



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

CENTRO AMÉRICA

Programa de USAID para la Conservación de Cuencas Centroamericanas

ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE XATE EN LAS COMUNIDADES DE SIERRA SANTA CRUZ, IZABAL

A Task Order under EPP-I-00-03-00014-00

Task Order No. 496



Guatemala, Agosto 2009

Este documento ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de este documento son responsabilidad de FUNDAECO y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

CENTRO AMÉRICA

**Programa de Conservación de Cuencas
Centroamericanas/USAID**

**ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN DE XATE
EN LAS COMUNIDADES DE SIERRA SANTA
CRUZ, IZABAL**



Guatemala, Agosto del 2009



ÍNDICE

1	Resumen Ejecutivo.....	6
2	Objetivos.....	7
	2.5 Objetivo General.....	7
	2.6 Objetivos Específicos.....	7
3	Situación Estratégica.....	7
	3.1 Antecedentes, Análisis de la Ubicación de la sede, ventajas y desventajas.....	7
	Ubicación geográfica.....	7
	Clima.....	8
	Flora.....	8
	Fauna.....	9
	3.2 La Visión.....	12
	3.3 La Misión.....	12
	3.4 Estructura organizacional de la Asociación comunitaria.....	13
	3.5 Productos y servicios que ofrecen al mercado-.....	16
	3.5.1 Productos.....	16
	3.5.2 Producción, selección, empaque y transporte.....	17
	3.6 Factores claves de éxito del negocio.....	18
4	Evaluación del Ambiente Externo.....	18
4.1	OFERTA.....	18
	4.1.1 Oferta de Guatemala.....	19
	4.2 Demanda.....	23
	4.3 Precios.....	25
	4.4 Análisis de los competidores, diferenciación.....	25
	4.5 Forma de negocio.....	26
	4.6 Integración de Producto, Promoción, Plaza y Precio de los productos y servicios.....	26
	4.7 Ventajas competitivas del producto.....	27
	4.8 Marketing.....	28
5	Estrategia y Planes.....	29
	5.1 Componentes estratégicos del negocio.....	29
	5.1.1 Estrategias de Mercado.....	29
	5.1.2 Estrategias de productos-precios.....	29
	5.1.3 Estrategia de producción.....	30
	5.1.4 Estrategias de distribución para Xate.....	30

5.1.5 Estrategias de promoción y publicidad	32
5.2 Que aportará el Plan de Manejo al Plan de comercialización	32
5.3 Sistemas de información	32
6 Análisis financiero	33
6.1 Análisis de indicadores financieras	33
6.2 Ventas y proyecciones por productos y servicios	33
6.3 Ingresos y egresos de la Estrategia de comercialización.....	33
7 Análisis de Riesgos del Negocio	36
7.1 Riesgos Externos.....	36
7.1.1 Riesgos Políticos	36
7.1.2 Riesgos Sociales	36
7.1.3 Riesgos Ambientales (Huracanes, incendios, inundaciones)	36
7.1.4 Tecnológicos	36
7.1.5 Producción	36
7.2 Plan para mitigar los riesgos	37
8 Cronograma de actividades	38
9 COncclusiones y Recomendaciones	38
10 BIBLIOGRAFÍA.....	40

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Integrantes de la junta directiva de la Asociación	13
Cuadro 2: Ventas de paquetes de Xate período 2005-2008.....	21
Cuadro 3: Guatemala: exportaciones de xate años 1996 a 2006	22
Cuadro 4. Gruesas comercializadas periodo 2003 al 2007, departamento de Petén. .	23
Cuadro 5. Productos, Promoción, Plaza y Precios de la oferta	27
Cuadro 6 Factores críticos de éxito y acciones para mitigar dichos factores.	28
Cuadro 7. Plan de actividades para el manejo de la palma de Xate	32
Cuadro 8. Ingresos y egresos (Q) del Plan de Manejo (Cosecha, producción y comercialización).....	34

