



Pequeños productores que generan grandes beneficios forestales: Estudio de caso de la Asociación Forestal del Quiché 2016



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

**CLIMA, NATURALEZA
y COMUNIDADES
en Guatemala**

Rainforest
Alliance



The Nature Conservancy
Conservando la naturaleza.
Protegiendo la vida.



**DEFENSORES
DE LA NATURALEZA**

AGEXPORT
ASOCIACIÓN GUATEMALTECA DE EXPORTADORES

Febrero 2017

Créditos

Autores:

Benjamin Hodgdon
Rudy Monzón
Rainforest Alliance

Editor:

Danilo Valladares
Rainforest Alliance

Diseño:

Celeste Arreaga
Glifik

Pequeños productores que generan grandes
beneficios forestales: Estudio de caso
de la Asociación Forestal del Quiché 2016

Prólogo

En las últimas dos décadas, los países en los trópicos han devuelto gradualmente más autoridad a los actores locales sobre sus bosques naturales. Como resultado, se incrementó la importancia dada a la habilidad que tienen esos actores de gestionar sus bosques de forma sostenible y de lograr que la silvicultura sea una opción competitiva como uso de suelo. Este estudio de caso examina la experiencia de la Asociación Forestal del Quiché (AFORQ), la cual reúne a pequeños productores forestales en la región del Altiplano Occidental de Guatemala. Desde 2014, Rainforest Alliance ha brindado asistencia técnica a los miembros de AFORQ para mejorar sus operaciones, expandir el acceso a nuevos mercados e incrementar la competitividad y el desempeño sostenible de los pequeños productores forestales del Departamento de Quiché.

Esta iniciativa es parte del programa Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala (CNCG), realizado con el apoyo de USAID e implementado por un consorcio de instituciones ambientales, académicas y empresariales. CNCG es liderado por Rainforest Alliance, junto a la Fundación Defensores de la Naturaleza, la Universidad del Valle de Guatemala, la Asociación Guatemalteca de Exportadores (AGEEXPORT), The Nature Conservancy (TNC) y el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF). El programa promueve la mitigación y adaptación al cambio climático mediante la conservación de los recursos naturales, brindando asistencia técnica en cinco áreas de enfoque:

1. Apoyo a las pequeñas y medianas empresas rurales para que logren comercializar sus productos y servicios forestales sostenibles.
2. Promoción de estrategias nacionales para reducir la deforestación.
3. Fortalecimiento de capacidades locales para la adaptación al cambio climático.
4. Aumento de las capacidades en diez organizaciones locales guatemaltecas.
5. Respaldo a una estrategia nacional de bajas emisiones de carbono.

CNCG se implementa en cuatro regiones de Guatemala: la Reserva de Biosfera Maya, la Sierra de las Minas, los departamentos de Alta Verapaz y Baja Verapaz y cinco departamentos del Altiplano Occidental.

Resumen ejecutivo

Guatemala es un líder global en la gestión forestal comunitaria. A partir de los acuerdos de paz de 1996, el gobierno guatemalteco ha devuelto cada vez más control a los actores locales sobre los recursos forestales en muchas partes del país. Mientras que las concesiones forestales en la Reserva de Biosfera Maya son ampliamente conocidas, y se colocan como un modelo global para la silvicultura comunitaria, también hay una gran diversidad de empresas forestales en otras partes del país, típicamente más pequeñas, las cuales son menos reconocidas, pero cuya importancia va en crecimiento.

La mayoría de estas empresas están en una etapa incipiente de desarrollo. Sin embargo, ya producen beneficios significativos para los productores locales, muchos de ellos indígenas mayas, al mismo tiempo que están restaurando valores ecológicos en paisajes degradados. Debido al alto potencial productivo en muchas de estas regiones forestales templadas –sin mencionar la historia de marginalización y los constantes porcentajes de pobreza entre los grupos indígenas de Guatemala, así como su extrema vulnerabilidad al cambio climático– es clara la importancia de la creciente industria forestal sostenible.

Este estudio de caso se enfoca en la Asociación Forestal del Quiché (AFORQ), la cual trabaja con pequeños productores forestales en el departamento de Quiché, en la región del Altiplano Occidental de Guatemala. Con el apoyo de USAID, el proyecto Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala (CNCG), liderado por Rainforest Alliance, brinda apoyo a AFORQ desde 2014. El proyecto ha progresado con AFORQ, pero al reconocer los retos

que quedan y dado que se aproxima su conclusión, es un momento importante para analizar los resultados del apoyo brindado hasta la fecha. Los resultados de este estudio también tienen relevancia fuera de Guatemala, particularmente para asociaciones similares de pequeños productores forestales en otras partes de los trópicos.

El hallazgo principal de este estudio de caso es que las asociaciones de pequeños productores forestales pueden mejorar sus ingresos dramáticamente en un periodo relativamente corto al adoptar un enfoque de trabajo orientado al mercado dirigido a compradores preferenciales, excluyendo a los intermediarios. Las mejoras en ingresos, a su vez, pueden motivar cambios fundamentales en áreas de gobernanza organizacional y gestión de capacidades, cuando también se ofrece apoyo mediante asistencia técnica. Mientras se construye capacidad interna para prestar servicios y en administración de empresas, es crítico asegurar que las ganancias se transfieran a los pequeños productores y que no sean capturadas solamente por la propia asociación o empresa ancla.

Otros hallazgos clave de este estudio de caso incluyen:

- Durante el periodo 2014-2016, AFORQ triplicó con creces su portafolio de compradores activos, enfocándose en compradores preferenciales en escalones más altos de la cadena de valor, muchos de los cuales están dispuestos a pagar precios más altos por productos legales provenientes de pequeños productores locales.

- Como resultado de la ejecución de contratos exitosos con estos clientes, las ventas de AFORQ crecieron más del triple, pasando de unos US\$300.000 por trimestre a inicios de 2014, a más de US\$1 millón en el tercer trimestre de 2016.
- AFORQ ha trasladado estos beneficios, de forma sustancial, a los 525 pequeños productores que trabajan con la asociación, duplicando con creces los precios que paga por la madera (de unos US\$42 a US\$95), incrementando significativamente las rentas para sus propios miembros.
- Como resultado de este dinamismo, AFORQ está motivado a mejorar su gobernanza interna y las capacidades de administración, mediante la asistencia técnica.

Mientras que estos logros son realmente impresionantes, también se identificaron áreas de mejora que incluyen:

- **Diversificación:** AFORQ sigue vendiendo la mayor parte de su producto como madera aserrada. Es prioridad invertir en la producción de bienes con valor agregado (por ejemplo, madera secada en hornos, muebles, puertas, molduras), así como en servicios ecosistémicos y potenciales productos forestales no maderables.
- **Expansión de mercado:** La base de compradores de AFORQ está limitada al Altiplano Occidental. Expandir los contactos de mercado hacia otras partes de Guatemala, Centroamérica y el sur de México ofrece la posibilidad de incrementar la demanda.
- **Crédito:** AFORQ necesita acceso a financiamiento para expandir sus operaciones y desarrollar capacidades en la producción con valor agregado. Existen mecanismos de crédito para

productores forestales en Petén que deberían ser canalizados hacia otras partes de Guatemala.

