

# Proceso gerencial del manejo y aprovechamiento de la palma de xate (*Chamadorea* spp.) en la concesión comunitaria San Andrés, Petén, Guatemala<sup>1</sup>

Héctor Monroy<sup>2</sup>; Reginaldo Reyes<sup>3</sup>

## Resumen

Con el fin de rescatar la experiencia de manejo y comercialización del xate proveniente de la Unidad de Manejo de San Andrés, se llevó a cabo un proceso de sistematización junto con la Asociación Forestal Integral de San Andrés, Petén (Afisap). Como herramienta de sistematización se usó la Guía Metodológica de Sistematización de Experiencias Locales de Desarrollo. El eje temático seleccionado fue *¿Cómo el proceso gerencial de la Afisap ha propiciado el mejoramiento de la cadena productiva de la palma de xate en la unidad de manejo forestal de San Andrés?* Las lecciones aprendidas de esta experiencia reiteran que, ante la incipiente y compleja dinámica organizacional del proceso de concesiones forestales comunitarias, la incorporación del manejo de productos no maderables requiere del seguimiento continuo de formación de capacidades gerenciales. El esfuerzo es beneficioso para las agrupaciones comunitarias, ya que incrementa los beneficios socioeconómicos y provoca efectos saludables en la sostenibilidad del recurso en las unidades de manejo. La iniciativa de manejo de la palma de xate por parte de las organizaciones responsables de las unidades de manejo forestal cuenta

## Summary

**Administrative process for management and use of xate palm (*Chamadorea* spp.) in the San Andrés community concession, Petén, Guatemala.** In order to capture the management and marketing experience that the San Andrés Management Unit has had with xate, a systematization process was carried out with the Integrated Forestry Association of San Andrés, Petén (Afisap). The systematization tool used was the Methodological Guide for the Systematization of Local Development Experiences. The focus selected was, *How has Afisap's administrative process provided improvement of the productive chain of xate palm in the San Andrés forest management unit?* The lessons learned from this experience reiterate that, in light of the incipient and complex organizational dynamic of the process of community forest concessions, the incorporation of the management of nontimber products requires continuous managerial capacity building. The effort is beneficial for community groups since it increases socioeconomic benefits and creates a healthy sustainability of the resource within the management units. The initiative of xate palm management by the organizations responsible for the forest management units

<sup>1</sup> Resumen del documento "Aprendizajes en manejo forestal comunitario: Manejo y aprovechamiento de la palma de xate (*Chamadorea* spp.) por la Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén, Guatemala" Monroy y Reyes (en prensa)

<sup>2</sup> Consultor Proyecto Finnfor. hmonroysag@gmail.com

<sup>3</sup> Coordinador Nacional Proyecto Finnfor, Bosques y Manejo Forestal en América Central. rreyes@catie.ac.cr

a su favor con factores clave que hacen posible el éxito de la empresa, la sostenibilidad del recurso y la obtención de beneficios sociales y económicos. Entre esos factores clave destacan: la existencia de un marco jurídico institucional, el estatus legal de la Afisap (tiene personería jurídica, está inscrita como exportador habitual y está registrada para la comercialización de flora y fauna silvestre a nivel nacional e internacional); la certificación vigente del FSC; la existencia de un mercado asegurado para el xate por la demanda internacional insatisfecha; la estabilidad de los precios en los últimos años.

**Palabras claves:** *Chamaedorea*; xate; productos forestales no maderables; mercadeo; estudios de casos prácticos; Guatemala.

has in its favor key factors that make possible the success of the business, the sustainability of the resource, and the procurement of social and economic benefits. Highlights among these key factors are the existence of an institutional legal framework—Afisap’s legal status (it is a legal entity, is registered as a regular exporter for commercialization of wild flora and fauna at a national and international level); current FSC certification; existence of an assured market for xate from unsatisfied international demand; price stability in recent years.

**Keywords:** *Chamaedorea*; xate; non wood products; marketing; case studies; Guatemala.

### Aprovechamiento y usos de la palma de xate

En la parte norte de Guatemala, y específicamente en la región de Petén, existen diferentes especies de plantas del género *Chamaedorea*, clasificadas botánicamente en la clase de las monocotiledóneas, subclase Arecidae, orden Arecales y familia Palmaceae. Su polinización es entomófila y las semillas son dispersadas

por aves. Las especies mayormente colectadas y comercializadas, tanto en Guatemala como en otros países productores, son el xate cola de pescado o pata de vaca (*Chamaedorea ernesti-agustii* Wendl), xate hembra, pacayita (*Chamaedorea elegans*, Martius) y el xate macho o jade (*Chamaedorea oblongata* Martius).

La actividad extractiva en Petén se inició en los años 1960, y hasta el 2003-2004 se dio mediante

un esquema de acceso libre y sin ninguna organización para la producción. La popularidad y atractivo de esta actividad es la simplicidad de la colecta o corte de la hoja, el procesamiento mínimo y poca inversión en equipo; por otra parte, es una fuente importante de ingresos monetarios para la familia porque se practica durante todo el año, aunque con descensos en ciertas épocas (Reyes y Wilshusen 2006).

Fotos: P. Wilshusen y R. Reyes



Manojos de *Chamaedorea elegans* y *C. oblongata*

La cadena de aprovechamiento, transporte, manipulación/embalaje y comercialización de las diferentes especies de xate integra a los siguientes actores: el recolector o xatero, el acopiador local, subcontratista, el contratista/transportista y las empresas acopiadoras/exportadoras (Fig. 2). Las hojas son utilizadas para decoración y arreglos florales, ornamentos en actos religiosos como bodas y ceremonias fúnebres. Adicionalmente, la planta se puede encontrar en jardines botánicos comerciales, donde se ofrece para ornato de parques, jardines y decoración de interiores que reúnan las condiciones de iluminación y aireación requeridas.