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ubicación de la Sede de la Asociación Aj Ijol K'ich'.....	11
Figura 2. Organigrama de la Asociación AL JILOL K'ICHE'	14
Figura 3: Organigrama de la comisión de Xate de la AIK.	15
Figura 4: Hojas de palma exportadas a Estados Unidos periodo 1971-2000.....	19
Figura 5. Tendencia de la oferta de Xate en el departamento de Petén.	20
Figura 6: Importaciones de EUA de palma Chamaedorea periodo 1985 al 2005	25
Figura 7. Flujo grama de la cadena de comercialización de Xate Jade.....	31

Figura 8. Flujo grama de la cadena de comercialización de Xate Cola de Pescado..... 31

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1. Plan de capacitaciones 41

1 RESUMEN EJECUTIVO

Estrategia de comercialización de la palma de Xate de Cola de Pescado (*Chamaedorea ernestii-aguitii*) y el Jade (*Chamaedorea oblongata*), provenientes de comunidades asentadas en Sierra Santa Cruz, Izabal.

Las comunidades beneficiadas por este negocio son: Cerro Blanco, Nueva Las Tortugas, Rubel Cacao, Saquitzul y Sesaquiquib.

La oferta del producto esta basada en la información recopilada en 16 planes de manejo de Xate, en una extensión de 2,6381.39 hectáreas de bosque natural latifoliado. El mercado identificado para el producto de la palma de Xate, son: compradores individuales, empresas instaladas en Ciudad Guatemala y la Cooperativa Carmelita a través de una alianza de cooperación. Un problema, es que estos emprendedores no compran las dos clases de xate que tienen las comunidades mencionadas en el párrafo anterior.

La ventaja de establecer una alianza con la Cooperativa Carmelita, es evitar a los intermediarios y ganar experiencia en este nuevo proceso de negociación del producto de la palma de Xate. Esta alianza estratégica vendrá a fortalecer los mecanismos administrativos y proveerá inmediatamente de ingresos económicos a las comunidades. Actualmente la Cooperativa Carmelita, está vendiendo a la Congregación de Iglesias Cristianas Luteranas, ubicada en Estados Unidos. Aprovechando esta coyuntura comercial y que la Cooperativa Carmelita no abastece la demanda; las comunidades de Sierra Santa Cruz, Izabal tienen la oportunidad de comercializar su producto.

Según el Sr. Valdemar Castellanos¹ y el Proyecto de Productos No Maderables del Rainforest Alliance, la mayor demanda del mercado internacional es para la palma de Xate Cola de Pescado y en segundo lugar la palma de Xate Jade. Además informan que en los últimos cinco años no se ha podido cubrir la demanda.

Las comunidades beneficiadas, son socios de La **Asociación denominada Aj Ijol K'iche'² (AAIK)**. Esta es una organización comunitaria con sede en la aldea de Sesaquiepec, municipio de Livingston, departamento de Izabal. La organización está conformada por las comunidades siguientes: Se' Saab', Rub'el Kakaw, Saqik'ib', Cerro Blanco, Saqipek, Dos Zapotillos, Sepak, Tres Cerros, Saqitzuul, Nueva Las Tortugas, Monterico, Se'Tzol, Nuevo Nacimiento, Nuevo Samaritano, Nuevo Nacimiento La Arca, Aldea La Palmilla, Aldea Ángel Ha, Sierra Santa Cruz Rub'el O, Se'muy y Creek Gallo. En base a la gestión, la Asociación cuenta con una sede ubicada en comunidad de Sesaquiepec.

El producto está basado en 16 planes de manejo de Xate, en una extensión de 2,6381.39 hectáreas de bosque natural latifoliado. Estos bosques se ubican al norte de la Sierra Santa Cruz y según el Artículo 90 del Decreto Ley 5-90 que contiene la Ley de Áreas Protegida, define a Sierra Santa Cruz, como Área de Protección Especial.

El mercado será para en el ámbito internacional. Inicialmente se ofrecerá el producto a empresas como: Floristerías, mercados privados y municipales, agentes de bolsa para productos ornamentales en el mercado internacional, etc. El objetivo será establecer un nicho de mercado, para la Asociación. Ya establecido el nicho del mercado, la Asociación podrá analizar otras alternativas para su producto. Se tiene planificado que en una primera fase se estará comercializando con el mercado local y en una segunda fase con el mercado internacional.

