

# Desarrollo de empresas forestales comunitarias de xate (*Chamaedorea sp.*) en Petén, Guatemala

Aldo Rodas<sup>1</sup>

Enero 20007

## 1 – Antecedentes

Tradicionalmente las comunidades de Carmelita y Uaxactún del Peten, Guatemala se han caracterizado por la recolección y comercialización de productos no maderables, principalmente: palma de xate, pimienta gorda y chicle. La actividad extractiva de la palma de xate tiene más de cuarenta años de llevarse a cabo con un manejo tradicional, en un esquema de libre acceso y sin ninguna organización empresarial por parte de las comunidades para la extracción, selección y transporte de la hoja. Los planes de manejo forestal de Carmelita y Uaxactún indican que la actividad de recolección de xate es la fuente principal de empleo para los pobladores de estas comunidades. La mayoría de recolectores de xate se dedican un promedio de 7 meses al año a esta actividad (FRAME 2006), sin embargo, no existe una temporada oficialmente asignada a la actividad, pudiéndose desarrollar de forma temporal o alternativa durante los distintos meses del año. Pese a que el ingreso de los recolectores de xate es bajo, muchas familias basan su economía en esta actividad y dependen de ella (Current 2006).

Desde el punto de vista de FIPA-USAID (2002), Radachowsky *et al.* (2004) y FRAME (2006), la cosecha actual de xate en la Reserva de la Biosfera Maya (RBM) donde se ubican las comunidades de Carmelita y Uaxactún es aparentemente insostenible y las declinaciones están ocurriendo a serias tasas, indicando que se debe a la sobre cosecha. Se han realizado distintas investigaciones sobre el xate en Petén y desde 1992 al 2004 muestran que existe una marcada reducción promedio anual de la abundancia de xate de las especies actualmente comerciales. FRAME (2006) reportaron 56.5 plantas/ha de *Chamaedorea elegans*, y 25.3 individuos/ha para la *Chamaedorea oblongata*, agregando que esta tendencia es ratificada mediante la apreciación de los recolectores de xate entrevistados, quienes en el 100% de los casos indicaron que existe una fuerte disminución de las poblaciones de xate. La sobre-explotación de este recurso sucede por la remoción innecesaria de hojas de la planta repercutiendo en impactos a su capacidad reproductiva (producción de flores y semillas) y tiene consecuencias sobre la regeneración natural, además de la disminución del potencial de renovación del follaje extraído y menor cantidad de hojas aprovechables (FRAME 2006). En Uaxactún, la densidad de adultos de xate macho (*Chamaedorea oblongata*) decreció más del 2% y la densidad de juveniles por más del

---

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría, CATIE, Turrialba, Costa Rica, [arodas@catie.ac.cr](mailto:arodas@catie.ac.cr)

13% en solamente un año. Las declinaciones ocurren mayormente en áreas de alta presión de extracción, mientras las poblaciones se mantienen estables en áreas sin presión (Radachowsky *et al.* 2004). En el sistema tradicional de producción de xate se llegan a tener desperdicios, en algunas ocasiones, mayores al 76% de las hojas cortadas. No existen incentivos económicos para la selección de la hoja de xate según su calidad. Actualmente los contratistas compran las hojas por volumen a los recolectores de xate solamente se preocupan por aumentar la cantidad.

El objetivo del presente trabajo es identificar elementos clave de una estrategia para la organización de empresas forestales comunitarias (EFC) en Uaxactún y Carmelita para la selección y exportación de xate. Este trabajo ha sido desarrollado en el marco del proyecto “Alianza de Aprendizaje en la Organización y el Desarrollo de Empresas Forestales Comunitarias en Mesoamérica”, financiado por la FAO-FONP y los proyectos CATIE-FOMIN y COSUDE/WWF/CATIE.

## **2 – Importancia socioeconómica del xate**

La amplia popularidad de esta actividad extractiva se fundamenta en la simplicidad de su colecta o corte de la hoja. El xate es un recurso común donde recolectores tienen acceso libre para la recolección y su extracción no requiere de mayores inversiones en equipo o en conocimientos. En comunidades remotas que ofrecen pocas fuentes de empleo, el xate promueve la ocupación de mucha mano de obra local. No es un producto al que se le pueda incrementar significativamente su valor agregado debido fundamentalmente a lo limitado del procesamiento que se requiere. Aún así, hay algún potencial para eliminar ineficiencias en las prácticas de recolección y mejorar la calidad (CCA 2002).

Una oportunidad para crear incentivos para la buena selección de xate es a través de la compra (según calidad) y exportación directa por comunidades forestales. Esta iniciativa traería consigo como beneficios un mejor manejo del recurso y mayores ingresos, sin embargo, también implicaría costos para la organización de empresas comunitarias. Se esperaría como resultado final una empresa forestal comunitaria para la selección, acopio y venta de xate en los mercados internacionales. Ambas comunidades (Carmelita y Uaxactún) han tenido al menos una iniciativa empresarial para organizar la actividad xatera. En el caso de Carmelita fue en el año 1999 cuando la organización no gubernamental Pro-Peten impulsó una iniciativa para la construcción de una bodega para el acopio del xate generado dentro de la concesión. En este caso, las personas consultadas indicaron que no se tomaron en consideración a los contratistas locales y no se llegó hasta la etapa de exportación, comercializando hacia empresas locales en bruto. Esta idea consideraba la participación de las mujeres de la comunidad y tuvo auge en su momento; sin embargo, los conflictos de interés generados dentro de diferentes sectores de la población, un cambio drástico en el sistema productivo y una mala estrategia de mercado generó un mal desarrollo del proyecto (comentarios sobre el tema reflejan que la bodega fue incendiada). Varios de los líderes comunitarios de Carmelita entrevistados indican que esta primera iniciativa les generó experiencias valiosas que ahora toman en cuenta para mejorar su actual proceso de producción, selección y exportación dentro de la cadena no-tradicional.

Para el caso de Uaxactún, fue en el año 2003, con el apoyo de la Fundación Naturaleza para la Vida (NPV), a través de un proyecto piloto de comercialización de xate, y Rainforest Alliance que apoyó para la construcción de una bodega de recolección de xate. Estas iniciativas se enfocaron en la organización de la oferta y selección de este producto. Sin embargo, tres situaciones afectaron esta iniciativa: i) no se logró romper el esquema de contratistas y sub-contratistas existente en la comunidad, ii) no se contaba con un mercado adecuado para poder ubicar el xate (solamente se pensó en seleccionar la hoja en la comunidad y luego venderlo a nivel departamental) y iii) las exportadoras tradicionales no apoyaron la iniciativa.

En la actualidad Carmelita y Uaxactún se encuentran involucradas en una nueva iniciativa tendiente a realizar una exportación directa de xate (sin pasar por intermediarios o empresas tradicionales de exportación). Esta iniciativa dio inicio en julio del año 2005 y ha logrado mantener una producción de 250 paquetes semanales de xate macho o jade para el comprador *Continental Greens* de los Estados Unidos. Esta iniciativa se basa en dos aspectos básicos i) el mejoramiento del precio pagado directamente a recolectores por una hoja de mejor calidad y ii) beneficiar las poblaciones de xate presentes dentro de sus concesiones a través del corte de hojas preseleccionadas a nivel de campo, con lo cual se disminuye significativamente el desperdicio ocasionado por el sistema tradicional de producción y selección. Esta actividad ha sido apoyada por Rainforest Alliance y WCS, quienes han facilitado el vínculo con el mercado, la organización de la oferta y la asistencia técnica en la selección y empaque del xate.

### **3 – Marco institucional para la extracción y comercialización del xate**

#### **3.1 Leyes, políticas y regulaciones para la extracción y comercialización de xate**

Son varios sectores los involucrados que generan un marco político-legal para el manejo de productos forestales no maderables (PFNM). El informe preparado por FRAME (2006), plantea una completa descripción sobre las leyes y regulaciones relacionadas a la extracción y comercialización de xate, describiendo un nivel de jerarquía que se resume a continuación:

- **Constitución política de la Republica de Guatemala:** Es el órgano de máxima jerarquía en la legislación nacional y en su Artículo 64 -Patrimonio natural- promueve el establecimiento de una ley de protección de la fauna y la flora considerándola de interés nacional, además en su Artículo 97 – Medio Ambiente y Equilibrio Ecológico – instituye que el Estado, las municipalidades y sus habitantes están obligados a propiciar el desarrollo previniendo la contaminación del ambiente y manteniendo su equilibrio biológico.
- **Decreto 4-89 – Ley de Áreas Protegidas y sus reformas (decreto 110-96 Y 117-97):** El CONAP es la institución encargada de llevar a cabo la reglamentación y control sobre la extracción y transporte de xate. Esta responsabilidad le es conferida a través del Artículo 62. Fines del CONAP en sus incisos: a) propiciar y fomentar la conservación y el mejoramiento del patrimonio natural de Guatemala; b) coordinar la administración de los recursos de flora y fauna silvestre y de la diversidad biológica de la Nación, por medio de sus respectivos órganos ejecutores; y c) planificar y coordinar la aplicación de las

disposiciones en materia de conservación de la diversidad biológica contenidos en los instrumentos internacionales ratificados por Guatemala.

- **Acuerdo Gubernativo 759-90 – Reglamento de la Ley de Áreas Protegidas:** Este instrumento amplía el contenido del articulado de la ley, especificando entre otras normas, lo relacionado al manejo y aprovechamiento de la vida silvestre. El mismo obedece a lo planteado en el Artículo 93 de la Ley de Áreas Protegidas, habiendo sido emitido por el Organismo Ejecutivo de acuerdo a las facultades que le confiere el inciso c) del Artículo 183 de la Constitución Política de Guatemala. Los artículos aplicables al manejo de vida silvestre son:
  - Política nacional y estrategias para el desarrollo del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP),
  - La estrategia nacional para la conservación y uso sostenible de la biodiversidad,
  - El marco político de concesiones para el manejo integral de recursos naturales en áreas protegidas de Petén.

Este último surte interés particular debido a que considera el ámbito de la actividad “*Cosecha, producción y mercadeo de recursos forestales no maderables*” y busca fomentar el desarrollo de sistemas diversificados de producción forestal y se compatibiliza el manejo de recursos forestales maderables y no maderables, política de manejo de recursos forestales no maderables, política forestal de Guatemala, plan maestro de la RBM 2001-2006 y por último el normativo para el manejo, protección, transporte y comercialización de especies comerciales del género *Chamaedorea*, en Guatemala (aprobado por el CONAP en el año 2004).

Además de los aspectos políticos y legales, destaca que el corte de xate es de acceso libre en áreas como la Zona de Uso Múltiple (ZUM) de la Reserva de la Biosfera Maya (zona en la cual se ubican las concesiones forestales de Carmelita y Uaxactún) y en otras áreas protegidas donde el Plan Maestro no lo restringe. Esta situación ha complicado también en parte las iniciativas vinculadas a la regulación del aprovechamiento y comercialización del xate intentadas en años anteriores. Otro aspecto importante es la extracción ilegal del producto debido a la ausencia de controles sobre la extracción y transporte de las áreas no autorizadas como los Parques Nacionales, biotopos protegidos, la Reserva Biológica San Román y la Reserva de Biosfera Montañas Mayas-Chiquibul (FRAME 2006).

Se considera que la participación del CONAP es clave para la implementación del normativo relacionado con el manejo, protección, transporte y comercialización del xate; sin embargo, es evidente que aún cuenta con serias debilidades operativas y financieras para poder cumplir con dicha normativa, especialmente por la falta de personal y asignación de fondos por parte del Estado para mejorar el monitoreo y evaluación de campo de las operaciones extractivas en las zonas asignadas legalmente. El control y vigilancia de las operaciones clandestinas desarrolladas dentro de los parques nacionales y biotopos debe ser reforzado, ya que de esta situación afecta negativamente al sistema productivo, los impuestos recaudados y a la integridad de dichas zonas. Otra situación que ha complicado el adecuado desempeño del CONAP es el sistema tradicional de producción, transporte y comercialización, el cual sigue

imperando después de más de tres décadas en el departamento de Petén y cuyas variantes han sido mínimas. Un ejemplo de ello es la inexistencia de estudios de planificación que reflejen con claridad la cantidad sostenible de xate que pueden producir determinada zona (con excepción de Carmelita y Uaxactún que han desarrollado planes de manejo).

### 3.2 Servicios técnicos, empresarial y financieros

Dentro de los diferentes procesos de manejo forestal y de PFM en la RBM se ha dado mayor énfasis a los aspectos técnicos y ambientales (en relación a aspectos empresariales y financieros) y el caso del xate no es la excepción.

- **Servicios Técnicos:** estos servicios se han enfocado básicamente a la elaboración de planes de manejo específicos para xate. En el caso de Carmelita fueron las organizaciones BIOFOR y Mundo Justo quienes apoyaron la fase de inventario y posterior análisis para elaborar el plan de manejo y en el caso de Uaxactún participaron la ONG Agexpront y USAID. Cabe mencionar que previamente se desarrollaron una serie de talleres para definir un formato adecuado de plan de manejo y sus respectivos contenidos con la participación del CONAP y las propias comunidades. Un primer muestreo de xate fue desarrollado en el inventario forestal integrado de cada una de las comunidades, en el cual se muestrearon PFM y fue la ONG ProPetén quien apoyo a Carmelita y NPV a Uaxactún.
- **Servicios empresariales:** estos han sido apoyados fundamentalmente por las ONGs WCS y Rainforest Alliance a través de su componente “más no madera”, han reforzado las bases organizativas para el desarrollo de un componente dirigido a la empresarialidad del xate dentro de la organización comunitaria. Apoyan también en la organización de la oferta, la administración de los centros de acopio y en la fase de exportación en ambas comunidades.
- **Servicios organizativos:** en este caso son varias las organizaciones que han participado a través del tiempo, desarrollando la organización comunitaria y ordenando sus funciones para la administración de sus concesiones, incidiendo en el área de los PFM. Para el caso específico del xate fue la ONG Counterpart, quien apoyo a Carmelita, y WCS, quien apoyo y sigue apoyando a Uaxactún. La Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP) es otra organización que ha seguido de cerca la fase organizacional de las comunidades y participa activamente en sus reuniones y asambleas generales.
- **Servicios Financieros:** las organizaciones que participaron en la elaboración de los planes de manejo aportaron económicamente a los costos de esta actividad, sin embargo, es importante mencionar que cada una de las comunidades también aportaron fondos y trabajo para concluir esta actividad. En el caso de Uaxactún, OMYC aportó al rededor de Q. 35,000 para la fase de campo del inventario y en el caso de Carmelita se aportó un monto similar. En la actualidad y durante el desarrollo del proyecto de exportación directa Rainforest Alliance ha apoyado con la renta de un vehículo para el transporte del xate y el movimiento logístico de su personal técnico asignado a la implementación de la cadena no-tradicional de producción.
- **Servicios de Certificación:** las dos comunidades cuentan con certificación maderable (Uaxactún - SW-FM/COC-161 y Carmelita - SW-FM/COC-100) y se han sometido a un

proceso de certificación específico para xate con el programa SmartWood de Rainforest Alliance, iniciativa apoyada en su momento, entre otras organizaciones, por USAID y Mundo Justo. En la actualidad están a la espera de la autorización de los planes de manejo para xate sometidos a consideración del CONAP para su autorización y con el cumplimiento de esta condicionante obtener la certificación oficial para xate.

- **Donaciones:** El Ministerio de Agricultura y Ganadería (MAGA), a través de su proyecto CIPREDA, apoyó en la adquisición del actual cuarto frío utilizado en el proyecto de exportación directa y que actualmente se encuentra ubicado en las instalaciones de ACOFOP en San Benito, Petén y que asciende a un monto aproximado de Q. 98,000.

La opinión de los proveedores de servicios se inclina hacia opinar que de los aspectos que deben ser mejorados dentro de las EFC en relación al xate, son de tipo empresarial (a nivel general) y en el caso específico de Uaxactún se evidencia como una debilidad la falta de organización comunitaria efectiva y trabajo de grupo. Los líderes comunitarios de Carmelita indican que los aspectos a mejorar deben ser empresariales y administrativos y en el caso de Uaxactún indican que son de tipo financiero en primera instancia y empresarial en segunda.

En general los servicios de apoyo han tratado de ir solucionando distintos puntos de la iniciativa de exportación directa, sin embargo, existen aspectos internos que solo pueden ser solucionados por las propias comunidades a medida que se van involucrando y apropiando del tema. Es necesario ir aprendiendo de cada situación y sobre todo, involucrando a más recolectores comunitarios dentro de la iniciativa. Esto incide directamente en el buen funcionamiento del proyecto y garantiza la puntualidad y el cumplimiento del contrato suscrito con el actual mercado. Otro aspecto reflejado de forma negativa es el constante cambio de los líderes comunitarios, generando un “círculo vicioso” en cuanto al aprendizaje de los mecanismos de funcionamiento de la empresa forestal comunitaria.

### **3.3 Relaciones comerciales en la cadena productiva de xate**

Tanto en Carmelita como en Uaxactún existen actualmente dos modalidades distintas en la cadena productiva: a) venta a empresas exportadoras tradicionales en donde el producto es transportado sin clasificar de las comunidades al área central de Petén, siendo allí donde se clasifica y empaca para su exportación (cadena tradicional), y b) proyecto piloto de exportación directa, implementado desde 28 de julio del 2005 que promueve una corta preseleccionada proveniente del campo (para disminuir la cantidad de desperdicio), luego se reclasifica directamente en las comunidades y se transporta al área central de Petén, desde donde se exporta hacia los EEUU (cadena no-tradicional) (Rodas Castellanos 2005).

#### *3.3.1 Cadena tradicional de xate*

El siguiente cuadro, adaptado de Rodas Castellanos (2005), es un adecuado reflejo de la cadena tradicional de xate, en la cual participan varios actores, dentro de los cuales se destacan los comunitarios (recolectores de xate y sub-contratistas), empresas tradicionales de exportación

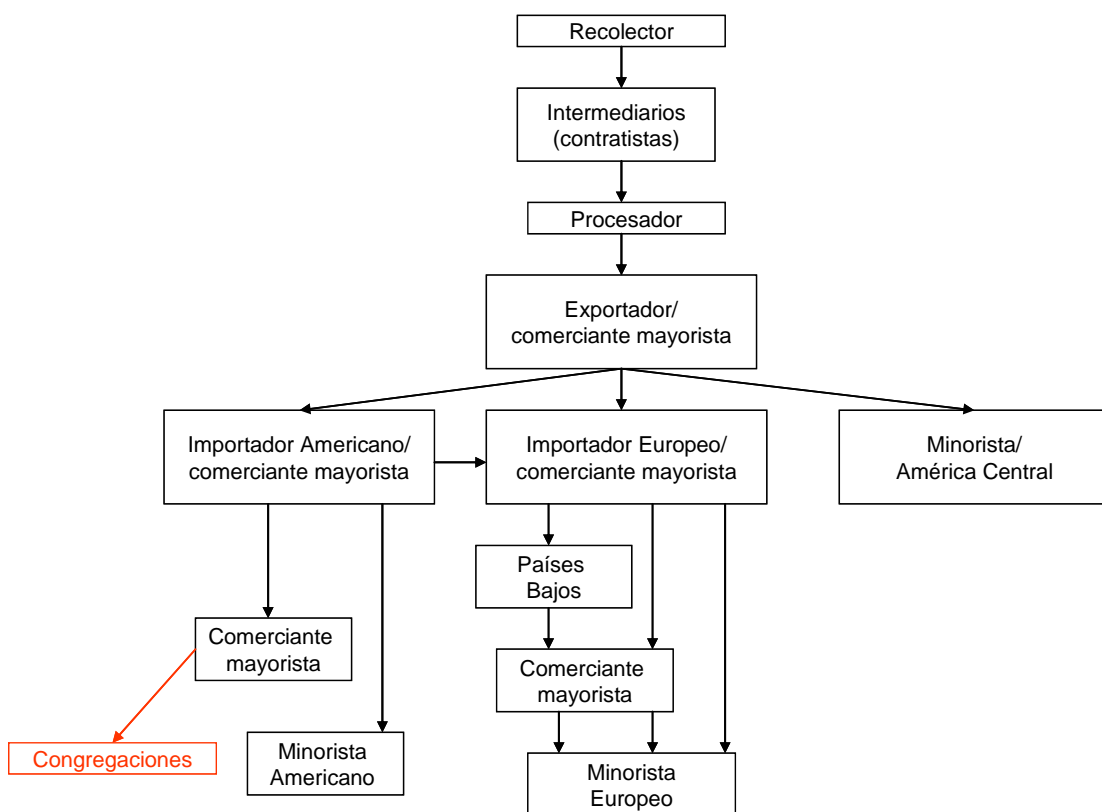
(contratistas y propietarios de empresas locales), el Estado (representado por el CONAP) y propiamente los importadores. El cuadro No. 1 describe a los actores correspondientes, su función y su interrelación y aplica adecuadamente para las concesiones de Carmelita y Uaxactún.

**Cuadro 1 – Actores de la cadena tradicional del xate**

<b>Actor</b>	<b>Función</b>	<b>Interrelación</b>
Recolector	Corta el xate en el bosque, lo transporta a los campamentos y a Uaxactún	Recibe adelantos económicos de subcontratistas o contratistas y trabaja para ellos. La comunicación entre el recolector y el subcontratista obedece a programar la corta de la especie adecuada y la cantidad necesaria
Sub-contratista	Acopiar producto de los campamentos, proveen de adelantos económicos a los recolectores	Se relacionan con los recolectores que les abastecen de xate y con los contratistas que compran a su vez el producto y lo transportan al área central de Petén. Existe comunicación en la cadena contratista, sub-contratista y recolector, básicamente guiada por la especie de xate a cortar y sus precios
Contratista	Es el encargado de tramitar las licencias de corte y las guías de transporte de xate. Compra el xate a subcontratistas o vendedores individuales, transporta el producto desde los campamentos o desde la comunidad hacia el área central de Petén. También maneja el sistema de adelantos y está regularmente ligado a una empresa exportadora	Maneja con detalle los precios y los norma a nivel local, es un negociante que trata con un grupo determinado de clientes. Vela por la calidad del xate que llega a las empresas exportadoras
Depto. Vida silvestre del CONAP	Norma la autorización de aprovechamiento y transporte del producto. Funge como representante del Estado de Guatemala. Maneja una base de datos de contratistas, subcontratistas y recolectores de xate autorizados para la labor. Cobra impuestos derivados del aprovechamiento del xate	Se relaciona con subcontratistas y contratistas. Sus guarda recursos inspeccionan los campamentos y las zonas productivas dentro de la concesión, para determinar la viabilidad técnica y legal de la operación
Organización comunitaria	Cobra los “impuestos” por el derecho de extracción de productos dentro de su concesión (a personas ajenas a su asociación), es la representante legal de la concesión y por ende responsable de su adecuado manejo y administración	Se relaciona con subcontratistas, contratistas y el CONAP. Vela por la integridad de la concesión. Su asamblea general es la máxima autoridad dentro de la concesión
Las empresas exportadoras	Son las encargadas de comprar el producto a subcontratistas y contratistas. Hacen la fase de selección de la hoja, el transporte hacia la ciudad capital de Guatemala y su posterior exportación a mercados internacionales	Se interrelacionan con el CONAP, sus contratistas y los compradores del extranjero
Los importadores del producto	Son compradores de xate ubicados en los países importadores. Utilizan el producto para la elaboración de adornos florales	Se interrelacionan solamente con las empresas exportadoras

FRAME (2006) indica que de acuerdo a cálculos de los costos y beneficios generados a lo largo de la cadena productiva de xate tradicional, la distribución del valor en los diferentes eslabones de la cadena es de 18.24% de ganancia para el extractor, 10.21% para el contratista y alrededor del 24% para el exportador. Sin embargo, el 23.14% del valor total de la cadena se pierde por rechazo de la hoja al momento de la clasificación en el sistema tradicional. El proyecto de exportación directa mediante la cadena no-tradicional esta enfocado hacia dar un beneficio más alto al recolector de xate, las personas entrevistadas indican que más del 55% llega directamente a ellos. El siguiente diagrama, adaptado de Current (2006), refleja a grandes rasgos la cadena tradicional actual y propuesta de xate.

**Figura 1 – Cadena productiva tradicional del xate con origen en Petén, Guatemala**



### 3.3.2 Cadena no-tradicional de xate

La denominada cadena no-tradicional del xate es derivada de la iniciativa de exportación directa promovida por Rainforest Alliance y desarrollada por las comunidades de Carmelita y Uaxactún, en esta el recolector de xate desarrolla una importante labor de preselección a nivel de campo, enfocando su actividad hacia un corte de calidad, dejándole a las plantas las hojas que no califican para la exportación. A diferencia del sistema tradicional (el cual promueve una



comercialización por cantidad de producto), este nuevo sistema se inclina por mejorar el precio pagado directamente al recolector, a quien se pretende beneficiar con mayor énfasis. Por lo tanto, el recolector pasa mayor tiempo en el bosque, pero es recompensado con un mejor precio. La segunda etapa en la cadena no-tradicional es la bodega de selección (la cual se ubica también dentro de la comunidad) y desarrolla a su vez el empaque del producto el cual es trasladado al área central de Petén y posteriormente exportado directamente hacia los EEUU contando con el apoyo y asistencia técnica de Rainforest Alliance.

Los requerimientos de los compradores en el extranjero, se enfocan hacia el cumplimiento en tiempo y calidad de los pedidos establecidos (situación que frecuentemente es incumplida por la cadena tradicional). Además los compradores han solicitado la intervención de una organización local (en este caso Rainforest Alliance y su componente “más no madera”) la cual ha acompañado durante más de un año el proceso de organización de la oferta y comercialización. También han solicitado un producto certificado, para lo cual las comunidades han tenido de reaccionar según se explica del presente documento. En la actualidad esta cadena aplica únicamente a la especie *Chamaedorea oblongada*, sin embargo, ya se trabaja en la búsqueda de mercado para otras especies también recolectadas. Según Rainforest Alliance, ya existen dos compradores más (en Florida y en Holanda) con potencial de comprar 18 distintas especies de *Chamaedorea*, sin embargo, la limitante sigue siendo la organización social y de oferta por parte de las comunidades<sup>2</sup>.

Las inversiones necesarias que las comunidades han tenido que afrontar para satisfacer estos requerimientos han sido múltiples y van desde el nivel organizativo comunitario, la organización de la producción, la operatividad de sus bodegas de almacenamiento y selección, la capacitación, la contratación de personal específico e incluso parte de los gastos derivados del proceso de certificación (planes de manejo), entre otros.

De ser exitosa esta iniciativa durante el tiempo, es posible visualizar beneficios a nivel socioeconómico y ecológico, llegado a proyectarse como una actividad que colabore con el mejoramiento de vida de los recolectores de xate de las comunidades y a su vez repercuta en un mejor manejo del producto a nivel del bosque. El siguiente diagrama, adaptado de Current (2006), refleja a grandes rasgos la cadena no-tradicional actual y propuesta de xate.

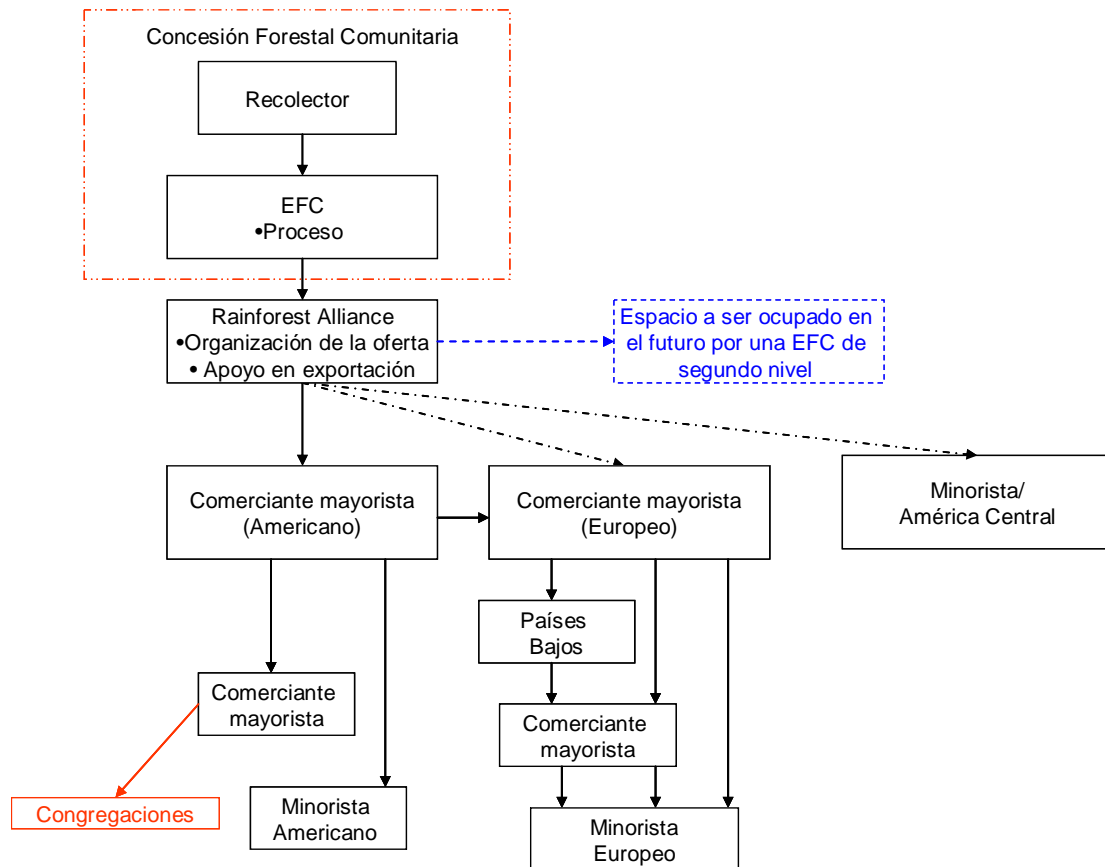
Radachowsky *et al.* (2004) en su estudio sobre los efectos poblacionales de la extracción de la palma de xate en el norte de Guatemala sugieren (tomando como antecedente el sobreaprovechamiento) que los recolectores de xate deben de ser pagados por calidad de hojas recolectadas, creando un incentivo para dejar las hojas de pobre calidad en las plantas silvestres, pudiendo cosechar menos hojas y ganar más porque eso les permitiría recolectar un número mayor de hojas exportables. Indica además que el control de calidad se puede asegurar con la instalación de una casa o bodega de selección en las comunidades. Esta idea había sido considerada en años pasados, sin embargo, la inexistencia de un mercado claramente definido y la falta de organización certera en las comunidades para organizar la oferta no lo habían permitido. Durante los últimos años los importadores de xate, especialmente en EEUU, fueron identificando al mercado del xate guatemalteco como un negocio irresponsable, que tenía como

---

<sup>2</sup> Comunicación personal con Luís Alejandro Mejía de Rainforest Alliance

debilidades las impuntualidades de entrega y el irrespeto a los convenios establecidos, por lo que se fueron abasteciendo del producto proveniente de plantaciones en México que garantizaba una fluidez de producto más aceptable y por ende una entrega más puntual.

**Figura 2 – Cadena productiva no-tradicional del xate en origen el Peten, Guatemala**



A través de Rainforest Alliance se logra establecer un contacto con la empresa Continental Greens (EEUU) y se llegan a términos negociados para iniciar una nueva fase de la exportación de xate guatemalteco, exportado directamente desde las comunidades. El proyecto de exportación directa dio inicio el 28 de julio del 2005 y fue enfocado inicialmente a tres concesiones AFISAP<sup>3</sup>, Carmelita y Uaxactún, sin embargo, estas dos últimas fueron las que aceptaron la idea (debido a su potencial productivo, a su cultura y tradición extractiva). El proyecto dio inicio con una solicitud de 250 paquetes semanales y en la actualidad este pedido se ha incrementado a 300 paquetes<sup>4</sup> de la especie *Chamaedorea oblongata*. Current (2006)

<sup>3</sup> Asociación Forestal Integral San Andrés Petén.

<sup>4</sup> Un paquete esta formado por 30 manojos de 20 palmas cada uno.

indica que existen necesidades para poder dar continuidad al proyecto y cita dentro de las principales, que es necesario integrar a comunidades adicionales, ampliar las ventas certificadas más allá que la “palma de domingo” en las congregaciones religiosas. Indica también que el potencial es grande para la expansión de este producto.

## **4 Desarrollo de EFC de xate en Carmelita y Uaxactún**

### **4.1 Organización de las EFC**

El proyecto de exportación directa tiene como uno de sus aspectos clave el contar con un mercado específico para el xate de primera calidad, esto condujo a una etapa de organización empresarial a nivel comunitario específica para este producto y las dos comunidades adoptaron caminos relativamente diferentes.

#### **4.1.1 Organización de EFC en Uaxactún**

##### *4.1.1.1 Actores clave y sus roles respectivos*

- **OMYC:** La Organización Manejo y Conservación es una sociedad civil de carácter no lucrativo organizada con la finalidad de administrar y aprovechar la concesión forestal comunitaria Uaxactún que se ubica al norte del parque nacional Tikal, en la ZUM de la RBM y mide 83,558 ha. De esta área un 86.82% esta destinada al producción de PFMN (SmartWood 2004b). Como sociedad civil la máxima autoridad de OMYC es la asamblea general, bajo la cual hay una junta directiva compuesta por un presidente, vice-presidente, secretario, tesorero y vocales. Bajo la Junta Directiva existen varios comités relacionados con las múltiples actividades económicas que realizan grupos diferentes en la organización y uno de estos comités se relaciona con la producción de xate (SmartWood 2004b).
- **Comité de xate:** este comité existe desde antes del año 2004 y en su momento funcionó como uno de los más importantes, ya que en su inicio la OMYC enfoco el manejo de la concesión hacia los PFMN y posteriormente introdujo el componente maderable. Dicho comité tenía como función la de organizar la actividad extractiva del xate y recaudar los impuestos respectivos, sin embargo, esta labor se constituyo en una situación problemática especialmente por los conflictos de interés generados internamente por varios grupos y su relación con distintas empresas exportadoras tradicionales. El comité de xate fue cambiado en múltiples oportunidades por la asamblea general. En la actualidad existe solamente una comisión de xate y es OMYC quien directamente administra la actividad productiva del xate frente a una cadena no-tradicional.
- **Trabajadores de la bodega de acopio y selección:** este es un grupo pequeño de personas (especialmente mujeres) y están organizadas bajo la administración de una encargada de bodega, que cuenta con el apoyo de un empacador y de varias seleccionadoras de hoja. OMYC ha asignado a una persona de su junta directiva (la secretaria) para administrar directamente la parte contable y logística dentro de la operación no-tradicional, rinde informes a la Junta Directiva de OMYC y a la asamblea general.

- **Sub-contratistas y contratistas:** este es un grupo clave en torno a la producción de xate en la comunidad y en la actualidad se mantienen divididos en dos subgrupos: i) que apoya y producen para la cadena tradicional (que a su vez son la gran mayoría) y ii) que apoya y producen para la cadena no-tradicional. Lamentablemente este segundo grupo no es constante y todos los problemas afrontados por la implementación de la exportación directa los ha hecho mantenerse en un esquema inestable en el cual producen para ambos grupos de acuerdo a su criterio y conveniencia, sin embargo, es claro que esta situación de deriva de intereses económicos dentro de la comunidad.
- **Recolectores de xate:** estos forman la base de la producción de xate. Entre los recolectores consultados de Uaxactún no hay un consenso claro en cuanto a su disponibilidad de recolectar un producto de calidad a cambio de un incentivo en precio, asumiendo que el corte tradicional compite seriamente con la idea de la cadena no-tradicional del xate (especialmente por los problemas administrativos afrontados durante su implementación). Los recolectores de xate que entregan producto a la cadena no-tradicional indican (al igual que los de Carmelita) que esta modalidad no afecta a su actividad tradicional, que se invierte el mismo tiempo y que el precio recompensa este tiempo extra invertido.

#### *4.1.1.2 Limitaciones para el crecimiento de y desarrollo de la EFC en Uaxactún*

Algunos de los inconvenientes expresados por los recolectores de xate que originalmente entregaban producto al proyecto (y que ahora nuevamente entregan a los contratistas tradicionales) están relacionados a la mala administración de los diferentes comités de xate que han participado (5 en total) y que ahora que OMYC se hace cargo administrativa y financieramente del proyecto están dispuestos a hacer un nuevo intento. Esto parece prometedor para el proyecto; sin embargo, las deudas originadas por adelantos en tiempos anteriores es una situación compleja por resolver, además la nueva política esta vinculada a denegar adelantos a los recolectores de xate, en cambio los apoyan con víveres y otros utensilios. OMYC ha asignado un vehículo permanente para atender el proyecto de exportación directa y el mismo ingresa a recolectar xate a los campamentos y, posterior a su clasificación los lleva al cuarto frío ubicado en San Benito.

Otro problema fue que la asamblea de OMYC se inclinó inicialmente hacia el establecimiento de un comité de xate, el cual tuvo independencia en cuanto al manejo administrativo y económico del proyecto. Esta modalidad de funcionamiento no fue eficaz ni operativa, debido a que en Uaxactún existen distintos grupos de interés y cada uno se inclina hacia su beneficio particular. A su vez estos grupos de interés fueron proponiendo a sus líderes individuales a ser involucrados en la administración del proyecto (participando en el comité en el xate), creando inestabilidad e inconformidad con su forma de administración. Durante un año de desarrollo del proyecto se cambiaron a cinco comités de xate (de los cuales, según los recolectores de xate, uno funcionó de forma aceptable) y cada uno de ellos iba causando detrimento administrativo y financiero.

El sistema de adelantos económicos (aportes previos a desarrollar la actividad de recolección) hacia los recolectores de xate fue promovido por cada comité, hasta el punto de no tener un

control contable sobre los fondos y una distribución de los mismos en toda la comunidad. Este desgaste generó como resultado que la gran mayoría de recolectores de xate activos de la comunidad deba dinero al proyecto y que los distintos comités entregaran al final de su corta gestión una serie de pérdidas económicas y deudas. Esta situación mantiene alejado a los recolectores de xate y como consecuencia regresan a comercializar con las empresas tradicionales. En la actualidad se tomó la determinación de asignar a OMYC el manejo del proyecto (quien lo recibe con serias pérdidas económicas) y en este momento la producción es mantenida por un pequeño grupo de recolectores de xate (aproximadamente 7) que aún entregan su producto a la bodega y que según comentarios extraoficiales son personas ajenas a la comunidad.

Los líderes entrevistados de Uaxactún indican que los principales problemas para desarrollar las empresas forestales comunitarias en las cadenas no-tradicionales son:

- Los recolectores de xate aún no se involucran positivamente con el proyecto y recalcan que es necesario concientizarlos para poder destacar todos los aspectos positivos que conlleva el proyecto y el futuro del manejo del producto a nivel del bosque.
- La falta de recursos económicos generados a raíz de un inadecuado manejo administrativo en los inicios del proyecto cuando se dieron muchos “adelantos” a recolectores de xate y estos no entregaron el producto a la bodega si no a los contratistas tradicionales, en algunos casos por fidelidad a ellos y en otros porque la entrega a la bodega del proyecto implicaba un sistema de calidad de hoja y no de cantidad, situación que puso en desventaja a los recolectores de xate aún no capacitados y desacostumbrados al nuevo sistema.
- La falta de organización comunitaria efectiva que propicie un trabajo de grupo y un espíritu de empresariedad.
- La presencia de empresas que se mantienen comercializando bajo una cadena tradicional. Esta situación podría clasificarse como el principal problema para que se siga dando lo expresado en el primer inciso de esta lista.

OMYC demuestra su preocupación ante esta situación y están concientes que es necesario implementar una estrategia para hacer que se involucren nuevamente los recolectores de xate. Otra iniciativa nueva de OMYC fue la asignación de una persona que maneje exclusivamente la contabilidad del proyecto de xate y la implementación de una política de participación abierta a nivel de toda la comunidad y sin tratos preferenciales a determinados grupos de interés.

Un aspecto interesante es que los recolectores de xate entrevistados siguen viendo al proyecto con interés y que pese a que la mayoría sigue reclamando los malos manejos administrativos de los distintos comités, aún mantienen la voluntad de regresar a entregar su producto a la bodega, siempre y cuando se pueda llegar a un acuerdo sobre el dinero que adeudan como consecuencia de los adelantos asignados y una mejora en los mecanismos de recepción del xate en la bodega, específicamente la asignación de un encargado que labore en los horarios en los que los recolectores regresan a la comunidad para entregar su producto (3 a 8 pm), además de existir un flujo de caja eficiente en la bodega que facilite un pago inmediato (al menos parcial).

## 4.1.2 Organización de EFC en Carmelita

### 4.1.2.1 Actores clave y sus roles respectivos

- **Cooperativa Integral de Comercialización Carmelita R.L.:** es la encargada de la administración de la concesión forestal con fines de protección y producción forestal durante 25 años prorrogables, dicha concesión mide 57,797 ha y en un 55% esta dedicada a la producción de xate y otros PFNM (SmartWood 2004a). Al igual que Uaxactún cuenta con una asamblea general que es la máxima autoridad y debajo de ella existe una junta de administración y varios comités organizados. Dicha junta de administración es la actual encargada de la administración de la cadena no-tradicional de xate y asignó a una comisión encargada para esta actividad productiva.
- **Comisión de xate:** fue elegida por la asamblea general y asignó a una encargada de bodega y un empacador, dejando a la junta central de administración de la cooperativa el manejo administrativo y financiero del proyecto. Esta comisión es apoyada por el sistema contable de la cooperativa, quien es el encargado directo del manejo financiero dentro de la cadena no-tradicional de xate.
- **Trabajadores de la bodega de acopio y selección:** al igual que en Uaxactún, es un grupo pequeño de personas (mayoritariamente mujeres), son dirigidas por una encargada, que su vez es auxiliada por un empacador y varias seleccionadoras de hoja. Manejan el control de producción y coordinan directamente con la junta de administración de la concesión.
- **Recolectores:** son la base de la producción y e indican que sí están dispuestos a entregar una mejor calidad de xate a cambio de un mejor precio; indican además que aproximadamente un 70% de los recolectores de la comunidad ya se encuentran involucrados dentro de la cadena no-tradicional, a la cual consideran una actividad seria, porque la cooperativa incluso ha comprado “arrias” de mulas para continuar con el proyecto. Expresaron además que el corte de calidad no afecta a su actividad tradicional, que invierten relativamente el mismo tiempo para recolectar hojas de mejor calidad, debido a que recompensa el mejor precio. También indicaron que otro beneficio importante de trabajar con el proyecto es la existencia de botiquines en los campamentos y también el hecho de que reciben adelantos inclusive más grandes (hasta Q. 1000) que los contratistas tradicionales, quienes adelantan entre Q. 200 y Q. 300.

### 4.1.2.2 Limitaciones para el crecimiento y desarrollo de EFC en Carmelita

Los líderes comunitarios de Carmelita identifican como los principales problemas para el desarrollo de las empresas forestales comunitarias en las cadenas no-tradicionales, los siguientes:

- El hecho de que es difícil cumplir con los requerimientos de los compradores en el extranjero, especialmente por incumplimiento en tiempos y cantidades de los pedidos, específicamente por que la actividad xatera es muy compleja, sin embargo, acepta que aún se esta manejando una etapa incipiente a nivel del mercado y es necesario trabajar con

mayor detalle y precisión para la producción del xate, especialmente en la etapa de invierno.

- Es una actividad difícil de planificar por que depende de la disponibilidad de los recolectores de xate y del clima.
- Compite con otras actividades extractivas como el chicle o la madera

Otro aspecto recalcado es el hecho de que la Cooperativa Carmelita no cuenta con un registro de exportación para xate y esto les hizo tramitar sus primeros embarques bajo el registro de exportación de Uaxactún (el cual fue obtenido desde el año 2002 debido a que el enfoque original de la concesión Uaxactún era hacia PFM), esta situación originó inconvenientes ya que Uaxactún llegó a adeudar montos entre Q. 50,000 y Q. 75,000. Un problema inicial también fue la falta de una herramienta de costeo para la actividad xatera, pero que en la actualidad ya existe.

#### **4.2 Logros en el desarrollo de EFCs**

Los proveedores de servicios identifican varios logros y definen como el principal la existencia de un mercado para ubicar el producto, además existen otros aspectos positivos como el cumplimiento en tiempo y calidad, el hecho de que el mercado justo beneficia a las comunidades, la asistencia técnica se ha beneficiado con la empresarialidad lograda hasta la fecha por parte de las comunidades y una adecuada coordinación interinstitucional. Indican además que han existido varios imprevistos que se han tenido que superar, es el caso de la inexistencia de un cuarto frío al inicio del proyecto.

En el caso de Carmelita se identifica también como un logro la ganancia de adeptos al proyecto, situación que en Uaxactún ha venido en detrimento por las circunstancias antes descritas. Los líderes comunitarios de ambas comunidades identifican también como logro el mejoramiento en el precio del xate, especialmente dirigido al recolector de campo, así como también el beneficio que esta causando a la poblaciones de xate silvestre ubicadas dentro de concesión. Agregan además que se inician a interesar nuevos compradores de xate en el extranjero, pero que por ahora es su prioridad el cumplimiento puntual con el actual mercado (Continental Greens). Carmelita incluso inicia a pensar en la modalidad de implementar un seguro para los recolectores de campo como un incentivo al grado de apropiación existente en sus asociados y Uaxactún, al igual que Carmelita, se encaminan a ingresar el xate al campo de los productos certificados, sin embargo, debe procederse con precaución al considerar las opciones de certificación (CCA 2002). La palma de xate es un producto de bajo volumen y ello es lo que le da su margen competitivo. Existe el peligro de que los costos de la certificación puedan eliminar su ventaja competitiva (CCA 2002). En todo caso, existe el requerimiento por parte de los actuales compradores de contar con un producto certificado.

La participación de mujeres en ambas bodegas de selección, es identificada como un aspecto positivo, además de que los recolectores vinculados con el proyecto han ido ganando confianza en el mismo y teniendo una fuente de empleo alternativo mejor pagado. Los recolectores de xate entrevistados de ambas comunidades coinciden en que las poblaciones de xate silvestre

han mejorado desde la implementación del proyecto de exportación directa, que es algo evidente y que aprecian una mejor “salud” de las plantas en el campo. Además coinciden en que hacer un corte de calidad les hace cargar menos peso durante sus recorridos dentro del bosque y que el precio recompensa el tiempo extra invertido en hacer esta modalidad de recolección.

En este momento cada comunidad desarrolla su cadena productiva (recolección y empaque) y se esta exportando a través de una empresa denominada CAFASA a requerimiento del comprador y a manera de tener una representante única que canalice las exportaciones (esto es un indicador claro de que el comprador prefiere tratar con una sola entidad y no con comunidades individuales).

#### **4.3 Relaciones con organizaciones internacionales (Rainforest Alliance y WCS)**

Las organizaciones mantiene una buena relación, cada uno tiene una asignación específica en cuanto al apoyo dado a comunidades, es el caso de WCS y ACOFOP en Uaxactún y Counterpart en Carmelita, quienes apoyaron a la organización comunitaria para la producción de xate, Rainforest Alliance proporciona la asistencia técnica para el proyecto y el contacto entre el comprador y las comunidades, juega un rol protagónico. Por su parte el comprador dio un plazo para estabilizar la oferta y dar un buen manejo al producto y por último el CONAP apoya las distintas gestiones legales para el aprovechamiento, transporte y exportación. Nuevas organizaciones y donantes se están uniendo a la iniciativa, es el caso de FOMIN-INCAE y PRONACON. Una situación que resulta interesante y marca una diferencia entre Carmelita y Uaxactún, es el hecho de que los regentes forestales tienen diferente grado de involucramiento en el proyecto, es decir en Carmelita el regente atiende situaciones relacionadas a PFNM y en Uaxactún se dedica específicamente a la producción maderable.

#### **4.4 Resumen**

Una de las limitantes identificadas es la poca eficacia para agrupar nuevos recolectores de xate o recuperar los que inicialmente se involucraron en Uaxactún, además la presencia de las empresas exportadoras tradicionales aún es fuerte. Comentarios recibidos como resultado de las entrevistas a líderes comunitarios y proveedores de servicio reflejan que dichas empresas tradicionales han llegado a incrementar el precio de compra por gruesa a manera de garantizar su permanencia y desacreditar al proyecto. Los aumentos en precio han llegado hasta Q. 4.5 por gruesa, cuando normalmente fluctúa entre Q. 2 o Q. 2.5 puesto en el casco de la comunidad. Otra situación negativa por parte de Uaxactún (consecuencia de una mala administración), radicó en que los pagos fruto de las primeras 11 exportaciones del proyecto ingresaban directamente a las cuentas de esta comunidad (debido a que es la que cuenta con el registro de exportación como se mencionó anteriormente) y Carmelita debía recibir su aporte porcentual de acuerdo al volumen exportado, sin embargo, Uaxactún retenía estos pagos a Carmelita, llegando a deberte hasta Q. 75,000 por lapsos mayores a 15 días.



La temporada actual de invierno es otro aspecto que ha limitado el adecuado desenvolvimiento del proyecto de exportación directa y por ende de las EFC, especialmente porque los recolectores de xate se limitan de salir al campo aduciendo que las inclemencias del tiempo no permiten recolectar la cantidad adecuada de producto. Además varios de los recolectores y contratistas se enfocan mayormente en la actividad de recolección de chicle en esta época del año. Los proveedores de servicios identifican con puntualidad que es necesario reforzar la organización de los distintos participantes dentro de la cadena productiva, fomentando una visión empresarial, la organización de la oferta y apoyar también en el mercadeo para incrementar la cuota de las comunidades involucradas y las que se unirán en el futuro.

Los líderes comunitarios indican que involucrar a más recolectores de xate en la iniciativa de exportación directa es complicado, debido a que existe una fuerte relación entre grupos de recolectores de xate y contratistas, que puede llegar a ser hasta de 20 años. En el caso de Uaxactún es necesario hacer una mayor socialización de los beneficios técnicos, económicos y sociales en torno al proyecto, a través de las asambleas generales de socios o bien personalizando dicha actividad, además agregan que el CONAP debe involucrarse en esta labor. Los recolectores de xate opinan que el administrador de la bodega sea electo en una asamblea general de OMYC. En el caso de Carmelita existe también una limitante extra, que es la existencia de un proyecto arqueológico-turístico (proyecto Mirador) que demanda de mucho personal y compite laboralmente con la EFC. Los recolectores de xate consultados de Carmelita indican que es clave, para el buen desarrollo de la EFC de xate, un buen trato de los administradores y que la junta de la administración mantenga el control del mismo, mientras que en Uaxactún creen que un pago puntual a los recolectores es fundamental.

A pesar de que existen diferencias socio-económicas y políticas entre ambas comunidades, es necesario que cada una aprenda de los errores de la otra y se trate de fomentar el intercambio de experiencias positivas, por ejemplo, el caso de Carmelita y sus resultados efectivos al asignar desde el inicio a una comisión de xate y el control administrativo de la cadena no-tradicional por parte de la junta directiva, esta situación fue asumida de igual manera por parte de Uaxactún un año después, cuando existía un desgaste fuerte por parte de todos los actores de la cadena. Es muy probable que esta comunicación e intercambio formal de experiencias se pueda suscitar a lo interno de una empresa que agrupe a ambas comunidades.

## **5– Oportunidades y retos para la organización de una EFC de segundo nivel de xate**

### **5.1 Implicaciones de la formación de una EFC de segundo nivel de xate**

La principal implicación de la formación de una empresa de esta magnitud es el costo de su establecimiento y posterior operatividad, y a menos que exista un subsidio por parte de alguna organización, caerá sobre las EFC de primer nivel e implicará una fuerte necesidad de capitalizarse, demandando un alto grado de organización comunitaria, una seria decisión colectiva hacia conseguir este objetivo y sobre todo contar con el respaldo y compromiso por parte de la mayoría de recolectores de xate de las comunidades participantes. Los recolectores de xate entrevistados mostraron interés en la iniciativa de una EFC de segundo nivel, pero no

están dispuestos a que se les pague menos por su producto, al contrario esperan una adecuada administración que repercuta en aumentos en el precio del xate. Para las comunidades, la formación de una EFC de segundo nivel podría implicar menores costos y mayor sostenibilidad.

Para los proveedores de servicios implicará mayor inversión en la creación de capacidades locales y en el caso de Rainforest Alliance, ve como una buena opción la participación de FORESCOM<sup>5</sup> como la empresa de segundo nivel que administre el xate (a través de un departamento específico) e incluso otros productos no maderables. Le atribuyen la experiencia en trámites de exportación, el hecho de que sea de base comunitaria y también la ventaja de que ya esta legalmente establecida (solo sería necesario tramitar los respectivos registros de exportación para xate). El objetivo final del proyecto de Rainforest Alliance es crear una empresa o un ente administrativo similar que agrupe alrededor de siete comunidades exportando directamente, indican además que es necesario crecer gradualmente. Los proveedores de servicios creen que todas la EFC se ven beneficiadas con la formación de una empresa de segundo nivel ya que no se diluirían los esfuerzos de cada una y se facilitaría la administración general de la cadena no-tradicional. Por parte de las comunidades no existe un claro consenso en torno a la participación de FORESCOM, existen comentarios positivos y negativos, estos últimos ligados especialmente a una falta de credibilidad, sin embargo, no se ha practicado un análisis objetivo y realista.

La ubicación física de esta empresa debiera estar en el área central de Petén para contar con accesos telefónicos y servicios de Internet, entre otros aspectos logísticos. Debiera contar con un perfil mercantil con especialidad de comercialización al extranjero. Idealmente debiera contar con una junta directiva formada por uno o dos representantes de las distintas comunidades participantes y debiera contar con un gerente general y sus respectivos asistentes.

#### *5.1.1 Dos opciones para la organización de una empresa de segundo nivel*

##### *i) Organizar una empresa independiente*

La organización de una nueva empresa daría la oportunidad a las comunidades de interrelacionarse y conocer más sobre la importancia de trabajar de forma coordinada, además podrían madurar sus objetivos y metas comunes. También se constituiría en una figura completamente innovadora en cuanto a PFMN en Petén y daría la opción de hacer un lanzamiento comercial atractivo. Esta iniciativa generaría un grado de independencia hacia otras entidades, lo cual tiene aspectos a favor y en contra.

Los aspectos negativos de crear una empresa independiente se reflejan básicamente por los costos de formación y operación, que incluyen aspectos organizativos, técnicos y legales, además requerirá de tiempo para los trámites, registros y obtención de códigos de exportación, lo cual podría originar problemas con sus actuales mercados. También implicaría la participación de un ente de apoyo que fomente la iniciativa y pueda guiar sus actividades

---

<sup>5</sup> Empresa Forestal Comunitaria de servicios el Bosque (<http://www.acofop.org/forescom.htm>)

iniciales (podrían participar las ONG y/o entidades de gobierno). Es necesario que la administración de esta empresa cuente con la experiencia necesaria para llevarla adelante, tanto en aspectos productivos, logísticos y comerciales. Aún no se cuenta con los costos detallados para crear una empresa de tipo independiente, sin embargo, el monto de establecimiento legal, según Rainforest Alliance, costaría alrededor de US\$ 3000. Contar con costos específicos es una necesidad latente, ya que reflejaría información clave para estudiar con detalle la factibilidad de su creación y funcionamiento, considerando que este segundo aspecto (funcionamiento) implica costos administrativos permanentes.

## ii) Incorporar las actividades bajo FORESCOM

Es probable que por tratarse de una empresa legalmente establecida proporcione ventajas en cuanto a tiempo y costos para el funcionamiento de la EFC de xate. Otras ventajas atribuidas a FORESCOM son: la experiencia con que cuenta a nivel comercial, esta directamente ligada a procesos de certificación, cuenta con regentes forestales profesionales y mantiene una estructura administrativa funcional de base comunitaria. Sin embargo, es clave que FORESCOM cree un ente independiente o una unidad de negocios dedicada a la administración de esta empresa de xate y se maneje de forma separada a los aspectos maderables. Un aspecto importante es que tanto Carmelita como Uaxactún están asociadas a FORESCOM y puede crear reacciones positivas y negativas, por lo que es importante contar con reglas clara de funcionamiento.

Algunos aspectos negativos estarían ligados a los problemas con la comercialización de productos maderables y roces que han existido en entre FORESCOM y comunidades. Otra situación negativa podría ser la dependencia del adecuado funcionamiento general de FORESCOM, del cual dependería el éxito la EFC de segundo nivel de xate. Es importante conocer el costo que implicaría para las comunidades contar con los servicios de FORESCOM, así como conocer con detalle la modalidad de operación y de esta manera poder hacer una comparación con los costos de formación de una empresa nueva. Este análisis comparativo debe ser realizado con mucha responsabilidad por parte de las comunidades y los proveedores de servicios.

Independientemente de la opción a escoger, tanto para los líderes de Carmelita, como los de Uaxactún es claro el hecho de que es necesario involucrar a más comunidades en la iniciativa (siempre y cuando denoten responsabilidad); esto dará una mejor rentabilidad a la operación y garantizará a los mercados los pedidos convenidos, además, tienen claro que esta iniciativa trae consigo un costo alto de mantenimiento de personal y que podría, en determinado momento, perderse el enfoque de beneficio hacia los recolectores de xate o por lo menos disminuirlo.

Una de las personas entrevistadas indicó que esta empresa de segundo nivel haría todas las funciones que en la actualidad desarrolla Rainforest Alliance y otra expreso que ya se están uniendo otras comunidades a la iniciativa, es el caso de la Bendición, la Unión Maya Itza y el Retalteco (ubicadas en las riveras del río Usumacinta), dentro de la zona de amortiguamiento de la RBM.

Identifican como un beneficio la mejor administración que pueda mantener esta empresa de segundo nivel, así como mejorar los trámites y la logística de exportación. También opinan que esta empresa podría encontrar mercados para otras especies de xate y bajar los costos administrativos a nivel general, así como fungir en calidad de representante única para el trato con compradores en el extranjero.

Como principales limitantes se identifican los aspectos relacionados a costos, la credibilidad necesaria de esta empresa y la participación de otras comunidades.

## **5.2 Actividades potenciales del EFC de segundo nivel**

Actividades:

- Velar por la distribución y consolidación de la oferta de xate, inicialmente en las comunidades participantes y luego en otras que se unan a la iniciativa.
- Encargada de gestionar las exportaciones del producto ante los diferentes entes del Estado (CONAP, MAGA, ventanilla única de exportaciones)
- Aumentar la producción a través de la incorporación de nuevos socios
- Establecer reglas para la selección y administración de las CFE de primer nivel
- Administrar la bodega de xate
- Establecer nuevas alianzas con compradores
- Representar los intereses de las comunidades participantes antes el gobierno
- Facilitar la obtención de servicios técnicos, empresariales y financieros
- Mantener relaciones con compradores actuales (negociar términos favorables para las comunidades)

Este último aspecto es muy importante ya que en la actualidad y a requerimiento del comprador se ha tenido que centralizar la exportación a través de una empresa particular (CEFASA) para no estar manteniendo una relación compartida con distintas comunidades. Otra actividad potencial es que esta empresa de segundo nivel pueda hacer que todas y cada una de las comunidades cumplan con sus compromisos productivos, administrativos y financieros, para lo cual debería existir un reglamento interno muy claro y aplicable. Una situación importante de tomar en consideración es que Carmelita y Uaxactún presentan avances técnicos en relación a otras comunidades, especialmente por la existencia específica de planes de manejo para xate, desarrollados conjuntamente por las comunidades y distintas ONG. Este tipo de situaciones pone en una desigualdad al resto de comunidades que aún no cuentan con este tipo de herramientas, que pueden ser exigidos por el CONAP y representan un alto costo de implementación. Entre otros aspectos, la empresa de segundo nivel administraría el actual cuarto frío y tendría como responsabilidad el adecuado funcionamiento del mismo. Las opiniones reflejadas por los líderes comunitarios indican que debe existir una relación entre las EFC de primer nivel y la de segundo nivel en términos muy claros y transparentes, además se mantendría la cadena actual de producción (no-tradicional), con lo cual cada

comunidad entrega su producto seleccionado a la empresa de segundo nivel y esta se encarga de los trámites de exportación y envío, así como también recibir los pagos y distribuirlos correspondientemente a las EFC de primer nivel.

La calidad y cantidad de los pedidos es responsabilidad de la empresa de primer nivel; sin embargo, la empresa de segundo nivel velaría por la homogeneidad del producto de exportación; situación que podría generar un trabajo relacionado a supervisar la calidad a nivel de las bodegas ubicadas en cada comunidad y por ende el incremento en costos. Los líderes comunitarios consultados visualizan una relación muy práctica y una clara accesibilidad hacia la empresa de segundo nivel, la cual consideran debe ser de base comunitaria.

La opinión del 100% de los entrevistados (líderes y recolectores de xate) manifiestan su indisponibilidad de cederle a una EFC de segundo nivel el trabajo que ahora desarrollan (recolección, selección y transporte), indicando que transferir estas actividades implica perder la visión del proyecto. Sin embargo, es indispensable reducir sus costos fijos para lograr la rentabilidad de sus operaciones y mantener una producción fluida para el cumplimiento de sus compromisos de exportación. Además, reducir sus costos fijos es una iniciativa clave para capitalizarse e impulsar la idea de la creación de una EFC de segundo nivel, especialmente porque el apoyo de las ONG y proyectos son temporales.

Los líderes comunitarios comunican con mucho positivismo su satisfacción de que mujeres de la comunidad participen en los procesos de selección del producto y que el resultado de ese trabajo se quede dentro de la comunidad. La idea de establecer una empresa de segundo nivel ha sido “difundida” en las comunidades por parte de Rainforest Alliance y de alguna manera se han analizado los beneficios de formación de la misma. Es posible que por esta razón todos los entrevistados reaccionen positivamente y relaten con interés el establecimiento de esta empresa y sus beneficios e inician a imaginar su mecanismo de funcionamiento. Sin embargo, es muy aventurado estimar en que momento es posible crear una EFC de segundo nivel ya que la cadena no-tradicional de producción de xate ha tenido altibajos y no se ha llegado a una producción exactamente constante. Como se mencionó con anterioridad, las dos comunidades involucradas han tenido dinámicas diferentes y Uaxactún presenta un escenario más complejo. Además no conocen los costos que implica crear una EFC de segundo nivel o bien solicitar los servicios de FORESCOM, tampoco saben con claridad como van a cubrir estos costos y es necesario analizar seriamente su disposición hacia abordar esta iniciativa y sus implicaciones.

Es necesario pensar en la capitalización de las comunidades para poder generar una opinión certera sobre cuando implementar una iniciativa de este tipo (EFC de segundo nivel); desde el punto de vista financiero, es necesario contar con un flujo de caja necesario para poder mantener activa a la EFC de xate. También es necesario involucrar a más recolectores de xate que se comprometan a trabajar, casi constantemente, para poder mantener una adecuada producción. Current (2006) indica que es necesario involucrar a más comunidades para garantizar una producción continua y que cada una de las participantes haya implementado las medidas mínimas o aceptables para poder tener un adecuado control sobre la producción y administración.

Es recomendable terminar el ciclo productivo del año 2006, a su vez se requiere estudiar con detalles aspectos reflejados como debilidades y luego concretar una estrategia para la implementación de la empresa de segundo nivel. Sin embargo, la iniciativa se debe ir difundiendo para que todos los miembros de la cadena productiva no-tradicional y especialmente los recolectores de xate puedan asimilarla progresivamente. La situación de los planes de manejo para xate de Carmelita y Uaxactún deben estar aprobados para cuando la empresa se establezca, además durante su diseño y activación no se debe parar la producción. Es posible que el actual mercado deba estar enterado del avance de esta implementación de EFC de segundo grado y que comparta sus objetivos.

## **6 Acciones Futuras**

### **6.1 Elementos clave de estrategia para la formación de una EFC de segundo nivel**

La idea de formación de una empresa de segundo nivel ha sido transmitida a las comunidades; sin embargo, aún no se ha definido el procedimiento de formación y se visualizan tres opciones: i) asociar el proyecto a una empresa ya formada (es el caso de FORESCOM), ii) crear una empresa nueva que agrupe a las comunidades y iii) la EFC de primer nivel más organizada dirige el proyecto. Es muy importante que otras comunidades se involucren previo al establecimiento de una EFC de segundo nivel para negociar formalmente cada uno de los términos y sepan de las responsabilidades que amerita su intervención.

Los líderes comunitarios opinan que es necesario dejar en claro cuales son los objetivos de formación de una EFC de segundo nivel y analizar las conveniencias e inconveniencias que pueda traer consigo (tomando como aspecto primordial los costos de implementación y activación), indican que se debe contar con el número de comunidades adecuado y que estas no frecuenten problemas internos a nivel productivo. También reflejan que las decisiones de establecer una empresa de esa magnitud debe ser respaldada por las respectivas asambleas generales de cada comunidad participante, consiguiendo de esta manera su aval. La participación de los proveedores de servicios debe ser de forma coordinada y en constante comunicación con el CONAP y otras entidades del Estado que se han visto involucradas (Ministerio de Agricultura, Agexpront, entre otras).

### **6.2 Servicios y proveedores potenciales para su implementación**

Según los proveedores de servicios actuales es necesario contratar dos consultores expertos que puedan apoyar en: i) la organización comunitaria y ii) en la asistencia técnica y mercadeo para la producción, esto diagnosticaría con claridad la situación interna de cada una de la EFC de primer nivel y marcaría un camino bien definido para actuar. El convencimiento de los diferentes actores de la cadena productiva y especialmente de los recolectores sobre la importancia de creación de una empresa de segundo nivel es importante para contar con su aval y respaldo. Los líderes comunitarios reflejaron que es importante mejorar varios aspectos, iniciando por los “papeles” de las juntas de administración y su relación con las comisiones de xate y los controles administrativos. La mayoría de líderes comunitarios entrevistados opina

con positivismo el hecho de que nuevos proyecto u ONG puedan involucrarse en la iniciativa. Además hay que tener en cuenta que una EFC de segundo nivel puede requerir apoyo de largo plazo mas allá del proyecto actual.

### 6.3 Necesidades de investigación futura

- Aún es necesario investigar a fondo sobre los costos administrativos y operativos de cada EFC, con lo cual se puede tener una mejor idea del funcionamiento de la empresa y conocer con mayor detalle su rentabilidad.
- Es necesario evaluar las posibilidades, que presentan las nuevas comunidades e proceso de incorporación, para establecer planes de manejo específicos para xate y sobre todo determinar su potencial real de producción, especialmente las comunidades aledañas a Parques Nacionales y Biotopos. Esta situación esta ligada también al proceso de certificación forestal que indudablemente exigirá este tipo de documentos.
- En el proceso de formación de la EFC de segundo nivel es oportuno evaluar la posibilidad de crearla con énfasis en PFNM en general y no solamente para xate. Esta situación podría beneficiar a las comunidades asociadas a incorporar nuevos PFNM o bien comercializar los que tradicionalmente producen (chicle y pimienta entre otros).

### Fuentes Bibliográficas

- CCA (Comisión para la Cooperación Ambiental, CA). 2002. En busca de un mercado de América del Norte para la palma sustentable (en línea). Consultado 4 Ago. 2006. Disponible en <http://www.cec.org/files/PDF/ECONOMY/PALM09-02-s.pdf>
- Current, D. 2006. Harnessing markets to drive conservation and rural development: the case of eco-palms (en línea). Consultado 4 Ago. 2006. Disponible en <http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Current.pdf>
- FIPA-USAID. 2002. Relaciones de Género en Torno a La Actividad de Cosecha y Mercadeo De Xate (*Chamaedorea* spp) en la Reserva de Biosfera Maya: insumo para la formulación de una Política Marco de Recursos Naturales no Maderables en la Reserva de Biosfera Maya, Guatemala (en línea). Consultado el 3 Ago. 2006. Disponible en [http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Relaciones\\_de\\_G%C3%A9nero\\_en\\_Torno\\_a\\_La\\_actividad\\_de\\_cosecha\\_y\\_mercadeo\\_del\\_xate\\_USAID\\_2002.pdf](http://cecoeco.catie.ac.cr/descargas/Relaciones_de_G%C3%A9nero_en_Torno_a_La_actividad_de_cosecha_y_mercadeo_del_xate_USAID_2002.pdf)
- FRAME 2006. El rol de los productos naturales en el desarrollo local, el alivio a la pobreza y gobernabilidad en el manejo del recurso: el caso de la palma de xate (*Chamaedorea spp.*) en la región de Petén, Guatemala. Guatemala, USAID. 74 p.
- Litow, P; Baker, M; Hildebrand, P. 2002. Swidden Agriculture in a Forest Society: Livelihood Strategies in the Maya Biosphere Reserve Community of Uaxactún, Petén, Guatemala (en línea). Consultado 11 Ago. 2005. Disponible en <http://www.depts.ttu.edu/aged/research/bakerpaul.pdf>
- Radachowsky, J. Ramos VH. García, R. López, J. Fajardo, A. 2004. Efectos Poblacionales de la Extracción de la Palma de Xate (*Chamaedorea sp.*), en el Norte de Guatemala.

Monitoreo de la integridad ecológica de la Reserva de la Biosfera Maya, Petén, Guatemala. 26 p.

Rodas Castellanos, AF. 2005. La producción y comercialización de xate (*Chamaedorea sp.*) en la unidad de manejo Uaxactún, sociedad civil organización, manejo y conservación (OMYC). CeCoEco-CATIE. 13 p.

SmartWood. 2004a. Resumen público de certificación de la cooperativa integral de comercialización Carmelita R.L. (en línea). Consultado 10 Ago. 2005. Disponible en <http://www.rainforest-alliance.org/programs/forestry/Smartwood/documents/carmelita.pdf>

\_\_\_\_\_ 2004b. Resumen público de certificación de la sociedad civil Organización, Manejo y Conservación (OMYC) (en línea). Consultado 10 Ago. 2005. Disponible en <http://www.rainforest-alliance.org/programs/forestry/smartwood/documents/omycpubsum04.pdf#search=%22Resumen%20Publico%20de%20Certificaci%C3%B3n%20de%20OMYC%22>



## **ANEXO 1 – Lista de personas entrevistadas:**

### **Proveedores de servicios:**

Gustavo Pinelo (Rainforest Alliance)  
Juan Trujillo (Rainforest Alliance)  
Byron Castellanos (WCS)  
Roan Balas (WCS)

### **Cooperativa Carmelita:**

Carlos Crasborn (presidente y representante legal Coop. Carmelita)  
Anita Centeno (encargada de la bodega de acopio y selección)  
Juan Trujillo (alcalde auxiliar aldea Carmelita)  
Wilson Guzmán (regente forestal concesión comunitaria Carmelita)  
Arcides Osorio (recolector de xate)  
Carmen Zapata (contratista)  
Antonio Osorio Aldana (recolector de xate)  
Hugo Trujillo (recolector de xate)  
Antonio Sis Flores (recolector de xate)

### **OMYC-Uaxactún**

Manuel de Jesús Fajardo (presidente y representante legal OMYC)  
Alberto Escalera Reyes (vice-presidente OMYC y recolector de xate)  
Floralma Ash (secretaria-contadora del proyecto de xate en Uaxactún)  
Reyna Isabel Valenzuela (encargada de control y calidad de la bodega)  
Reyneer Morales (regente forestal concesión comunitaria Uaxactún)  
Guadalupe Cu Tiul (recolector de xate)  
Elfido Aldana (contratista)  
Otros dos recolectores de xate fueron entrevistados, pero solicitaron la omisión de su nombre.