- **Género:** Actualmente, todos los miembros de AFORQ son hombres, así como la mayoría de productores con los que trabaja. La asociación debería reclutar miembros femeninos activamente y diversificar sus actividades para generar más beneficios directos para mujeres.
- **Impactos a nivel de paisaje:** Debido a la pequeña escala y la naturaleza fragmentada de los pequeños productores forestales, el impacto de AFORQ en el campo es disperso. Mientras AFORQ expande su base de miembros y de pequeños productores aliados, también debería tener la meta de mejorar las prácticas de gestión forestal y los servicios ecosistémicos en paisajes específicos. Cabe notar que el área que pertenece a productores de AFORQ tiene formaciones regionalmente importantes de encino (*Quercus spp.*), así como vida silvestre amenazada, que la planificación a nivel de paisaje debería priorizar para la conservación.

Introducción y contexto

Durante las últimas dos décadas, se ha visto una transformación marcada sobre la tenencia de los bosques tropicales. Más de 30 por ciento de los bosques en los trópicos están ahora bajo algún tipo de control local (RRI 2014). Esta tendencia es resultado de una variedad de factores que van desde amplias fluctuaciones hacia una gobernanza descentralizada y hasta un creciente reconocimiento de que la seguridad en la tenencia de la tierra es fundamental para proteger los bosques. El cambio también es favorecido por la creciente evidencia empírica de que los bosques manejados por comunidades pueden ser conservados de forma, al menos tan estricta como las áreas protegidas (Porter-Bolland et al. 2012) y que los bosques aprovechados pueden generar desarrollo económico mediante las empresas manejadas de forma local (Molnar et al. 2011).

Sin embargo, para que los bosques comunitarios sean exitosos, los actores locales deben ser capaces de lograr que la gestión forestal sostenible sea una opción competitiva de uso de la tierra. Esta meta es el enfoque principal del trabajo de Rainforest Alliance en asistencia técnica forestal a nivel global, el cual pretende mejorar la competitividad de las empresas forestales comunitarias (EFC) al crear capacidades locales para la gestión forestal, en producción con valor agregado, administración de negocios, manejo financiero y acceso a mercados.

En Guatemala, la experiencia de las concesiones forestales en la Reserva de Biosfera Maya (RBM), en la región norteña de Petén, ha capturado una significativa atención internacional. Varios análisis han

demonstrado los beneficios económicos y ambientales del desarrollo de las EFC en la RBM, donde Rainforest Alliance ha apoyado la silvicultura sostenible y las empresas forestales por más de 15 años (Grogan et al. 2015; Hodgdon et al. 2015a, 2015b, 2015c). Como hay una gran necesidad de soluciones similares en otras partes de Guatemala, Rainforest Alliance expandió este trabajo y apoya el desarrollo de EFC en nuevas áreas del país. Estas nuevas regiones son las Verapaces y el Altiplano Occidental. El alcance para desarrollar empresas forestales en estas regiones es significativo, pero el contexto es bastante diferente del que se encuentra en la RBM.

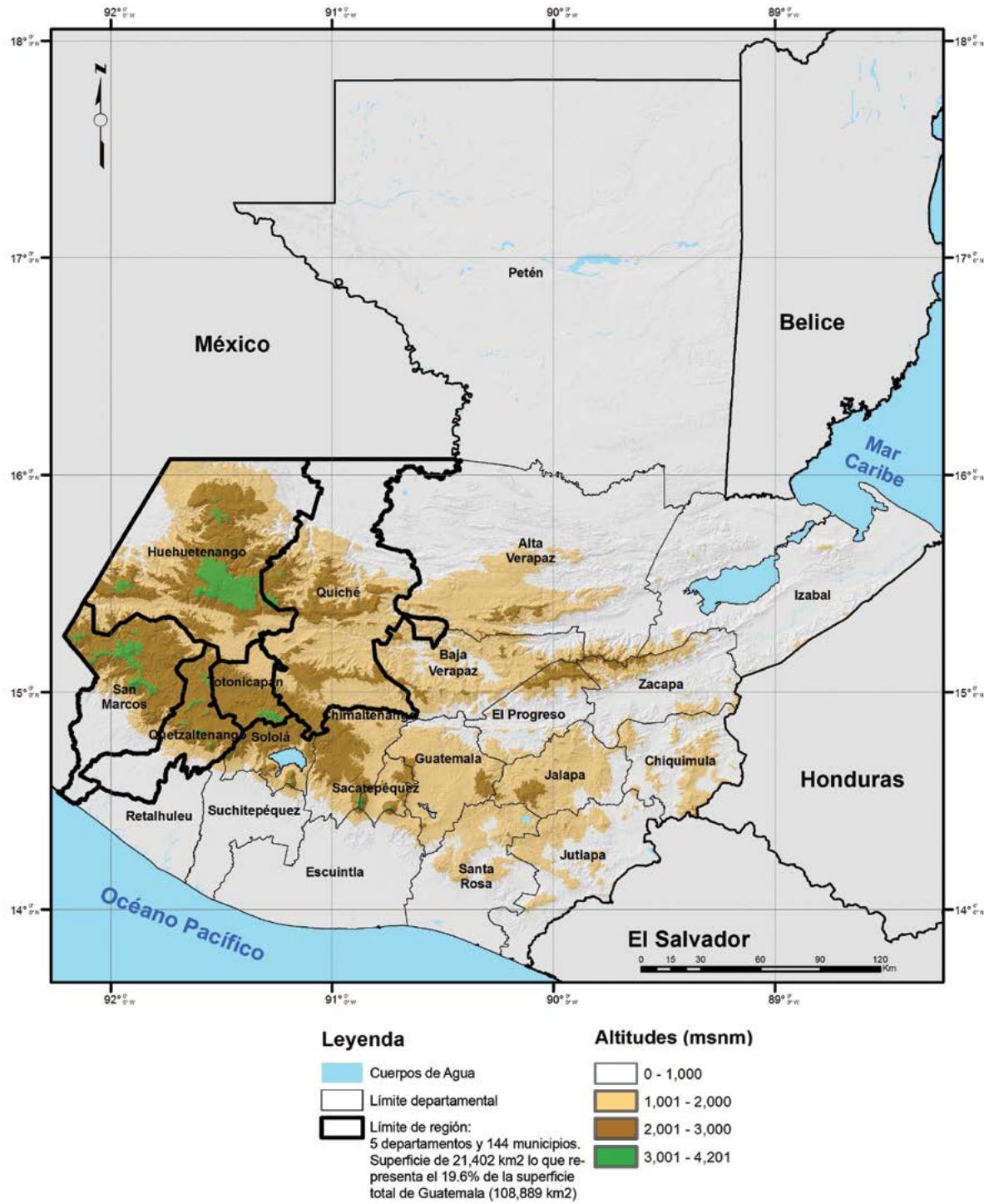
La región del Altiplano Occidental de Guatemala cubre casi 20% de la superficie del país e incluye cinco departamentos: Quiché, Huehuetenango, Quetzaltenango, San Marcos y Totonicapán. La diversidad topográfica en esta región es la norma. Como su nombre lo sugiere, más de tres cuartos de los 22.442 km² que cubre la región están a más de 1.000 metros sobre el nivel del mar (3.820 pies), y 5% del área sobrepasa los 3.000 msnm (9.840 pies). Más de 60% de la región tiene laderas de >25% que propician un ambiente con un riesgo de erosión especialmente alto y que amenaza los medios de vida, tanto para los locales, como para quienes habitan cuenca abajo.

