

# El Balcón, Guerrero: un estudio de caso del beneficio de la globalización a una comunidad forestal

David Barton Bray y Leticia Merino Pérez

## Historia y contexto

A MENUDO se habla de ganadores y perdedores en la globalización. Pero es menos frecuente que tanto ganadores como perdedores se encuentren dentro de los mismos sectores y niveles sociales. Aunque es claro que los pueblos más pobres y marginados de los países menos desarrollados son normalmente perdedores, algunas comunidades y pueblos han sido capaces de aprovechar las oportunidades que abre la globalización. Debido a sus recursos naturales y a una particular historia de organización, el ejido forestal El Balcón ofrece un ejemplo de comunidad beneficiada por la globalización económica al haber establecido una relación con una empresa de mediana escala del noroeste de los Estados Unidos, dedicada a los productos forestales.

El Balcón se localiza en la costa grande de Guerrero, en la costa del Pacífico al norte de Acapulco. Está situado en el segmento de la Sierra Madre conocido como Cordillera Costera del Sur. Las tierras del ejido se ubican en una altitud promedio de 2,200 metros sobre el nivel del mar, con una topografía muy accidentada, que deja aisladas algunas áreas de la zona durante la temporada de lluvias, cuando la precipitación es de 1,400 milímetros. El ejido fue constituido en enero de 1966 con una dotación de 2,400 hectáreas. En octubre de 1974, recibió 19,150 hectáreas adicionales que incluían la mayor parte de las actuales tierras forestales; en la actualidad la extensión total es de 25,565 hectáreas. En 1986 se establecieron legalmente el área del terreno actual y el perímetro, al resolverse una disputa por límites con el ejido vecino, de Cuatro Cruces, al que cedió 3,085 hectáreas boscosas a cambio de 7,100 hectáreas de selva baja caducifolia. El ejido tiene un poblado principal, Pocitos, y dos localidades más (La Lajita y Mesa Verde). Hay 112 ejidatarios y la población total es de alrededor de 600 personas.

La población está integrada por pequeños grupos de familias mestizas que viven del cultivo del maíz y la cría de cabras. La historia local ha estado gravemente marcada por violentos conflictos por la tierra, interfamiliares e

intercomunitarios, que en términos generales han caracterizado la historia de Guerrero. Al iniciarse la década de los sesenta del siglo xx, esta región de la sierra podía describirse como “sumergida en el terror y el caos”<sup>1</sup> y El Balcón mismo se vio involucrado en violentas disputas por la tierra. Los miembros de El Balcón buscaron la intervención de las autoridades gubernamentales en 1961, iniciando los trámites para obtener la dotación ejidal y definir los límites de sus tierras. Aunque las autoridades reconocieron la solicitud de El Balcón en 1966, la dotación no concluyó hasta 1972.

A finales de los años sesenta e inicios de los setenta del siglo xx, movimientos de guerrilla armada generaron incursiones y enfrentamientos militares en el área, los cuales obligaron a varias comunidades de la costa grande a reubicarse. Algunos miembros de la comunidad de El Balcón se refugiaron en el pueblo de Laguna, al norte del ejido, que desde finales de los cincuenta llevaba a cabo operaciones de extracción forestal y manejaba un aserradero propio. Cuando regresaron a establecerse en El Balcón a principio de 1970, llevaban con ellos la idea de que sus bosques eran un recurso con potencial económico; las semillas de un “efecto de demostración” habían sido plantadas. Los miembros de la comunidad iniciaron los trámites para obtener una ampliación ejidal, que recibieron en 1974. De este modo, su “activo” más importante, sus bosques, les fue entregado por el gobierno mexicano. De cualquier modo, la dotación de tierra se llevó a cabo en un contexto de fuerte conflictividad social en Guerrero y formó también parte de un esfuerzo por lograr la pacificación de la región.

Durante el régimen de Luis Echeverría (1970-1976) en los primeros años de la década de los setenta, se inició una nueva ola de “activismo oficial” en el sector rural. La dotación de tierras a El Balcón era parte del esfuerzo oficial por enfrentar el movimiento de guerrilla, esfuerzo que conjuntaba el intervencionismo oficialista en la economía y sociedad rurales, con una feroz represión militar. Adicionalmente, la dotación respondía a la necesidad de contar con fuentes de abasto para la empresa forestal estatal que se había establecido en la región, Forestal Vicente Guerrero. De cualquier modo, en términos de una comparación global, no deja de resultar extraordinario que el mecanismo al que recurrió el gobierno mexicano para lograr estos objetivos fuera la dotación de grandes extensiones forestales, con potencial de lograr un manejo forestal autónomo.

<sup>1</sup> Matthew B. Wexler, *Learning the Forest Again: Building Organizational Capacity for the Management of Common Property Resources in Guerrero, México*, tesis de doctorado, Departamento de Antropología, Boston University, 1995.

Los altos niveles de violencia que caracterizaron el pasado del ejido y que aún hoy prevalecen en muchas zonas de la región, hacen que las actuales condiciones de paz presentes en este ejido resulten francamente notables. Hoy en día, la mayoría de los residentes de El Balcón se ocupa en actividades de extracción forestal de la empresa ejidal y en la cría de caprinos. Alrededor del 60 por ciento de los ejidatarios plantan maíz para el consumo de sus familias, principalmente en las tierras más bajas, cercanas a la región de la tierra caliente de Guerrero.