### **El proceso concesionario en la Reserva de la Biósfera Maya y su implicación en el aprovechamiento del xate**

En 1990, mediante el Decreto 5-90, el Estado de Guatemala creó la Reserva de la Biósfera Maya (RBM), el espacio natural protegido más grande del país con una superficie de 21.602,04 km<sup>2</sup>. Con la creación de la RBM se rescindieron las concesiones para la explotación de los recursos forestales que anteriormente se otorgaban a compañías madereras.

En 1993–1994, se inició un nuevo proceso concesionario con el acompañamiento de diversos actores locales, nacionales y de la cooperación internacional. Las concesiones forestales comunitarias son unidades de manejo otorgadas por el Conap (Consejo Nacional de Áreas Protegidas), en representación del Estado de Guatemala, a personas jurídicas organizadas y constituidas en al menos tres formas asociativas (asociaciones civiles, sociedades civiles y cooperativas), identificadas como empresas forestales comunitarias (EFC). La unidad de manejo se recibe por medio de un contrato

de concesión y por un periodo prorrogable de 25 años. Una concesión comunitaria da derecho al manejo y aprovechamiento forestal sostenible en áreas debidamente delimitadas, con el compromiso de cumplir con la Ley de Áreas Protegidas y otras normativas legales conexas. La normativa vigente permite el aprovechamiento de productos forestales maderables, la extracción de productos no maderables y el desarrollo de actividades turísticas. El beneficiario –la EFC, por su parte, debe elaborar un plan de manejo forestal que debe ser aprobado por el Conap.

Mediante un enfoque de manejo integral de los recursos forestales, algunas unidades de manejo como San Andrés, Carmelita y Uaxactún han puesto en marcha planes de manejo del xate. Estos planes buscan aplicar un manejo técnico del recurso para mejorar la productividad sostenida, así como de implementar medidas de protección e iniciar procesos de restauración en las áreas productivas (Reyes y Wilshusen 2006).

### **La Asociación Forestal Integral San Andrés Petén y su unidad de manejo**

La concesión forestal comunitaria San Andrés tiene una extensión de 51.934,84 ha, sin población residente y ubicada a aproximadamente 80 km de la cabecera municipal de San Andrés. A la unidad de manejo se llega por un camino de terracería transitable solo en época seca; en época lluviosa es posible, aunque difícil, entrar en vehículos todo terreno (Fig. 1). La unidad de manejo colinda al este con las unidades de manejo de Carmelita y La Colorada, al noroeste con el corredor biológico que conecta los parques nacionales Mirador-Río Azul y Laguna del Tigre y al sur con el Parque Nacional Laguna del Tigre.

La concesión se encuentra en la zona de vida bosque húmedo subtropical cálido; la topografía es relativamente plana, aunque algunas pequeñas áreas al sur son bastante quebradas con pendientes mayores al 55%; la altitud varía entre 150 y 175 msnm. En el plan de manejo forestal del 2004 se identificaron tres estratos: bosque alto (56,55%), bosque medio (31,16%) y bosques en recuperación (12,01%).

La memoria histórica de la Asociación Forestal Integral San Andrés Petén (Afisap) da cuenta de que en 1997 se reunieron y organizaron 13 personas para gestionar un área en concesión. El Proyecto Petenero para un Bosque Sostenible (ProPetén), patrocinado por Conservation International (CI), actuó como ONG acompañante<sup>4</sup>. El 13 de septiembre de 1998, con 104 miembros, se constituyó la asociación como organización sin fines de lucro, con el objeto de promover servicios integrales para el desarrollo sustentable de los recursos naturales en la RBM. En la misma asamblea constitutiva se nombró una junta directiva provisional, por un plazo indefinido.

En el proceso de creación y consolidación de la Afisap se distinguen tres etapas cronológicas:

**Etapas 1 (1998-1999):** la asociación empieza a caminar; se constituyen los mecanismos de administración (asamblea general de asociados y junta directiva); se nombra un gerente general (el presidente de la JD), una comisión fiscalizadora y la guardianía; se inician acciones de aprovechamiento forestal.

**Etapas 2 (2000):** se nombra el primer gerente administrativo para la ejecución de la planificación operativa.

**Etapas 3 (2003):** se conforma un Consejo Consultivo, órgano asesor y de apoyo a la gerencia general y/o junta directiva en la toma de deci-

4 En las normas para el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento y manejo de recursos naturales renovables en la ZUM de la RBM se establece que: ...en las concesiones forestales comunitarias, la comunidad debe contar con el apoyo de una organización no gubernamental -ONG-, o bien, un grupo técnico asesor reconocido por el Conap... orientado a garantizar la conservación, la protección y mejoramiento de los recursos naturales y culturales del país (Conap 1998).