La población total es de unos cinco millones (más de 30% de la población total de Guatemala) y es abrumadoramente rural y dispersa: cerca de 90% de todos los asentamientos en la región tienen menos de mil habitantes y hay muy pocas ciudades con más de 15.000 personas. La etnidad

también es muy diversa: más de 70% de la población es maya indígena, incluyendo grupos como Ixil, K'iche', Mam, Q'eqchi' y Q'anjob'al. Desde tiempos de la conquista española, los indígenas mayas de la región enfrentan una marginalización sistemática, desplazamiento, violencia estatal y genocidio. Incluso al final de la guerra civil,

la firma de un Acuerdo de Paz histórico y el retorno de miles de desplazados, los indígenas mayas del Altiplano Occidental continúan como uno de los segmentos más pobres en toda América, con niveles de mortalidad infantil, malnutrición y analfabetismo que se igualan con los de África Subsahariana¹.

Mapa 1
Diversidad
Topográfica en el
Altiplano
Occidental
Fuente:
CEAB/UVG 2017



¹ Ver <http://eng.hpp-gt.org/snus/>

La cobertura forestal en el Altiplano Occidental es de más del 30%, un poco debajo del promedio nacional. La mayoría de bosques en las áreas altas y montañas están dominados por bosques templados de pino-encino², mientras que en las planicies hay bosques latifoliados. Mantener e incrementar la cobertura forestal en la región es de importancia crítica para evitar la erosión y mantener la función de las cuencas en el área más importante para los recursos hídricos del país, ya que más de la mitad de las cuencas del país están en el Altiplano Occidental, donde también se originan sistemas de ríos clave que colindan con México. Así como los bosques que albergan las cuencas son importantes para millones de personas en las tierras bajas, los bosques en el Altiplano Occidental son fuentes primordiales de combustible para necesidades domésticas y son una red de seguridad para las comunidades altamente vulnerables que cada día necesitan más y diversos medios de vida para adaptarse al cambio climático. Adicionalmente, la región es una fuente importante de madera que alimenta mercados locales y regionales.

La buena noticia es que hay un importante impulso sobre el que se puede avanzar. Mientras la deforestación continúa amenazando muchas áreas en el Altiplano Occidental, la tasa de conversión forestal a nivel regional ha disminuido en los últimos años. Además, la fuerte inversión en reforestación y los mecanismos de incentivos impulsados por el gobierno de Guatemala han logrado ganar una cobertura forestal notoria en algunas áreas. Aprovechar estos logros para continuar desarrollando las empresas forestales locales es una prioridad crucial identificada por muchas organizaciones, incluyendo a Rainforest Alliance y al proyecto CNCG. Aunque estos son modelos de éxito caseros de las EFC en Guatemala, principalmente en Petén,

el contexto en el Altiplano Occidental es totalmente diferente y presenta un conjunto de retos distintos.

A diferencia de las EFC en la RBM, que manejan bloques grandes de bosque tropical de baja altitud casi intacto, los del Altiplano Occidental son mayoritariamente templados, de pequeño tamaño, muy fragmentados y altamente poblados (CEAB 2009). Alrededor de un tercio del área boscosa está en manos comunitarias o municipales –gran parte de la cual está dedicada a la conservación– pero la mayor porción del bosque en producción activa es manejada por individuos o grupos pequeños cuyas propiedades forestales son típicamente de menos de 10 hectáreas y están dispersas en grandes áreas. Organizar esta variedad de productores –quienes usualmente tienen objetivos diferentes para la gestión del bosque, así como prioridades y capacidades de administración de negocios discrepantes, todo en el medio de un conflicto civil reciente y una inequidad continua– es un reto mayor.

² Ver <http://www.alianzapinoencino.com/media/pdf/Mapa18.pdf>

El enfoque de Rainforest Alliance

AFORQ impulsa el manejo forestal sostenible en Quiché con resultados evidentes.
Foto:
Rudy Monzón



Rainforest Alliance es una organización ambiental internacional y no gubernamental que está activa en más de 80 países alrededor del mundo. La misión de la organización es 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.. Sus áreas clave de trabajo son la silvicultura, la agricultura y el turismo sostenible, complementados con programas transversales de apoyo que se enfocan en clima, financiamiento sostenible, educación, y evaluación e investigación.

En el sector de silvicultura, Rainforest Alliance se concentra en la gestión forestal de operaciones comunitarias y de pequeños propietarios de tierra. Mediante asistencia técnica, se apoya a los productores y concesionarios para que mantengan los valores ecológicos y los

servicios ecosistémicos en sus bosques, ayudándolos a implementar prácticas de manejo de bajo impacto, a proteger y contener áreas de alto valor de conservación y a planificar las actividades silvícolas que imitan los regímenes naturales de disturbios y regeneración. Al mismo tiempo, se da igual importancia a construir capacidades en administración de empresas, penetración de mercados y acceso a financiamiento, reconociendo que para que la gestión forestal sea una alternativa viable para el uso de la tierra, debe ser económicamente competitiva.

En 2013, con apoyo de USAID, Rainforest Alliance empezó a implementar el proyecto Clima, Naturaleza y Comunidades en Guatemala (CNCG). Este proyecto de cinco años involucra a un consorcio de ONG locales e internacionales, y está activo en cuatro regiones claves del país: Petén, Verapaces, Sierra de las Minas y el Altiplano Occidental. En estas regiones, el proyecto se desarrolla en múltiples líneas estratégicas de trabajo. En su labor con productores forestales, un enfoque modular del proyecto es catalizar el desarrollo de la cadena de valor y la construcción de capacidades para empresas impulsadas por el mercado con el fin de fortalecer la competitividad de las empresas locales, incrementar los beneficios para las comunidades locales y, en última instancia, proveer incentivos para mantener y expandir la gestión forestal sostenible en el país. El presente estudio de caso documenta los resultados de las inversiones hechas por CNCG con una de las organizaciones forestales socias de este proyecto: la Asociación Forestal del Quiché.

Quiché: tenencia de la tierra y bosques



La falta de acceso a la tierra es una de las causas fundamentales de la pobreza en Quiché.