#### La empresa comunitaria: integración vertical, generación de bienes y capital humano

*La integración vertical como construcción de un “activo” productivo.* Como se mencionó anteriormente, el “activo” más significativo de El Balcón, el terreno forestal, fue entregado a la comunidad por el gobierno mexicano como parte de las políticas agrarias de los años setenta. Desde un principio, el liderazgo del ejido tenía la visión de construir una empresa forestal comunitaria como la que habían conocido en La Laguna. Cuando El Balcón empezó la venta de madera en 1980, lo hizo directamente a la empresa estatal Forestal Vicente Guerrero, con unos 20 comuneros como trabajadores. Así, El Balcón nunca pasó por una etapa de rentismo, “clásica” en los procesos de desarrollo de las empresas sociales forestales, modelo en el que los compradores de madera se hacen completamente cargo de las actividades de extracción, mientras que las comunidades se mantienen al margen, recibiendo sólo el pago de una renta, conocida como “derecho de monte”.

Como en los casos de otras comunidades exitosas, El Balcón fue capaz de invertir una proporción significativa de las ganancias de las primeras ventas de madera en la expansión de su capital productivo. Entre 1982-1983, el ejido adquirió cinco camiones para transporte y dos grúas, pudiendo de este modo entregar madera directamente a la Forestal Vicente Guerrero, y asumir mayor participación en la cadena productiva. En 1986, luego de un viaje a San Juan Nuevo, el ejido decidió adquirir un nuevo “activo” comunal, el aserradero, en una inversión conjunta con el Fideicomiso del Fondo Nacional de Fomento Ejidal, una agencia estatal de financiamiento para el desarrollo. Diez meses después de la operación el ejido liquidó su participación y el aserradero pasó a ser propiedad exclusiva de la agencia. Fue así que en 6 años, El Balcón pasó de su primera operación de extracción como empleados de una empresa paraestatal al control del proceso de producción forestal, desde el bosque hasta el aserradero.

Sin embargo, pronto El Balcón enfrentó serias deficiencias en el área de capital humano, en términos de falta de capacitación y experiencia administrativa para el manejo de una compleja empresa industrial. Tuvieron problemas al buscar combinar la disciplina jerárquica requerida en la operación empresarial con las nociones de igualdad vigentes en el ejido. No había contabilidad, las habilidades administrativas oscilaban de malas a inexistentes, y la empresa pronto cayó en la desorganización y el endeudamiento. Este tipo de situación ha generado serios problemas sociales en muchas comunidades forestales.

En 1998 los líderes del ejido pudieron convencer a sus miembros de dejar el manejo de la empresa en manos de John Vala, quien se había desempeñado como empleado de la Forestal Vicente Guerrero. El administrador renegoció las deudas, contrató a un equipo administrativo y técnico profesional, y realizó inversiones sustanciales en infraestructura. Por un tiempo los ejidatarios fueron prácticamente excluidos de la operación del aserradero y de la extracción forestal, ya que el administrador consideró que carecían de la disciplina necesaria. Como contrapeso, se conformó en 1989 el Consejo de Principales. El administrador debía someter sus planes de inversión al Consejo, que generalmente los aprobaba, pero también podía ahora canalizar más dinero en inversiones para el equipamiento comunitario. La combinación de la administración profesional con la participación comunitaria empezó a lograr importantes activos productivos en la empresa, además de crear un flujo financiero que se empleó en activos sociales y económicos familiares, como la construcción de casas, la adquisición de ganado y el reparto de utilidades. La reinversión en bienes de capital ha sido impresionante: entre 1992-1995 el ejido invirtió unos 1'600,000 dólares en mejoras al aserradero y adquisición de estufas secadoras de madera.

Como parte del giro en la fortuna de la comunidad, El Balcón ganó dos premios nacionales al mérito forestal y de vida silvestre, uno en 1993 en la categoría de "cultivo y explotación forestal" y nuevamente en 1994, en la de "industria de transformación forestal". A principios de la década de los noventa, volvió a contratar ejidatarios y actualmente el 70 por ciento de los trabajadores, incluyendo algunos puestos calificados, son ejidatarios.

La administración profesional de El Balcón también ha realizado importantes aportaciones para la eficiencia de la empresa, como el uso de camiones de doble caja, reduciendo de manera significativa los costos de transporte. Todo esto ha dado lugar a un perfil financiero relativamente saludable. La empresa reporta un margen de ganancia de entre el 20 y 35 por ciento en años recientes, y un promedio de cerca de un millón de dólares anuales en ganancias netas. Los capitales fijos son cercanos a los 4'200,000 dólares. La deuda

corriente con la banca comercial es aproximadamente de tres millones de pesos, además de préstamos a corto plazo para el capital de operación que proporciona la Westwood Forest Products, socio comercial estadounidense del ejido (véase más adelante).

El aserradero anterior se quemó en 1997, pero fue totalmente reconstruido con dinero del seguro y crédito comercial. Los dos hornos de secado y el aserradero representan una inversión de 2'300,000 dólares. Las estufas secadoras, compradas en Portugal e Italia, son operadas con aserrín, introduciendo una significativa eficiencia ambiental, y están equipadas con chimeneas reductoras de contaminación. Entre otros bienes, El Balcón tiene también un cobertizo de afilado de sierras y una sierra de viruta, así como dos cargadores frontales, siete grúas y seis tractores.

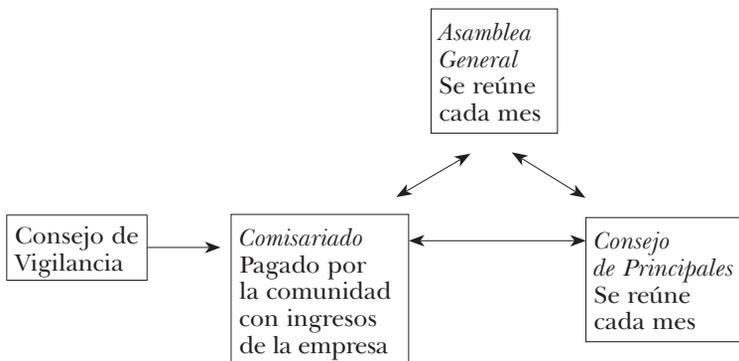
### Organización comunitaria: los fundamentos del capital social

Al emprenderse el manejo colectivo del bosque, El Balcón contaba con un muy bajo nivel de capital social, definido como las redes sociales que pueden servir para apoyar las actividades económicas. La comunidad no poseía la tradición de organización y las instituciones característica de muchas comunidades indígenas; tampoco contaba con una historia de décadas de autogestión similar a la de muchos ejidos del país. El ejido lo había conformado un grupo beligerante de familias que no aprendieron a autogobernarse bajo estructuras y prácticas ejidales sino hasta finales de la década de los sesenta, y el nivel de confianza entre ellas era entonces extremadamente bajo. Estas condiciones hacen que el proceso de rápida acumulación de capital social que este ejido ha experimentado resulte muy notable. Los orígenes de este proceso se relacionan, en parte con la actuación de distintas comunidades de la región de Tecpan en la Central Independiente de Obreros Agrícolas y Campesinos (CIOAC). En los setenta, líderes locales de la CIOAC participaron en las negociaciones para dirimir los conflictos agrarios que existían entre distintas comunidades de la región, a pesar de que las resoluciones agrarias oficiales no ocurrieron sino hasta 1986. Sin embargo, la paz social pactada hacia finales de los setenta permitió a El Balcón iniciar las extracciones forestales en los ochenta. El comisariado ejidal de ese entonces era “un líder visionario que contemplaba la organización de la comunidad social y la paz regional como requisitos precursores para el establecimiento de la empresa forestal comunal”.<sup>2</sup>

<sup>2</sup>*Ibidem*, p. 54. Este comisariado fue asesinado en 1986. Por lo tanto, la empresa forestal fue también capaz de sobrevivir la pérdida del liderazgo carismático que promovió su establecimiento.

Mientras luchaban por consolidar su empresa forestal, en 1986 los miembros de El Balcón viajaron a la comunidad purépecha de San Juan Nuevo Parangaricutiro en Michoacán. Ya entonces esa comunidad se estaba ubicando como un modelo de manejo forestal comunitario. Una de las lecciones más importantes de la visita fue la necesidad de crear nuevas estructuras organizativas que permitieran a la empresa contar con autonomía respecto a la vida política ejidal. En 1989 el ejido asumió una dramática decisión al trasladar la responsabilidad del manejo de su empresa forestal a una persona externa al ejido. Para asegurar los canales de participación comunitaria en el esquema de profesionalización de su actividad forestal, El Balcón creó un Consejo de Principales a semejanza del Consejo Comunal de San Juan Nuevo. El Consejo de Principales funciona como una especie de comité revisor comunitario sobre la gerencia, aprobando las inversiones generales y definiendo las líneas de las políticas de la empresa, pero dejando las decisiones cotidianas de su manejo en las manos del administrador. Este diseño institucional ha constituido una nueva acumulación de capital social, tanto en términos de innovación organizativa, como de la creación de un nuevo espacio de transparencia y rendición de cuentas, mecanismos para el monitoreo forestal y mecanismos de resolución de conflictos.

El Consejo de Principales reporta a la Asamblea General del ejido y se dice que representa a cada familia de la comunidad. Este Consejo está integrado por un grupo de entre 26 a 32 personas, jóvenes, personas de mayor edad, así como hombres y mujeres de edad media. La relación del Consejo con otros órganos administrativos de la comunidad se muestra en el esquema que se presenta a continuación:



La función del Consejo de Principales es monitorear las actividades de la empresa, bajo administración externa. El Consejo no toma decisiones, más bien discute y analiza los asuntos de la empresa y hace recomendaciones sobre nuevas reglas o políticas a la Asamblea General. Sin embargo, las recomendaciones del Consejo han sido aceptadas invariablemente por la Asamblea. Puesto que en El Balcón no existen familias que carezcan de derechos agrarios (avecindados), la cohesión interna se ve favorecida por el hecho de que la comunidad como conjunto participa en las decisiones más importantes sobre los usos del bosque.

El gerente es responsable de diseñar un plan anual de trabajo para la empresa que presenta al Consejo. El Consejo puede modificar ese plan, aunque generalmente sólo tiende a hacerlo para requerir el incremento de empleos para los ejidatarios. El plan de trabajo y sus modificaciones se presentan entonces a la Asamblea General. La producción cotidiana y las decisiones de manejo y administración son tomadas por el gerente. El director técnico forestal (responsable del manejo del bosque para las operaciones de extracción y fomento) rinde reportes mensuales al Consejo, mientras que el gerente presenta informes anuales.

El Balcón participa en la Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana (UEHG), que agrupa a distintos ejidos forestales de la región. La relación entre el ejido y la Unión ha variado, dependiendo en gran parte del interés de las autoridades ejidales en turno. No obstante, El Balcón se ha mantenido como miembro de la unión, a diferencia de otras organizaciones forestales regionales en las que las comunidades con mayor desarrollo en la actividad forestal se han separado de las organizaciones regionales, una vez que han alcanzado un cierto nivel de suficiencia económica. El Balcón continúa participando en la Unión, a pesar de que desde hace años cuenta con servicios técnicos forestales propios. Las autoridades de El Balcón reconocen “el valor agregado de la organización regional”, otra expresión de capital social. A través de la Unión, El Balcón ha tenido acceso a proyectos de Sedesol y Semarnat, que prefieren trabajar con organizaciones de ejidos, más que con ejidos aislados.

Por otra parte, aunque El Balcón está integrado por tres comunidades, ha podido equilibrar de manera efectiva los intereses micropolíticos y no existen ahora en el ejido tensiones importantes entre estas localidades. La distribución de poder parece ser parte de la fórmula, es así que el comisariado actual proviene de La Lajita, uno de los poblados más pequeños. A diferencia de otras comunidades forestales, la emigración en este ejido es baja y se reporta que sólo dos jóvenes se encuentran actualmente en los Estados Unidos.

## Manejo de los ecosistemas y el bosque

Los usos actuales de las tierras forestales de El Balcón se mencionan en la tabla siguiente:

TABLA 1  
USO DE TIERRAS BOSCOSAS EN HECTÁREAS

Áreas de producción forestal	10,968
Áreas de conservación <sup>3</sup>	4,058
Áreas de restauración (plantaciones)	163
Otros usos	874
Total con cobertura forestal	15,190

La vegetación dominante en las tierras forestales de El Balcón son las coníferas mezcladas con abetos, particularmente oyamel, encino y otras especies de hoja ancha. La siguiente tabla muestra algunas de las principales especies que se encuentran en este bosque:

TABLA 2  
PRINCIPALES ESPECIES DE ÁRBOLES EN EL BALCÓN

Pino: <i>Pinus herrerae</i>	Roble: <i>Quercus martinezzi</i>	Otras: <i>Abies religiosa</i>
<i>Pinus Teocote</i>	<i>Quercus uxoris</i>	<i>Fraxinus sp.</i>
<i>Pinus pseudostrubus</i>	<i>Quercus salicifolia</i>	<i>Arbutus sp.</i>
<i>Pinus maximinoi</i>	<i>Quercus scytophylla</i>	
<i>Pinus ayacahuite</i>	<i>Quercus crassifolia</i>	
<i>Pinus Pinus ocarpa</i>	<i>Quercus laurina</i>	
<i>Pinus michoacana</i>	<i>Quercus aff. tomentocaulis</i>	
<i>Pinus chiapensis</i>		

Hasta hace poco El Balcón aplicaba en la extracción forestal el sistema silvícola conocido como método mexicano de ordenación de montes, pero a partir de 2001, en un nuevo plan de manejo adoptó el Sistema de Conservación y Desarrollo Silvícola, una variante del Método de Desarrollo Silvícola.<sup>4</sup>

<sup>3</sup>Incluye los bosques que se hallan en las orillas de corrientes de agua permanentes y estacionales, a la vera de los caminos y un área de protección silvestre.

<sup>4</sup>El método mexicano de ordenación de montes realiza extracciones selectivas en el bosque, mientras que mediante los dos otros métodos que se mencionan se realizan intervenciones más intensivas. Sin embargo, el primer método tiene mayores impactos, alterando la composición de especies del bosque, mientras que el método de desarrollo silvícola y el sistema de conservación y desarrollo silvícola permiten aprovechar más la productividad natural, a la vez que inducen de manera más eficiente la regeneración de las especies de coníferas (como los pinos).

El Sistema de Conservación y Desarrollo Silvícola es un programa de *software* desarrollado a principios de los noventa, en el contexto de un convenio de cooperación entre México y Finlandia. Este programa toma en consideración la protección ecológica, las variables socioeconómicas y legales, además de permitir la generación de alternativas administrativas con modelos de predicción. Considera una serie de tratamientos silvícolas, incluyendo liberación y preclareos, cortes de regeneración, aclareos y cortes de selección. En condiciones ideales, la secuencia silvícola empezaría con un corte de liberación, seguido de cortes de regeneración, aclareos y cortes de selección. Se puede establecer las prioridades con base en los volúmenes e incrementos en un punto particular.

El sistema de conservación y desarrollo silvícola incluye dos niveles de planeación: la estratégica y la operativa. La planeación estratégica maneja un horizonte de 30 años, que considera la interacción entre el bosque, sus propietarios y otras actividades económicas; mientras que la planeación operativa divide los 30 años en 6 quinquenios. Durante estos periodos los temas de mayor atención son la ubicación precisa de las zonas de extracción y los volúmenes de madera que serán cosechados y las técnicas silvícolas que se utilizarán. El inventario forestal se basa en un muestreo de 10 por ciento de intensidad que se establece como área permanente de muestreo, formando una red de control y monitoreo. Actualmente en el área forestal del ejido se han establecido 650 parcelas de muestreo y 8,500 sitios de inventario. El inventario más reciente se realizó en enero-abril de 2000. El mayor número de árboles en el área de bosque comercial tiene edades de entre 60 a 70 años, y la estrategia de tala involucra una remoción lenta de estos árboles de mayor edad. El Balcón aplica un sistema de manejo silvícola que busca promover la regeneración por selección (individualmente y por grupos), buscando mantener la estructura actual de la vegetación forestal.

El ejido reporta que unas 500 hectáreas de tierras, antes cultivadas, están siendo convertidas en plantaciones forestales. En áreas cercadas, se han plantado semillas de las especies de pino obtenidas de su propio bosque. Se espera que las plantaciones generen una producción anual adicional de 1,000 metros cúbicos para el año 2035.

La brigada forestal, integrada por 20 personas, pica la madera que se ha dejado en el bosque luego de las extracciones, para reducir el riesgo de incendios y acelerar la descomposición de la materia orgánica. La brigada también ha excavado 45 kilómetros de brechas guardafuegos. Desde 1993, el ejido mantiene un vivero en el área boscosa que tiene una capacidad anual de producción de 100,000 plantas que se utilizan en la reforestación en el ejido. Las especies

que se encuentran en el vivero son *pinus pseudostrobus*, *pinus ayacahuite*, *pinus chiapensis*, *pinus patula*, entre otros.

El Balcón ha definido 4,058 hectáreas del bosque como zona de conservación en la que no se permite extracción. Estas zonas incluyen cauces de agua permanentes y estacionales (franjas de 20 y 10 metros respectivamente), franjas de terreno junto a los caminos, áreas forestales alrededor de los centros poblacionales y un área forestal con baja producción potencial como reserva de fauna silvestre. La distribución de estas áreas protegidas se encuentra en la siguiente tabla. Cerca del 27 por ciento del área forestal está actualmente bajo protección.

TABLA 3  
ÁREAS PROTEGIDAS EN EL BALCÓN

Áreas protegidas	Área (ha)
Cauces de agua permanentes	80
Cauces de agua estacionales	314.5
Caminos principales	229.6
Caminos secundarios	357.1
Áreas especiales (centros de población, manantiales, cascadas)	242.8
Reserva de fauna silvestre	2,834.8
Total	4,058.8

En el bosque del ejido de El Balcón existe *pinus chiapensis*, una especie incluida en la norma oficial mexicana con estatus de especie amenazada. El ejido ha asumido medidas para la protección de esta especie, ubicando y marcando a todos los individuos para evitar que sean talados; también está buscando incrementar su presencia en el bosque por medio de la reforestación. Otras medidas de conservación incluyen mantener los árboles con nidos o los grandes árboles muertos que son utilizados por distintas especies de fauna como nidos y madrigueras. Se cierran los caminos de saca que no serán utilizados en el corto plazo, se dejan en el bosque montones de ramas como refugio para fauna silvestre y, por último, las zonas importantes como hábitat de la fauna se excluyen de las áreas de extracción.

Dentro del plan de manejo existe una lista de la fauna del ejido. Aunque no se incluye el jaguar, algunos ejidatarios informaron haber vistos tres jaguares atacando al ganado. Se considera abundante el venado de cola blanca (*odocoileus virginianus*) que tradicionalmente se cazaba y se utilizaba como alimento. Desde

hace algunos años el ejido ha prohibido todo tipo de cacería. Las brigadas forestales monitorean el cumplimiento de esta medida, además de vigilar para evitar incendios y tala ilegal.

### Mercados y financiamiento

Desde hace 6 años, El Balcón ha establecido una exitosa relación con Westwood Forest Products, una compañía estadounidense comercializadora de madera, establecida en el estado de Washington en los Estados Unidos. En 1995 un representante de Westwood visitó por primera vez El Balcón; impresionado por el aserradero del ejido y el plan de manejo forestal, consideró que la empresa ejidal podía proporcionar un abasto constante de madera de alta calidad.

Westwood ha realizado una considerable inversión en tiempo y esfuerzo en la construcción de la relación comercial, ofreciendo asistencia técnica y financiamiento a la empresa ejidal. Durante los primeros 2 años, su representante pasaba una semana de cada mes trabajando con la empresa de El Balcón. Actualmente, El Balcón exporta a los Estados Unidos, a través de Westwood, tanto madera aserrada como molduras, a los almacenes de esta empresa en El Paso, Texas. Westwood ha influido en el uso de los recursos, motivando a la empresa ejidal a hacer un uso más eficiente de la madera, evitando el desperdicio en el procesamiento industrial y promoviendo el uso de productos secundarios.

El Balcón también vende madera aserrada en los mercados nacionales. Por madera de pino de la más alta calidad, en 2001, recibía 10.70 pesos por pie-tabla en el mercado de exportación y 9.00 pesos en el mercado nacional (en estos precios se incluyen los costos de transporte). La madera de menor calidad se dedica sólo al mercado nacional. El Balcón también vende astillas en la ciudad de México. Las piezas pequeñas de madera son vendidas como palos de escoba.

De 1996 a 2001, El Balcón exportó entre 40 y 45 por ciento de su volumen, lo que representa el 65 por ciento de sus ventas totales; toda la madera de primera fue exportada a través de Westwood. Desde finales de 1995 a finales de 2001, El Balcón exportó cerca de 19 millones de dólares en madera a Westwood. En los últimos años la compañía estadounidense también ha tenido un papel crucial en el financiamiento de bienes de capital y costos de operación de la empresa del ejido. En 1997, Westwood prestó a El Balcón 200,000 dólares para adquirir las estufas de secado, además de apoyarlo para conseguir un crédito con una tasa de interés de 6 por ciento con el fabrican-

te. También apoyó a la empresa ejidal para la adquisición de un nuevo aserradero, luego de que un accidente destruyera parte de las instalaciones en 1998. En 1999 y 2000, Westwood prestó a El Balcón cerca de 500,000 dólares como capital de operación, préstamo que fue devuelto en menos de un año. En 2001, habiendo logrado mayor capitalización, El Balcón sólo recibió de su comprador un préstamo de 100,000 dólares.

### Boise-Cascade, el TLC, El Balcón y la costa grande

La experiencia de El Balcón con Westwood Forest Products contrasta con la controvertida incursión de la empresa Boise-Cascade en la costa grande de Guerrero. El Balcón y algunos de los socios de la Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana fueron proveedores de Boise-Cascade. En 1994, luego de la firma del Tratado de Libre Comercio (TLC) de Norteamérica, esa empresa comenzó a explorar las posibilidades de realizar actividades de extracción en Guerrero. En palabras de uno de los dirigentes de esa Unión: “el mercado vino a nosotros”.<sup>5</sup> Boise-Cascade inició sus actividades en la región contratando a un agente que debía encargarse de establecer las operaciones en la región. La incursión de esta empresa se basó en el supuesto de que en Guerrero podía obtener abundante abasto de materia prima de alta calidad, que le permitiría suplir las pérdidas de fuentes de abasto ocasionadas por las vedas de la extracción forestal en los bosques del noroeste de los Estados Unidos. Buscando instalar una planta de gran escala, esta empresa adquirió y reacondicionó un aserradero que había pertenecido a la Forestal Vicente Guerrero. La instalación y readecuación de la planta se realizó ocupando solamente trabajadores estadounidenses.

Inicialmente Boise-Cascade contrató abasto de materia prima con El Balcón y los ejidos de la UEHG, pero poco después expandieron sus operaciones incluyendo distintos ejidos ubicados en la ruta a Chilpancingo. Poco después de haberse instalado tenían contratos de compra de madera con 30 comunidades por un volumen anual de 100 metros cúbicos. El año de 1995 fue de crisis económica en México, lo que, aunado a la devaluación del peso, resultaba en costos particularmente bajos de la mano de obra mexicana. Fue también un año de expansión del mercado estadounidense.

Los primeros contratos se realizaron en 1994, pero no fue sino hasta 1995 que las instalaciones operaron completamente. En 1995 esta empresa pagó 60 dólares por metro cúbico de madera en rollo (con una tasa de cambio de 7.50 pesos por dólar, por lo que el precio equivalía a 450 pesos/m<sup>3</sup>), mien-

<sup>5</sup>Fidel López, entrevista, marzo de 2001.

tras que precio del metro cúbico de madera en rollo en el mercado regional era de 300 pesos. En ese entonces la mayoría de los ejidos consideraba que los contratos eran transparentes y el trato de la empresa justo; en términos comerciales no se presentaban problemas, los pagos se realizaban con prontitud al entregarse la madera. Las comunidades también expresaron interés en obtener otros beneficios como la construcción de clínicas y escuelas. Inicialmente Boise-Cascade aceptó estas propuestas, sin embargo nunca se llevaron a la práctica. También se habló de otorgar becas en la Universidad de las Américas, lo que tampoco sucedió nunca.

Las entrevistas con los directivos de la UEHG sugieren que “Boise-Cascade no quería enterarse de lo que sucedía en el bosque”<sup>6</sup> y no prestó ningún apoyo a las actividades de reforestación o al manejo forestal. En 1995 El Balcón vendió la mayoría de su producción a Boise-Cascade en la relación que el gobierno mexicano llama “asociación en participación”, y la madera restante a Westwood. Ese mismo año Boise-Cascade propuso a El Balcón comprar su aserradero. Cuando el ejido había decidido vender su industria y adquirir una nueva con el producto de la venta, Boise-Cascade se retractó.

En 1996 empezaron a surgir problemas en la relación de la empresa y algunos ejidos y para 1997 se había retirado completamente de la región. En 1995 Boise-Cascade compró relativamente poca madera, dado que la instalación de la planta que había adquirido en Papanoa no se completó durante la mayor parte de la temporada de extracción. En ese año compraron fundamentalmente madera aserrada, gran parte de la cual procedía de El Balcón. En 1996, ya con la planta industrial instalada, no se interesaron más por comprar madera aserrada, buscando sólo madera en rollo. Por esta razón El Balcón suspendió sus ventas a Boise-Cascade y concentró sus exportaciones con Westwood Forest Products.

De acuerdo con fuentes locales en 1996, Boise-Cascade modificó su estrategia de compra, asociándose con compradores locales de madera para obtener abasto de materia prima, y reduciendo sus precios a los que prevalecían en los mercados nacionales, de modo que para las comunidades desaparecieron los estímulos para tratar con esa empresa. Inicialmente los contratos de compra-venta se establecían por un periodo de 5 años, pero en 1996 Boise-Cascade modificó el trato reduciendo sus operaciones a contratos anuales. Por otra parte, originalmente los ejidos debían entregar la madera en las instalaciones de la empresa (“puesto en planta”). En 1995, cuando los precios eran altos, las comunidades podían contratar equipo de extracción y transporte para hacer el traslado de la madera, pero cuando los precios se redujeron,

<sup>6</sup> *Idem.*

les resultó imposible cubrir los costos del transporte. El representante de Westwood nos comentó en entrevista que “Boise-Cascade llegó a Guerrero con la idea de comprar tanta madera como pudiera. Necesitaba anualmente 30 millones de pies cúbicos de madera para la operación de su planta. Esto es mucha madera, una expectativa demasiado alta”.<sup>7</sup> Un año más tarde, ante la imposibilidad de abastecer la industria que había adquirido, y previendo pérdidas mayores Boise-Cascade, abandonó la región y el país.

### Problemas de producción actuales

En 2001, El Balcón ha debido reducir sustancialmente los volúmenes de extracción. Desde 1987 El Balcón ha trabajado con base en un plan de manejo forestal que autoriza un volumen de 400,000 m<sup>3</sup> para el conjunto de un ciclo de corta de 1987-2001. Durante los primeros años de operación de la empresa, los volúmenes cosechados eran menores que el volumen autorizado correspondiente a esas anualidades. Posteriormente, los directivos del ejido tomaron la decisión de extraer los saldos de volúmenes anuales mayores hasta completar el volumen total de 400,000 m<sup>3</sup> al concluir la vigencia del plan de manejo.

En 2002, El Balcón iniciará la aplicación de un nuevo programa forestal, que establece la reducción del volumen de 40,000 m<sup>3</sup> a 20,000 m<sup>3</sup> para el próximo ciclo de corta de 15 años. La estrategia del ejido para enfrentar esta drástica reducción del aprovechamiento no se ha desarrollado del todo aún, y es probable que la nueva situación conduzca a la subutilización de la planta industrial. Se habla de comprar madera en rollo de otros ejidos, lo que el ejido nunca ha efectuado anteriormente, y que exige incursionar en un nuevo campo de actividades, no exento de conflictos.

*Certificación y mercados globales.* Aunque El Balcón no cuenta aún con certificación del manejo forestal que realiza, solicitó y ha recibido ya la visita de un equipo del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sostenible, que realiza las evaluaciones de campo en México, en asociación con la certificadora estadounidense Smartwood, bajo el esquema del Consejo Mundial de Manejo Forestal (Forest Stewardship Council). Westwood ha apoyado decididamente la certificación forestal de este ejido, con la perspectiva de que “la madera certificada por el Consejo Mundial de Manejo Forestal es el futuro”. Westwood ha obtenido su propia certificación en la “cadena de custodia”<sup>8</sup> de

<sup>7</sup> Chris Cooper, entrevista, marzo de 2001.

<sup>8</sup> Mientras la certificación a los productores de materia prima evalúa la calidad del manejo del bosque utilizando criterios de impacto ecológico de las extracciones, de la sustentabilidad de la cosecha y de las relaciones sociales y condiciones legales, la certificación a las empresas que se ocupan de la comercialización de productos forestales acredita que la madera presente en los distintos momentos de la cadena de producción-comercialización sea madera certificada.

Smartwood<sup>9</sup> y a finales del año 2000 compró madera de pino certificada procedente de Brasil.

A la fecha, la certificación no ha generado aún mayores ventajas a las distintas comunidades forestales que en México obtuvieran el certificado del Consejo Mundial; sin embargo, la relación de Westwood con El Balcón representa un elemento clave con el que otras comunidades no han contado hasta la fecha. Westwood realiza muchas de sus operaciones comerciales con la importante proveedora Anderson Window, que a su vez vende a la cadena de almacenes Home Depot. Anderson ha tomado la decisión de proveerse de madera certificada, pero reconoce la dificultad de lograrlo dado el gran número de proveedores que le compran. De este modo, Anderson ha ofrecido un trato comercial especial para quienes cuenten con madera certificada.

Westwood también vende madera a productores finales en California y menciona que ellos están pagando un precio 10 por ciento mayor por la madera certificada procedente de Brasil. La empresa explica que no todos sus clientes están dispuestos a pagar más por un producto certificado, pero que el mercado de madera certificada está creciendo: “Tenemos algunos clientes que no pueden pagar los precios y reclaman; otros en cambio están empezando a indagar sobre los métodos de cosecha”.<sup>10</sup>

Westwood también reconoce que el pino de Guerrero –un pino de cinco agujas cuya madera es más resinosa– no es tan bien aceptado como el pino de Oaxaca (*pinus patula*, similar al *pinus ponderosa* utilizado en los Estados Unidos). El pino de Guerrero es 20 por ciento más pesado que el pino ponderosa y sólo es utilizado por clientes específicos. Por ejemplo, Anderson Window no lo utiliza porque su madera carece de un color claro uniforme. Pero Westwood ha encontrado un mercado para la producción de El Balcón con una pequeña empresa manufacturera de marcos para ventanas en St. Genevieve, Missouri.

En términos del capital humano, los administradores actuales reconocen la importancia del periodo de Forestal Vicente Guerrero en el aprendizaje de capacidades básicas para la extracción forestal.<sup>11</sup> Si bien el ejido no cuenta con un programa de capacitación sistemático, algunos de los ejidatarios han adquirido habilidades para llevar a cabo algunas de las operaciones más complejas del manejo del aserradero. Es así que el operador del aserradero automatizado

<sup>9</sup>La certificadora Smartwood es parte de Rainforest Alliance, una importante asociación ambientalista estadounidense.

<sup>10</sup>Chris Cooper; comunicación personal, marzo de 2001.

<sup>11</sup>La empresa paraestatal Forestal Vicente Guerrero fue para mucha gente una escuela de las tareas de derrumbe y extracción (Mario Cedillo, comunicación personal, marzo de 2001).

es originario de El Balcón. Jesús García, el actual gerente de la empresa adquirió capacidades para la administración con el apoyo del gerente anterior, mientras era director técnico forestal del ejido.