A pesar que actualmente existe una recesión económica, según los proveedores del producto de la Palma de Xate, se mantiene la demanda con las mismas cantidades y especies.

En el período 2003-2005, según el Departamento de Vida Silvestre de CONAP se registró en el ámbito nacional, la comercialización de más de 19 millones de gruesas de xate. En este lapso, la empresa que más comercializó fue Platas Arco Iris S.A., con más de 5 millones de gruesas y

¹ Gerente de la Bodega de Xate de la empresa Maex, en San Benito, Petén.

² La Asociación AJ ILOL K'ICHE', significa en Idioma Castellano "**Administradores y Protectores de Bosques**".

le sigue Evamar Internacional con aproximadamente 3 millones de gruesas; y de acuerdo a los registros la empresa que menos ha comercializado es Plancha de Piedra. El Proyecto de No Maderable de Rainforest Alliance, registró que Uaxactún ha comercializado más gruesas de xate en el ámbito de Petén, durante el período 2005-2008.

El análisis financiero es producto de la comparación de tres alternativas de la comercialización de las hojas Xate, estableciéndose que la mejor alternativa financiera es la alianza con la Cooperativa Carmelita para exportar la hoja de Jade y vender la hoja de Cola de Pescado a Planver S.A.

De acuerdo con el análisis financiero, la actividad de comercialización de xate es rentable en el mediano plazo. La relación beneficio costo es de 1.46, un VAN positivo de Q269,875; una TIR del 50.43% en un período de implementación de 10 años.

El mayor riesgo a la fecha es la falta aprobación de los planes de manejo de Xate por parte del CONAP, por lo tanto el enfoque actual de la Asociación y de la ONG asesora, es gestionar la aprobación de los planes, cumpliendo con los requerimientos de ley.

2 OBJETIVOS

2.5 Objetivo General

Generar ingresos alternativos para las comunidades de Sierra Santa Cruz a través de la comercialización de hojas de Xate (cola de pescado y Jade), que les permita mejorar su nivel de vida en el corto plazo, esperando que la actividad contribuya al desarrollo sostenido en la zona.

2.6 Objetivos Específicos

- Gestionar la aprobación de los planes de manejo de Xate por parte del CONAP.
- Conocer la cadena de producción de la hoja de Xate Cola de Pescado y Jade.
- Establecer mercado regional y nacional.
- Comercializar el producto a nivel regional y nacional
- Establecer Alianzas Estratégicas con organizaciones avanzadas y/o empresas comercializadoras, para la comercialización del producto.
- Fortalecer una Asociación para la comercialización del producto en el mercado internacional.

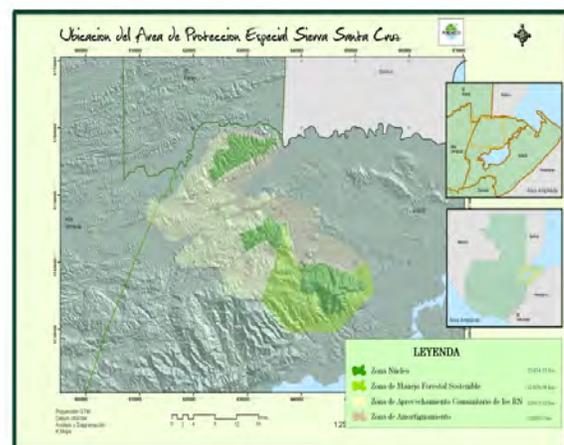
3 SITUACIÓN ESTRATÉGICA

3.1 Antecedentes, Análisis de la Ubicación de la sede, ventajas y desventajas.

La Estrategia de Comercialización se desarrolla en el área de Sierra Santa Cruz, del Departamento de Izabal, las características físicas se describen a continuación:

Ubicación geográfica

Las montañas de Sierra Santa Cruz –SSC– están localizadas al Nor-Este de la República de Guatemala, al Norte del Lago de Izabal, en el Municipio de Livingston, Departamento de Izabal. La parte más alta de la sierra se encuentra en una cima de 1,210 msnm a 15°37'53" Latitud Norte y 89°22'32" Longitud Oeste.