Foto:
Rudy Monzón

De los cinco departamentos que conforman el Altiplano Occidental, Quiché es el más grande, con un área de 8.378 km². Casi el 90% de las más de 900.000 personas que habitan este departamento son indígenas mayas. Si bien, se han hecho mejoras en el acceso a algunos servicios básicos desde el fin de la guerra civil en 1996, Quiché sigue ubicado en los últimos lugares a nivel nacional en muchos indicadores de desarrollo rural: el analfabetismo entre personas mayores de 15 años alcanza cerca del 42%, casi 72% de la población se ubica bajo la línea de la pobreza y más de 16% viven en extrema pobreza.

Una de las causas fundamentales de la pobreza y la marginalización persistente en el Altiplano Occidental en general –y particularmente en Quiché – es el acceso inseguro y no equitativo a la tierra. Desde tiempos de la conquista española, la desigualdad en la tenencia de la tierra ha sido la norma, con excepción de un breve periodo a inicios de la década de 1950, cuando la administración de Jacobo Árbenz intentó redistribuir las tierras en favor de las poblaciones rurales pobres. La revocación de esta reforma y la continua falta de acceso a la tierra son factores que ayudaron a motivar la guerra civil de 36 años que se vivió en Guatemala. A pesar de que el Acuerdo de Paz firmado al final del conflicto

prometía mejorar la distribución de la tierra y reconocer los reclamos de los indígenas sobre sus territorios, la mayor parte de dicha agenda no se llevó a cabo. Guatemala sigue careciendo de una ley territorial básica y los intentos de una reforma territorial siguen siendo rechazados por una oligarquía terrateniente arraigada y que tiene una desproporcionada influencia política.

La tenencia de la tierra en Quiché refleja esta historia y una continua inseguridad territorial. Aunque cerca del 30% de los bosques en el departamento están ahora bajo control municipal o comunitario, la mayor parte de la tierra que tiene bosques en pie está constituida por un mosaico de lotes de pequeños propietarios (la mayoría de los cuales miden menos de 0.1 ha) y apenas unos de ellos han conseguido un título legal completo según las leyes guatemaltecas. Adicionalmente, como casi todo el bosque bajo tenencia municipal o comunitaria es gestionado solamente para la conservación o el consumo doméstico de productos forestales, una abrumadora mayoría del bosque para aprovechamiento forestal maderable está en manos de pequeños propietarios. Esto presenta retos únicos para lograr una gestión forestal sostenible y el fortalecimiento a escala de la cadena de valor.

Los bosques en Quiché son formaciones de pino y encino, excepto por la porción del departamento que está más al norte, donde predominan las asociaciones de bosque tropical latifoliado. La cobertura forestal es de un 32%, porcentaje que ha caído del 40% que alcanzó en 1991. Pero en los años recientes, las tasas de deforestación se han desacelerado y actualmente la mayor conversión forestal está concentrada en las tierras bajas del departamento. De hecho, en gran parte de la zona forestal templada de Quiché, la cobertura forestal se ha incrementado en los últimos 10 años. Esto es resultado, en buena parte, de grandes inversiones gubernamentales

en reforestación. Dos programas gubernamentales – el Programa de incentivos forestales (PINFOR) y el Programa de incentivos forestales para poseedores de pequeñas extensiones de tierra de vocación forestal o agroforestal (PINPEP) – han proveído en conjunto subsidios y apoyo técnico, logrando la reforestación de más de 23.000 hectáreas en Quiché desde 1998.

Mientras que estos logros son impresionantes, el éxito de los esfuerzos de reforestación ha traído un nuevo conjunto de necesidades. En la parte de gestión forestal, hay una relativa escasez de capacidad local técnica en silvicultura y en temas forestales más amplios para implementar buenas prácticas y existe competencia limitada en el gobierno de Guatemala para lograr una extensión adecuada de estas iniciativas. En cuanto a la parte empresarial y de mercados, el sector forestal en Quiché está subdesarrollado, especialmente dada la cantidad de pino que pronto alcanzará la edad para ser cosechado. En ambos frentes, el tamaño tan pequeño de la operación forestal promedio hace que invertir en la gestión forestal y el desarrollo de la cadena de valor sea un reto mayor. Sin capacidades locales fortalecidas en gestión forestal, administración de negocios, desarrollo de la cadena de valor y de mercados –y críticamente, sin organizaciones locales fuertes que puedan lograr una mayor escala para los pequeños productores forestales– hay un riesgo fuerte de que los éxitos en reforestación alcanzados en Quiché terminen fallando en conseguir beneficios a largo plazo.

AFORQ



Anticipando estas necesidades, la Asociación Forestal del Quiché (AFORQ) fue fundada en 2002. El objetivo de la asociación es apoyar la gestión forestal sostenible para proteger, conservar y expandir la cobertura forestal en Quiché. AFORQ se compone actualmente de 28 miembros cuyas actividades abarcan una amplia gama dentro de la cadena de valor del sector forestal, desde operadores de viveros de árboles hasta especialistas en reforestación, y desde silvicultores hasta compradores de madera y operadores de aserraderos; aunque la mayoría de sus miembros son propietarios de bosques, algunos no lo son. Ellos están unidos por sus esfuerzos para proveer servicios a un creciente número de pequeños productores forestales en Quiché.

A mediados de 2016, los miembros de AFORQ estaban a cargo de la gestión de casi 2.500 hectáreas, llegando a unos 525 pequeños propietarios de bosques. (El Anexo 1 tiene una lista de las municipalidades y comunidades donde AFORQ ha asistido a pequeños propietarios).

AFORQ está registrada legalmente como una asociación sin fines de lucro. Está regida como todos los entes legales en Guatemala y de forma similar a las cooperativas en toda América. La Asamblea General es la figura en AFORQ con la máxima autoridad para tomar decisiones y está conformada por todos los miembros de la asociación. Es un requisito legal que la Asamblea se reúna una vez al año, pero también

AFORQ fue fundada en 2002 con el objetivo de apoyar la gestión forestal sostenible.

Foto:
Rudy Monzón

puede organizar reuniones extraordinarias para tomar decisiones sobre asuntos de importancia. La administración diaria está en manos de la Junta de Directores, la cual la integran un presidente (quien sirve como representante legal de la asociación), un vicepresidente, un secretario, un tesorero y tres miembros regulares. Ninguna de estas posiciones recibe un salario actualmente. La Junta se reúne mensualmente o más seguido si es necesario, para tomar decisiones administrativas. Es un requisito que se reporten a la Asamblea General todos los asuntos administrativos y financieros mayores, así como todas las decisiones de mayor importancia, para recibir su aprobación. La membresía es voluntaria y se otorga a cualquier residente quiché que participe en actividades forestales, que sea aceptado en una votación por la mayoría de miembros y que pague una cuota única de membresía (100 quetzales, unos US\$13).

Los servicios que AFORQ brinda a pequeños productores forestales cubren todo el espectro de la cadena de valor forestal. Un papel clave de AFORQ es ayudar a los pequeños productores a legalizar sus propiedades forestales, un prerequisito para recibir subsidio gubernamental para actividades de reforestación y gestión forestal. Como fue señalado, la mayoría de lotes de los socios son muy pequeños, además, los productores rurales típicamente no cuentan con la capacidad o fluidez financiera para enfrentar las normas burocráticas necesarias para empezar un proceso de legalización. AFORQ los ayuda con esto y en el proceso de asegurar la tenencia de la tierra en Quiché.

Es crucial resaltar que ninguna de las parcelas forestales que AFORQ ha ayudado a legalizar están entre los boques reclamados por comunidades ni están en ningún tipo de disputa por derechos de tenencia de la tierra por parte de otros individuos (por ejemplo, personas que han regresado al departamento luego del conflicto armado,

las cuales representan la mayor fuente de enfrentamientos por tenencia de tierras en el altiplano). Este tipo de reclamos duplicados automáticamente descalifica a un terreno para ser legalizado u obtener cualquier tipo de apoyo para reforestación, hasta que los mismos sean resueltos.

Una vez que las parcelas se legalizan, AFORQ apoya a los pequeños propietarios en las siguientes áreas:

- Servicios de reforestación
- Planificación de la gestión forestal
- Tratamientos silvícolas
- Aprovechamiento
- Operaciones postcosecha
- Regeneración forestal y monitoreo
- Control de incendios
- Comercio de la madera y transporte
- Mercados y comercialización

Cuando Rainforest Alliance empezó a trabajar con AFORQ, la mayoría de sus actividades estaban enfocadas en esfuerzos a nivel del campo: reforestación, gestión forestal mejorada y control de incendios principalmente. La asociación contaba con la organización básica pero la Junta no se reunía regularmente, y la asociación tenía una capacidad limitada para manejar sus propias operaciones, incrementar los beneficios para sus miembros y para ampliar su base de miembros mediante el fortalecimiento del acceso a mercados.

Asistencia técnica de Rainforest Alliance

Con base en las necesidades identificadas por AFORQ en una serie de reuniones de planificación durante la fase inicial de CNCG en 2013, Rainforest Alliance ha proveído asistencia técnica regular en las siguientes áreas clave desde inicios de 2014:

- Buenas prácticas forestales
- Administración de negocios

- Visibilidad en el mercado
- Intercambios técnicos

Bajo estas grandes áreas de apoyo, Rainforest Alliance ha realizado las siguientes capacitaciones y eventos durante 2014-2016:

Tema	Detalles	Económico
Buenas prácticas forestales	<ul style="list-style-type: none">• Capacitaciones en opciones de tratamientos silvícolas• Planificación de la gestión forestal y operaciones• Eficiencia en el aserradero	12
Administración de negocios	<ul style="list-style-type: none">• Administración financiera y contabilidad• Control de costos y estructuración de precios• Contratos• Acceso al crédito• Gobernanza interna	13
Visibilidad en el mercado	<ul style="list-style-type: none">• Organización de ruedas de negocios• Participación en exposiciones de muebles• Apoyo para la administración de ferias forestales• Viajes para promoción con clientes• Administración de la clientela y de ventas	26
Intercambios técnicos	<ul style="list-style-type: none">• Visitas a Petén• Visita a las Verapaces	4

Como se puede ver arriba, se ha enfatizado en la visibilidad en mercados como el eje para catalizar un cambio transformativo en las operaciones y el modelo de negocio de AFORQ. Si bien, las capacitaciones en buenas prácticas forestales y administración interna son fundamentales, el enfoque tomado por CNCG con AFORQ –que está

en línea con el enfoque global de Rainforest Alliance– es facilitar un acceso a mercados mejorado como el vehículo para motivar cambios en las áreas operacionales, así como para incrementar las ganancias para invertir en el fortalecimiento de la cadena de valor. Mejorar la competitividad de las empresas permite a su vez invertir en buenas prácticas

Rainforest
Alliance apoya a
AFORQ en la
realización de
ruedas de
negocios.

Foto:
Rudy Monzón



y en última instancia, aumentar los beneficios de la producción forestal sostenible para los locales.

El apoyo clave para lograr que AFORQ mejore su acceso a mercados se ha dado mediante la organización de eventos y la participación en ferias forestales de promoción. En estos eventos, la asociación ha logrado interactuar directamente con compradores, explicar los tipos de volúmenes y productos que ofrecen, así como establecer contactos de negocios iniciales a los que se le da seguimiento individual posteriormente. Estos eventos han permitido eliminar intermediarios y crear visibilidad para AFORQ entre clientes a escala nacional. Al mismo tiempo, Rainforest Alliance le apoyó en la promoción con clientes, administración y ventas, ayudándoles a asegurar que los contactos logrados en las ferias sean gestionados efectivamente. Finalmente, se dio respaldo específico para desarrollar materiales de mercadeo y el sitio web de AFORQ.

Aprender de las experiencias de cooperativas forestales más avanzadas en otras partes de Guatemala donde CNCG está activo, ha sido otra motivación clave para AFORQ y sus miembros. En los últimos dos años, Rainforest Alliance ha organizado viajes tanto a la región de Petén como al Departamento de Alta Verapaz para aprender de las experiencias de las concesiones forestales comunitarias de la Reserva de Biosfera Maya y una federación de pequeños productores, respectivamente. En las Verapaces, los miembros de AFORQ aprendieron sobre los beneficios de diversificar la oferta de productos y de mejorar la gobernanza interna para aumentar los beneficios para los pequeños propietarios de bosques, mientras que en Petén, los asistentes conocieron la importancia del financiamiento para transformar la capacidad con valor agregado y el acceso a mercados.

Para complementar estos esfuerzos, CNCG ha brindado apoyo técnico a miembros de AFORQ sobre temas medulares de administración de empresas. Estas

capacitaciones –enfocadas en finanzas, contabilidad, control de costos, manejo de contratos y gobernanza organizacional– buscan mejorar la capacidad de la asociación para manejar sus propios negocios y expandir operaciones con un mayor acceso a mercados.