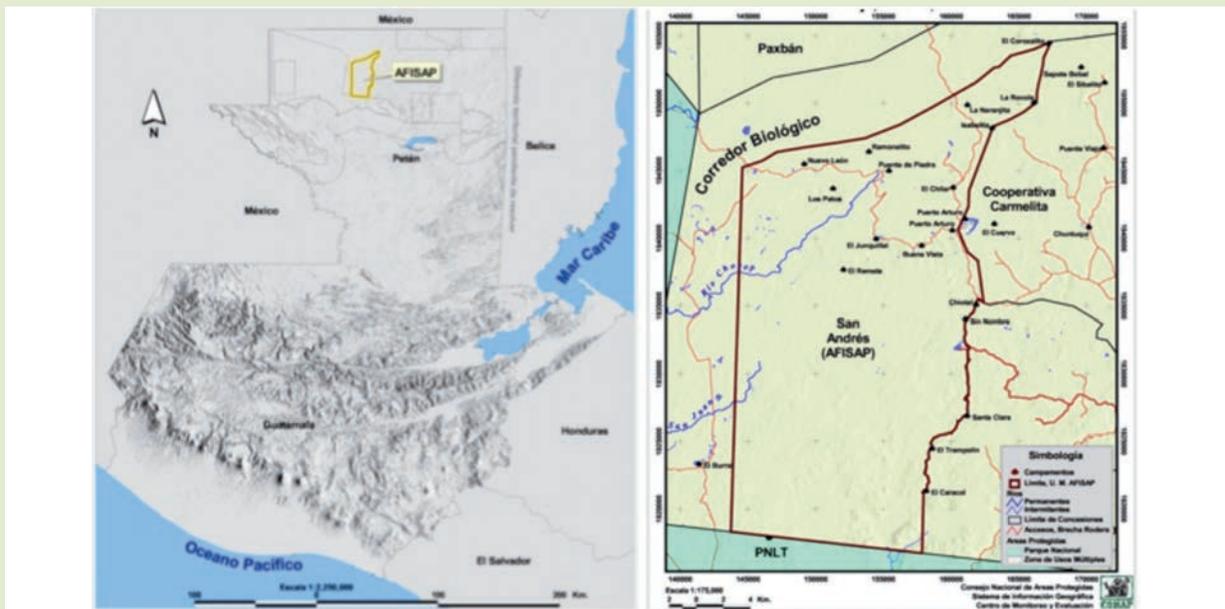


Figura 1. Contexto geográfico de la Unidad de Manejo San Andrés, Petén

siones importantes y resolución de conflictos. Este Consejo está integrado por cinco personas de reconocida honorabilidad, amplia experiencia y conocimiento de las operaciones de la Asociación; sus miembros son electos por la asamblea general de asociados.

En el año 2000 el Estado de Guatemala, por intermedio del Conap, firma con la Afisap el contrato de concesión para el aprovechamiento y manejo integral de los recursos naturales renovables de la Unidad de Manejo San Andrés, por un plazo prorrogable de 25 años. Mediante ese contrato, la Afisap recibe la autorización para manejar y aprovechar los recursos forestales maderables y no maderables y desarrollar actividades turísticas. A cambio, asume el compromiso de cumplir con la Ley de Áreas Protegidas y otras normativas legales conexas, mantener el área libre de incendios forestales y usurpaciones y denunciar ante las instancias correspondientes, los actos ilícitos

que se dieran; además, debía gestionar y obtener la certificación forestal de sus operaciones durante los primeros tres años de funcionamiento y mantenerla vigente durante todo el plazo del contrato.

### El plan de manejo forestal y sus alcances en el manejo de los productos forestales no maderables

La elaboración del plan de manejo forestal fue apoyada (técnica y financieramente) por ProPetén-CI; de hecho, el PMF fue aprobado aun antes de la firma del contrato de concesión. Este PMF fue de carácter policíclico para un período de rotación de 40 años. A pesar de que la producción de madera era el objetivo principal, se consideró también el aprovechamiento de xate; además se decidió la ubicación de los campamentos base desde dónde realizar las actividades de aprovechamiento, la aplicación del ciclo de corta y la elaboración de planes operativos anuales.

En el periodo de enero 2000 a 2002, la Afisap no tomaba en cuenta los recursos forestales no maderables como actividad económica, aunque el Conap otorgaba licencias de colecta y guías de transporte de vida silvestre a contratistas independientes, sin considerar a los concesionarios. A partir de 2002, el Conap empieza a exigir a los contratistas un aval de las EFC para que se les permita el ingreso a las unidades de manejo.

Entre 2002 y 2004, la Afisap otorgó avales<sup>5</sup> a contratistas sin obtener ninguna remuneración u otro beneficio a cambio. Nadie controlaba las acciones de los xateros en la unidad de manejo; en consecuencia, se daban problemas por la mala aplicación de técnicas de corta de la palma, uso irresponsable del fuego y generación de desechos sólidos. Ante la dificultad de corregir los problemas mencionados, la Afisap decidió asumir la actividad directamente para ordenarla, pero se siguió

5 Los avales eran autorizados para un sitio y volumen específico (regularmente 10.000 gruesas). Al cambiar de sitio o cosechar el volumen autorizado, el contratista gestionaba un nuevo aval para otra licencia de colecta. En general, cada contratista mantenía dos avales vigentes para diferentes campamentos.



Clasificación de xate en las bodegas de la comunidad de Uaxactún

realizando de forma empírica corta de las hojas sin tomar en cuenta la calidad, con lo que en el proceso de selección se botaba/rechazaba entre el 40 y el 76% del material colectado. La mayoría de los xateros eran asociados de Afisap y sus familias, por lo que la relación entre recolectores y contratista era puramente comercial.

### Metodología para la sistematización de la experiencia

Con la finalidad de orientar y mejorar la cadena productiva del xate, Afisap promovió un proceso de sistematización de sus experiencias mediante el uso de la *Guía metodológica de sistematización de experiencias locales de desarrollo rural* (Berdegué *et al.* 2007). El eje temático seleccionado fue **¿Cómo el proceso gerencial de la Afisap ha propiciado el mejoramiento de la cadena productiva de la palma de xate en la unidad de manejo forestal de San Andrés?** Según la hipótesis de trabajo planteada, ese proceso gerencial estuvo orientado hacia el conocimiento de la capacidad orga-

nizativa, nivel de participación de los socios y mecanismos de tipo administrativo-gerencial utilizados.