La SSC fue declarada en 1989 área de protección especial según la Ley de Áreas Protegidas y está pendiente de ser delimitada, zonificada y definida su categoría de manejo.

EL Área de Protección Especial Sierra Santa Cruz –APESSC– cuenta con tres sistemas montañosos que posiblemente se delimitarán como zonas núcleo, según la zonificación propuesta por FUNDAECO . Una de ellas es el Cerro 1,019, denominado así por la altura de su cima más alta, que abarca aproximadamente 3,150 ha. Las otras montañas se denominan Guitarras y Reserva Natural Privada Finca Chocón Nacional.

La principal vía de acceso a estas comunidades es la carretera asfaltada CA-13 que conecta Fronteras, Río Dulce (población de importancia económica y administrativa a 18 km) con el Departamento de Petén.

Sólo San José Buena Vista está ubicado a la orilla de la carretera CA-13 y las otras comunidades están entre 3-13 km de distancia por camino de herradura.



Fisiografía, geología y suelos La SSC es una zona montañosa y quebrada, perteneciente a la provincia fisiográfica de las tierras altas sedimentarias, caracterizadas por la presencia de rocas calizas y serpentinitas. Este paisaje es kárstico con sustrato calcáreo, presenta alta disponibilidad de agua y relieve empinado que se evidencia en la existencia de sumideros, grutas y manantiales. Los suelos son de Cerros de Caliza y de las Tierras Bajas del Petén–Caribe; poco profundos, desarrollados sobre terrenos de topografía quebrada y pendientes severamente inclinadas (entre 16-32%) y con muy alta susceptibilidad a la erosión. Resulta frecuente el afloramiento de rocas calizas, lo cual hace que los suelos sean aptos para uso forestal en general, dedicados a áreas protegidas. En los pequeños valles localizados entre cerros, se recomienda utilizar los suelos para cultivos perennes mediante el uso de prácticas de conservación de suelos.

Hidrografía La SSC es un sistema productor de agua que corresponde a la vertiente hidrográfica del Mar Caribe. En el área 12 ríos drenan la parte sur del APESSC, alimentando la cuenca del Río Dulce y otros cinco ríos drenan hacia el Norte alimentando la cuenca del Río Sarstún. En esta área varios ríos desaparecen en cuevas, que se forman dentro de las formaciones kársticas de la región.

Según estudios realizados por el Instituto Nacional de Bosques (INAB), la SSC es una importante zona de recarga hídrica según lo describe el mapa de tierras forestales de captación y regulación hidrológica de Guatemala, el cual, le otorga al área una categoría de importancia alta. Dentro de los parámetros considerados para elaborar el mapa de tierras forestales de captación y regulación hidrológica, se consideró la fisiografía y capacidad de uso de la tierra, la pendiente, la textura y taxonomía del suelo, el balance hídrico, la recarga hídrica, la densidad del drenaje y la susceptibilidad a la erosión.

Clima

Las condiciones climáticas son variables debido a la altura sobre el nivel del mar y la posición que ocupa la SSC respecto de las direcciones en que soplan los vientos alisios provenientes del Nor-Este, desde el Mar Caribe. Los vientos presentan dirección predominante de Nor-Este a Sur-Oeste y una velocidad media de aproximadamente 70 km/hora. Según el sistema de clasificación climatológico de Thornthwaite, la SSC tiene un clima cálido muy húmedo, con estación seca de carácter bimodal que aproximadamente se registra entre febrero y mayo, y entre agosto y septiembre. La temperatura media anual es de aproximadamente 25 °C, la precipitación media anual oscila entre los 2,000-3,000 mm y el promedio anual de humedad relativa es de 70%.

Flora

Según el sistema de clasificación de zonas de vida de Holdridge, la SSC se encuentra en el bosque muy húmedo-subtropical cálido. La vegetación dominante es la selva pluvial, muy rica

en especies arbóreas latifoliadas y palmeras. La mayoría de su superficie está cubierta por masas boscosas localizadas sobre cerros empinados.

