



EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

**Encontrando el equilibrio:  
Adaptación de empresas forestales  
comunitarias para satisfacer  
la demanda del mercado**

**Un estudio de caso de TIP Muebles  
(Oaxaca, México)**

Estudios de caso de comunidades forestales  
No. 7/10

# Índice

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

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

|  |   |
|--|---|
| <b>Prefacio</b>  | <b>3</b>  |
| <b>Resumen ejecutivo</b>   | <b>5</b>  |
| <b>Introducción</b>  | <b>8</b>  |
| <b>Instituciones comunitarias y empresas forestales en México</b>        | <b>9</b>  |
| <b>ICOFOSA y TIP Muebles: Establecimiento y crecimiento</b>              | <b>9</b>  |
| <b>Apoyo externo</b>   | <b>12</b>   |
| <b>TIP Muebles y las EFC que la integran</b>                             | <b>13</b>   |
| <b>Modelo de venta directa de fábrica</b>                                | <b>13</b>   |
| <b>Cambiando el modelo de negocio</b>                                    | <b>15</b>   |
| <b>Vendiendo la certificación FSC</b>                                    | <b>16</b>   |
| <b>El modelo de TIP Muebles y los límites de la integración vertical</b> | <b>17</b>   |
| <b>Conclusión</b>  | <b>21</b>   |
| <b>Lecciones aprendidas y recomendaciones</b>                            | <b>21</b>   |
| <b>Anexo I: Referencias</b>  | <b>23</b>   |
| <b>Anexo II: Informantes clave</b>                                       | <b>23</b>   |
| <b>Acrónimos</b>   |   |
| CDI  | Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas                               |
| ECF  | Empresa Forestal Comunitaria  |
| CoC  | Certificado de Cadena de Custodia FSC   |
| CONAFOR  | Comisión Nacional Forestal  |
| FSC®   | Forest Stewardship Council®   |
| ICOFOSA  | Integradora Comunal Forestal de Oaxaca S.A. de C.V.   |
| IEPO   | Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca  |
| FOMIN  | El Fondo Multilateral de Inversiones (miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo) |
| Pymes  | Pequeñas y Medianas Empresas  |

## 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>   |

# Encontrando el equilibrio: Adaptación de empresas forestales comunitarias para satisfacer la demanda del mercado



Dos terceras partes de Oaxaca son zonas boscosas, incluyendo formaciones tropicales y bosques templados de pino y encino.

Foto de  
Eugenio Fernández  
Vázquez

México se caracteriza por su fuerte sector forestal comunitario. La Revolución Mexicana (1910-1917) trajo consigo un proceso de reforma agraria que fue implementado en oleadas sucesivas a lo largo del siglo XX. Por un periodo de 70 años, se entregaron títulos sobre tierras de todo el país a dos tipos de comunidades rurales –ejidos y comunidades agrarias–, que son dueñas de un estimado de 60.3 por ciento de los bosques del país (Madrid, L. et al. 2010). La Comisión Nacional Forestal ha identificado unas 9,000 comunidades que son dueñas de bosques, de las que una tercera parte tiene un potencial comercial insignificante. Entre las comunidades con recursos forestales de más tamaño, unas tres mil manejan sus bosques según un programa de manejo forestal.

A lo largo de las últimas dos décadas se ha consolidado una transición hacia una mayor autonomía en el manejo forestal. Comunidades por todo el país han desplegado instituciones de gobernanza tradicional en formas innovadoras para administrar una creciente diversidad de empresas forestales

comunitarias (EFC). También han creado complejas alianzas intercomunitarias para lograr economías de escala y emprender proyectos empresariales conjuntos. Varios análisis muestran que las EFC exitosas contribuyen grandemente al desarrollo sostenible, y que el manejo forestal comunitario es tan efectivo como las áreas protegidas en la conservación de los bosques naturales y sus servicios (Bray et al. 2007).

Aún así, hacer del manejo forestal a pequeña escala un uso del suelo económicamente competitivo sigue siendo un reto, aún en un país como México, donde el manejo forestal comunitario está relativamente avanzada. Para competir con las importaciones de madera barata, sin mencionar la madera ilegal, las EFC mexicanas deben lograr economías de escala, añadir valor a sus productos forestales e institucionalizar prácticas empresariales serias.

Una estrategia popular para lograr esto es la creación de organizaciones de segundo nivel que acopien la producción de varias comunidades, faciliten la producción con valor agregado y ayuden

La comunidad de Ixtlán de Juárez maneja un área de bosque de más de 15 mil hectáreas, de las cuales 3,500 son de producción de pino encino

Foto cortesía de TIP Muebles



a las comunidades a mejorar su control de calidad y sus procesos administrativos y de ventas. Sin embargo, lograr la eficiencia de estas organizaciones de segundo nivel es difícil. Los retos incluyen la tensión entre los valores igualitarios y las exigencias empresariales, la competencia entre las comunidades integrantes y la competencia entre las empresas de segundo nivel y las comunidades integrantes.

Este estudio de caso analiza a TIP Muebles, empresa minorista y marca usada por ICOFOSA, un consorcio de comunidades indígenas en el estado de Oaxaca, en el sur de México, involucrada en el manejo forestal, la extracción de madera, el aserrío, y la manufactura y venta de muebles. El hallazgo central de este estudio de caso es que es posible que una empresa de segundo nivel encuentre el equilibrio entre los valores comunitarios y las demandas del mercado. El estudio también confirma que las EFC pueden adoptar modelos de negocio comercialmente viables, al tiempo que mantienen la fidelidad a los valores y procesos arraigados en las instituciones comunitarias.

Los hallazgos específicos incluyen que:

- TIP Muebles ha probado ser una empresa comunitaria emprendedora y exitosa, capaz de sobrevivir a sus conflictos internos, adquirir contratos institucionales de muebles, atraer financiamiento externo y aumentar sus ventas de muebles. De especial importancia es que TIP Muebles ha demostrado tener habilidad para identificar problemas internos y adaptar su modelo de negocios para enfrentarlos. Como muestra este estudio de caso, TIP Muebles ha adaptado en forma muy importante su estrategia de negocios en respuesta a señales del mercado.
- TIP Muebles ha emprendido con éxito un cambio fundamental en la forma en la que hace negocios. En un inicio, la compañía generaba pedidos de poco volumen y mucha diversidad en la misma época en las que los clientes institucionales hacían sus pedidos. El arreglo inicial también requería que cada fábrica de muebles de las comunidades pagara una parte fija de los
- costos de la venta al menudeo, lo que generaba tensiones cuando una fábrica comunitaria tenía una porción menor de las ventas al menudeo, pero la parte de los costos del menudeo que debía pagar era alta. Los presidentes y asambleas de las comunidades debatieron en repetidas ocasiones si debían vender sus fábricas o dejar el consorcio para evitar costear las ventas al menudeo.
- Con apoyo de Rainforest Alliance, TIP Muebles desarrolló un modelo alternativo que estableció un minorista que generó utilidades, propiedad de las fábricas comunitarias de muebles. Este minorista ahora compra muebles de las fábricas que posee y las vende con un sobreprecio, al tiempo que cubre los costos del menudeo.
- Esta innovación en el modelo de negocios ha reducido las tensiones con las comunidades y ha disminuido la vulnerabilidad de TIP Muebles. En el nuevo modelo, TIP Muebles programa los grandes pedidos en temporadas en que las fábricas están subutilizadas, lo que genera mayores economías de escala en la producción. Este enfoque empresarial también incluye una línea de crédito al minorista, que a su vez se extiende a las fábricas de muebles.
- TIP Muebles ha logrado con ello capear las crisis internas que amenazaban su viabilidad, y ha logrado capotear la tensión inherente entre las instituciones tradicionales comunitarias y la visión de empresa.
- Por último, el caso de TIP Muebles ilustra tanto los beneficios como los límites de la integración vertical para el desarrollo forestal. Como marca y minorista de muebles, TIP Muebles añade valor en la cúspide de la cadena de suministro. Sin embargo, usa solamente una fracción de la madera producida por las operaciones forestales comunitarias, y genera menos ingresos, utilidades, empleos y beneficios comunitarios que el aserrío o la extracción de madera. Aun así, la producción de muebles genera más ingresos y beneficios por unidad de madera consumida, y esos beneficios son acumulativos.

El caso de TIP Muebles ofrece lecciones importantes para las organizaciones forestales de segundo nivel en otras latitudes, incluyendo:

- Los modelos empresariales deben ser adaptados para responder a las demandas del mercado, al tiempo que se mantiene la responsabilidad ante el control y las aspiraciones de las comunidades para beneficiarse de procesos de escala local.
- Los negocios de segundo nivel pueden lograr economías de escala al atender mercados a través de la producción coordinada de sus miembros.
- Es posible crear nuevos mercados de productos con valor agregado, con financiamiento especial y con una venta agresiva de productos de alta calidad y de valor agregado.
- Mientras que se añade valor a través de la creación de nuevos mercados, los negocios de segundo nivel deberían poner atención y ajustar su propia demanda a la capacidad productiva de sus miembros.
- Los negocios de segundo nivel pueden actuar como conductos efectivos para que sus miembros puedan acceder a capital de trabajo.
- A través de la articulación y de una imagen pública atractiva, los negocios de segundo nivel pueden ser efectivos en la atracción de financiamiento público y apoyo para el desarrollo empresarial de sus integrantes, al tiempo que se obtienen contratos de ventas que requieren suministros fiables.

- Por crítica que pueda ser una empresa de segundo nivel para transformar las empresas forestales comunitarias que la integran, los procesos entre las comunidades integrantes deben tener sus propias dinámicas de mercado y sus propias estructuras comunitarias, lo que requiere estrategias de asistencia técnica separadas.

Este análisis ofrece varias recomendaciones para TIP Muebles y para las instituciones de asistencia técnica que trabajan para apoyar a organizaciones similares en la consolidación de cadenas de suministros comunitarias.