Para la recuperación del conocimiento se contó con la participación directa de los actores en los procesos de gestión empresarial y manejo de recursos forestales no maderables de la Afisap. La participación se categorizó en tres niveles: i) suministro de información directa de tipo cuantitativo y cualitativo; ii) participación en un taller de integración, socialización y análisis de los procesos identificados por parte del equipo implementador del ciclo de aprendizaje y gestión del conocimiento (AGC)<sup>6</sup>; iii) participación en un taller de socialización de los procesos implementados (retroalimentación).

En este artículo se tratan los tres primeros pasos del proceso: *la situación inicial, la fase de intervención y el escenario actual*. En el primero se describe, desde el contexto de la Afisap, el aprovechamiento de la hoja, los problemas de extracción del recurso, los arreglos xatero-contratista, los efectos negativos de la sobreexplotación; además,

se detallan las oportunidades que se le presentan a la Afisap para el aprovechamiento de recursos forestales a partir de la consolidación de su estructura organizativa y el apoyo de diferentes actores.

En la fase de intervención se detallan hitos importantes, como la aprobación por parte de Conap como ente rector de la RBM, de los instrumentos técnicos y de política, la inserción del manejo de xate como actividad productiva dentro del esquema empresarial de la Afisap y los principales actores directos e indirectos. En la tercera sección se describe la forma en que se maneja el recurso y el tipo de organización para la comercialización del producto.

### Situación inicial: periodo anterior al año 2004

Sistema tradicional de extracción y comercialización de la palma de xate

Tradicionalmente, los pobladores de San Andrés, al igual que muchos campesinos del departamento de Petén, se han dedicado a la reco-

<sup>6</sup> Metodología de sistematización de experiencias locales de desarrollo rural diseñada por el Programa Regional del Fondo Internacional para el Desarrollo Agrícola (Berdegué *et al.* 2007).

lección y comercialización de productos no maderables del bosque, como la palma de xate, pimienta gorda y chicle, en diferentes sectores de la zona de usos múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya (ZUM-RBM).

En el caso del xate, el sistema tradicional de recolección de hojas pasaba por la existencia de un contratista/subcontratista, quien daba un pago adelantado (enganche) al xatero para cubrir los costos de producción. El producto recolectado era recibido por el contratista en el campamento mismo, o en lugares con accesibilidad pactados con anticipación. En todos los poblados había contratistas o acopiadores. El enganche no garantizaba la entrega total del producto; en campamentos cercanos a asentamientos humanos, los xateros vendían el producto a otros compradores con un 5-10% menos del precio pactado, con el fin de hacerse de dinero en efectivo. En la Fig. 2 se detalla el sistema tradicional de aprovechamiento y comercialización de la palma de xate.

La forma tradicional de aprovechamiento, la inexistencia de políticas claras y la baja capacidad del Estado para normar y monitorear la operación en el campo ha provocado la sobreexplotación de estas especies y, en consecuencia, la disminución y deterioro del recurso en el bosque. El corte innecesario de hojas tiene dos efectos negativos; por una parte, mucho de ese material no satisface los requisitos del mercado (hojas inmaduras o dañadas) y, por otra, se debilita la capacidad reproductiva de la planta (flores y frutos), con consecuencias graves sobre la regeneración natural. En el caso de hojas inmaduras, además, se pierde el potencial de producción de hojas de buena calidad que fueron cortadas antes de tiempo.

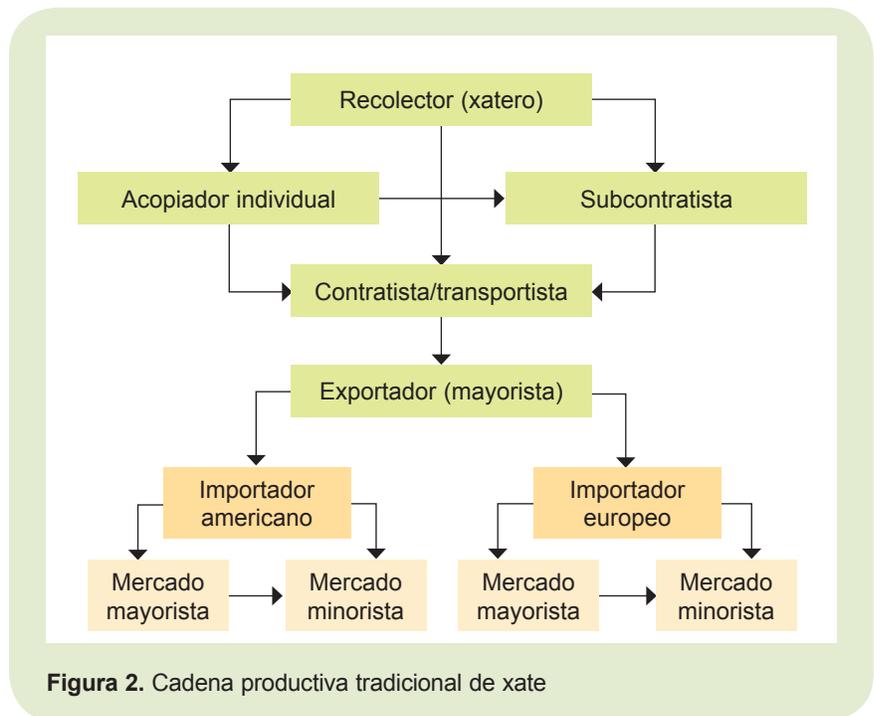


Figura 2. Cadena productiva tradicional de xate

#### Consolidación de la estructura organizativa/administrativa de la Afisap

la incorporación de dos figuras de carácter administrativo: el gerente general y el gerente administrativo ayudaron a la consolidación de la Afisap como empresa productiva.