El bosque maduro se encuentra estratificado en cuatro niveles: a) dosel superior (árboles de 35-50 m de altura) representados por especies como chicozapote (*Achras zapota*) y Santa María (*Calophyllum brasiliense*); b) árboles co-dominantes (altura media de 20-30 m), con especies como el cojón de coche (*Stemmadenia* sp) y tucuy (*Pithecolobium lanceolatum*); c) arbustos y abundantes palmas como la ternera (*Euterpe macrospadix*), lancetillo (*Astrocarium mexicanus*), ixcanal (*Acacia hindisii*), pacayas y xates (*Chamaedorea* sp); y d) estrato de las hierbas, el cual es más variado al reducirse la altitud, se encuentran especies de helechos, aráceas, peperomias y epífitas.

Los charrales o guamiles se caracterizan por un tipo de vegetación arbustiva en donde el tambor (*Ochroma lagopus*) se presenta como especie arbórea primaria. Los charrales cumplen con la función de proporcionar leña. Dentro de las áreas de charrales y en los cultivos, siempre se encuentra corozo (*Orbygnia cohune*) (Barrios, 1996). El Cerro 1,019 cuenta con una asociación vegetal de tres especies: oreja de burro (*Clusia massoniana*), ternera (*Euterpe macrospadix*) y guano (*Sabal guatemalensis*), la cual según es una asociación única dentro de toda el área y no se ha reportado en ninguna otra parte del país. Razón por la cual su mantenimiento es una de las metas de conservación para la SSC.

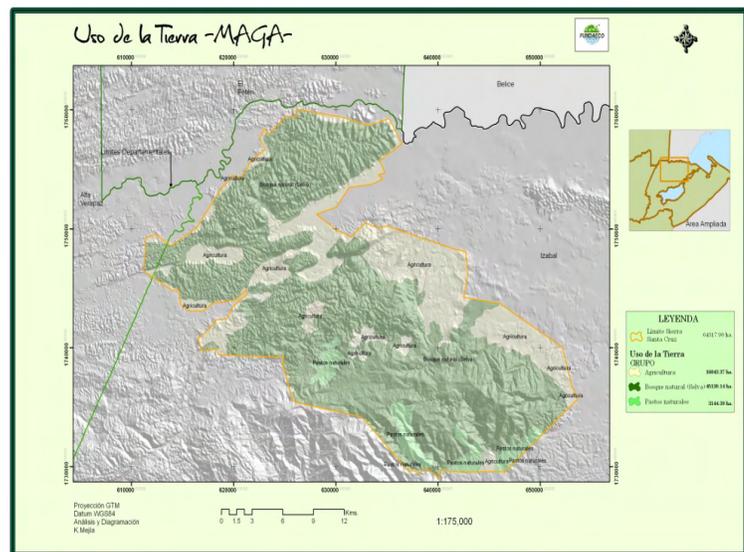
Fauna

En la SSC todavía se pueden encontrar mamíferos como los osos colmeneros (*Tamandua tetradactyla*), miquitos de oro (*Ciclopes didactylus*), mono saraguato (*Alouata pigra*), armadillos (*Dasyus novemcinctus*), puerco espines (*Coendu mexicanus*), coyotes (*Canis latrans*), mapaches (*Procyon lotor*), puma (*Felis concolor*), venado cola blanca (*Odocoileus virginianus*) y dantas (*Tapirus bairdii*).

La avifauna es el grupo animal más abundante, en el cual predominan los paserinos de bosque. Además, el sistema cumple una función primordial como estación para aves migratorias. Los anfibios y reptiles también son muy abundantes y existen muchas especies endémicas. El grupo de anfibios y reptiles es bastante diverso en el área, se han reportado 188 especies (de 250 especies confirmadas para SSC), de las cuales 56 especies se encuentran dentro de las listas rojas del Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) y de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN). Además, confirmaron 30 especies de aves migratorias y una de ellas (*Dendroica chrysoparia*) es vulnerable a nivel mundial.