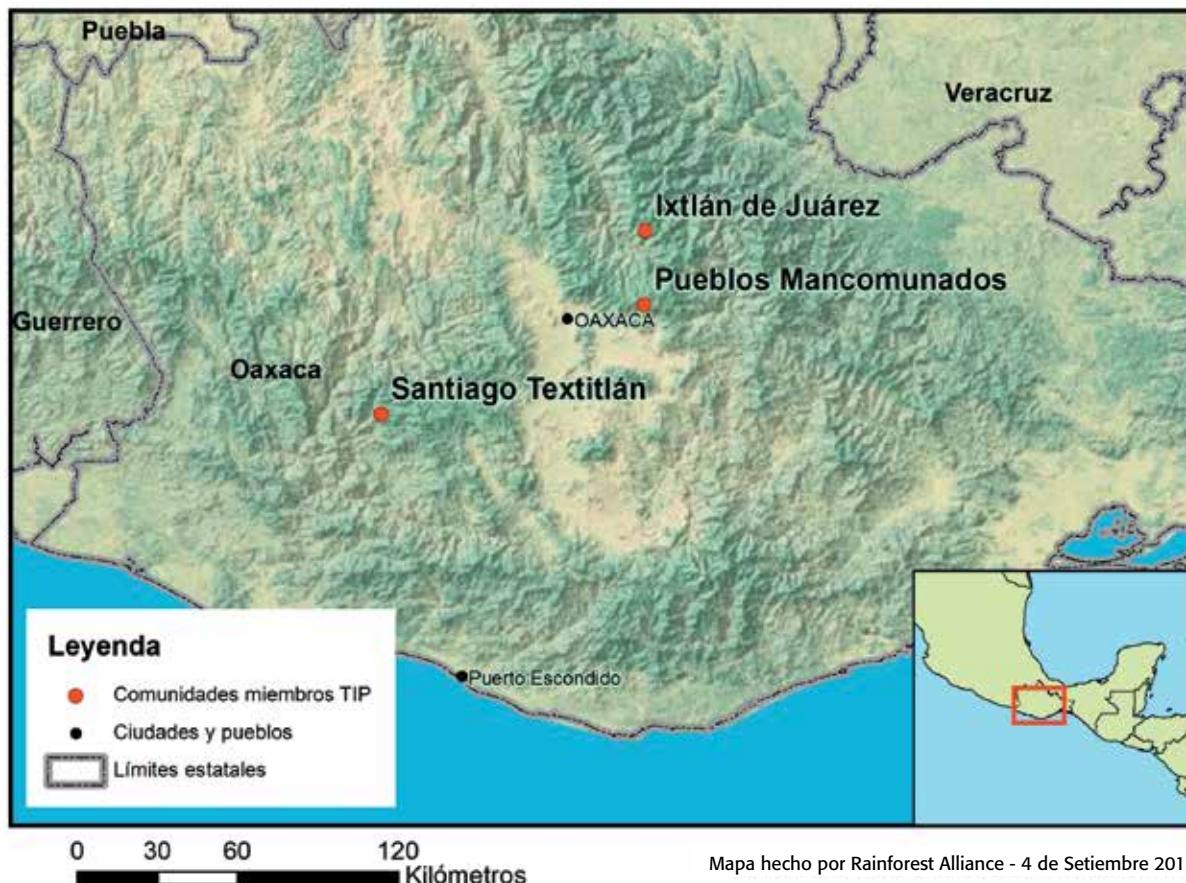
- Establecer programas constantes de capacitación interna para mantener la calidad de la cadena de suministros, incluyendo calidad de aserrío y buenas prácticas empresariales.
- Aumentar el entendimiento de los miembros de las comunidades de las funciones y límites de las organizaciones de segundo nivel y generar expectativas razonables sobre los beneficios de la integración vertical.
- Mejorar la cadena de suministros a nivel de las comunidades para capturar mejor los beneficios potenciales de la cooperación entre cadenas, incluyendo métodos para rastrear los costos y los ingresos en cada paso del proceso de transformación.
- Los beneficios ambientales y comunitarios de la marca TIP Muebles deberían ser vendidos con mayor agresividad, y la certificación del Forest Stewardship Council debería usarse con más fuerza para vender productos de TIP Muebles.



Patio de madera y fábrica de muebles de Ixtlán de Juárez

Foto cortesía de TIP Muebles

**Mapa**  
Ubicación de las  
tres comunidades  
dueñas de TIP  
Muebles



## Introducción

El manejo forestal comunitario en México es ampliamente reconocida como estrategia de conservación y desarrollo rural (Bray et al. 2005). Sin embargo, el volumen de madera obtenida legalmente ha decrecido a ritmos constantes desde el año 2000. Solamente la mitad del área forestal con potencial comercial del país está bajo manejo legal. La madera extraída ilegalmente satisface a un estimado de 30% del consumo doméstico, y México tiene un déficit de seis mil millones de dólares en productos forestales. Dada la sólida base de tenencia de la tierra para el manejo forestal comunitario, la economía interna de los productos forestales podría ser un motor del desarrollo rural y de la conservación forestal, pero este potencial sigue sin aprovecharse.

El estado de Oaxaca es un líder y un innovador en manejo forestal comunitario a escala nacional e internacional. Con un tamaño equivalente al de Suiza, con apenas 3.5 millones de habitantes, indígenas en su mayoría, Oaxaca tiene 6.1 millones de hectáreas de bosques, la mayoría de ellas propiedad de comunidades. Desde 1980, esas comunidades ejercen un control importante sobre el manejo forestal y la extracción. A lo largo de las últimas décadas, las comunidades en Oaxaca – sobre todo en la región de la Sierra Norte – pasaron de ser espectadores del manejo forestal realizado por concesionarios, a trabajar como jornaleros para esos concesionarios, a manejar sus propios

bosques, empresas extractivas, aserraderos y estufas para secar sus tablas. En la actualidad, alrededor de 164 mil 759 hectáreas de bosques de Oaxaca tienen programas de manejo, la mayor parte implementados por unas 111 comunidades indígenas (Madrid 2008).

En 2005, tres de las EFC más avanzadas de Oaxaca –Santiago Textitlán, Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados– adquirieron fábricas para producir muebles con la madera que extraían. Al año siguiente, esas comunidades formaron una alianza llamada ICOFOSA (Integradora Comunal Forestal de Oaxaca, SA de CV) para coordinar la producción y venta conjunta de muebles. ICOFOSA lanzó subsecuentemente un brazo comercial con el nombre de TIP Muebles, con el objetivo de vender al menudeo los muebles que producían sus integrantes.

Desde su formación, TIP Muebles ha perseguido varias metas complementarias:

- Dar a las EFC que la integran un mayor control sobre sus mercados
- Facilitar la venta al menudeo, las ventas en general y la mejora de la calidad
- Lograr la integración horizontal de las fábricas de muebles que la integran, con lo que se lograrían mejoras en la integración vertical de cada cadena de suministros comunitaria, a través de los aserraderos y las organizaciones extractivas y hasta los bosques certificados.

Rainforest Alliance ha ofrecido asistencia a TIP Muebles desde su formación, y en tiempos recientes lo ha hecho con el apoyo del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN). Esta asistencia se ha concentrado en la creciente demanda mercantil de productos forestales certificados de TIP Muebles, mientras que se apoyaba a las EFC que la integran en la consolidación de sus cadenas productivas y en la mejora de la competitividad de sus operaciones forestales con valor agregado.

### **Instituciones comunitarias y empresas forestales en México**

La propiedad colectiva es la forma dominante de tenencia de los bosques naturales en México. La reforma agraria del siglo XX redistribuyó la tierra a las comunidades rurales bajo dos formas de tenencia: los ejidos, que son terrenos dotados a grupos de individuos, típicamente mestizos; y las comunidades agrarias, comunidades a las que se les renovaron o reconocieron títulos emitidos por la Corona española durante el periodo colonial o derechos tradicionales sobre territorios que nunca habían sido titulado. Aunque las parcelas agrícolas en los ejidos y las comunidades agrarias están generalmente bajo usufructo individual, los bosques típicamente son parte de la propiedad común, y son manejados por un comité de recursos comunales (el comisariado), bajo la supervisión de la asamblea de *ejidatarios* o comuneros, es decir, de los miembros de la comunidad o el ejido con derecho al voto.

Esta forma única de gobernanza incluye un proceso democrático de elección de los líderes comunitarios (el comisariado y el consejo paralelo de vigilancia) cada tres años. Mientras que la rotación de responsabilidades tiene desventajas para muchas comunidades forestales – como que muchas veces las personas elegidas carecen de las capacidades necesarias para ejercer su puesto –, los sólidos incentivos que ofrece el acceso a los valiosos bosques comunes ha animado una amplia participación comunitaria, el establecimiento de estatutos comunitarios, un vigoroso monitoreo y la aplicación de sanciones claras para quienes rompen las reglas. El sistema de gobernanza local también ha llevado a la acumulación de un significativo capital social para las operaciones forestales comunitarias, en un mundo en el que las autoridades tradicionales y la gobernanza pocas veces tienen las herramientas para el manejo territorial o el aprovechamiento del bosque.

Las EFC en Oaxaca son gobernadas por instituciones especialmente fuertes e influyentes. Las asambleas comunitarias pueden o pedir al comisariado que maneje las empresas de extracción y *aserrío*, o elegir a otros miembros para que hagan las veces de administradores. Sin embargo, los miembros de las comunidades elegidos para servir como administradores rara vez tienen las habilidades o la experiencia necesarias para la gestión empresarial. Más aún, sirven por períodos de tres años o a ve-

ces menos, y no reciben una capacitación o preparación antes de ocupar esas posiciones (Antinori and Bray 2005).

Si bien estas estructuras comunitarias imponen niveles de autoridad y responsabilidad que no están presentes en la empresa privada convencional, hay una tensión inherente entre las prioridades de las instituciones comunitarias y las exigencias presentes en el sector privado de eficiencia en los negocios, continuidad y capacidad para la planeación. La tradición de rotar los puestos y la percepción de que los administradores tengan posiciones de servicio comunitarios contrasta con el énfasis que el mundo empresarial pone en la efectividad administrativa. Los valores de mercado como la disciplina laboral contrastan con valores comunitarios como la inclusión, mientras que los cortos lapsos temporales y la inclusión que garantiza la toma de decisiones en asambleas contrasta con la toma de decisiones rápida orientada a maximizar utilidades, tan valorada por los líderes empresariales.

Sin embargo, las EFC tienen una cartera amplia de objetivos y beneficios comunitarios por encima y más allá de las utilidades. Generan empleos y bienes públicos como la infraestructura física, la construcción y mantenimiento de caminos y el financiamiento al gobierno comunitario, la beneficencia social y los rituales celebratorios que ayudan a definir la identidad comunitaria. Además, las EFC ofrecen una plataforma para acceder a los beneficios de programas tanto gubernamentales como no gubernamentales. Se espera que las EFC generen utilidades, y esos ingresos pueden repartirse directamente entre los miembros de la comunidad o reinvertirse en infraestructura productiva y diversificación, de lo que se espera que ofrezca ingresos y empleos adicionales.

