competitividad de las EFC que deben solucionarse y mejoras que deben hacerse para penetrar en estos nuevos mercados. Es ahí donde la asistencia técnica es más importante, junto con el acceso al financiamiento y el jalón de la demanda, para llenar los huecos y mejorar las capacidades en áreas como la planeación de largo plazo, la gestión financiera, la transformación con valor agregado y la gobernanza interna. Éstas fueron áreas de atención del apoyo de Rainforest Alliance a la EFC Árbol Verde, que ha ayudado a la empresa a hacer mejoras significativas y responder a la nueva demanda del mercado de EMC movilizado por FORESCOM.

Cuando los mercados preferentes pueden ser identificados y penetrados, pueden obtenerse ganancias significativas al nivel de las EFC, siempre que las EFC tengan tanto acceso al financiamiento para mejorar la calidad y eficiencia de su operación, y donde se tenga asistencia técnica para apoyar a la administración y el desarrollo empresariales. El caso de la EFC Árbol Verde

demuestra esto con fuerza. La combinación de facilitación del mercado y de la transformación con valor agregado por FORESCOM, de las mejoras en la maquinaria de extracción y transformación de la EFC a través del acceso al crédito y del apoyo de Rainforest Alliance y otros grupos en la construcción de capacidades fundamentales como la gobernanza, la gestión financiera y la planeación y administración empresariales, ha resultado en ganancias tangibles.

Si bien se ha hecho un progreso significativo y éste merece el reconocimiento por ser un éxito, hay varias áreas para la mejora continua para las que aquí se recomienda la asistencia técnica, para FORESCOM y para las EFC de la RBM:

- La asistencia técnica a las empresas de segundo nivel de las EFC deberá asegurar que dichas organizaciones operan con una lógica de mercado y facilitan lazos con compradores preferentes que lleven a beneficios concretos para las EFC que las integran.
- Una búsqueda más agresiva de compradores de nicho en mercados preferentes debería facilitarse por las entidades de asistencia técnica, con énfasis en probar nuevas EMC para su uso en líneas de productos seleccionados (por ejemplo, tablillas, pisos, muebles de hogar y de jardín).
- FORESCOM y sus integrantes deberían estudiar los cambios en el desempeño de la EFC Árbol Verde y buscar replicarlos en otras EFC integrantes.
- Árbol Verde debería realizar una revisión de los beneficios sociales generados por estos cambios en el desempeño de las EFC, y evaluar qué áreas pueden mejorar, especialmente respecto de la inversión en proyectos de desarrollo social.

## ANEXO I

# Referencias

Forster, R., Albrecht, H., Belisle, M., Caballero, A., Galletti, H., Lacayo, O., and S. Ortiz. 1998. Forest communities and the marketing of lesser-used tropical hardwoods in Mesoamerica. USAID/USFS.

ITTO. 2012. Caracterización tecnológica de las especies de madera. Documento de Proyecto PD 385/05 Rev. 4 (I,F), "Industrialización Comercialización y Manejo Sostenible de diez Especies Nativas Mexicanas." Organización Internacional de las Maderas Tropicales. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías, Departamento de Madera, Celulosa y Papel, Unidad Académica "Propiedades y Usos de la Madera."

Rainforest Alliance. 2014. Análisis de la oferta maderable de los POAs 2014 de las concesiones forestales de la RBM: Una oportunidad para aumentar los ingresos a las Empresas forestales de petén. Climate Nature and Communities and Guatemala (CNCG): Petén.

Rosales, A. 2010. Rainforest Alliance technical assistance: Strengthening FORESCOM and the community forest enterprises of the Maya Biosphere Reserve, Guatemala. New York: Rainforest Alliance

Stoian, D. and A. Rodas. 2006. Sociedad Civil para el Desarrollo Árbol Verde: Case Study from Petén, Guatemala. RRI: Washington, D.C.

WWF/GFTN. 2013. Guide to Lesser-Known Tropical Species. WWF: Washington, D.C.

## ANEXO II

# Informantes clave

**Teresita Chinchilla**  
ACOFOP

**Axel Guerra**  
AFISAP

**Aroldo Luna**  
AFICC

**Manuel Manzanero**  
Rainforest Alliance

**Reyneer Morales**  
Rainforest Alliance

**Spencer Ortiz**  
FORESCOM

**Joel Pacheco**  
Árbol Verde

**Gustavo Pinelo**  
CATIE

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0

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

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

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

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



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

**CLIMA, NATURALEZA  
y COMUNIDADES  
en Guatemala**



**FOMIN**  
Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID