

Desarrollo de Empresas Forestales Comunitarias en Guatemala: Un Estudio de Caso de la Cooperativa Carmelita R.L.

Dietmar Stoian¹, Aldo Rodas² y Jason Donovan³

1 Generalidades del estudio de caso

En Guatemala, el desarrollo de empresas forestales comunitarias (EFC) ha sido más prominente en la región de Petén, donde la intermediación exitosa por parte de organizaciones sociales, respaldadas por las organizaciones no gubernamentales (ONG) y agencias donantes, ha llevado al otorgamiento de concesiones forestales comunitarias en la zona de usos múltiples (ZUM) de la Reserva de Biosfera Maya. El acceso a la base de recursos implica los derechos de usufructo por 25 años⁴ con la condición de que la concesión sea certificado bajo el esquema de Consejo Mundial de Bosques (Forest Stewardship Council, FSC) dentro de un plazo de tres años después de haber sido otorgado (Carrera et al., 2006). A partir del 2006, 16 EFC han obtenido acceso legal a más de 420.000 hectáreas de bosque tropical, incluyendo 12 concesiones comunitarias y cuatro cooperativas o ejidos municipales (Fig. 1).

Con apoyo importante de los donantes⁵ y ONG, las EFC basadas en Petén han adquirido las destrezas técnicas necesarias para administrar sus bosques y certificarse bajo el esquema del FSC. Desde el 2003, 11 EFC se han organizado bajo la sombrilla de la empresa de segundo grado FORESCOM (Empresa Forestal Comunitaria de Servicios del Bosque S.A.) que provee servicios técnicos (por ejemplo, función de regente forestal, producción de viveros, construcción de caminos) y empresariales (por ejemplo, comercialización de especies menos conocidas, certificación grupal).

El surgimiento de la EFC de primer grado llamada Cooperativa Carmelita R.L., a la que llamaremos de aquí en adelante Carmelita, está directamente ligada con la creación de la Reserva de Biosfera Maya y los subsecuentes procesos de concesión forestal. En 1996, la comunidad de Carmelita estableció el Comité para el Desarrollo de Carmelita (Comité Pro Mejoramiento de la Aldea Carmelita). A mediados de la década de 1990, el proceso de concesionamiento tenía un fuerte ímpetu y, en respuesta a los cambios en el marco político-legal para el uso forestal en Petén, el comité presentó una solicitud para un área de concesión. El 6 de agosto de 1996, a Carmelita se le otorgó una concesión comunitaria de 53.798 hectáreas por un período de 25 años. El uso forestal legalmente reconocido se inició en 1997 en un área de 100 hectáreas con base en un plan piloto de manejo (SmartWood, 2005). El 14 de setiembre de 1998, la comunidad se organizó formalmente como Cooperativa Carmelita R.L., que reemplazó al comité como concesionario. En 1999, Carmelita obtuvo la certificación según el esquema del FSC a través del Programa SmartWood de la Alianza para el Bosque (Rainforest Alliance)—justo a tiempo para cumplir con el requisito de obtener la certificación dentro de los tres años siguientes de haber sido otorgada la concesión. En el 2001, Carmelita comenzó a alquilar facilidades locales para procesar la madera de su concesión y ofrecer servicios de aserrío a las concesiones adyacentes a la comunidad. En el 2003, Carmelita se convirtió en uno de los nueve miembros fundadores de FORESCOM. En ese mismo año, otras 10.000 hectáreas se abrieron para la extracción

¹ Economista forestal, CATIE, Turrialba, Costa Rica, stoian@catie.ac.cr.

² Ex estudiante de maestría de CATIE, Flores, Guatemala, arodas@catie.ac.cr.

³ Especialista en desarrollo de empresas rurales, CATIE, Turrialba, Costa Rica, jdonovan@catie.ac.cr.

⁴ Las comunidades deben pagar una única cuota (US\$1/acre) por un período de 10 años, suscribir un bono de desempeño del 1% de la licitación total y pagar impuestos sobre los productos forestales extraídos. Además, deben preparar planes de manejo, inventarios de especies y evaluaciones de impacto ambiental. Los acuerdos de concesión pueden ser revocados si una comunidad no sigue el plan de manejo, si carece de capacidad operativa o si se declara en bancarrota.