En respuesta a esta tensión, varias comunidades, incluyendo a las que formaron TIP Muebles, han establecido un sistema de administración *gerencial* para sus negocios comunitarios. Bajo este sistema, los gerentes son pagados y trabajan por períodos indefinidos a discreción de las autoridades comunitarias y de la asamblea. En algunos casos, los gerentes son reclutados fuera de la comunidad. Este modelo tiene el potencial de ofrecer un mayor grado de profesionalización, continuidad y capacidad para la planeación, al tiempo que se mantiene el control comunitario sobre las EFC.

### **ICOFOSA y TIP Muebles: establecimiento y crecimiento**

TIP Muebles pertenece a tres EFC que la integran: Santiago Textitlán (la 'T'), Ixtlán de Juárez (la 'I') y Pueblos Mancomunados (la 'P'). La tabla siguiente ofrece los detalles de las tres EFC integrantes de la empresa.

TIP Muebles tiene sus raíces en las primeras experiencias de las comunidades en la manufactura de

muebles (Figura 2). Cuando Pueblos Mancomunados e Ixtlán de Juárez empezaron a producir muebles en 2005, Rainforest Alliance ayudó a vincularlos con su primer mercado importante, y produjeron muebles certificados para el sistema escolar del estado de Oaxaca. En 2006 también Textitlán empezó a producir muebles y se convirtió en proveedor del sistema escolar del estado. La idea de promover

integradoras como estrategia de desarrollo se volvía cada vez más popular en ese tiempo, con el apoyo de la Secretaría de Economía de México, la Comisión Nacional Forestal (CONAFOR), Rainforest Alliance y otras ONG. Al final, sin embargo, la decisión de crear ICOFOSA fue catalizada por una crisis política local.

En 2006, desórdenes políticos en la ciudad de

**Tabla 1**  
Comparativo  
de las tres  
comunidades

Fuente: Datos  
de población del  
INEGI de 2010.

| Comunidad            | Población | Miembros votantes | Extensión forestal (ha) | Corta anual autorizada (pino)                          |
|----------------------|-----------|-------------------|-------------------------|--|
| Santiago Textitlán   | 4,170     | 748               | 16,648                  | 39,591 m <sup>3</sup>                                  |
| Ixtlán de Juárez     | 2,718     | 500               | 15,749                  | 20,000 m <sup>3</sup>                                  |
| Pueblos Mancomunados | 2,798     | 950               | 24,000                  | Cortas de saneamiento de 7,000 - 50,000 m <sup>3</sup> |

**Figura 2**  
Línea del tiempo

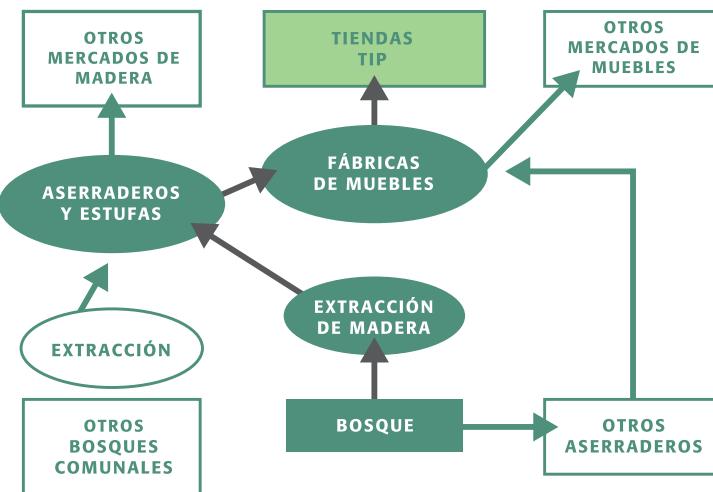
- 1950s Concesión forestal en tierras de propiedad comunitaria
- 1980s Inicio del involucramiento de las comunidades en el manejo forestal
- 2001 Textitlán e Ixtlán se certifican con FSC
- 2005 Pueblos Mancomunados abre su fábrica de muebles
- 2005 Ixtlán abre su fábrica de muebles
- 2005 Ixtlán y Pueblos Mancomunados empiezan a vender muebles escolares de madera al estado de Oaxaca
- 2006 Textitlán abre su fábrica de muebles y empieza a vender muebles escolares de madera
- 2006 Protestas sociales en la ciudad de Oaxaca llevan a la suspensión de las ventas de muebles escolares
- 2006 Se establece la primera tienda TIP
- 2007 ICOFOSA, S.A. de C.V. se constituye legalmente
- 2007 Se establece la segunda tienda TIP
- 2010 Iniciativa Mexicana reconoce a ICOFOSA y le otorga un premio de un millón de pesos.
- 2011 TIP expande sus ventas con franquicias
- 2013 Se forma la Comercializadora ICOFOSA SRL de CV

Trabajadores  
en la fábrica de  
muebles de Ixtlán  
de Juárez

Foto cortesía de  
TIP Muebles



**Figura 3**  
La posición de TIP en la red de madera certificada de Oaxaca



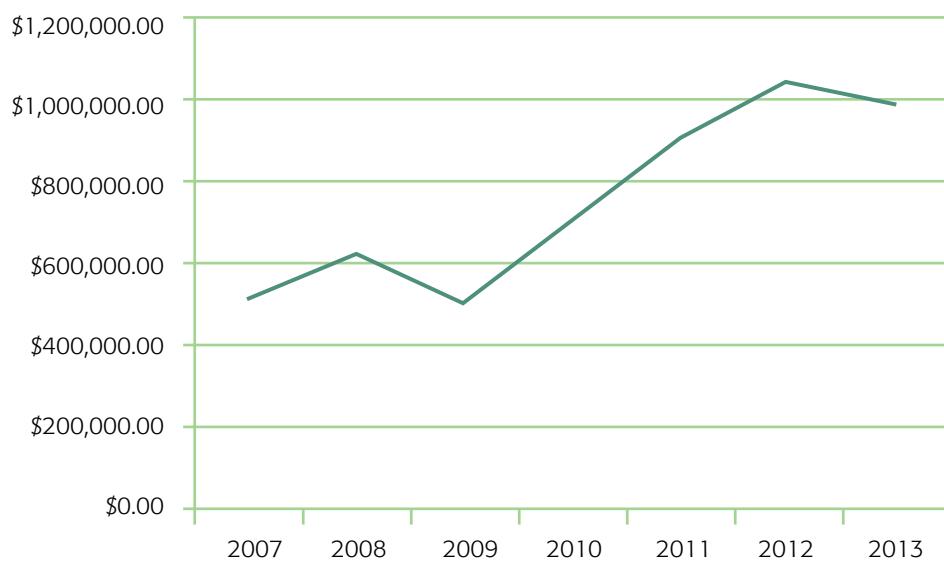
Nota: En Pueblos Mancomunados, un desacuerdo entre los pueblos que componen la comunidad llevó a suspender el plan de manejo forestal. Sin embargo, la comunidad extrae madera de sus enormes bosques con un permiso de salvamento por una infestación de escarabajo descortezador. Esto supone una oferta poco fiable de madera de baja calidad, por lo que su aserradero certificado FSC compra trozas de otras comunidades. Pueblos Mancomunados también compra tabla aserrada de otras comunidades y las seca para revenderlas con un sobreprecio.

Oaxaca hicieron imposible para las EFC entregar sus productos o recibir los pagos de los contratos de muebles escolares con el Estado. En respuesta a esta crisis, las tres comunidades formaron un consorcio informal para ayudarse a vender estos muebles al menudeo (Klooster 2011). Durante ese tiempo, Rainforest Alliance ayudó a las EFC a abrir su primera tienda minorista y financió el trabajo legal para registrar formalmente ICOFOSA, a la que siguió la marca TIP Muebles en 2007.

ICOFOSA agrupa a tres cadenas de valor propiedad de las comunidades y verticalmente integradas, con el minorista TIP Muebles en la cúspide. Sin embargo, esta red de suministros es complicada, porque cada

fábrica que la integra también vende muebles a otros clientes, cada aserradero vende tablas a otros clientes y las compañías extractivas venden trozas a otros clientes. Las fábricas de muebles también compran tablas a aserraderos fuera de las cadenas de valor comunitarias, y a veces compran a aserraderos que adquieren trozas de la misma comunidad. TIP es generalmente el segundo cliente más importante de las fábricas de muebles y generalmente aporta un cuarto de los ingresos.

Pese a las condiciones competitivas y deprimidas del mercado nacional para los muebles de madera, sin mencionar la recesión global, las ventas de TIP Muebles pasaron de medio millón de dólares en 2007



**Figura 4**  
Ventas de TIP de 2007 a 2013, en dólares

*La aparente caída en el volumen de ventas en 2013 se debió a que un cliente institucional (CDI) cambió sus pedidos de TIP a las fábricas que la integran. Por ello la demanda a nivel de fábrica aumentó a pesar de la caída en las ventas a través de TIP. En contraste con el aumento de dos dígitos de venta de muebles de TIP, el mercado nacional se expandió solamente entre 2 y 4% al año.*

a un millón de dólares en 2013, y los puntos de venta pasaron de una sola tienda en la ciudad de Oaxaca en 2006 a ocho tiendas minoristas y varios distribuidores a gran escala (Figura 4).

En 2013, la tienda de Ixcotel en la ciudad de Oaxaca generó más del 40 por ciento de las ventas; la de la colonia Reforma de la ciudad de Oaxaca un 25 por ciento, y la de Puebla un 13 por ciento. Otros distribuidores, que incluyen las franquicias en Salina Cruz, Oaxaca, y en Xalapa, Veracruz, y dos más en la Ciudad de México, generaron el 22 por ciento de las ventas. Además, los clientes corporativos como Moda in Casa, ProMuebles, Idea Interior y Sears venden muebles de ICOFOSA con sus propias marcas, lo que produce ventas adicionales.

Este crecimiento ha generado empleos locales, muchos de ellos para miembros de las EFC participantes. Hasta finales de 2014, TIP Muebles empleaba a 18 personas, incluyendo a un comunero de Textitlán, dos parientes de comuneros y ocho mujeres. Dos empleados trabajan en el almacén de Oaxaca, tres en cada una de las tiendas, y cuatro administradores que supervisan las ventas y la planeación para las tiendas, franquicias y distribuidores.

#### **Apoyo externo**

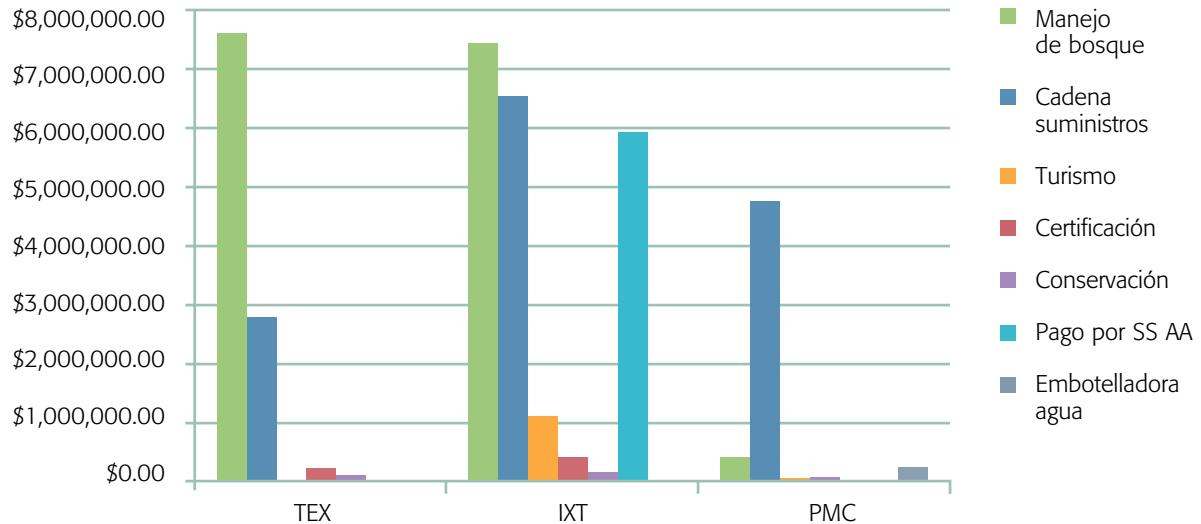
Rainforest Alliance ha estado apoyando a TIP Muebles desde su formación. En los primeros días de cooperación entre las tres comunidades, en 2005, personal de Rainforest Alliance facilitó el contrato de muebles escolares y promovió el concepto de la *integradora I* en las asambleas comunitarias. A través de ese proceso, Rainforest Alliance contribuyó al desarrollo de propuestas y la solicitud de subsidios y donaciones, y apoyó la toma de decisiones comunitarias para la adquisición de infraestructura. Personal de Rainforest Alliance con experiencia en la industria mueblera ayudó al liderazgo de TIP Muebles a mejorar sus procedimientos de ventas, el control de calidad, el diseño y el embalaje para envíos. Personal de Rainforest

Alliance también ofreció estabilidad y visión en medio de los frecuentes cambios del personal comunitario y de los riesgos consecuentes de que las EFC se retirarán de ICOFOSA.

Desde 2010, tras el inicio del proyecto FOMIN, un punto de especial atención para Rainforest Alliance fue apoyar la restructuración de TIP Muebles para responder con mayor efectividad a las demandas del mercado y a las necesidades de las comunidades integrantes. Una pieza central de este trabajo fue el establecimiento de una nueva entidad minorista, la Comercializadora ICOFOSA S.R.L. de C.V. (que se describirá más adelante) en 2012. La Comercializadora fue parte de la respuesta a un análisis de los problemas internos en el mercadeo, las finanzas y la alineación de la demanda con la capacidad de las fábricas y las dinámicas comunitarias. Rainforest Alliance también ayudó con el desarrollo de la marca y las reglas de las franquicias en 2011. Otros aportes incluyeron los diagnósticos para dar insumos a la estrategia de ventas de TIP, los cursos de certificación, los estudios y las recomendaciones para controlar las operaciones fabriles, así como para las mejoras a la contabilidad y los procedimientos de planeación, que han ayudado a los gerentes de las fábricas a dar mejor seguimiento y proyección a las ventas. Además, se respaldaron actividades de planeación de negocios y de construcción de capacidades empresariales.

En materia de ventas, Rainforest Alliance ofreció apoyo crucial para preparar a TIP Muebles para que participara en la Expo Abastur (una feria de proveedores de la industria del turismo) en 2013. Rainforest Alliance ayudó a los administradores de TIP Muebles a mejorar la recopilación de datos sobre las preferencias de los clientes, los métodos para mejorar la comunicación entre las áreas de ventas y las de diseño, y la adopción de cambios en el diseño basados en un análisis de la reacción de los clientes a los modelos mostrados. Rainforest Alliance también ayudó a los gerentes de TIP Muebles a evaluar el mercado de los restaurantes,

**Figura 5**  
Apoyo de CONAFOR a las comunidades de TIP/ICOFOSA por categoría, de 2007 a 2014, en pesos



y si bien los gerentes decidieron que TIP no podría competir directamente con los proveedores establecidos de muebles para restaurantes, sí podría venderles a esos proveedores, como Promobili. Pocas semanas después del evento, Promobili contrató a Pueblos Mancomunados para producir dos millones de pesos en mobiliario. Renovó después su contrato en 2014, con algunos contratos adicionales, más pequeños, para Textitlán e Ixtlán. La experiencia también puso a TIP Muebles en contacto con un hotel y restaurante en Xalapa, Veracruz, que hizo una orden con valor de 200 mil pesos en 2015.

Las comunidades que poseen ICOFOSA han financiado tres cuartas partes de su infraestructura con ahorros internos, donaciones y créditos. Con todo, el subsidio gubernamental ha sido vital. De 2007 a 2014, CONAFOR contribuyó con unos 3.5 millones de dólares, incluyendo inversiones en las EFC integrantes y en ICOFOSA misma. A través de su programa de cadenas productivas, CONAFOR financió la infraestructura, la capacitación, los estudios de factibilidad y de planeación y la participación en exposiciones silvícolas y de muebles. Las comunidades también recibieron un significativo apoyo de CONAFOR para el manejo forestal, incluyendo caminos e infraestructura, estudios forestales y actividades de conservación forestal, incluyendo la restauración. La mitad del apoyo de CONAFOR a TIP/ICOFOSA se invirtió en estudios de mercado, capacitación, construcción de la marca y participación en ferias forestales, y la otra mitad en infraestructura productiva y administrativa (CONAFOR 2014).

### TIP Muebles y las EFC que la integran

Mientras que TIP Muebles ha generado un número creciente de pedidos para las fábricas de muebles de sus tres integrantes, éstas siguen dependiendo de los grandes contratos institucionales para cubrir sus costos. Asumiendo que cada fábrica necesita 800 mil pesos mensuales para cubrir sus costos, TIP

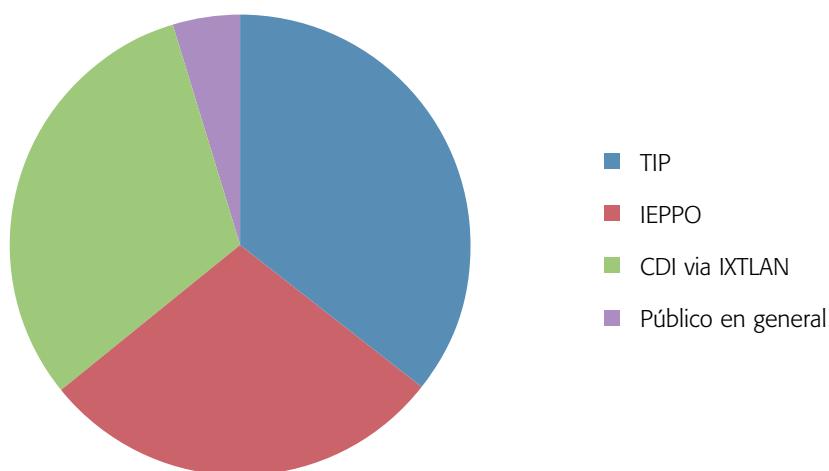
Muebles debería comprar 28.8 millones de pesos de muebles anuales a las fábricas para llegar a estar en números negros. Sin embargo, TIP Muebles generó menos de trece millones de pesos en ventas en 2013. Las fábricas de muebles de los miembros, en consecuencia, se apoyan en contratos gubernamentales para compensar la diferencia.

Históricamente, el contrato de muebles escolares para el estado de Oaxaca ha sido un factor crucial en la supervivencia y consolidación de las fábricas de muebles de las comunidades. Este contrato constituyó en torno al cincuenta o sesenta por ciento de las ventas de las fábricas de 2005 a 2008. Para 2009, con TIP Muebles y las ventas institucionales, las fábricas llegaron al equilibrio, con utilidades calculadas en 1% para Ixtlán, 3% para Textitlán y 3% para Pueblos Mancomunados. Para 2013, TIP era responsable de cerca de un cuarto de las ventas de cada fábrica, mientras que más de la mitad de los ingresos de cada fábrica venía de apenas dos contratos gubernamentales. Estos contratos podrán ser fácilmente redirigidos o suspendidos si los presupuestos se redujeran o cambiaren las prioridades políticas (Figuras 6a, 6b, 6c), lo que implica que las fábricas siguen siendo vulnerables. Diversificar los mercados sigue siendo una prioridad crítica.

### El modelo de venta directa de fábrica

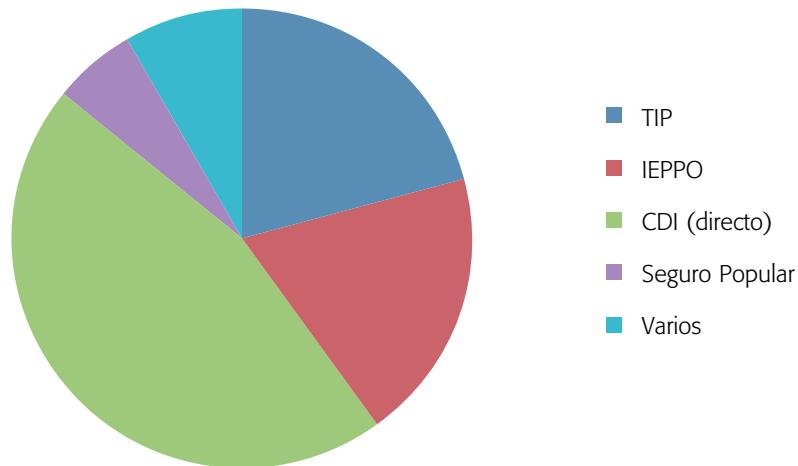
Hasta principios de 2013, TIP Muebles operaba bajo un modelo de venta directa de fábrica. Bajo este modelo de negocios, cada fábrica de muebles establece el precio al menudeo de sus muebles y paga las cuotas establecidas para cubrir la tercera parte de los costos operativos de TIP: la renta de las tiendas minoristas, los salarios y varios accesorios. Más aún, puesto que ICOFOSA era legalmente una organización de servicios y no estaba autorizada a generar utilidades, las facturas de la venta de muebles al menudeo salían directo a la fábrica.

Bajo el modelo de venta directa de fábrica, TIP Muebles no podía, en muchas ocasiones, satisfacer

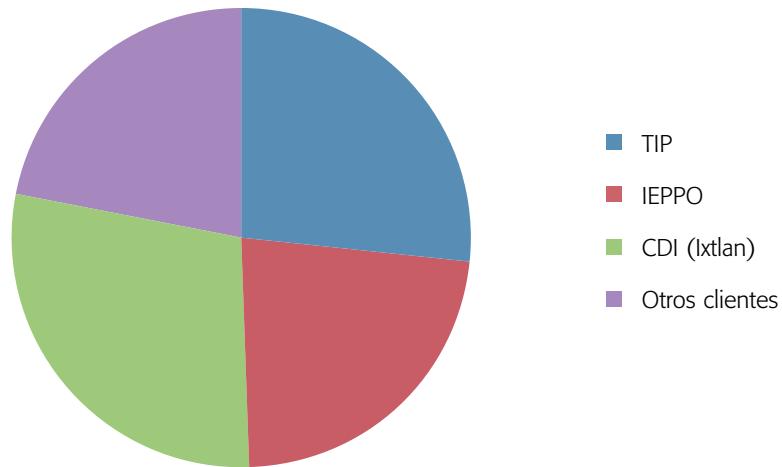


**Figura 6a**  
Textitlán:  
Proporción de  
clientes en ventas  
de muebles por  
11 millones de  
pesos, 2013

**Figura 6b**  
Ixtlán:  
Proporción de  
clientes en ventas  
de muebles por  
\$8 millones de  
pesos, 2013



**Figura 6c**  
Pueblos  
Mancomunados:  
Proporción de  
clientes en ventas  
de muebles por  
11 millones de  
pesos, 2013



la demanda por sus muebles por retrasos y escasez de insumos. Pocas veces había piezas en inventario, así que los clientes hacían un pedido y la fábrica productora tenía 20 días para entregar el producto. Los retrasos en las entregas eran frecuentes, lo que llevaba a cancelaciones, y varios clientes potenciales cambiaron a otros proveedores con un servicio más confiable.

El modelo venta directa de fábrica hacía muy difícil lograr las ventas aún si los clientes entraban a la tienda queriendo comprar. El complicado sistema de facturación también causó nuevas dificultades de inventario, entrega y transporte. Más aún, puesto que las cuotas de las fábricas cubrían los salarios de TIP Muebles hubiera o no ventas, el personal de ventas tenía una motivación limitada para aumentar las ventas. El modelo tampoco permitía a TIP Muebles acumular capital o mejorar y expandir su capacidad minorista.

Un gerente de TIP Muebles lo resumió así: “Estábamos echados en las hamacas. No necesitábamos vender nada porque las comunidades nos pagaban pasara lo que pasara”.

Otro problema con el modelo de venta directa de fábrica era que generaba una demanda inapropiada y a destiempo, lo que evitaba las economías de escala. En un principio, TIP Muebles generaba pedidos de poco volumen para una gran variedad de muebles, lo que requería constantes modificaciones a las líneas de producción y la conversión de fábricas de muebles de gran capacidad en talleres de carpintería de poca capacidad, con costos fijos muy altos. Más aún, la demanda de muebles al menudeo crece hacia finales de año, mientras que hay poca demanda en la primavera y el verano (Figura 7).

Sin embargo, los mayores clientes institucionales hacían sus pedidos anuales a primeros del otoño y esperaban la entrega para finales de enero. Esto genera presiones para el personal y la infraestructura de octubre a enero, mientras que la demanda tiende a ser menor que la capacidad productiva durante la primavera y el verano. Durante esos meses de mayor demanda, los gerentes de las fábricas preferían concentrarse en cumplir con los pedidos institucionales de gran volumen, lo que contribuía a los problemas de TIP Muebles, ya que no se cumplían las fechas de entrega y se perdían los clientes. Mientras tanto, las fábri-



Nota: Estos datos se ajustan al patrón general de la demanda de muebles en México, que es mayor entre octubre y enero (Chapela 2012).

cas eran subutilizadas durante la primavera y el verano. Otro problema que entorpecía las fábricas era la falta de capital de trabajo, lo que frecuentemente limitaba la producción. Los pedidos de TIP Muebles se pagaban sólo después de las ventas en las tiendas minoristas, mientras que los clientes más importantes no pagaban nada sino hasta cinco o seis meses después de la entrega de los muebles escolares.

Para encontrar capital para sus operaciones, los gerentes de las fábricas se veían en muchas ocasiones forzados a hacer finanzas creativas, desviando subsidios federales para compra de infraestructura y usándolos como capital de trabajo, y luego pagando la infraestructura más tarde, con los ingresos de la venta de muebles. En Textitlán y en Ixtlán, los gerentes de las fábricas reciben préstamos en efectivo o en madera de otras empresas comunitarias, pero estos préstamos son polémicos y no siempre están disponibles. En ocasiones, otros aserraderos comunitarios venden tablas a una fábrica a crédito. En Pueblos Mancomunados, el flujo de capital y de material entre las empresas de extracción, el aserradero y la fábrica de muebles es más fiable.

El modelo venta directa de fábrica también generaba problemas a nivel de la comunidad. Cada fábrica pagaba su parte para cubrir los gastos operativos de TIP Muebles sin importar el volumen de ventas. En muchas ocasiones ocurría que una fábrica vendía significativamente más a través de las tiendas de TIP Muebles que las demás, pero puesto que cada fábrica pagaba lo mismo, los miembros con las menores tiendas pagaban en la práctica los costos del menudeo de otros. Las autoridades comunales y las asambleas comunitarias percibían esto como injusto. Este tema se hizo muy polémico y llevó a las EFC a retrasar el pago de sus cuotas, mientras que las asambleas comunitarias, a su vez, amenazaban con retirarse del consorcio.

### Cambiando el modelo de negocio

Para hacer frente a estos problemas, Rainforest Alliance apoyó los esfuerzos para crear una nueva entidad legal llamada "Comercializadora ICOFOSA, S.R.L. de C.V.", que inició operaciones en marzo de 2013. La Comercializadora compra los muebles de las fábricas integrantes y los revende con un sobreprecio, cubriendo los costos de ventas y costeando sus propias utilidades y pérdidas (Tabla 8).

El modelo está diseñado para enfrentar problemas asociados con el modelo de venta directa de la fábrica. De especial relevancia es que mejora la capacidad de venta, permitiendo la entrega inmediata a los clientes que compran al menudeo, proveyendo un sistema más simple para la facturación y el inventario y ofreciendo incentivos y motivaciones más claras para que los encargados de las ventas mejoren su desempeño. Esto también genera utilidades por las compras adicionales de muebles o las mejoras a la capacidad de venta.

Los resultados de este cambio no tardaron en aparecer. En los primeros 10 meses de operación, la Comercializadora generó una utilidad del 3%.

El nuevo modelo también alinea mejor la demanda con la capacidad de fábrica. La estrategia de compra de inventarios agrupa la demanda de TIP Muebles en pedidos más amplios que se realizan a finales de invierno o principios de primavera, lo que permite que las fábricas alcancen economías de escala en la producción durante los períodos en que no deben competir con los pedidos institucionales. El equipo de ventas de TIP Muebles también ha buscado clientes de mucho volumen y poco margen, como Idea Interior y Sears, para hacer uso de su exceso de capacidad en los meses de poca demanda.

Con este nuevo enfoque, TIP Muebles también ha

**Figura 7**  
Ventas mensuales de TIP en pesos para 2013, y fechas aproximadas de pedidos institucionales

**Tabla 8**  
Comparación  
de los modelos  
de venta directa  
de fábrica y  
de compra de  
inventarios

|  | <b>Modelo de venta directa de fábrica</b>  | <b>Modelo de la comercializadora/<br/>compra de inventarios</b>  |
|--|--|--|
| Costos de las ventas al menudeo                  | Cada fábrica paga un tercio de los costos.   | Los cubre la comercializadora.   |
| Ingresos a nivel minorista y de fábrica          | Las fábricas reciben el precio completo de venta; se pagan los costos del minorista.               | Las fábricas venden a un porcentaje del precio final; la comercializadora vende con un sobreprecio y se queda la utilidad. |
| Riesgo en el menudeo                             | Las fábricas son dueñas del inventario y pierden si los modelos no se venden.                      | El minorista es dueño del inventario y corre el riesgo de calcular mal la demanda de muebles.                              |
| Riesgo por la posible partida de una comunidad   | Alto, porque no se cubriría la cuota con los costos de la venta al menudeo                         | Bajo, porque las fábricas ya no cubren los costos de la venta al menudeo.  |
| Economías de escala en la producción             | Bajas, porque TIP pedía pequeños volúmenes de varios muebles durante la temporada de gran demanda. | Alta, porque TIP hace pedidos de gran volumen para su inventario durante la temporada de poca demanda.                     |
| Entrega al cliente minorista                     | Veinte días después del pedido   | Entrega inmediata desde el inventario  |
| Rol de la certificación en las ventas al menudeo | Poco   | Poco   |

### Vendiendo la certificación FSC

La certificación FSC ha ayudado a TIP Muebles y a las comunidades que la integran a obtener clientes institucionales y apoyo del gobierno. Aunque el único contrato que explícitamente requiere la certificación FSC es el de muebles escolares, clientes como Moda in Casa e Idea Interior han mostrado interés en el sello FSC. Más aún, el crecimiento de las franquicias siguió al reconocimiento de la ONG Iniciativa Mexicana, un premio que fue influido por la certificación, mientras que dos distribuidores en México, Muebles La Roca y CG Muebles, han apostado por contratos en los que la certificación FSC pudo haber sido un factor decisivo.

Sin embargo, ni el modelo de venta directa de fábrica ni el de la comercializadora hacen gran uso de la certificación FSC al nivel minorista. Aunque las tiendas de TIP Muebles ahora tienen la certificación FSC de cadena de custodia, hacen poco por promover la etiqueta FSC en sus tiendas. De hecho, gran parte de los muebles producidos por las fábricas de ICOFOUSA no puede ser certificada FSC por algunos vacíos en la cadena de suministros. En 2014, por ejemplo, Ixtlán y Textitlán perdieron temporalmente su certificación de cadena de custodia por una restructuración legal, y Pueblos Mancomunados solamente aprovecha sus bosques con un permiso de saneamiento para controlar al escarabajo descortezador (Tabla 9). La página web de la marca incluye el slogan “Naturalmente sostenible”, y menciona la certificación, pero pone el énfasis en el precio, la calidad y otros valores sociales por encima del FSC.

Con apoyo de Rainforest Alliance y otros, TIP Muebles realizó más de 200 encuestas de empleados con preguntas abiertas sobre preferencias en los productos. Estas encuestas revelaron un interés insignificante en la certificación. Mientras que 95 por ciento de los encuestados dijeron que la calidad de los muebles de TIP Muebles es alta y la mayoría dijo estar satisfecha con el servicio, ninguna dijo que le atrajeron a la tienda los valores sociales o ambientales.

Estos hallazgos sacan a la luz un reto considerable, ya que TIP Muebles ha tratado de vender agresivamente los valores sociales y ambientales detrás de la marca. Al mismo tiempo, sin embargo, queda claro que un número cada vez mayor de compradores institucionales valora el sello FSC. Globalmente, esto es lo que ha impulsado el crecimiento del FSC, más que la conciencia o demanda de los compradores individuales.

**Tabla 9**  
Certificados FSC vigentes en julio de 2014

| Comunidad         | Bosque | Aserradero | Fábrica de muebles | Punto de venta |
|-------------------|--------|------------|--------------------|----------------|
| Textitlán         | FM     | CoC        | CoC                |                |
| Ixtlán            | FM     | CoC        | CoC                | TIP CoC        |
| Pueblos M.        | NA     | CoC        | CoC                |                |
| Otros proveedores | FM     | CoC        | NA                 |                |

FM: Certificado de manejo forestal FSC  
CoC: Certificado de cadena de custodia FSC

NA: Pueblos Mancomunados no tiene plan de manejo forestal, solamente saneamiento para controlar al escarabajo descorzador

adquirido líneas de crédito con el banco Banorte y la financiera FINDECA. Esto permite pagar anticipos del cincuenta por ciento en las órdenes de inventario, y el resto se paga con la entrega. TIP Muebles también puede dar noventa o cien días de financiamiento a sus distribuidores.

Quizá el aspecto más importante de la innovación de negocios de TIP Muebles sea que mejora la relación entre las comunidades y TIP Muebles, reduciendo la amenaza del retiro de ICOFOSA de alguna comunidad, al tiempo que aumenta la autonomía de TIP Muebles respecto de las organizaciones comunitarias. Si bajo el modelo de venta directa de fábrica la posibilidad de que una comunidad dejara ICOFOSA amenazaba la sobrevivencia misma de TIP Muebles, puesto que reduciría su presupuesto en una tercera parte, con la Comercializadora TIP Muebles puede seguir adelante con un único proveedor. Más aún, TIP Muebles puede generar sus propias utilidades y usarlas para la expansión de mercados.

Otra diferencia estriba en el pago a las EFC integrantes. Bajo el modelo de venta directa de fábrica, las fábricas recibían pagos sobre un costo fijo de venta. Bajo el nuevo modelo, reciben un porcentaje del precio de venta final. Con bajos volúmenes de ventas, el nuevo modelo ofrece mayores beneficios para las fábricas. El nuevo modelo también beneficia a las fábricas al aumentar las ventas en general, pasando la producción a las temporadas en las que de otra forma estarían subutilizadas y proveyendo pagos más rápidos, además de acceso al capital de trabajo. Más aún, como socios en la comercializadora, las fábricas no sólo generan utilidades cuando le venden a TIP Muebles, sino que también se benefician de las utilidades de TIP Muebles a escala minorista.

### El modelo de TIP Muebles y los límites de la integración vertical

La integración vertical ha sido una meta del desarrollo forestal comunitario, partiendo de la premisa de que puede aumentar los beneficios de cosechas limitadas al aumentar los empleos y los ingresos. Más aún: la integración de las cadenas de valor y de suministro es uno de los elementos clave del enfoque de Rainforest Alliance en múltiples sectores,

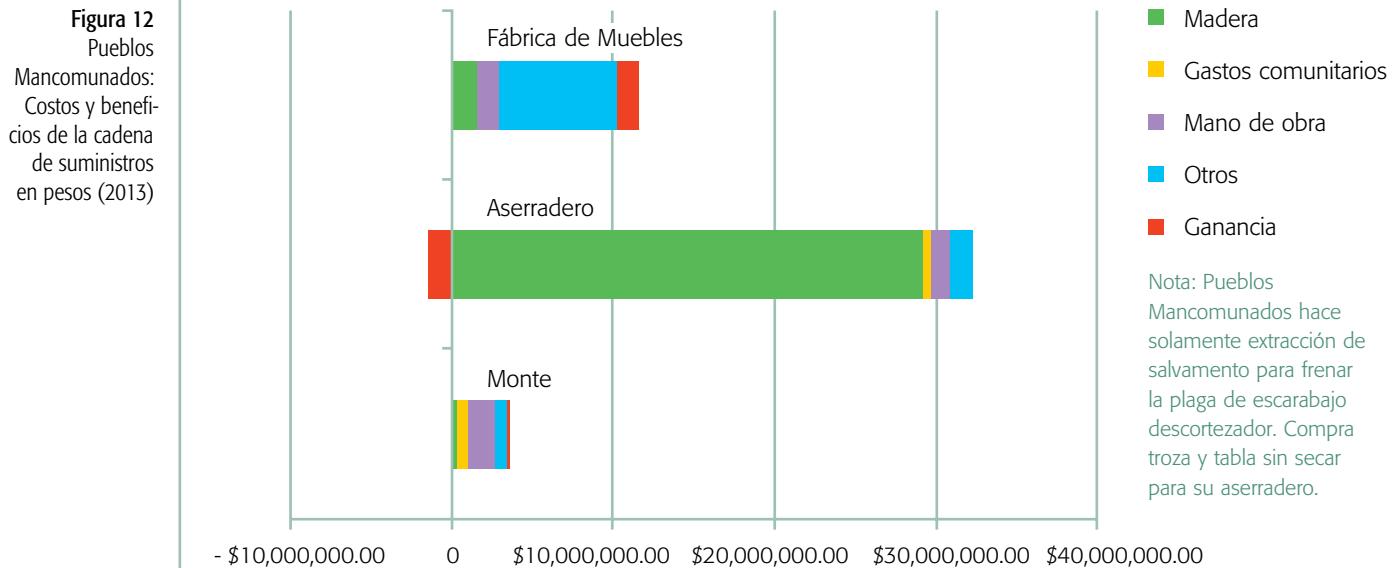
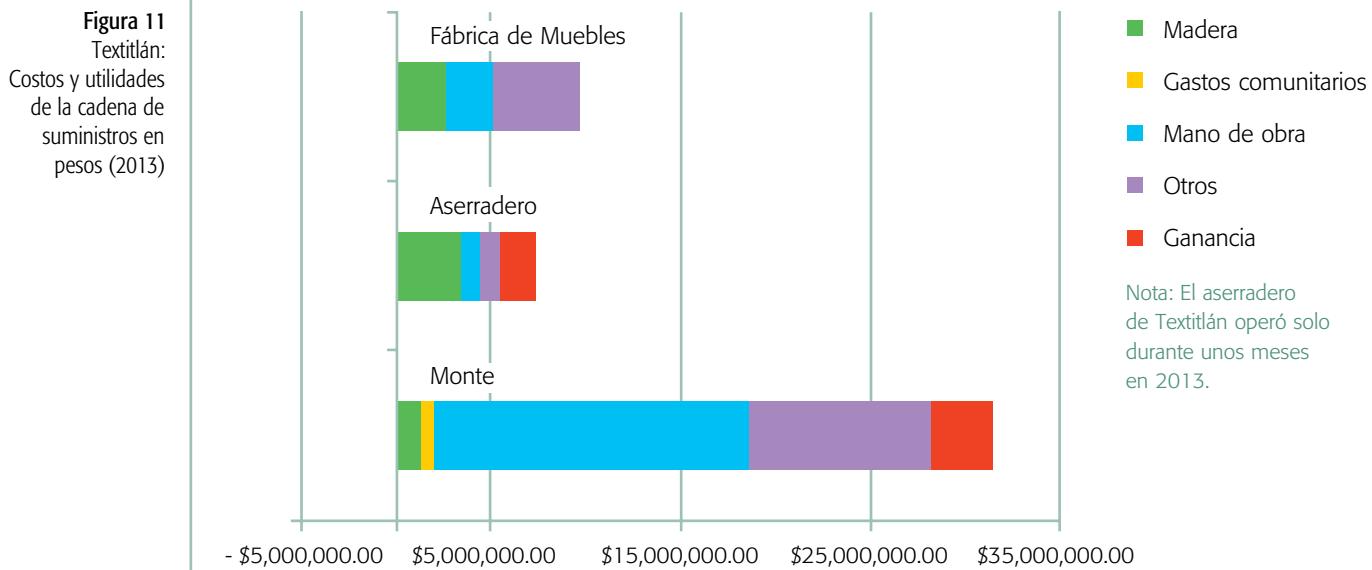
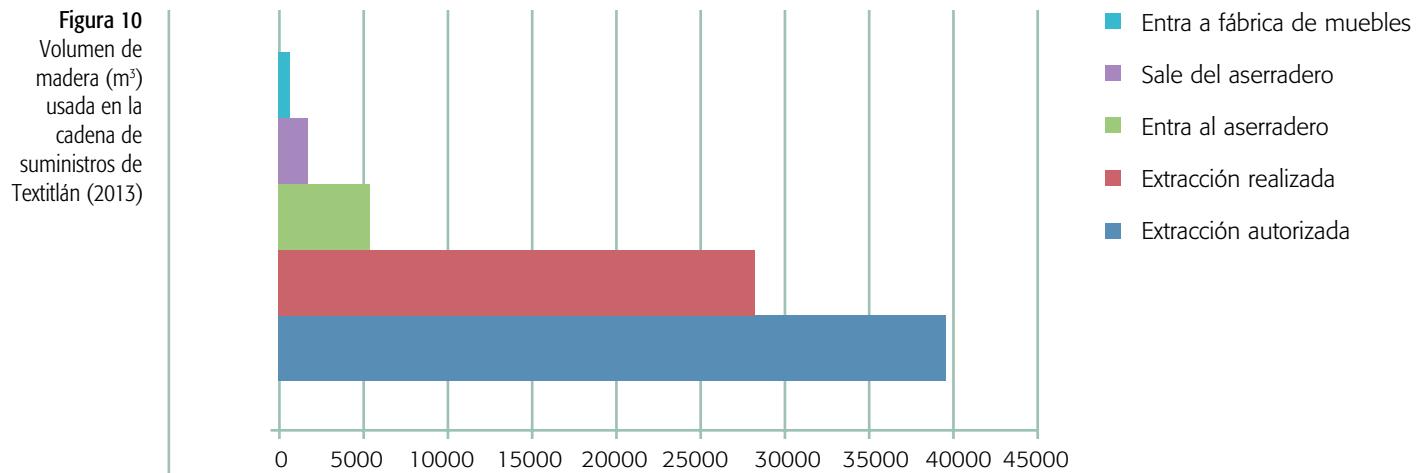
incluyendo el manejo forestal. TIP Muebles ofrece una oportunidad para examinar los beneficios y los límites de la integración vertical a través de las cadenas de suministros de sus EFC integrantes, en términos de ingresos, volumen de madera, objetivos comunitarios y valor a lo largo de la cadena.

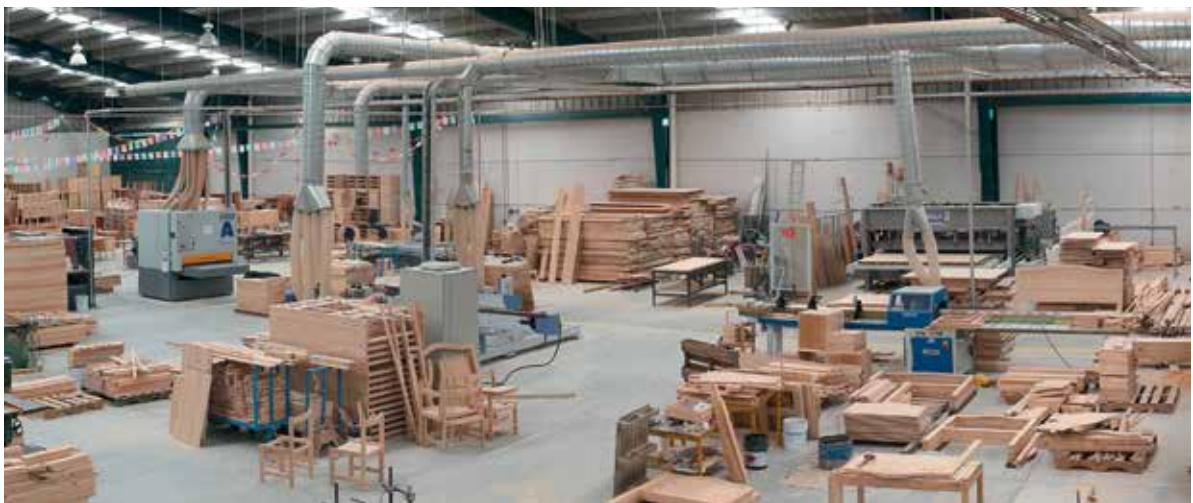
TIP Muebles y las fábricas de muebles de las que compra constituyen una parte muy pequeña de la cadena de suministros en términos de volumen. Las fábricas de muebles consumen apenas algunos puntos porcentuales del volumen de madera extraído de los bosques comunitarios. Los aserraderos de las comunidades tienen la capacidad de procesar todas las trozas extraídas de sus bosques, pero en muchas ocasiones los gerentes de las empresas comunitarias de extracción venden a clientes distintos de los aserraderos de sus propias comunidades, o las fábricas de muebles compran tablas de otros proveedores.

En Textitlán, por ejemplo, la fábrica de muebles compró tablas de varios proveedores, utilizando un volumen total de tablas equivalente al 36 por ciento de lo que producía su aserradero. Operando muy por debajo de su capacidad y solamente durante algunos meses del año, el aserradero consumió el 19 por



Muchas mujeres laboran en la fábrica de muebles de Pueblos Mancomunados  
*Foto de Daniel Klooster*





Interior de la fábrica de muebles de Ixtlán de Juárez

Foto cortesía de TIP Muebles

ciento de las trozas de la comunidad (Figura 10). Los grandes volúmenes de troza y tabla que se venden fuera de la cadena de suministros generan flujos de ingresos y ganancias que muchas veces son mayores que la manufactura de muebles. Los grandes y productivos bosques de Textitlán generan tres veces más ingresos que su fábrica de muebles, por ejemplo. En Pueblos Mancomunados, que compra trozas y tablas sin secar de varios proveedores, la venta de tablas genera más del doble de los ingresos obtenidos de los muebles (Figuras 11, 12).

Más aún, como se dijo al principio, las EFC tienen múltiples objetivos más allá de las ganancias, siendo el más destacado la creación de empleos. Varios de esos objetivos parecen cumplirse mejor en eslabones más bajos de la cadena productiva que en las fábricas de muebles. La proporción de ingresos que llegarán directamente a beneficiar a la comunidad disminuye conforme se avanza en la cadena de suministros. Por ejemplo, el trabajo constituye veintidós por ciento del ingreso del aserradero de Textitlán y cuatro por ciento del de Pueblos Mancomunados.

En las fábricas de muebles, los costos laborales constituyen un veinticinco por ciento del ingreso en Textitlán, veinte por ciento en Ixtlán y catorce por ciento en Pueblos Mancomunados (Figura 14). Por otro lado, la gran mayoría de las 80 mujeres empleadas en la cadena de suministros lo están en las fábricas de muebles. Las mujeres son el diecisiete por ciento de la fuerza laboral total de las EFC, pero ochenta y cuatro por ciento de ellas trabajan en las fábricas de muebles.

Como ilustran las gráficas, la producción de muebles consume solamente una pequeña proporción de la madera de la cadena de suministros y genera menos ingresos y menos trabajo para miembros de las comunidades que otras actividades. Sin embargo, los ingresos añadidos por unidad de madera transformada aumentan significativamente al escalar la cadena de suministros. Un metro cúbico de madera extraído en una comunidad genera de 700 mil a más de pesos de ingreso, mientras que un metro cúbico de madera que entra en un aserradero genera más de cuatro mil pesos de ingreso. Un metro cúbico de

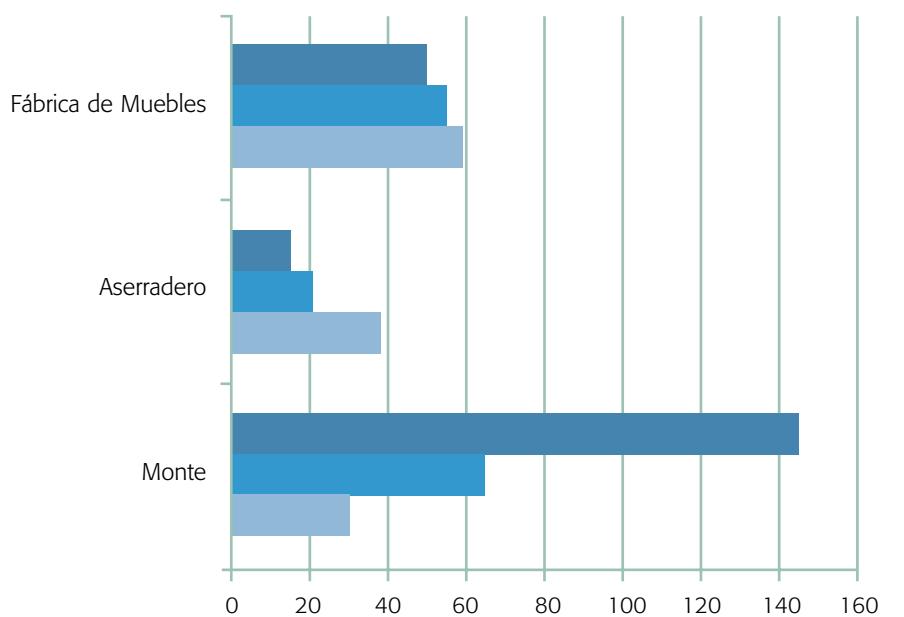
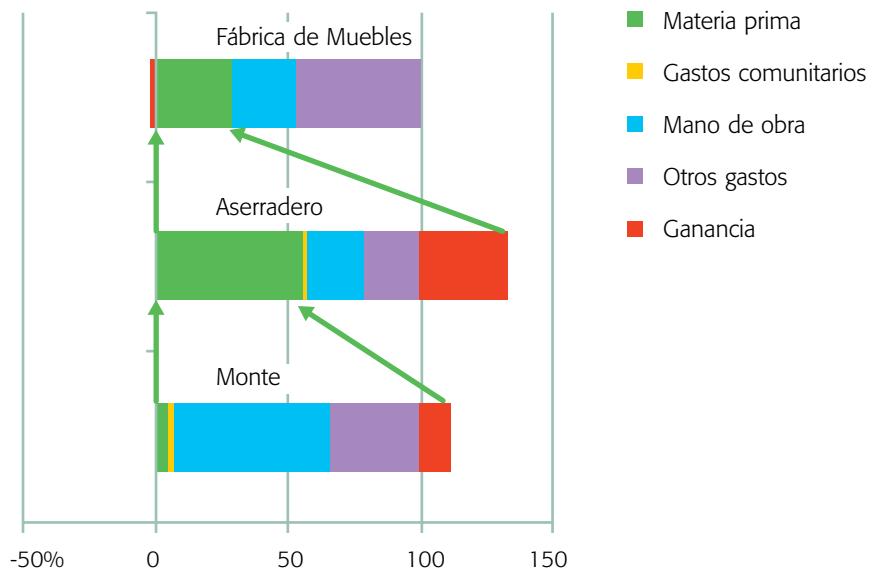


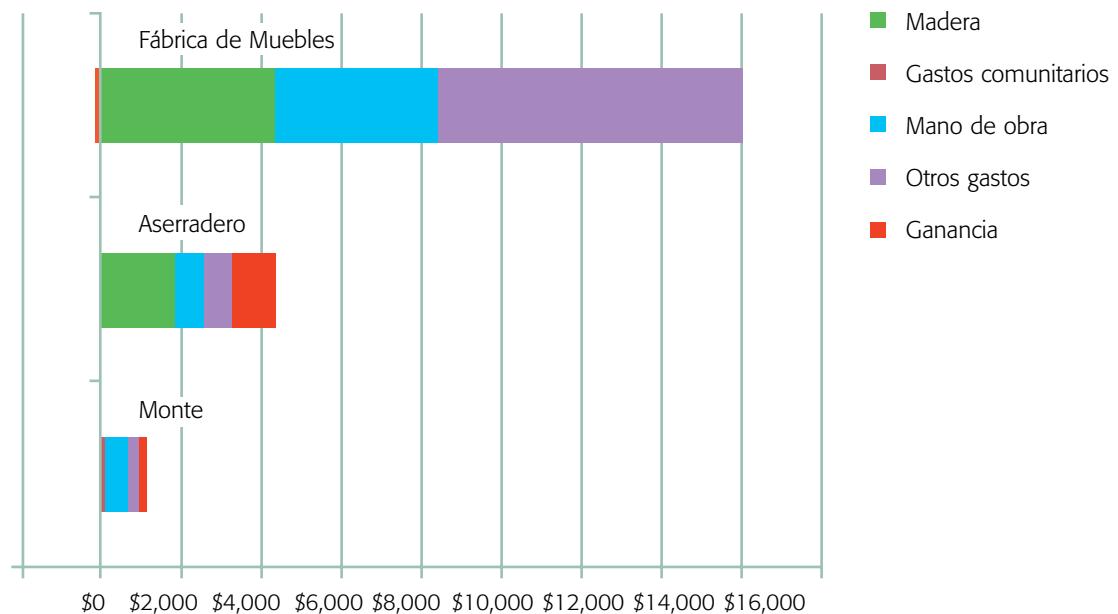
Figura 13  
Empleos por comunidad y actividad

Nota: El trabajo de extracción en Textitlán consiste de aproximadamente 80 empleos de tiempo completo, que se rotan entre los miembros de la comunidad interesados. Cada una de las fábricas de muebles emplea a unas 25 mujeres. Media docena más están empleadas en la administración o en los aserraderos.

**Figura 14**  
Beneficios acumulados a lo largo de la cadena de suministros de Santiago Textitlán



**Figura 15**  
Textitlán: costos y utilidades por m<sup>3</sup>, en pesos (2013)



La Fábrica de muebles de Pueblos Mancomunados

Foto de  
Daniel Klooster





Apertura de la tienda de TIP Muebles en la ciudad de Puebla  
Foto cortesía de TIP Muebles

madera entrando en una fábrica de muebles, en contraste, produce de 16 mil a 28 mil pesos de ingreso (Figura 15). Los ingresos son potencialmente acumulativos. Cuando una fábrica de muebles compra en el aserradero de una comunidad, su costo material es un ingreso para el aserradero. Cuando el aserradero compra trozas de la empresa extractiva de la comunidad, sus costos en materia prima son ingresos para su socio.

### Conclusión

TIP Muebles ha demostrado ser una empresa comunitaria exitosa y emprendedora. Desde su establecimiento en 2006 ha crecido significativamente, a pesar de la crisis económica local e internacional y de un desafiante mercado nacional. Los puntos de venta en la ciudad de Oaxaca aumentaron de uno a tres, y hoy hay nuevas tiendas en la Ciudad de México, Puebla y Salina Cruz. TIP Muebles también vende a importantes minoristas mexicanos. Además, las EFC que construyeron TIP Muebles han aprendido de sus experiencias y han adaptado el modelo de negocios para que sirva mejor a sus miembros y a los mercados.

Aun así, TIP Muebles sigue enfrentando retos. Sigue generando pedidos de bajo volumen y mucha diversidad, especialmente en los mismos meses en que los clientes institucionales hacen sus pedidos, aunque las fábricas de muebles son incapaces de lograr economías de escala con esos pedidos. Al mismo tiempo, las fábricas de muebles se apoyan en exceso en unos pocos contratos gubernamentales que dependen de fuentes políticas inestables y de prioridades de gastos cambiantes. Más aún, las fábricas de muebles representan inversiones enormes que consumen capital de la comunidad que podría distribuirse como utilidad entre sus miembros, pero que hasta ahora no ha generado las ganancias esperadas.

Frente a estos retos, TIP Muebles ha aguantado y se ha adaptado ante la tensión y el cambio. Es de notarse que los gerentes de TIP Muebles desarrollaron y entendieron las limitaciones del modelo de venta directa de fábrica y adoptaron un modelo minorista alternativo que se alinea mejor con las necesidades de las fábricas. En el proceso, reduje-

ron la tensión comunitaria y la vulnerabilidad de la empresa. Con ello, TIP Muebles ha sobrevivido crisis internas que amenazaban con disolverla y ha logrado un equilibrio entre las demandas de las instituciones comunitarias tradicionales y la eficiencia empresarial.

### Lecciones aprendidas

TIP Muebles ofrece lecciones valiosas para una categoría más amplia de organizaciones de segundo nivel en las que la integración horizontal para mejorar el acceso a mercados influencia la integración vertical a lo largo de las cadenas de suministros.

La experiencia de TIP Muebles demuestra que las comunidades se pueden adaptar a las estructuras empresariales y cooperar al tiempo que mantienen su responsabilidad frente a las comunidades. También muestra que estos consorcios comunitarios pueden ser actores políticos efectivos y atraer fondos y abrir mercados institucionales. Al tiempo, los constantes problemas con la gestión de la cadena de suministros comunitaria y la continua vulnerabilidad ante la posible salida de una comunidad muestra que los procesos pueden consumir tiempo y no son lineales.

TIP Muebles también ilustra los beneficios y los límites de la integración vertical para el desarrollo forestal. Como marca y como minorista, TIP Muebles añade valor y resiliencia en la cúspide de una red de suministros, aunque no sea la actividad económica más importante de esa red. Consume solamente una pequeña fracción de la madera producida por los bosques comunitarios y genera menos ingresos, ganancias, empleos y beneficios comunitarios que otros componentes de la cadena de suministros. Con todo, la producción de muebles genera ingresos y beneficios comunitarios por unidad de madera mucho mayores que otros componentes de la cadena de suministros, y los beneficios son acumulativos.

Este análisis también detectó la recurrente tensión entre la eficiencia empresarial y las instituciones comunitarias tradicionales. En muchas ocasiones, las comunidades no han logrado coordinar la extracción, el aserrío y la fabricación de muebles. En dos de las

Foto de un  
comedor del  
sitio web de TIP  
Muebles

Foto cortesía de  
TIP Muebles



tres comunidades no hay una persona u organismo dedicado a la planeación y coordinación del total de la empresa forestal comunitaria, con lo que los operadores del aserradero y de la extracción y los gerentes de las fábricas de muebles, en algunas ocasiones, ignoran los beneficios potenciales de la cooperación. Cuando esta ocurra, la coordinación en la cadena de suministros comunitaria puede dar resiliencia a través de múltiples actividades productivas, de la mitigación de los déficits de capital de trabajo y de las posibilidades del desarrollo de productos que respondan al mercado.

Este análisis de la red de suministros sugiere que, si bien invertir en la cúspide tiene un valor, los procesos en los niveles más bajos tienen sus propias dinámicas de mercado, sus lógicas y estructuras comunitarias, y las inversiones en el vértice de la red de suministros no gotean hacia abajo automáticamente.

Personal de  
la fábrica de  
muebles de Ixtlán  
de Juárez, en  
la que trabajan  
muchas mujeres

Foto cortesía de  
TIP Muebles



### Recomendaciones

Este análisis ofrece varias recomendaciones para TIP Muebles y organizaciones similares que estén entretejiendo sus cadenas de suministro comunitarias.

- Establecer programas recurrentes de capacitación interna para mantener la calidad en la cadena de suministros. Los esfuerzos para apoyar el menudeo de muebles no reemplaza a los programas para mantener la calidad del aserrío y las buenas prácticas empresariales, por ejemplo.
- Aumentar la comprensión comunitaria del consorcio. TIP Muebles es una empresa cuyo dueño es comunitario, pero se apoya en el entendimiento y apoyo de las asambleas comunitarias y de los liderazgos comunitarios rotativos. Deberían desarrollarse programas para promover expectativas razonables de los beneficios de la integración vertical.
- Mejorar la coordinación a lo largo de la cadena de suministros a nivel comunitario para capturar mejor los beneficios potenciales de la cooperación al interior de las cadenas. Las comunidades deberían ser animadas a analizar y ajustar sus estructuras de negocios y mejorar la coordinación en las cadenas de suministros sin perder la habilidad para rastrear los costos e ingresos en cada paso del proceso de transformación.
- Promover los beneficios comunitarios y ambientales de la marca TIP Muebles. TIP Muebles aún no ha creado un nicho para sus productos que capture su valor social y ambiental. TIP Muebles debería vender más que solo muebles; debería vender su historia como una organización indígena dedicada al buen manejo forestal y al desarrollo sostenible. La certificación FSC debería tener más peso para ayudar a vender esa historia.

## ANEXO I

# Referencias

- Antinori, C. and D. Bray. 2005. Community Forest Enterprises as Entrepreneurial Firms. *World Development* Vol. 33, No. 9, 1529–1543.
- Bray, D.B., Durán Medina, E., Merino Pérez, L., Torres Rojo, J.M. and Velázquez Montes, A. 2007. Nueva evidencia: los bosques comunitarios de México protegen el ambiente, disminuyen la pobreza y promuevan la paz social. Agrupación Sierra Madre/Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, D.F.
- Bray D. B., Merino-Pérez L. and Barry D. 2005. *The Community Forests of Mexico: Managing for Sustainable Landscapes*, University of Texas Press, Austin.
- Chapela, G. 2012. Problemas y Oportunidades en el mercado para las empresas sociales forestales en México (page 156), web. CCMSS: D.F.
- CONAFOR. 2014. Mexican National Forestry Commission data released under public memorandum cnf\_geo\_2110\_14.
- Klooster, D. 2011. The local instrumentality of global standards: How Mexican indigenous communities use FSC certification to foster a furniture production network, in S. Ponte, P. Gibbon and J. Vestergaard (Eds.) *Governing through standards: Origins, drivers and limitations* (pp. 395-430). London and New York: Palgrave.
- Madrid, L. 2008. La actividad forestal en el estado de Oaxaca, web. CCMSS: D.F.
- 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

### Román Aquino Matías

Administrador de extracción y aserrío, Ixtlán

### Ariel Arias

Expleado de Rainforest Alliance

### Alberto Belmonte

Director, TIP Muebles

### Francisco Chapela

Expleado de Rainforest Alliance

### Moisés Cruz López

Técnico forestal, Textitlán

### Jaelina Cruz Osorio

Contadora, fábrica de muebles, Textitlán

### Pedro Vidal García

Expleado de Rainforest Alliance

### Manuel Ignacio García,

Consultor, Pueblos Mancomunados

### Alfonso García Hernández

Jefe de Compras, Textitlán

### Melchor García Tamayo

Presidente, Comisariado de Bienes Comunales, Ixtlán

### Marcos Gómez

Gerente, Empresa de Extracción, Textitlán

### Rodrigo Gutiérrez

Expleado de Rainforest Alliance

### Isabel Hernández Velasco

Jefe de Ventas Externas, TIP Muebles

### Amado Méndez

Presidente, Consejo de Administración  
de la fábrica, Ixtlán

### Rodolfo Trujillo Vásquez

Gerente de la fábrica de muebles, Textitlán

### Julio Ruiz

Ingeniero forestal, Ixtlán

### Vidal Salinas

Contador, Textitlán

### Israel Santiago García

Gerente de fábrica, aserradero y de estufa  
de madera, Pueblos M.

### Josué Vázquez Vázquez

Gerente, fábrica de muebles, Ixtlán

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

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.



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