**Gerente general:** esta posición era desempeñada por el presidente de la junta directiva, quien además ejercía la función de representante legal por mandato (enfoque 3 en 1). Sin embargo, debido a la carga laboral que representaba y la necesidad de dedicarse totalmente a la gestión estratégica, social y política de la asociación, en asamblea general se decidió la creación remunerada del puesto de gerente general, para contar con alguien que se dedicara a tiempo completo al quehacer de la Asociación y garantizara los resultados planeados.

Hasta el 2003, las decisiones de la gerencia general estuvieron sujetas a la orientación del personal técnico-asesor contratado por ProPetén-CI, como organización acompañante.

**Gerente administrativo/a:** en el año 2000, se contrató un gerente administrativo que se encargara de la parte operativa de la Asociación, en tanto que el gerente general quedaba a cargo de las funciones de representación y posicionamiento estratégico.

A pesar de la existencia de la figura del gerente administrativo, es el presidente y la junta directiva quienes continúan tomando las decisiones, con la participación eventual de los socios en asamblea general.

#### Proceso de intervención: 2004 a 2009

##### La Afisap y el manejo de productos no maderables

En este periodo, el Conap diseñó y aprobó tres instrumentos técnicos y normativos que fortalecen el ordenamiento del manejo de los recursos no maderables de la ZUM-RBM: i) la política marco para el manejo de recursos forestales no maderables; ii) la estrategia nacional para la conservación, manejo y comerciali-

zación de xate en Guatemala; iii) la estrategia para implementar, en la ZUM-RBM, la política marco de las concesiones de gestión integral de recursos naturales en áreas protegidas del Petén (2005-2014).

Como respuesta a la política marco de recursos forestales no maderables, la Afisap con el apoyo del Proyecto Biodiversidad y Manejo Forestal Sostenible (Biofor/ USAID) elaboró el plan de manejo de xate, en forma paralela con el plan de negocios de la asociación, el plan de desarrollo comunitario y el plan estratégico 2009-2015. Aunque el plan de manejo de xate se elaboró en septiembre del 2004<sup>7</sup>, no fue sino a finales del 2006 que se iniciaron los trámites ante el Conap para su aprobación<sup>8</sup>. Todo ese tiempo demoró el proceso de convencimiento a los socios de la Afisap para que aceptaran la incorporación del manejo de xate como actividad económica, a la estructura empresarial.

El primer Plan Operativo fue aprobado en octubre de 2007 y autorizaba un primer ciclo de corte y rotación de cuatro meses

(oct-dic/2007 y ene/2008), con un volumen total de 5,77 millones de hojas, distribuido de la siguiente manera: *C. oblongata* 72,55%, *C. elegans* 27,40% y *C. neurochlamys* 0,05%. Según los registros de Conap, del total autorizado solamente se colectaron 2,4 millones de hojas (57,33 % del total autorizado).

#### Plan de negocios de la Afisap

En la formulación de este instrumento de planificación se contó con el apoyo del Programa Nacional de Competitividad (Pronacom), Rainforest Alliance, Conap y el Programa de encadenamientos empresariales de la Asociación Guatemalteca de Exportadores (Agexport). El financiamiento para la elaboración del plan de negocios provino del Programa Regional de Medio Ambiente en Centroamérica (Premaca) de la Agencia Danesa para el Desarrollo Internacional (Danida). Dicho plan se enfocó, específicamente, en el aprovechamiento de xate por parte de las EFC de Uaxactún, Carmelita y San Andrés; uno de sus objetivos era fortalecer la implementación de los

planes de manejo de xate con miras a la certificación del buen manejo por parte del Consejo Mundial Forestal (FSC).

El plan de negocios se basó en las exportaciones de xate (julio 2005 a septiembre 2007) rubricadas por el *Comité de gestión integral de comercialización de las empresas forestales comunitarias xateras*, a través de la Alianza de Mercado organizada con apoyo de Rainforest Alliance, la Universidad de Minnesota y la empresa Continental Floral Greens.

Los objetivos del plan de negocios eran:

- Disponer de una guía que oriente el desarrollo de las actividades de la organización en los próximos cinco años.
- Crear un marco que permita la identificación de potenciales problemas.
- Analizar la oferta para cumplir con la demanda del mercado actual de xate y establecer las perspectivas de crecimiento a cinco años plazo y los niveles de producción que debe alcanzar la empresa comercializadora de xate.

Fotos: P. Wlilshusen y R. Reyes



Paquetes en bodega de clasificación y cuarto frío, preparados para exportación

<sup>7</sup> Ing. Ángel Marco Tulio Rodas Gonzales. Setiembre, 2010. Ex-regente forestal y asociado a Afisap. Comunicación personal.  
<sup>8</sup> Resolución 107-2007 del 24 de abril del 2007 de la Secretaría Ejecutiva del Conap.

### Plan de comercialización y exportación directa de xate

Al igual que el plan de negocios, la formulación del plan de comercialización y exportación directa contó con el apoyo del Programa de encadenamientos empresariales de Agexport y financiamiento del Premaca. En el plan se comparan los beneficios económicos, sociales y ambientales entre el manejo tradicional y una forma mejorada de la cadena productiva mediante la exportación directa de la palma de xate por medio de la Afisap.

Las exportaciones de xate a cargo de la Afisap se iniciaron en febrero de 2007 con la especie *C. oblongata*. Su primer comprador fue Continental Floral Green. Al inicio se tuvieron problemas con el abastecimiento de la demanda porque las exportaciones semanalmente disminuían. El cumplimiento parcial de la demanda no ayudó a que los precios mejoraran. Según líderes de Afisap, el punto de equilibrio en la comercialización de xate debiera mantenerse en 60 paquetes semanales (2880 paquetes/año). En el Cuadro 1 se comparan los beneficios económicos, sociales y ambientales obtenidos con el manejo tradicional, por una parte, y la exportación directa en manos de la Afisap, por la otra.