*La distribución de beneficios: empleo, inversión productiva, inversión social en la comunidad y distribución de ganancias.* La empresa forestal en su conjunto emplea entre 250 a 280 personas, aunque sólo 26 permanecen empleadas a lo largo de todo el año. La mayoría de los empleados son originarios de Tecpan, aunque actualmente las posiciones que requieren mayor capacitación son ocupadas por ejidatarios. Los puestos de la extracción y el transporte de la madera son ocupados en un 80 por ciento por habitantes del ejido. A la fecha 70 por ciento de los ejidatarios se ocupan en su empresa forestal. El tiempo de mayor empleo es el periodo de noviembre a julio. Todos los trabajadores reciben beneficios de seguridad social, jubilación y aguinaldo. Adicionalmente los cargos del comisariado ejidal (presidente, secretario y tesorero), así como el comité de vigilancia, son pagados por el ejido con las utilidades de la empresa.

La primera inversión social que el ejido realizó con las ganancias de la empresa forestal fue la asignación de pensiones a las numerosas viudas que viven en el ejido, un beneficio muy necesario luego de años de violentos conflictos. Actualmente 20 viudas cuentan con pensiones de 1,500 pesos mensuales. También se pagan 20 pensiones a ejidatarios “retirados” de 2,000 pesos mensuales. Todos los ejidatarios y sus familiares cuentan con cobertura médica total, el comisariado les entrega vales que presentan a un médico en Tecpan, contratado por el propio ejido. Entre 1986 y 1989 el ejido siguió una política de reparto directo de utilidades, además de que los ejidatarios podían hacer uso particular del equipo de la empresa. Estas medidas fueron unas de las causas centrales del colapso financiero que la empresa experimentó en esos años y que llevó al ejido a la decisión de contratar a un gerente externo. En los últimos 15 años sólo se han repartido las ganancias de la empresa en cuatro ocasiones, ya que la mayoría de los ingresos se han reinvertido en el desarrollo de la empresa y en mejora de las condiciones de vida de la comunidad.

El gerente estima que entre 1988 y 1998 el ejido invirtió alrededor del 60 por ciento de sus ganancias en la empresa y 40 por ciento en obras de infraestructura y servicios sociales en la comunidad. Más recientemente, entre 1998 y 2001, cerca de 90 por ciento de las ganancias se ha invertido en la comunidad, puesto que la empresa no ha necesitado mayores inversiones. Se evalúa que alrededor de 1 millón de dólares se ha invertido en la construcción y mantenimiento de caminos, particularmente en el que comunica al ejido con la región de la tierra caliente. Las inversiones sociales incluyen la construcción de la red de agua potable, la introducción de energía solar y la construcción de

casas-habitación. Hasta ahora se han construido 32 casas a partir de los recursos de la empresa. Actualmente el ejido experimenta un nuevo modelo, construyendo casas de menor costo e incorporando recursos de los dueños. También se han invertido los ingresos forestales en proyectos productivos como la cría de puercos y agricultura orgánica.

Por último, El Balcón invierte también en desarrollar sus recursos humanos y se conceden a los jóvenes becas para el curso de estudios de bachillerato y licenciatura. Con este apoyo nueve jóvenes cuentan hoy con formación profesional y tres han cursado estudios de técnicos forestales; a diferencia de lo que sucede en la mayoría de las comunidades rurales con los jóvenes que realizan estudios, los becados de El Balcón han vuelto a incorporarse a la comunidad. El costo de las becas excede a muchos de los salarios de la empresa, por lo que, ante la reducción de los volúmenes de extracción que ha establecido el nuevo plan de manejo, actualmente ésta es una de las prestaciones que la asamblea del ejido deberá reconsiderar.

El estudio de caso de El Balcón sugiere que contar con una buena organización comunitaria combinada por un manejo profesional, un recurso natural de valor sustancial, y el vínculo comercial con Westwood Forest Products ha ubicado a esta comunidad como una de las pocas que han salido ganando con los procesos de globalización que están cambiando el México rural. Su actual ubicación en la economía global está trayendo beneficios importantes a los ejidatarios, y también aportando a un mejor manejo del ecosistema forestal.

## Bibliografía

- BUSTAMANTE ÁLVAREZ, Tomás, 1996, "Los recursos forestales de Guerrero, su aprovechamiento social y la apertura comercial. El caso del ejido El Balcón", en *La sociedad rural mexicana frente al nuevo milenio, vol. III: El acceso a los recursos naturales y el desarrollo sustentable*, preparado por Horacio Mackinlay y Eckhard Boege, ciudad de México, Plaza y Valdés, Ejido El Balcón, 2000.
- Programa de manejo para el aprovechamiento forestal maderable persistente*, t. I, Tecpan de Galeana, Guerrero.
- WEXLER, Matthew B., 1995, *Learning the Forest Again: Building Organizational Capacity for the Management of Common Property Resources in Guerrero*, México, tesis de doctorado. Departamento de Antropología, Boston University.

## Entrevistas

Ingeniero Jesús García González, gerente de la empresa El Balcón; Chris Cooper de Productos Forestales Westwood; Bernardino Ramírez, presidente

anterior del Consejo de Vigilancia, Unión de Ejidos Hermenegildo Galeana (UEHG); Alejandro Albarán, director técnico forestal (UEHG); Mario Cedillo, director técnico forestal, empresa del ejido El Balcón; Leónidas Chávez, presidente de Consejo Administrativo (UEHG), Fidel López, ejidatario del ejido Bajos de Balsemar; Jorge Villa, técnico forestal y ejidatario de El Balcón; Jesús López, comisariado ejidal, El Balcón. Los autores quieren agradecer de manera especial a las autoridades de El Balcón y al ingeniero Jesús García González por su buena voluntad en colaborar con la investigación.