



## CASO 4

# Guajilote Cooperativo Forestal, Honduras

*Nathan Nebbe y J. David Hunger*

**GUAJILOTE COOPERATIVO FORESTAL ERA UNA COOPERATIVA FORESTAL QUE OPERABA EN LAS AFUERAS** de Chaparral, un pequeño pueblo ubicado en la zona intermedia del Parque Nacional La Muralla en la provincia de Olancho, en Honduras. Olancho es una de las 18 provincias hondureñas y se ubica en el interior, limitando con Nicaragua. La cooperativa fue resultado de un movimiento relativamente nuevo entre fundaciones benéficas internacionales que promueven el desarrollo económico sostenible de los recursos naturales de países en desarrollo.<sup>1</sup> Una cooperativa de Honduras era similar a una cooperativa estadounidense: una empresa de propiedad conjunta y operada por miembros que usaban sus instalaciones y servicios.

Guajilote se fundó en 1991 como parte de un proyecto de la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID, por sus siglas en inglés, United States Agency for International Development). El proyecto intentaba desarrollar el Parque Nacional La Muralla como un modelo administrativo y socioeconómico que la COHDEFOR (el servicio de desarrollo forestal hondureño) podría transferir a otros parques nacionales de Honduras. El Guajilote Cooperativo Forestal recibió el derecho a explotar los árboles de caoba que hubieran caído de manera natural (no talados) de la zona intermedia de La Muralla. Hasta el momento, era la única empresa en Honduras con este derecho. Una zona intermedia era el área designada dentro de los límites de un parque, pero fuera de su zona central protegida. Las personas podían vivir y participar en actividades económicamente sostenibles dentro de esta zona intermedia.

En 1998, Guajilote enfrentaba algunos problemas y situaciones importantes que podían afectar no sólo su crecimiento futuro, sino su misma supervivencia. Por un lado, la cantidad de madera de caoba estaba limitada y sufría la amenaza creciente de los incendios forestales, la tala ilegal y la agricultura de roza y quema. Si el número total de árboles de caoba siguiera disminuyendo, el comercio de su madera podría limitarse a nivel internacional. Por otro lado, la cooperativa no tenía manera de transportar su madera al mercado y, por lo tanto, se veía obligada a aceptar precios bajos por su madera del único distribuidor del área. ¿Qué se podía hacer para garantizar la supervivencia de la cooperativa?

---

Nathan Nebbe y el profesor J. David Hunger de Iowa State University prepararon este caso, el cual se editó para las 9ª y 10ª ediciones de *Administración estratégica y política de negocios*. Se presentó en la Society for Case Research y se publicó en *Annual Advances in Business Cases 1999*. Los titulares del copyright son los únicos responsables de su contenido. El uso o la reproducción adicional de este material están estrictamente sujetos al permiso expreso de los titulares del copyright. Reimpreso con autorización de los titulares del copyright, Nathan Nebbe y J. David Hunger, para la 10ª edición de *Administración estratégica y política de negocios y Casos de administración estratégica y política de negocios*.

## Operaciones

Las actividades laborales de Guajilote incluían tres operaciones que usaban tecnologías muy sencillas. En primer lugar, los miembros examinaban el área para ubicar los árboles caídos adecuados. Esto, en sí mismo, podía ser difícil, ya que los árboles de caoba eran raros por naturaleza. Estos árboles se encontraban a alturas superiores a los 1800 metros y se hallaban normalmente aislados o en pequeños grupos de no más de cuatro a ocho árboles por hectárea.<sup>2</sup>

Encontrar árboles de caoba caídos en la zona intermedia de La Muralla se complicaba debido al terreno escarpado y en ocasiones peligroso de la región (*La Muralla* significa “muro pronunciado de roca”). El clima afectaba el trabajo. Por ejemplo, había más árboles caídos disponibles durante la temporada de lluvias debido a las tormentas y la mayor humedad del suelo, lo que producía el arrancamiento de raíz de los árboles.

En segundo lugar, la cooperativa estableció un aserradero manual lo más cerca posible de un árbol caído. Debido al terreno escabroso, con frecuencia, era difícil encontrar una ubicación cercana adecuada para operar el aserradero manual. Una vez que encontraban un sitio adecuado para trabajar, los hombres utilizaban una sierra tronzadora grande para desmontar el árbol en diversos componentes. El proceso de desmontado era largo y laborioso que podía requerir semanas para un árbol especialmente grande. El periodo requerido para procesar un árbol dependía del tamaño del árbol; los árboles de caoba maduros podían ser gigantes. Por lo tanto, el tamaño de los árboles influía en la cantidad de árboles que Guajilote podía procesar en un año.

En tercer lugar, después de desmontar un árbol, la madera se transportaba fuera del bosque, usando una combinación de fuerza humana o de mulas o haciéndola flotar a lo largo de un arroyo o río. Incluso si había un arroyo cercano a un árbol caído, era comúnmente útil sólo durante la época de lluvias. Después, la madera se vendía a un distribuidor quien, a su vez, la transportaba por medio de camiones a las ciudades para venderla a fabricantes de muebles a cambio de un beneficio.

En 1991, COHDEFOR otorgó originalmente el permiso a Guajilote para aprovechar los árboles de caoba caídos durante un periodo de diez años. El permiso se redactó con sencillez y establecía que si Guajilote se limitaba a usar los árboles de caoba caídos, la renovación de su permiso se otorgaría automáticamente. El administrador de la oficina de COHDEFOR de la región indicó que si las cosas seguían así, Guajilote no tendría ningún problema para obtener la renovación en 2001. Sin embargo, dada la naturaleza de la política hondureña, nada era completamente seguro.

En 1998, la caoba de Guajilote todavía se vendía como materia prima. La cooperativa hacía poco para agregar valor a su producto. No obstante, la disminución continua de los árboles de caoba en todo el mundo significaba que el valor de la madera restante debía aumentar con el paso del tiempo.

## Administración y recursos humanos

Santos Munguía, de 29 años de edad, había sido líder de Guajilote desde 1995. Aunque Munguía había cursado sólo la educación primaria, era dinámico e inteligente y había demostrado ser un político diestro. Además de dirigir Guajilote, Munguía cultivaba una pequeña parcela, criaba algunas cabezas de ganado y participaba en la política local.

Munguía se unió a la cooperativa en 1994. Aunque no era uno de los miembros fundadores de Guajilote, se convirtió rápidamente en su líder *de facto* en 1995, cuando renegoció un mejor precio para la venta de la madera de la cooperativa.

Antes de que Munguía se uniera a la cooperativa, Guajilote recibía entre tres y cuatro lempiras (0.37 dólares u 11 lempiras por dólar) por pie de caoba cortada de su único distribuidor, Juan Suazo. No había ningún otro distribuidor en este lugar apartado. El distribuidor transportaba la madera a Tegucigalpa o San Pedro Sula y la vendía en 16 a 18 lempiras por pie. Munguía, considerando que Suazo se aprovechaba de la cooperativa, negoció un aumento de precio de siete a ocho lempiras por pie (de 0.60 a 0.62 dólares por pie al tipo de cambio del 15 de julio de 1998), ejerciendo presión política sobre Suazo. El distribuidor aceptó el aumento de precio sólo después de que se inició una investigación policiaca de

sus negocios (había rumores de que Suazo transportaba y vendía ilegalmente caoba talada mezclada con la que compraba en Guajilote).

## Munguía: el Caudillo

---

Después de negociar satisfactoriamente con el distribuidor de la cooperativa, Munguía se convirtió rápidamente en el caudillo del grupo (hombre fuerte). El caudillo era una institución política y social latinoamericana. Un caudillo era generalmente un hombre proveedor de patrocinio. Todas las decisiones pasaban por él y comúnmente las tomaba. Con frecuencia, un caudillo era respetado, temido y odiado al mismo tiempo debido al poder que ejercía. Munguía era considerado por muchas personas de la región como un caudillo en ascenso por su liderazgo en Guajilote.

Guajilote no operaba de manera democrática. Munguía tomaba todas las decisiones (en ocasiones con la participación de su sobrino, Miguel Flores Munguía, quien era el segundo al mando) y manejaba todos los asuntos financieros de Guajilote. Los miembros de Guajilote no parecían tener problema con su estilo de administración. La opinión predominante parecía ser que Guajilote estaba mucho mejor con la dirección de Munguía que con una mayor participación de los miembros. Un hombre expresó el punto de vista de los miembros de manera clara y concisa: “Santos nos salvó (de Suazo, de la COHDEFOR, de nosotros mismos)”.

La estructura organizacional de Guajilote destacaba la importancia de Munguía. Él estaba solo en su papel de decisor principal. Si, en lo futuro, Munguía comenzara a participar más en la política y otros proyectos que lo alejaran de Chaparral (posiblemente durante largos periodos), se vería obligado a dedicar menos tiempo a las operaciones de Guajilote. El liderazgo de Munguía había sido decisivo para que Guajilote madurara como grupo laboral y como empresa. En 1998, no parecía haber otra persona en la cooperativa que pudiera tomar el lugar de Munguía.

## Miembros de Guajilote

---

Al momento de su fundación, la cooperativa estaba integrada por 15 miembros. Empleados de USAID y la COHDEFOR seleccionaron inicialmente a los miembros de la cooperativa. El número de empleados se había mantenido estable con el paso del tiempo. Desde la fundación de la cooperativa, tres de los miembros fundadores habían renunciado y se les permitió ingresar a otros cuatro. Aunque los miembros que renunciaron no dieron razones específicas de su salida, éstas parecían ser diferencias de personalidad, problemas familiares o diferencias de opinión. No recibieron ningún dinero cuando dejaron la cooperativa. En 1998, la cooperativa contaba con 16 miembros.

Ninguno de los miembros de Guajilote tenía estudios superiores a la educación primaria. Muchos de los miembros no tenían ningún tipo de estudios y eran analfabetas. En conjunto, el grupo sabía poco de mercados o prácticas empresariales.

La existencia de Guajilote produjo un impacto importante en sus miembros. Un miembro declaró que antes de formar parte de Guajilote, era afortunado si ganaba 2000 lempiras anuales, en tanto que, como miembro de la cooperativa, ganaba alrededor de 1000 a 1500 lempiras mensuales. Expresó que sus cinco hijos iban a la escuela, algo que no hubiera podido costear anteriormente. Antes de unirse a la cooperativa, había participado en la agricultura de subsistencia y otras actividades que le aportaban una pequeña cantidad de dinero y alimento. Comentó que, anteriormente, sus hijos habrían tenido que trabajar tan pronto como tuvieran la capacidad para hacerlo, ya que, como simple agricultor debía dejar con frecuencia a su familia para encontrar trabajo, principalmente un trabajo agrícola temporal, para ayudarla a sobrevivir. Debido a Guajilote, ahora su familia tenía suficiente para comer y él podía estar en casa con ella.

Esta era una historia común entre los miembros de Guajilote. El mejoramiento general de la calidad de vida de sus miembros también parecía haber fortalecido los lazos personales entre los miembros de la cooperativa.

## Situación financiera

---

No existían registros financieros públicos formales. Como jefe de la cooperativa, Munguía mantenía registros informales. Los ingresos de Guajilote en 1997 fueron aproximadamente de 288,000 lempiras (22,153 dólares estadounidenses). Los ingresos de 1996 no estaban disponibles. Guajilote procesó alrededor de 36,000 pies de madera durante 1997. Se guardó muy poco dinero para inversiones en mejoramiento del capital debido a las necesidades materiales simples de la operación. Los gastos de capital para 1997 incluyeron una mula más los materiales necesarios para mantener las grandes sierras tronadoras de Guajilote.

Cada uno de los 16 miembros de Guajilote recibía un pago promedio de 1500 lempiras (113 dólares estadounidenses) mensuales en 1997 y 1300 lempiras (100 dólares estadounidenses) mensuales en 1996. Los pagos mensuales de 1998 fueron similares a los de 1997, según los miembros de Guajilote. Los miembros recibían un pago con base en su participación en las operaciones de Guajilote.

Algunos trabajadores especulaban que Munguía y su segundo al mando se pagaban a sí mismos más de lo que recibían los demás miembros. Cuando a Munguía se le cuestionó si recibía un salario mayor que el de los demás debido a su puesto administrativo en el grupo, respondió que todo se distribuía equitativamente. Sin embargo, un empleado de la COHDEFOR indicó que Munguía había comprado una casa en La Unión, el pueblo más grande de la región. Esa persona suponía, con base en esta evidencia, que probablemente Munguía recibía más de la cooperativa que los otros miembros.

## Problemas de la cooperativa

---

El tamaño y el potencial de crecimiento de Guajilote estaban limitados por la cantidad de caoba que la cooperativa podía producir anualmente. La caoba era bastante rara en el bosque y Guajilote estaba limitada legalmente a los árboles caídos. Además, con las dificultades de encontrar, procesar a mano y después transportar la madera fuera del bosque, Guajilote estaba limitada aún más en cuanto a la cantidad de madera que podía manejar.

La falta de transporte era un problema importante para Guajilote. La cooperativa no había podido obtener el capital necesario para comprar su propio camión; los préstamos a través de fuentes legítimas estaban muy restringidos en Honduras y las empresas como Guajilote generalmente no tenían acceso a líneas de crédito. Aunque los precios que la cooperativa recibía por su madera habían mejorado, los hombres todavía creían que el distribuidor, Juan Suazo, no les pagaba lo que en realidad valía la madera. Se argumentaba que cuando la demanda de caoba era alta, la cooperativa cedía hasta diez lempiras por pie en ventas a Suazo. Guajilote podía duplicar concebiblemente sus ingresos si pudiera de alguna forma transportar su madera a los mercados importantes de Honduras y venderla sin recurrir a un distribuidor. El mercado más cercano era Tegucigalpa, situada de tres a cuatro horas desde Chaparral, viajando por caminos montañosos, peligrosos y a menudo lluviosos.

## Una posibilidad

---

Algunos de los miembros de Guajilote se preguntaban si la cooperativa podía tener un mejor rendimiento financiero evitando por completo al distribuidor. Era posible que algunas tiendas de especialidades (cadenas y tiendas independientes) y catálogos alrededor del mundo tuvieran interés en vender muebles de caoba de alta calidad, como cómodas y sillas, fabricados de manera amigable para el ambiente. Por desgracia, Guajilote no contaba con carpinteros diestros ni fabricantes de muebles entre sus integrantes. Sin embargo, había un par de pueblos en Honduras con fabricantes de muebles altamente diestros que trabajaban por contrato.

Un ciudadano estadounidense, propietario de una empresa de exportación de muebles en Honduras, trabajaba con varios fabricantes de muebles independientes bajo contrato para producir sillas ornamentales en miniatura. Este exportador revisó la situación de Guajilote y concluyó que la cooperativa podría fabricar y vender muebles de manera muy rentable, incluso si tuviera que recurrir a un exportador para encontrar mercados adecuados. Al estudiar las operaciones de Guajilote, calculó que la empresa podría más que triplicar sus ingresos. Sin embargo, para hacerlo, el exportador consideraba que

Guajilote tendría que superar problemas de transporte y mejorar su competencia administrativa. Guajilote necesitaría utilizar más los talentos de sus miembros si deseaba ampliar el alcance de sus operaciones. Tendría que adquirir camiones y contratar conductores para transportar la madera por caminos montañosos y peligrosos. El papel del administrador sería mucho más demandante, obligando así a Munguía a delegar parte de la autoridad a otros miembros de la cooperativa.

## Consideraciones

---

A pesar de la mejor perspectiva de Guajilote, había muchas cuestiones que podían afectar el futuro de la cooperativa. Una preocupación importante era la amenaza de la deforestación por incendios, la tala ilegal (por ejemplo, tanto la tala furtiva como la tala total) y la agricultura de roza y quema.

Comúnmente, se iniciaban pequeños incendios para preparar los terrenos agrícolas y ayudar a limpiar nuevas zonas de cultivo. Con frecuencia, estos incendios no recibían la vigilancia adecuada o ardían fuera de control de las personas que los iniciaban. Debido a la sequía de 1998, el número de incendios forestales fuera de control había sido mucho mayor que lo normal. Parecía haber un consenso entre los hondureños de que 1998 sería uno de los peores años para los incendios forestales. La caoba y los bosques tropicales deciduos no son resistentes al fuego. Los incendios no sólo matan árboles de caoba adultos y jóvenes, sino también destruyen sus semillas.<sup>3</sup> Por lo tanto, la caoba puede desaparecer rápidamente de un sitio. Cada año, Guajilote perdía más zonas de las que podía obtener caoba.

Para empeorar las cosas, muchos hondureños consideraban que el área circundante al Parque Nacional La Muralla era una frontera abierta para el asentamiento de campesinos sin tierras. Huyendo de la pobreza y la desertificación, las personas migraban a la provincia de Olancho en grandes números.<sup>4</sup> Éstas no sólo talaban el bosque para el cultivo, sino también cortaban madera para usarla como combustible y construir sus viviendas. La mayor parte de estos nuevos asentamientos se establecían en los mejores hábitats en crecimiento de árboles de caoba de la zona.

Otra inquietud tenía que ver con las restricciones potenciales de CITIES (la convención internacional sobre el comercio de especies en peligro de extinción). Aunque todavía se permitía el comercio de la caoba, se suponía que debía vigilarse en forma estrecha. Si las poblaciones de las 12 especies de caoba seguían disminuyendo, era posible que la caoba recibiera una protección mucho mayor bajo la normativa de CITIES. Esto podría incluir restricciones aún más estrictas al comercio de la caoba o generar una prohibición total similar a la prohibición mundial del comercio de marfil.

## Notas bibliográficas

---

1. K. Norsworthy, *Inside Honduras* (Albuquerque, NM: Inter-Hemispheric Education Resource, 1993), pp. 133-138.

2. H. Lamprecht, *Silviculture in the Tropics* (Hamburgo, Alemania: Verlag, 1989), pp. 245-246.

3. *Ibid.*

4. K. Norsworthy, *Inside Honduras* (Albuquerque, NM: Inter-Hemispheric Education Resource, 1993), pp. 133-138.