### Plan estratégico y de desarrollo comunitario

Los instrumentos de planificación aprobados ayudaron a fortalecer la gestión de la Afisap. El primer plan estratégico fue desarrollado por los asociados a solicitud de la junta directiva y con el involucramiento y participación de todos los órganos de la Asociación. Las líneas estratégicas identificadas para alcanzar los objetivos de la Afisap, de acuerdo con las actividades económicas que desarrolla la organización, fueron:

- Aprovechamiento de recursos maderables y planta industrial
- Recursos no maderables (xate, chicle, apicultura, turismo, finca agroforestal)
- Maquinaria y servicios
- Gerencia y finanzas
- Responsabilidad social
- Alianzas estratégicas y relaciones públicas
- Recursos humanos

El segundo plan estratégico fue elaborado con el apoyo del Proyecto de fortalecimiento a la diversificación económica y gestión local (DEGL) de las Organizaciones Comunitarias de Petén. Ese proyecto es ejecutado por la Fundación ProPetén y la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (Acofop), con financiamiento del Banco Mundial a través del Fondo

Japonés para el Desarrollo Social. La matriz de priorización de actividades productivas identifica, como buena opción, el manejo y establecimiento de plantaciones de xate en la Unidad de Manejo San Andrés y en la finca El Triunfo de Afisap. Por su consistencia y apropiación de la iniciativa, la actividad económica más aceptada fue la producción de miel con carpintería artesanal para la fabricación de las cajas de colmenas. Esto muestra una tendencia a incrementar la cohesión social de la asociación.

### Gestión empresarial de la actividad de aprovechamiento y manejo del xate

Con la entrada en vigor de la Norma para el manejo, protección, transporte, comercialización y exportación de especies del género *Chamaedorea*, la Afisap enfrentó nuevos retos que le permitieran atender el manejo del xate, por lo que fue necesario revisar e implementar nuevos mecanismos gerenciales.

Con la llegada del Sr. Eduardo Quixchán a la vicepresidencia de la junta directiva de la Afisap se buscó la reincorporación de Rainforest Alliance como proveedor de cooperación, asistencia técnica y apoyo en el proceso de certificación. Además, se trató de crear conciencia entre

**Cuadro 1.** Beneficios socioeconómicos y ambientales con la exportación de xate de Guatemala

Aspecto	Manejo tradicional (externos)	Exportación directa de Afisap
Lugar de selección y empaque	Área central de Petén	Comunidades (mujeres)
Desperdicios	40 – 60%	2 – 10%
Precios	Q.2,00 - Q.3,00	Q.4,00 -Q6,40
Mercado	Normal	Verde (bosques bajo manejo sostenible)
Beneficio colector xatero	16%	49%
Beneficios a las seleccionadoras	0%	4%
Manejo forestal	Sin manejo	Se reduce el impacto (corte selectivo y ordenado)
Instrumento de ordenación	Sin plan de manejo	Definición de ciclos de corta
Certificación del buen manejo	Sin certificación	Próximos a certificarse

Fuente: Agexport (2009), registros de Rainforest Alliance y Afisap para el periodo enero-septiembre 2007.

los demás miembros de la junta directiva y de la asamblea general para incluir el xate entre las actividades económicas de la Afisap. Si bien esta actividad no representaba una elevada suma en ingresos económicos, permitía la generación de empleo permanente y/o temporal y, ante todo, la incorporación de la mujer en el proceso productivo de la organización (control de calidad, selección y clasificación de palmas comerciales).

En febrero de 2007, con la contratación del encargado del manejo de recursos forestales no maderables (RFNM), se inició la operación de la actividad xatera. Este funcionario respondía a la Gerencia Administrativa y entre sus responsabilidades estaban la selección y contratación del personal; coordinación con la gerencia sobre el uso de vehículo para el traslado de personas del área central de San Andrés a los campamentos; rotación entre campamentos y abastecimiento de alimentos, control de áreas de aprovechamiento; recepción del producto en el sitio de colecta (registros de producción por persona); traslado del material a la sede de Afisap para su selección (registro de rendimiento por persona y calidad), reporte a la gerencia para pago; embalaje y traslado al cuarto frío ubicado en San Benito, Petén.

Con la incorporación del encargado de RFNM a la estructura operativa de la Afisap se modificó la cadena tradicional del xate, al eliminarse la participación de contratistas y/o subcontratistas particulares, acopiadores independientes y exportadores (bodegas del área central de Petén). Sin embargo, según la gerencia y algunos directivos actuales, a pesar del buen desempeño y responsabilidad del encargado de la actividad, los costos de producción empezaron a incre-

mentarse, con lo que el nivel de rentabilidad esperada se redujo. Se decidió, entonces, que el manejo y aprovechamiento de la palma de xate se realizara de forma privada o delegada y que la Afisap manejara la actividad solamente a partir de la selección-exportación, como una variante de la modalidad de los procesos de “outsourcing”<sup>9</sup>.

### Situación actual: año 2010

El plan de manejo que se ejecuta en la Unidad de Manejo San Andrés cumple con lo establecido en la *Norma para el manejo, protección, transporte y comercialización de especies comerciales del género Chamaedorea*, vigente desde noviembre de 2009. Según este instrumento, no se permite obtener xate de unidades de manejo que no cuenten con plan de manejo aprobado.

En la nueva forma de trabajo corporativo se establece que la persona contratada es quien se encarga de la ejecución del plan operativo anual, de la relación directa con los xateros, el transporte y entrega directa del producto en la sede de la Afisap. A partir de allí, el encargado de recursos no maderables se responsabiliza de la selección/clasificación, empaque y puesta en el cuarto frío para su comercio/exportación a través del Comité. En la Fig. 3 se detalla la cadena productiva del xate de la Afisap.