⁵ Lo más instrumental en estos procesos fue la participación de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), que a la fecha ha invertido cerca de US\$135 millones en diferentes proyectos en Petén.

de madera en conexión con los planes de manejo para los períodos 2003–2007 y 2008–2012. En el 2004, Carmelita adquirió maquinaria y equipo (aserradero) para la transformación primaria de la madera.

2 Organización, administración y gobernabilidad empresarial

Carmelita está legalmente constituída como una cooperativa con 127 miembros (56% hombres y 44% mujeres a mediados del 2006). Su objetivo principal es promover la conservación de los recursos naturales a través del manejo forestal sostenible y la participación comunitaria en una forma económicamente viable y respetando la biodiversidad. Los objetivos específicos son los siguientes:

- fortalecer el manejo integrado y sostenible de diversos recursos forestales
- ofrecer una alternativa económica a la comunidad al participar en el manejo forestal que permita la generación de ingresos y un mayor valor agregado a la materia prima que produce
- conservar sitios de interés arqueológico y ecológico a través del ecoturismo integrado

Las actividades productivas clave incluyen:

- producción de madera aserrada a partir de maderas preciosas (caoba, cedro tropical)

- producción de madera en rollo de especies menos conocidas (EMC)
- extracción de productos forestales no maderables (PFNM), en particular xate (*Chamaedorea* spp.), pimienta (*Pimenta dioica*) y chicle (*Manilkara zapota*)
- ecoturismo en conexión con el sitio arqueológico Maya Parque Nacional El Mirador–Río Azul

La producción de madera aserrada a partir de especies preciosas es la actividad clave en términos de generación de empleo e ingresos. La caoba representa cerca del 65% del volumen total de madera y productos maderables vendidos entre 1997 y el 2006. Dada la posición de Carmelita al principio de la cadena de valor, y sus relativos pocos años de operación, las oportunidades de agregar valor a la fecha se han limitado a la transformación primaria de la madera.

Además de la madera, la extracción de PFNM ha sido una importante fuente de ingresos. La extracción de xate se ha hecho cada vez más importante—cerca de US\$12/día se pueden ganar con su extracción, lo que equivale a más de 1,5 jornales. Aproximadamente 400 racimos⁶ de xate se exportan semanalmente directo a los Estados Unidos. Varias ONG están apoyando a las comunidades de Carmelita a través de un programa

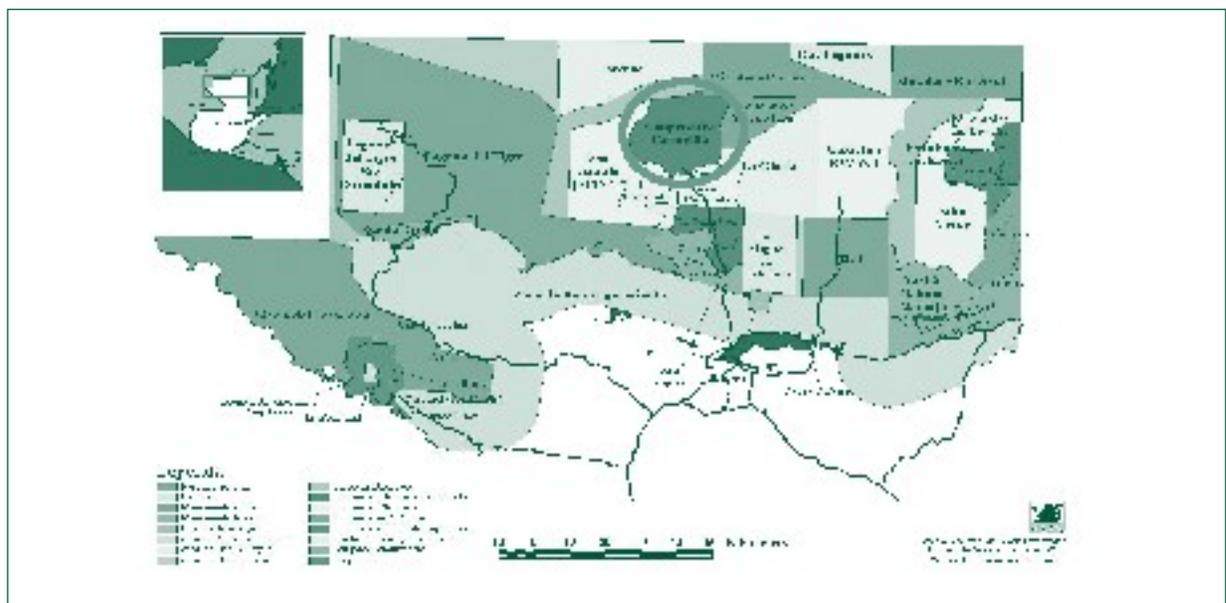


Fig. 1. Mapa de las unidades de conservación y manejo forestal en Petén, Guatemala

⁶ Los racimos contienen 80 palmas cada uno y se clasifican en cuatro grados (Super, Jade-24, Jade-18, Jade-16).

que busca exportar 800 racimos por semana. La producción actual de goma de chicle fluctúa entre 15.000 y 20.000 quintales por temporada (SmartWood, 2005) y, por ende, está por debajo de su potencial de 35.000 quintales que podrían producirse de forma sostenible (Trujillo, com. pers.). Se ha construido un hotel ecológico para turistas que visitan el lugar en su camino al Parque Nacional El Mirador-Río Azul, y existe un programa incipiente de paseos guiados a través del bosque, tanto a pie como a caballo. Algunos sitios arqueológicos de reciente descubrimiento dentro de la concesión quedan por ser totalmente excavados, pero desde ya tienen el potencial de expandir el programa turístico de bajo impacto de Carmelita.

Como cooperativa, Carmelita es gobernada por una junta directiva compuesta por un presidente, un vicepresidente, un tesorero y un vocero (Fig. 2). La junta rinde informes trimestrales a la asamblea general, que es el ente decisor superior y en el que todos los miembros de la cooperativa tienen el mismo derecho de voz y voto. La asamblea se reúne al menos una vez al año, durante la cual se discuten y deciden los principales asuntos, incluyendo la aprobación de los planes financiero y operativo. Los miembros de la junta se eligen generalmente por un período de dos años. Aunque esto asegura la participación de un grupo más amplio de miembros en las operaciones de la ECF, sí afecta la continuidad a nivel de manejo y de orientación estratégica general de la empresa. Las decisiones administrativas del día a día las toma el gerente de operaciones. Sin embargo,

es una práctica común que él tome las decisiones más importantes, incluyendo las relacionadas con ventas de madera, solo en consulta con los miembros de la junta. El gerente fiscaliza cuatro comisiones: mercadeo, protección forestal, crédito y educación. La comisión de mercadeo comprende las áreas de madera, xate, chicle y turismo como las principales áreas empresariales. Las actividades relacionadas con madera incluyen la extracción de madera y el procesamiento primario de madera.

Uno de los beneficios más importantes percibidos por los miembros de la comunidad de Carmelita es la oportunidad de empleo en extracción de madera y PFM, así como en el servicio de aserrío. Relativamente pocos miembros de la comunidad practican la agricultura, y los que lo hacen, lo hacen principalmente con fines de subsistencia. Aunque tanto la extracción de madera como de PFM son actividades estacionales, constituyen una importante fuente, si no la principal, de ingresos para la mayoría de los miembros de la comunidad. El ingreso de base forestal se deriva directamente del empleo temporal en la extracción de madera y PFM y/o de la transformación de madera; además, los miembros de la cooperativa reciben dividendos al final de cada año. El empleo relacionado con el turismo y las oportunidades de ingreso de esta fuente han aumentado en los últimos años, tanto a través de la construcción de un hotel ecoturístico en Carmelita como por el trabajo como guías turísticos en el camino hacia los sitios arqueológicos en el Parque Nacional El Mirador-Río Azul.

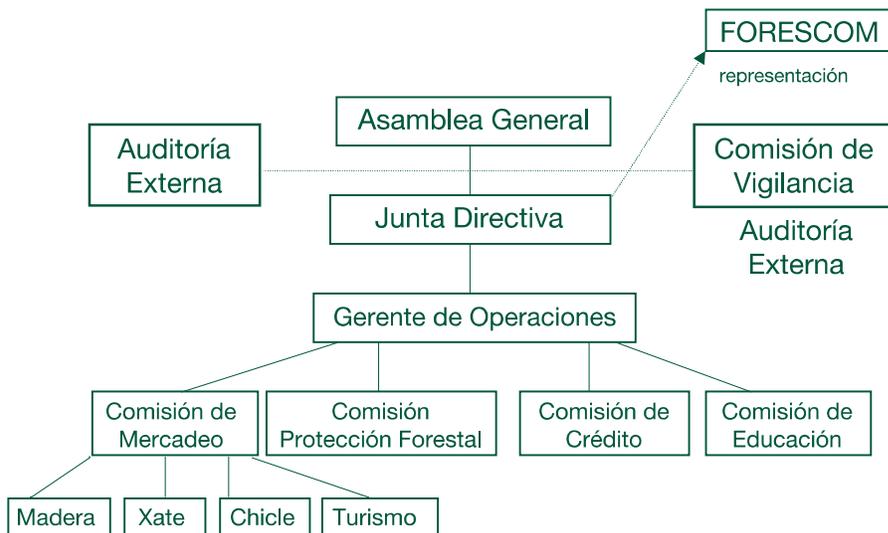


Fig. 2. Organigrama de la Cooperativa Carmelita R.L.

La relación entre Carmelita y FORESCOM aún tiene que madurar en vista de que las reglas claras con respecto a los respectivos derechos y deberes quedan por establecerse. FORESCOM comercializa madera de caoba aserrada y especies menos conocidas como pucté (*Bucida buseras*), manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y santa maría (*Calophyllum brasiliense*). Carmelita, como muchas EFC afiliadas a FORESCOM, produce madera aserrada de caoba y cedro tropical certificados en sus propias instalaciones de procesamiento y la vende directamente y/o a través de FORESCOM. FORESCOM contrata el servicio de aserrío de EMC provenientes de sus EFC miembros a dos compañías locales privadas y busca oportunidades de comercialización para la madera aserrada así producida. Sin embargo, no se han establecido mecanismos claros entre las EFC de primer grado y FORESCOM para asegurar la comercialización de volúmenes mínimos de madera por parte de este último ente. Más bien las EFC miembros prefieren recibir ofertas alternativas por parte de intermediarios locales y compradores externos y vender solo a través de FORESCOM si perciben beneficios tangibles. Varias EFC ven incluso a FORESCOM como “un intermediario más”. Esta percepción ignora el importante rol que tiene FORESCOM en la identificación de nuevas salidas al mercado para las EMC, y en la certificación y la regencia forestal, así como la construcción de carreteras con su propia maquinaria pesada.

El desarrollo continuo de FORESCOM brindará una enfoque más concertado hacia la efectividad organizacional, con una división clara de labores y servicios entre FORESCOM como EFC de segundo grado y sus EFC de primer grado. Tanto a nivel primario como secundario, se deben desarrollar habilidades y capacidades para abordar diversas metas y para mediar en conflictos internos actuales y potenciales. El hecho de que los miembros de la comunidad en vez de que gerentes profesionales gobiernen las EFC en ambos niveles estimula un sentido de pertinencia y participación comunitaria; sin embargo, implica también la necesidad de procesos a largo plazo para el desarrollo de capacidades y habilidades con la ayuda de ONG, proyectos de desarrollo, agencias estatales y proveedores de servicios con fines de lucro.

3 Economía de la empresa

Producción, cosecha y procesamiento

De las 20.400 hectáreas asignadas para la extracción de madera, 3.795 han sido cosechadas de 1997 al 2006 (Tabla 1). El volumen extraído de 9.800 m³ corresponde a una densidad de extracción de 2,58 m³/hectárea. Tomando en cuenta un ciclo de rotación de 40 años, esto equivale a una densidad de extracción de 0,06 m³/hectárea/año. La principal razón para la baja densidad es la limitada disponibilidad de maderas preciosas como caoba y en menor grado, cedro tropical, que combinadas representan menos del 5% del volumen de madera cosechable.