Para medir los resultados de estos esfuerzos, así como construir capacidades de automonitoreo en AFORQ, Rainforest Alliance aplicó su herramienta de autodiagnóstico llamada ADORE (Autodiagnóstico organizacional y empresarial). ADORE permite al liderazgo de la organización, realizar evaluaciones internas del nivel de desarrollo de negocios de la empresa y de su desempeño en diversas áreas, con el fin de identificar debilidades, planificar acciones para corregirlas y medir sus mejoras en el tiempo. Esta herramienta es aplicada en la mayoría de operaciones comunitarias en América Latina que reciben apoyo de Rainforest Alliance, incluyendo la mayoría de las EFC que trabajan con CNCG en Guatemala, y ayuda a registrar el desarrollo empresarial en las siguientes áreas fundamentales:

- Cumplimiento de la legalidad
- Participación
- Capacidades administrativas
- Cuestiones fiscales
- Administración financiera y contabilidad
- Producción y mercadeo
- Créditos
- Finanzas
- Solvencia

Al evaluar el desarrollo según un rango de indicadores y al calificar el desempeño bajo parámetros definidos, las empresas obtienen un panorama cualitativo y cuantitativo detallado del estado de sus operaciones. ADORE señala áreas de mejora, lo cual ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Tras ser capacitadas en la aplicación

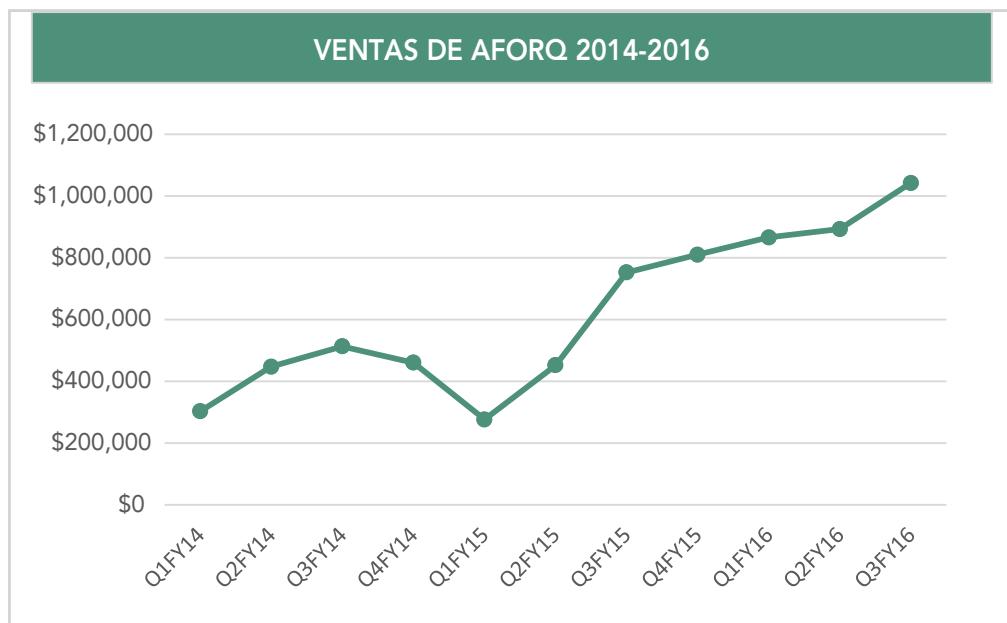
de la herramienta, las empresas la usan para medir su progreso en el tiempo.

Resultados

Luego de brindarle apoyo a AFORQ por dos años, se logró un cambio positivo considerable. La primera área con resultados más obvios es el número de clientes con los que la asociación mantiene ventas exitosas. Como resultado del apoyo de CNCG en la promoción en mercados, el portafolio de compradores de AFORQ se expandió de los 20 clientes que tenían al inicio a una cifra acumulativa de 68 clientes en cinco departamentos, para agosto 2016. Esto es resultado directo de la organización

de ruedas de negocios y de participar en exposiciones de madera tanto a nivel regional y nacional, así como del seguimiento directo de los clientes.

Esta dramática expansión de la base de clientes resultó en un gran incremento en las ventas realizadas por AFORQ. Cuando CNCG empezó a trabajar con la asociación, a inicios de 2014, reportaba ventas trimestrales de aproximadamente US\$300.000. A finales de junio 2016, las ventas se triplicaron con creces y pasaron a US\$1.042.210.



AFORQ también ha visto un aumento significativo de cerca del 60% en el precio del pie tablar de madera. Cuando CNCG inició labores con AFORQ, el precio promedio que pagaban los clientes era de US\$0.19 por pie tablar; actualmente, el precio promedio que se le paga a AFORQ es de casi US\$0.30. Este incremento notable se logró principalmente gracias al mejoramiento

en el acceso a mercados y en las capacidades de negocios, así como por recortar a los intermediarios, todos resultados directos de la asistencia de Rainforest Alliance.

Estos incrementos en las ventas han traído beneficios cruciales no solo para los miembros de AFORQ, sino que para los 525 pequeños propietarios a lo que atiende la asociación. En 2014, AFORQ pagaba

típicamente a los propietarios de los bosques un precio para la madera en pie de unos US\$33-\$52 por árbol, con un promedio de US\$42. Actualmente, AFORQ les paga en promedio US\$92-\$99 por árbol, más del doble del precio pagado anteriormente. Vale resaltar que el precio en pie pagado en el mercado en Quiché ronda apenas los US\$20 en promedio.

Más allá de los beneficios directos para los miembros y los pequeños productores forestales, la transformación del enfoque de negocios de AFORQ ha motivado mejoras operativas y organizacionales significativas. Estos cambios son producto de los procesos ejecutados para cumplir con nuevas demandas, así como en respuesta a la necesidad de trabajar para satisfacer

nuevos mercados. En el camino, Rainforest Alliance ayudó a AFORQ a identificar las necesidades de mejora en la administración interna y luego les brindó las capacitaciones específicas que atendían las prioridades identificadas.

Un análisis de resultados ADORE, hechos sobre la línea base en 2014, resaltó avances importantes en casi todas las áreas de la administración del negocio en el transcurso de dos años. La tabla a continuación muestra los resultados del desempeño de AFORQ en tres aplicaciones separadas de la herramienta ADORE: una línea base (cuando CNCG empezó a brindar apoyo), una aplicación provisional (18 meses después) y una tercera aplicación (cerca de 10 meses después de la provisional).

Fecha	Cuestiones legales	Participación	Capacidades administrativas	Cuestiones fiscales	Adm. financiera y contabilidad	Producción y mercadeo	Crédito	Finanzas	Solvencia	Promedios generales
20-febrero-14	53%	62%	20%	17%	23%	27%	23%	27%	47%	33%
12-agosto-15	62%	72%	23%	40%	38%	48%	23%	27%	60%	44%
8-junio-16	77%	95%	45%	53%	48%	75%	23%	53%	73%	60%

Por encima de la evolución positiva en las capacidades de AFORQ relacionadas con las ventas, la producción y el mercadeo, se vieron tres mejoras significativas en áreas más fundamentales de la operación: participación, cuestiones fiscales y solvencia. Con respecto a la participación, ahora hay un interés más fuerte entre los miembros que nunca antes. En 2014, la Asamblea General se reunía una vez por año y solamente asistían pocos miembros. Ahora, la Asamblea se reúne trimestralmente y como hay mucha actividad, la Junta convoca a reuniones extraordinarias de forma regular, a las que asisten casi todos los miembros. En

cuanto a los asuntos fiscales, AFORQ solía subcontratar un contador independiente encargado de los pagos de impuestos y tenía poco control sobre su situación fiscal y sus pasivos. En los últimos dos años, la Junta ha estado involucrada más activamente en la supervisión del trabajo del contador y le solicitan reportes detallados de estos asuntos para las reuniones de la Asamblea.