Con la cadena productiva actual del xate, los asociados a la Afisap han obtenido beneficios socioeconómicos importantes que les han motivado a plantar la especie en la finca El Triunfo, con el apoyo de Acofop y financiamiento de Inter-American Foundation (IAF). Esta finca la adquirió la Afisap con recursos del aprovechamiento de madera. En total, se han plantado 38.000 plantas de xate: el 65% de

*C. oblongata* y el 35% de *C. ernesti-augustii*. Para el 2011 se programó la siembra de 30.000 plantas más de las mismas especies en proporciones iguales a las del 2010. Dichas plantaciones reciben mantenimiento para garantizar su desarrollo y la obtención de productos de primera calidad.

Ante la escasez de la palma en la época seca, tanto Afisap como Carmelita solicitaron al Conap que se les permitiera participar en la ejecución del plan de manejo de xate en la concesión forestal industrial Paxbán (vecina a ambas concesiones comunitarias). Las acciones de maderero se ejecutan en la época seca, principalmente, cuando el acceso al bosque es mejor. La extracción del xate de las áreas de aprovechamiento maderero se justificaba como una forma de promover la recuperación de las poblaciones naturales de xate en la unidad de manejo San Andrés.

### Consideraciones finales

En esta sección se detallan los hechos o resultados relacionados directamente con la experiencia de extracción, transporte, clasificación, embalaje y comercialización de la palma de xate. Además, se ofrece una síntesis de las situaciones más relevantes y otros factores asociados y se dan recomendaciones de lo que se debe hacer, quién lo debe llevar a cabo y bajo qué circunstancias. Por último, y tal vez lo más relevante, se detallan las lecciones aprendidas que permiten reflexionar sobre la experiencia de haber hecho innovaciones a la cadena tradicional productiva del xate.

### Principales hallazgos

■ La Afisap se ha beneficiado con iniciativas de apoyo técnico de organizaciones no gubernamentales que le han permitido crear

9 Outsourcing: contratación de una agencia o firma externa especializada para que ejecute un proceso o acción en particular de una forma más eficiente ([www.comerciomexico.com](http://www.comerciomexico.com)).

capacidades locales para la elaboración del plan de manejo forestal, el diseño de la metodología para la elaboración de planes de manejo integrado de recursos no maderables y otros aspectos de la cadena productiva.

- Para garantizar la sostenibilidad ecológica, económica y social de las acciones de aprovechamiento de la palma de xate se formuló, aprobó y ejecutó la Estrategia nacional para la conservación, manejo y comercialización de xate, en las diferentes unidades de manejo forestal establecidas en la zona de usos múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya.
- El impulso recibido por diversos actores locales y externos ha permitido la construcción de encadenamientos productivos sólidos para el aprovechamiento, manejo y exportación directa de la palma de xate por parte de las organizaciones responsables de las unidades de manejo. Sin embargo, existe una alta dependencia del mercado de Estados Unidos y Holanda.
- En la fase de acopio, selección y embalaje de la palma se abren oportunidades para fortalecer la incorporación del enfoque de género; especialmente, se debe promover la participación de la mujer en la gestión empresarial-productiva de las unidades de manejo.
- El establecimiento de plantaciones de xate es una medida previsoras para el aprovisionamiento continuo de materia prima que, al mismo tiempo, reduce la presión sobre las poblaciones naturales y a la recuperación de áreas boscosas.
- El mercadeo de los productos es clave para la exportación. En este sentido, el mantenimiento de la calidad de los productos, volúmenes solicitados, logotipos, etiquetas y empaques mejorados además de la incorporación del logo del FSC y del código de certificación garantizan el posicionamiento en el mercado (premios al buen manejo).

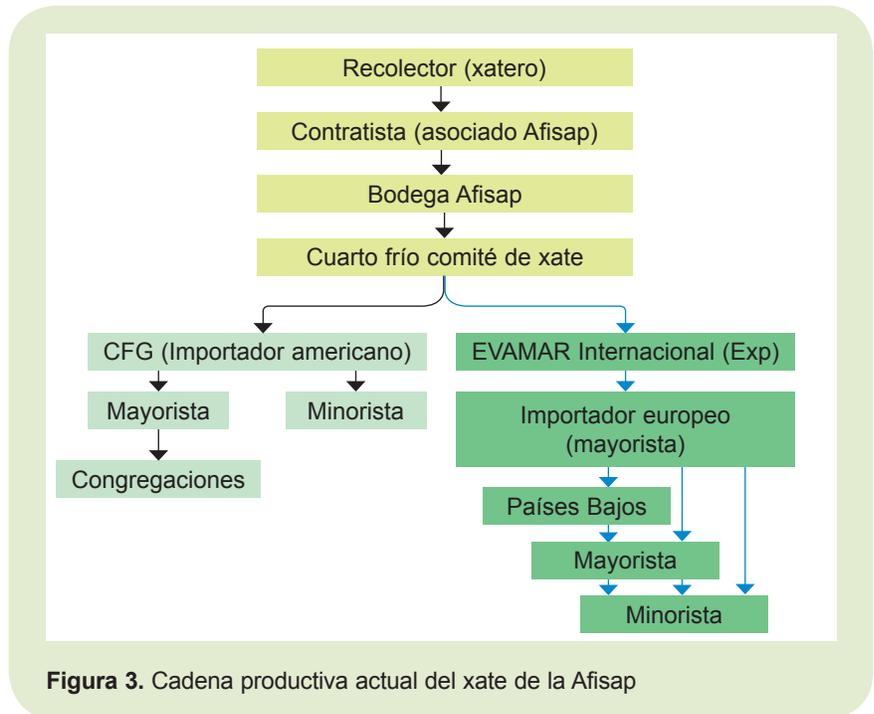


Figura 3. Cadena productiva actual del xate de la Afisap

### Conclusiones

- El diseño e implementación de los planes de manejo integrado reducen los costos de la ordenación forestal en la ZUM-RBM, pues estos instrumentos ofrecen información completa del potencial de los productos no maderables del bosque, lo que hace más atractivo el manejo.
- La implementación de la Estrategia nacional para la conservación, manejo y comercialización de xate y de la Norma para el manejo, protección, transporte y comercialización de especies comerciales del género *Chamaedorea* permitieron a la Afisap el acceso directo para la obtención de licencias de colecta y permisos de transporte y exportación. Con ello se ha logrado incrementar los beneficios socioeconómicos de la asociación y reducir la participación de los intermediarios, tales como los contratistas, subcontratistas y/o transportistas.
- La exportación/venta directa de la palma de xate por parte de los comunitarios a los diferentes mer-