Tabla 1. Área de extracción, volumen y densidad en la concesión comunitaria de Carmelita, 1997–2006

Año	Área de extracción (ha)	Volumen de extracción (m ³)		Densidad de extracción (m ³ /ha)	
		Permitido	Extraído	Permitido	Extraído
1997	100	427,01	434,11	4,27	4,34
1998	400	363,57	449,52	,91	1,12
1999	432	1.091,65	848,99	2,53	1,97
2000	423	962,40	1201,27	2,28	2,84
2001	450	1.463,31	969,67	3,25	2,15
2002	402	1.646,00	1.478,29	4,09	3,70
2003	500	1.367,67	1.324,50	2,74	2,65
2004	500	1.364,94	1.522,46	2,73	3,04
2005	272	989,90	790,69	3,64	2,91
2006*	316	1.270,23	771,55	4,02	2,44
Total	3.795	10.946,68	9.800,05	2,88	2,58

* Datos preliminares

Fuente: CONAP, Departamento Forestal

Las cinco especies más importantes contribuyeron en 97,5% al volumen general de 9.800 m³ extraídos durante el período 1997–2006. A pesar de su baja disponibilidad general, la caoba (*Swietenia macrophylla*) ha sido la especie extraída más importante, tanto en términos de volumen (6.186 m³ o 63,1%) como de valor, seguido por manchiche (*Lonchocarpus castilloi*, 1.690 m³ o 17,2%), cedro tropical (*Cedrela odorata*, 1.017 m³ o 10,4%), pucté (*Bucida buceras*, 456 m³ o 4,7%) y amapola (*Pseudobombax ellipticum*, 209 m³ o 2,1%). La cantidad restante de 242 m³ fue derivada de otras seis especies, en particular santa maría (*Calophyllum brasiliense*; 207 m³ o 2,1%).

Las maderas preciosas como caoba y cedro tropical han sido procesadas en el aserradero de Carmelita desde el 2004. La capacidad instalada de 10.000 a 12.000 pies tablar por día ha sido subutilizada, ya que el aserradero solo opera de dos a tres meses al año. Recientemente, se han tomado iniciativas para ofrecer servicios de aserrío a concesiones de comunidades adyacentes que carecen de instalaciones de procesamiento. La madera que se origina de la concesión La Colorada ha sido aserrada por Carmelita; la esperanza es extender este servicio a Cruce a La Colorada, San Andrés y La Pasadita. Dos compañías privadas contratadas a través de FORESCOM procesan las especies menos conocidas, como manchiche, pucté, amapola y santa maría.

Mercadeo

Cuando se inició la explotación forestal en 1997–1998, la madera se vendía en lotes a la industria local. En 1999–2000, se vendía madera simplemente escuadrada (“flitch”), producida con motosierra de marco, a la industria local. Durante el 2001–2003, se alquiló maquinaria para el procesamiento local y las primeras exportaciones se enviaron a los Estados Unidos y al Reino Unido. La capacidad de aserrío en el sitio se convirtió en una realidad en el 2004 y ha permitido a Carmelita ofrecer servicios más extensos a compradores internacionales de caoba y cedro tropical certificados, así como de especies menos conocidas. La comercialización de madera certificada y productos madereros primarios la realiza el gerente de operaciones, que típicamente consulta a los miembros de la junta antes de tomar las decisiones finales. El mercadeo como tal casi no se da, ya que el tipo de productos (madera aserrada de forma simple) y el número de compradores son limitados y aún se debe desarrollar una estrategia de mercadeo.

Los compradores actuales son de los Estados Unidos y, en menor grado, de Europa, México y Guatemala. Se ha establecido una relación particular de confianza con el comprador de los Estados Unidos, dando como resultado sobrepuestos de US\$,10 a \$,15 por pie tablar de caoba certificada comparado con otras concesiones comunitarias certificadas. En el 2004, el comprador dio un préstamo equivalente al 60% de los fondos necesarios para comprar maquinaria y equipo para el aserradero; monto que fue cancelado el mismo año mediante la venta de caoba certificada. Los contactos con compradores alternativos de caoba y de especies menos conocidas como pucté los ha facilitado FORESCOM con el apoyo de un proyecto financiado por USAID y ejecutado por Rainforest Alliance, así como un proyecto financiado por el BID/FOMIN y ejecutado por CATIE (Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza).