El aumento de los ingresos, combinado con mejoras en la administración y controles internos, le ha permitido a AFORQ alcanzar solvencia empresarial por primera vez desde su fundación. A la fecha de este

reporte, AFORQ cuenta con un excedente cercano a US\$5.600 que se mantiene en un fondo de reserva. Este fondo puede usarse en inversiones menores para equipo forestal, material vegetal para actividades de reforestación y para gastos operativos y costos del trabajo de campo (transporte, alojamiento, alimentación), que los empleados antes pagaban con su propio dinero. Las propuestas de uso de estos fondos que presenta la Junta debe ser votada en la Asamblea y aprobada por la mayoría de los miembros.

Si bien, la propuesta de incrementar el capital propio de AFORQ, sus activos y las capacidades internas es atractiva para muchos miembros, la prioridad en el corto plazo es de mejorar el ingreso para los miembros de AFORQ y los productores que agremia. Esta es una decisión estratégica tomada por la membresía de AFORQ tras reconocer que la creación de una empresa de segundo nivel puede permitir inversiones en varias áreas (producción con valor agregado, diversificación, etc.) pero que tal entidad también acarrea el riesgo de convertirse en “simplemente otro intermediario”, con sus propios costos de manutención y metas que cumplir. Sin embargo, la idea de diversificar las actividades de negocios es atractiva para muchos miembros y es un asunto que probablemente seguirá discutiéndose.

Un área en la que AFORQ ha fallado es la de crédito. Esto no se debe a carencias internas, sino a la renuencia del sector bancario de extender créditos a productores rurales en general y en particular a pequeñas operaciones forestales. Basándose en la experiencia exitosa de las empresas comunitarias que lograron acceso al crédito en Petén –así como las pequeñas cooperativas socias en el sector agrícola en los trópicos– Rainforest Alliance y AFORQ han identificado el acceso a financiamiento como un área clave para extender el apoyo en un corto plazo.

Recomendaciones y áreas de crecimiento

Aunque estos logros son realmente impresionantes, AFORQ también identificó áreas de mejora que incluyen:

- **Diversificación:** AFORQ sigue vendiendo la mayor parte de su producto como madera aserrada. Es prioridad invertir en la producción de bienes con valor agregado (por ejemplo, madera secada en hornos, muebles, puertas, molduras), así como en servicios ecosistémicos y potenciales productos forestales no maderables.
- **Expansión de mercado:** La base de compradores de AFORQ está limitada al Altiplano Occidental. Expandir los contactos de mercado hacia otras partes de Guatemala, Centroamérica y el sur de México ofrece la posibilidad de incrementar la demanda.
- **Crédito:** AFORQ necesita acceso a financiamiento para expandir sus operaciones y desarrollar capacidades en la producción con valor agregado. Existen mecanismos de crédito para productores forestales en Petén que deberían ser canalizados hacia otras partes de Guatemala.
- **Género:** Actualmente, todos los miembros de AFORQ son hombres, así como la mayoría de productores con los que trabaja. La asociación debería reclutar miembros femeninos activamente y diversificar sus actividades para generar más beneficios directos para mujeres.
- **Impactos a nivel de paisaje:** Debido a la pequeña escala y la naturaleza fragmentada de los pequeños productores forestales, el impacto de AFORQ en el campo es disperso. Mientras la asociación expande su base de miembros y de pequeños productores aliados, también debería tener la meta de mejorar las prácticas de gestión forestal y los servicios ecosistémicos en paisajes específicos. Cabe notar que el área que pertenece a productores de AFORQ tiene formaciones regionalmente importantes de encino (*Quercus spp.*), así como vida silvestre amenazada, que la planificación a nivel de paisaje debería priorizar para la conservación.

Referencias

CEAB et al. (Centro de Estudios Ambientales y Biodiversidad, Alianza para la Conservación de Bosques de Pino-Encino de Mesoamérica, The Nature Conservancy). 2009. Diagnóstico Ecológico y Socioeconómico de la Ecorregión Bosques de Pino-Encino de Centroamérica. The Nature Conservancy/Universidad del Valle de Guatemala, Guatemala.

Delgado H.L. y E. Hurtado. 2014. *Los mil días en el Altiplano Occidental de Guatemala: Situación Nutricional y Propuestas de Solución*. Informe Técnico. Proyecto Translating Research into Action (TRAction) [Plasmando la investigación en acción] de USAID. Bethesda, MD: University Research Co., LLC (URC).

Grogan, J., Free, C., Pinelo Morales, G., Johnson, A., Alegria, R. y B. Hodgdon. 2015. *Sosteniendo el aprovechamiento: Evaluación del status de conservación de las poblaciones de caoba de hoja ancha, cedro y tres especies maderables menos conocidas en las concesiones de la Reserva de Biosfera Maya (Petén, Guatemala)*. Rainforest Alliance IDB/MIF, Estudios de casos de comunidades forestales 5/10: Nueva York. Disponible en: <http://www.rainforest-alliance.org/lang/es/publications/maya-biosphere-reserve>

Hodgdon, B., Hughell, D., Hugo Ramos, V. y R. B. McNab, R. 2015a. *Tendencias de la deforestación en la Reserva de Biosfera Maya, Guatemala (2000-2013)*. CNCG: Guatemala. Disponible en: <http://www.rainforestalliance.org/es/publications/deforestation-trends-maya-biosphere-reserve>

Hodgdon, B., Morales, O. y J. Cruz. 2015b. *Empatando la demanda por especies menos conocidas: Desarrollando las empresas forestales comunitarias, Un estudio de caso del trabajo con las concesiones forestales en la Reserva de la Biósfera Maya (Petén, Guatemala)*. Rainforest Alliance IDB/MIF, Estudios de casos de comunidades forestales 9/10: Nueva York. Disponible en: <http://www.rainforest-alliance.org/lang/es/publications/forescom>

Hodgdon, B. y A. Lowenthal. 2015c. *Expandiendo el acceso al financiamiento de las empresas forestales comunitarias: Un estudio de caso del trabajo con las concesiones forestales en la Reserva de la Biósfera Maya (Petén, Guatemala)*. Rainforest Alliance IDB/MIF, Estudios de casos de comunidades forestales 10/10: Nueva York. Disponible en: <http://www.rainforest-alliance.org/lang/es/publications/financial-mechanisms>

Molnar, A. et al. 2011. *Community-based forest management: The extent and potential scope of community and smallholder forest management and enterprises* [Gestión forestal comunitaria: La magnitud y el alcance potencial de la gestión forestal y las empresas en manos de comunidades y pequeños propietarios]. RRI: Washington, D.C. Disponible en: <http://www.illegal-logging.info/sites/default/files/uploads/CBFE2065.pdf>