cados genera mejores márgenes de ganancia y oportunidades de empleo permanente y temporal, además de la incorporación de las mujeres y jóvenes en el proceso productivo.

- El nivel de formación profesional, el grado de participación, los valores de los socios y de la gerencia ejecutiva fortalecieron, desde su creación a la fecha, la cadena productiva de la palma de xate y, en general, la sostenibilidad empresarial de la asociación.
- Los efectos del seguimiento continuo en la formación de capacidades gerenciales son evidentes. Esto contrasta con dinámicas organizacionales llevadas a cabo por otros grupos inmersos en la gestión de las unidades de manejo en la ZUM-RBM.

### Recomendaciones

- Es necesario fortalecer institucionalmente al Conap para la aplicación de procedimientos, normas y reglamentos técnicos para el manejo de productos no maderables, emisión y verificación de



Plantación de xate en condiciones controladas

guías en los campamentos; mejor control de rendimiento en bodegas (cadenas de custodia). La labor es titánica debido a que el Conap es el único ente del sector público con jurisdicción en el área de recursos forestales no maderables.

- El Comité de xate organizado por las empresas forestales comunitarias de la ZUM-RBM debe formalizar la figura de empresa de segundo nivel, para lograr representatividad y credibilidad ante los demandantes potenciales del producto.
- La junta directiva y la gerencia de la Afisap deben consolidar los mecanismos de creación de capacidades internas para fortalecer a la administración y gerencia en actividades de comunicación, mercadeo, comercialización y conocimiento de los mecanismos de exportación de productos.
- Con la finalidad de evitar el incumplimiento de compromisos en las entregas de paquetes de xate, se debiera negociar con los clientes una oferta razonable basada en lo establecido en el plan de manejo de xate, el plan operativo anual, las licencias de colecta, las capacidades operativas de la organización y las previsiones climáticas.

### Lecciones aprendidas

- El diseño, consenso y aprobación de herramientas técnicas, políticas y normativas de manejo de los recursos no maderables por parte del Conap promovió el ordenamiento del manejo y aprovechamiento de esta actividad productiva.
- Varios factores hicieron que los miembros de la Afisap se decidieran por asumir el manejo del proceso productivo de la palma de xate; entre ellos, la disminución en la abundancia de hojas aprovechables de xate, el deterioro de la calidad de las plantas debido a la sobreexplotación, malas prácticas y efectos de los incendios forestales, y la pérdida de ingresos potenciales.
- El fortalecimiento continuado de la organización en aspectos técnicos de manejo forestal maderable y no maderable, asistencia técnica al proceso gerencial y competitividad empresarial son elementos importantes que garantizan el logro de resultados positivos en iniciativas comunitarias o procesos de manejo colectivo de recursos naturales.
- La iniciativa de manejo de la palma de xate por parte de las

organizaciones locales cuenta a su favor con factores clave que hacen posible el éxito, la sostenibilidad del recurso y la obtención de beneficios sociales y económicos; entre ellos: la existencia de un marco jurídico institucional; la situación legal de la Afisap (tiene personería jurídica, está inscrita como exportador habitual y con registro para la comercialización de flora y fauna silvestre a nivel nacional e internacional); la certificación vigente del FSC; la existencia de un mercado asegurado para el xate por la demanda internacional insatisfecha; la estabilidad de los precios en los últimos años.

- El diseño e implementación de encadenamientos productivos integrados (maderables y no maderables) bajo la responsabilidad de varias organizaciones permite programar y aumentar la oferta y mejorar la capacidad de respuesta al mercado, incluyendo investigación tecnológica para agregar valor. ▶

### Literatura citada

- Agexport (Asociación Guatemalteca de Exportadores). 2009. Plan de negocios, comercialización y exportación directa de xate (*Chamaedorea* sp.) por las concesiones forestales comunitarias Uaxactún, Carmelita y San Andrés. Petén, Guatemala. 31 p.
- Berdegúe, J; Ocampo, A; Escobar, G. 2007. Sistematización de experiencias locales de desarrollo rural: guía metodológica. Santiago, Chile, FIDAMERICA/PREVAL. 49 p.
- Monroy, H; Reyes, R. *en prensa*. Aprendizajes en manejo forestal comunitario: Manejo y aprovechamiento de la palma de xate (*Chamaedorea* spp.) por la Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén, Guatemala. Turrialba, Costa Rica, CATIE.
- Reyes, R; Wilshusen, PR. 2006. El rol de los productos naturales en el desarrollo rural, el alivio de la pobreza y gobernabilidad en el manejo del recurso. Washington D.C., Estados Unidos, USAID. Disponible en [http://www.econegociosforestales.com/enf/files/EI\\_rol\\_de\\_los\\_productos\\_naturales\\_en\\_el\\_Desarrollo.pdf](http://www.econegociosforestales.com/enf/files/EI_rol_de_los_productos_naturales_en_el_Desarrollo.pdf)