Rentabilidad

En el 2003, Carmelita vendió madera por cerca de US\$430.000, lo que dio como resultado un ingreso neto de más de US\$270.000 (Tabla 2). En el 2005, las ventas de madera por cerca de US\$140.000 se tradujeron en un ingreso neto de aproximadamente US\$100.000 (la reducción se debe a la caída en los volúmenes disponibles de maderas preciosas de 1.115 m³ en el 2003 a 472 m³). Estos estimados probablemente sobreestiman las ganancias netas de alguna forma, ya que la depreciación de edificios, maquinaria, equipo y vehículos no se está tomando en cuenta en su totalidad. Los desafíos futuros para la empresa incluyen el desarrollo y la consolidación de planificación y monitoreo financiero.

Tabla 2. Costos de producción, ingresos brutos y netos de Carmelita en el 2003

Moneda	Costos de producción	Ingreso por ventas de madera	Ingreso neto
Quetzales	1.234.305	3.358.462	2.124.157
US\$	158.244	430.572	272.328

Fuente: Adaptado del proyecto de BIOFOR

Ventaja Competitiva

La ventaja competitiva de Carmelita se basa principalmente en la certificación forestal. En los últimos años, como más de medio millón de hectáreas se han

certificado de acuerdo al esquema FSC, la región del Petén ha atraído la atención de compradores internacionales. Con un área de 53.797 hectáreas, a Carmelita se le otorgó la tercera concesión forestal más grande en Petén, sobrepasada solo por las concesiones comunitarias de Uaxactún (83.558 hectáreas) y Árbol Verde (64.973 hectáreas). Como se menciona más adelante, la etiqueta de FSC ha ayudado a mercadear maderas preciosas y, en menor grado, especies menos conocidas. La caoba certificada es claramente el estandarte entre las especies comerciales disponibles, tanto en términos de volumen como de precios. De hecho, la demanda por caoba certificada sobrepasa por mucho la oferta disponible. En el período 1997–2006, la oferta de caoba certificada de Carmelita varió entre 224 y 1.093 m³ por año, lo que equivalió a aproximadamente 6% a 27% de la oferta total de caoba certificada en Petén.

Apoyo técnico y apoyo de financiamiento/ donante externo

La Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) ha sido instrumental en la organización comunitaria y en los avances en el proceso de concesionamiento y certificación. Varios proyectos financiados por donantes fueron facilitados por ACOFOP, mediante capacitación y asistencia técnica. Inicialmente, Carmelita recibió asistencia técnica de varias ONG y proyectos de desarrollo en el campo de manejo y certificación forestal. Más recientemente, Carmelita recibió capacitación y asistencia técnica en el procesamiento de madera, la gerencia empresarial y mercadeo. Un programa de exportación de xate ha sido respaldado por varias ONG junto con la Universidad de Minnesota y el CATIE. Actualmente, una persona realiza capacitación en tecnología de procesamiento en una compañía local privada. Además, Carmelita recibe servicios (por ejemplo, esquema de regencia forestal, construcción de carreteras) a través de su membresía en FORESCOM.

Empleo y generación de ingresos

Como se mencionó anteriormente, las oportunidades de empleo generadas a través de Carmelita se encuentran en un nivel elevado entre los beneficios percibidos por sus miembros, aunque el empleo temporal sobrepasa por mucho al empleo permanente. De un total de 7.000 jornales generados en el 2005, equivalentes a aproximadamente 31,5 años-hombre, los miembros y no miembros representaron el 81%

y el 19% respectivamente (Tabla 3). Con base en un salario diario de US\$7,60 (56 quetzales), esto se traduce en un valor de US\$43.320 y US\$9.880, respectivamente. Cerca de 25 a 30 personas encuentran empleo temporal en la extracción de madera de enero a marzo y 30 a 35 personas en aserrío de marzo a mayo. Dependiendo de la temporada de cosecha, otras 50 a 60 personas son contratadas de forma temporal en la extracción de PFNM.

La Tabla 3 revela que de un total de 7.000 jornales pagados por Carmelita en el 2005, aproximadamente 90% se relacionaron con el procesamiento de madera (57,1%) y con extracción de madera (32,1%). El resto fue pagado con relación a las actividades de PFNM (extracción de xate y chicle) y, en menor grado, de turismo. De manera interesante, el número de jornales en procesamiento de madera (3.736) ha aumentado en un 7% del 2003 al 2005, aunque la extracción de madera disminuyó en el mismo período en un 40%, de 1.325 m³ a 791 m³. Este aumento en el número de jornales refleja la creciente importancia de los servicios de aserrío que se ofrecen a las concesiones de comunidades vecinas.

Tabla 3. Número de jornales en Carmelita en el 2005

Actividad	No miembros	Miembros	Total
Extracción de madera	250	2.000	2.250
Procesamiento de madera	1.000	3.000	4.000
Xate	- - -	400	400
Chicle	- - -	200	200
Turismo	50	100	150
Total	1.300	5.700	7.000

Fuente: Carmelita (datos no publicados)

4 Beneficios ambientales y sociales

En varias concesiones comunitarias, incluyendo Carmelita, ha habido menos incidencias de incendios forestales. Las imágenes de satélite y observaciones en tierra indican que, a diferencia del parque nacional adyacente donde la “muralla social” no está en juego, el número de incendios forestales ha sido reducido significativamente en el área de la concesión en los últimos años. En la zona de uso múltiple de la Reserva de Biosfera Maya, cada unidad de manejo requiere de un plan para la prevención y el control de incendios forestales, incluyendo el monitoreo y los programas de

patrullaje, un sistema de multas para aquellos responsables de los incendios, la organización de brigadas, estrategias para luchar contra el fuego, capacitación del personal y adquisición de equipo de extinción de incendios (Carrera et al., 2006).

La constitución de Carmelita estipula que el 30% de las utilidades se reinvertirán en proyectos sociales. Aunque esta estipulación no siempre se ha logrado en su totalidad—la asamblea general puede fijar otras prioridades—se han hecho inversiones en sistema de agua potable, salarios pagados a miembros no comunitarios por reparaciones u otros trabajos en la escuela local y estipendios educativos para escuelas primarias y secundarias (cerca de seis a ocho estipendios por año)⁷. En términos generales, el desarrollo de EFC ha tenido efectos positivos sobre la organización comunitaria, la participación de las mujeres (principalmente con respecto al xate), educación, desarrollo de recursos humanos, desarrollo de infraestructura y servicios locales, salud y generación de ingresos.

Además de las oportunidades de empleo en la extracción de madera y PFM, el procesamiento de madera y el turismo, se han pagado dividendos al final de cada año. Los dividendos generalmente varían entre 1.000 y 1.500 quetzales (cerca de US\$140 a \$210) por miembro⁸. Para el 2006, se habían asignado 125.000 quetzales (US\$16.900) para el pago de dividendos, lo que equivale a aproximadamente 1.000 quetzales (US\$135) por miembro.

La mayoría de los miembros de Carmelita basan sus medios de vida en actividades relacionadas con el bosque. Solo cerca del 10% de los hogares se dedican totalmente a la agricultura, mientras que la gran mayoría genera sus ingresos en la extracción de madera y PFM y, en menor grado, el procesamiento de madera o el turismo. Las remesas que reciben de familiares que migraron a los Estados Unidos o a otros lugares complementan el ingreso familiar en algunos casos. A pesar de su naturaleza estacional, las actividades forestales siguen siendo la columna vertebral de la economía familiar. El proceso de concesionamiento y de certificación relacionado ha reforzado la cultura forestal local que se ha desarrollado por muchos años en Carmelita.

5 Conclusiones

Las experiencias de las concesiones comunitarias en Petén, en general, y Carmelita, en particular, proveen una variedad de lecciones que pueden ser útiles en diferentes países y contextos:

- Un ambiente institucional habilitador es esencial para el desarrollo de capacidades organizacionales y técnicas para el manejo forestal sostenible. Los derechos de uso a largo plazo (que se dan aquí a través de concesiones comunitarias) establecieron la base para el desarrollo de EFC. Sin embargo, conforme avanzan la forestería comunitaria y el desarrollo de EFC, la conversión de concesiones comunitarias en bosques comunitarios se debe considerar con el fin de asegurar el interés a largo plazo en el manejo y la conservación del bosque. La fructífera colaboración entre agencias gubernamentales; ONG locales, nacionales e internacionales; y los proyectos de desarrollo ha jugado un papel esencial en el desarrollo de las capacidades técnicas y empresariales requeridas para el manejo forestal comunitario en un período de tiempo relativamente corto (desde principios de la década de 1990).
- La certificación forestal ha facilitado la comercialización de madera tropical y, en algunos casos, ha permitido detener un sobreprecio. La aplicación de prácticas de manejo forestal sostenible ha avanzado considerablemente en Petén, y la fiscalización actual por parte del gobierno parece ser suficiente para asegurar un buen manejo forestal; sin embargo, la decisión a favor o en contra de la certificación forestal debe estar en manos de las EFC como Carmelita con base en un análisis costo/beneficio bien sólido.
- Los servicios técnicos relacionados con el manejo forestal y el procesamiento de madera son necesarios—pero no suficientes—para el desarrollo de EFC a largo plazo. La producción de productos maderables de alta calidad se ve afectada por las limitadas habilidades técnicas y la tecnología con que se cuenta que es insuficiente y/o inapropiada.
- El acceso a largo plazo a los servicios de desarrollo empresarial es esencial para fomentar las capacidades administrativas y otras habilidades empresariales, y aumentar los retornos para la administración forestal en la comunidad. La EFC es administrada por miembros de la comunidad

⁷ En el 2006, se presupuestaron estipendios valorados en 50.000 quetzales (US\$6.750).

⁸ No se pagaron dividendos en el 2004 cuando se compró maquinaria y equipo para aserradero.

más que de por gerentes profesionales, con experiencia limitada en la administración de empresas o la comercialización de madera. El desarrollo de habilidades es esencial para el éxito continuo de la EFC, que requerirá de un proceso a largo plazo y personalizado más allá de los ciclos cortos de los proyectos. La habilidad para comercializar mejor las EMC es especialmente importante para el desarrollo a largo plazo de las EFC. Sin los altos retornos con la caoba, la extracción de madera y el procesamiento de madera no serían económicamente viables; por lo tanto, la diversificación en otros productos y servicios se hace necesaria para asegurar la viabilidad a largo plazo de la empresa.

- Una colaboración intercomunitaria reforzada aumentará la eficiencia del aserrío y permitirá una comercialización más efectiva de EMC. El aserradero de Carmelita opera efectivamente solo dos o tres meses al año. El hecho de que la mayoría de las EFC en Petén tienen, o les gustaría tener, instalaciones de procesamiento en el sitio impide la realización de economías de escala y un uso más racional de las capacidades instaladas. Una relación productiva entre las EFC de primer grado, como Carmelita, y FORESCOM, requiere de una clara definición de políticas de comunicación, mecanismos para la división de labores relacionados al procesamiento y la comercialización de

productos madereros, y una mayor conciencia por parte de los administradores y los miembros con respecto a las oportunidades y los desafíos en las relaciones entre las EFC de primer y de segundo grado.

Agradecimiento

El estudio de caso presente constituye la versión condensada de un informe presentado a Forest Trends y Rights and Resources Initiative, en el marco de un estudio global titulado “Empresas forestales comunitarias en países de bosques tropicales: situación actual y potencial”, financiado por la Organización Internacional de las Maderas Tropicales (ITTO). Los autores están agradecidos por el apoyo financiero y técnico provisto por estas instituciones.

Bibliografía

- Carrera, F; Stoian, D; Campos, JJ; Morales, J; Pinelo, G. 2006. Forest certification in Guatemala. In: Cashore, B; Gale, F; Meidinger, E; Newsom, D (eds.). *Confronting sustainability: forest certification in developing and transitioning countries*. Yale School of Forestry and Environmental Studies Press, New Haven, CT, pp. 363-406.
- SmartWood. 2005. Resúmen público de certificación de Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita R.L. SmartWood Program, New York.