Porter-Bolland, L. et al. 2012. *Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics* [Bosques y áreas forestales protegidas gestionadas por comunidades: Una evaluación de su eficacia para la conservación en los trópicos]. *Forest Ecology and Management*, 268:6-17. Ver también: http://www.climateandlandusealliance.org/wp-content/uploads/2015/08/Community_level_tenure_and_forest_condition_bibliography.pdf

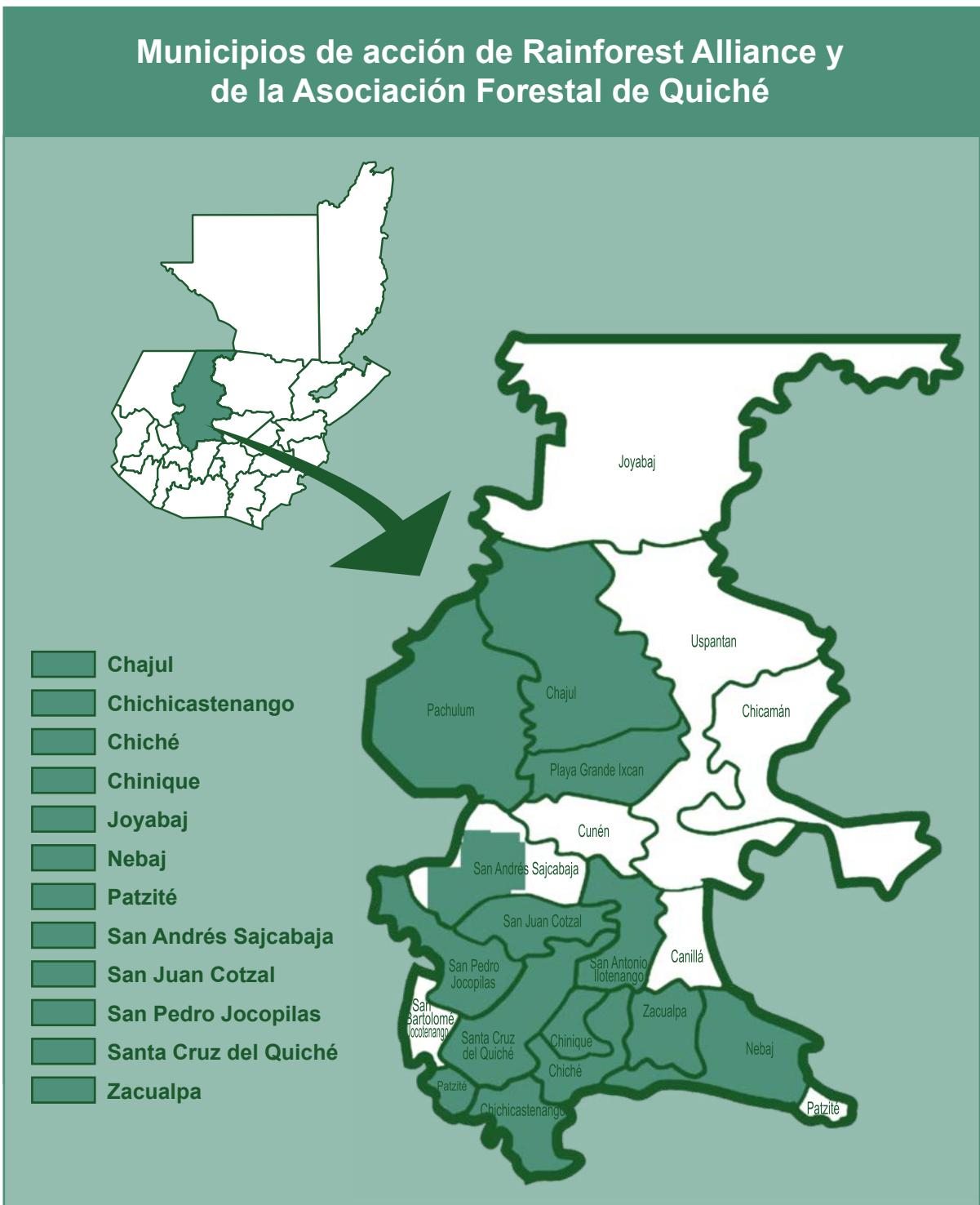
RRI (Rights and Resources Initiative). 2014. *What Future for Reform? [¿Qué futuro para la reforma?]*. RRI: Washington, D.C. Disponible en: http://www.rightsandresources.org/wp-content/uploads/doc_6587.pdf

Anexos

Anexo 1. Área de intervención de AFORQ en Quiché (2014-2016)

Municipalidad	Comunidad
1. Santa Cruz del Quiché	<ul style="list-style-type: none">• El Tabil,• Xinbuxuj• Tecá• Chujuyú• Santa Rosa• El Cerro Mamaj• Cantón Chicorral• Xatinap 1-3• Panaxic I-5• Carmen Chicatún• Xetic 1• Pachinac• Chuacaman
2. Chiché	<ul style="list-style-type: none">• Laguna Seca• Los Cerritos• Shoashan 1 y 2• Capuchinas• Rincón de los Leones• Chipoj Primer Centro• Chipoj Segundo Centro• Caja de Agua
3. Chinique	<ul style="list-style-type: none">• Shoashan Chinique• Cacabal• Ximbaxuc• El Manzanillo• Cordondillo• Aldea La Cruz• Chorro Blanco
4. Zacualpa	<ul style="list-style-type: none">• El Arriquín• Los Cerritos

5. Chajul	<ul style="list-style-type: none"> • Pichel • Suchum • Ixibiquum • Iximujul • Bicucham
6. Chichicastenango	<ul style="list-style-type: none"> • El Molino • Cantón Chuabaj
7. Patzité	<ul style="list-style-type: none"> • Xixocol • Quinto Centro • Cantón Tzanjuyup • Cocopa
8. San Pedro Jocopilas	<ul style="list-style-type: none"> • Cantón Pachojon Grande • Tzujil • Aldea Santa María • Chuisalic
9. San Juan Cotzal	<ul style="list-style-type: none"> • Ojo de Agua • Cajilxai
10. Joyabaj	<ul style="list-style-type: none"> • Aldea Catzil • Cantón Chijuc • Aldea Pachilip • La Estancia
11. Nebaj	<ul style="list-style-type: none"> • Bachojola • Los Trapichitos • Cotzol (Humo Blanco)
12. San Andrés Sajcabajá	<ul style="list-style-type: none"> • Aldea Las Casas
13. Sacapulas	<ul style="list-style-type: none"> • Cerro Negro
14. San Bartolomé Jocotenango	<ul style="list-style-type: none"> • Las Cuevas • Las Guayabitas • Aldea Tacachac • Aldea Sinchaj



La reproducción de este estudio es posible gracias al apoyo del Pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este estudio es responsabilidad exclusiva de Rainforest Alliance y la Asociación Forestal de Quiché, y el mismo no necesariamente refleja la perspectiva de USAID ni del Gobierno de los Estados Unidos de América.