Uso de la tierra

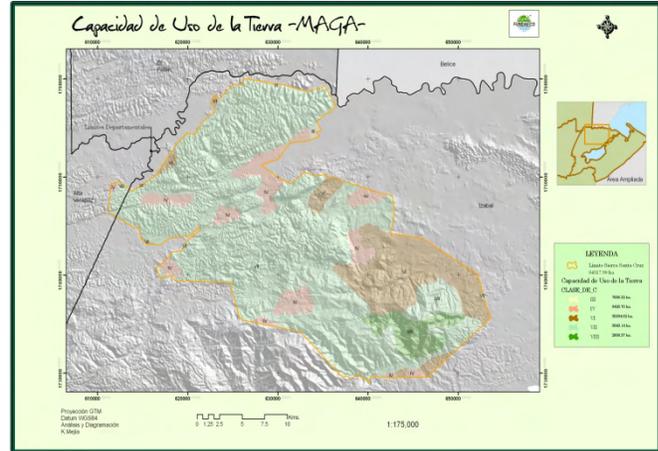
En la SSC no ha ocurrido un uso intensivo de los recursos, lo cual ha permitido que zonas de gran tamaño se hayan conservado en relativamente buen estado. El aprovechamiento de recursos naturales en la SSC se caracteriza por el uso de la flora para materiales de construcción, combustibles, alimentación, comercio de maderas finas, artesanía, medicina tradicional; mientras que la fauna se extrae a través de la cacería con fines de consumo familiar. Los habitantes de las comunidades se dedican a la agricultura (maíz, frijol, piña, sandía, chile, güicoy), ganadería y el comercio. El mapa de uso actual de la tierra del año 2006 indica que el 25% del área es utilizado para la agricultura, el 70% es de bosque natural y el 5% es ocupado para actividades ganaderas.



Capacidad de uso de la tierra

La metodología del Departamento de Agricultura de los EE. UU., clasifica la capacidad productiva de las tierras de Guatemala, en ocho clases. La clasificación se realiza en función de los efectos combinados del clima y las características permanentes del suelo.

De las ocho clases agrologicas, la I, II, III y IV son adecuadas para cultivos agrícolas con prácticas específicas de uso y manejo. Las clases V, VI y VII, pueden dedicarse a cultivos perennes, específicamente bosques naturales o plantados. La clase VIII se considera apta sólo para parques nacionales, recreación y para la protección del suelo y la vida silvestre.



En Sierra Santa Cruz, están representadas cinco de las ocho clases agrologicas, predominando las clases VI (55.87%), III (11.96%) y VIII (11.55%) del área total de la sierra.

Aspectos socioeconómicos

Según el Instituto Nacional de Estadística y los diagnósticos comunitarios levantados por FUNDAECO la población meta está constituida por 389 personas, de las cuales el 50.13% son hombres y el restante 49.17% son mujeres. El 55.27% de la población tiene menos de 15 años, lo que indica que es una población joven.

En relación a los servicios, el 60% de las comunidades posee escuela, el 20% agua entubada, el 40% tiene acceso a salón comunal y el 20% a iglesia.

Es fácil observar que la mayoría de las comunidades no cuenta con servicios básicos como agua potable, carretera, centros de salud, escuela, energía eléctrica, centros de acopio, letrinas, de tal forma que la generación de proyectos productivos puede servir de paliativo para subsanar las necesidades básicas de la población.

El 100% de las comunidades meta, se dedican a la agricultura, principalmente maíz y frijol, sin embargo por las condiciones naturales de la zona, los rendimientos son bajos y no permiten la producción de excedentes.

La Estrategia de Comercialización se desarrollara en una extensión de **2,829 hectáreas de bosque natural**, su implementación está a cargo de la **Asociación Aj Ijol K'iche'**, la cual es una organización comunitaria con sede en la aldea de Sesaquepec, municipio de Livingston, del departamento de Izabal. La elaboración del presente plan fue posible gracias a la participación proactiva, de sus miembros directivos que integran la Asociación y miembros de base en la formulación y desarrollo de consultas.

La **AIK**, está conformada por 20 organizaciones de base que integran el Consejo Inter-Comunitario de la Reserva Chocón Nacional de la Sierra Santa Cruz. La Asociación se conformó el ocho de junio del año dos mil siete. El 100% de los integrantes de la asociación son de la etnia Q'eqch'i. Cuenta con infraestructura instalada adecuada que puede servir de bodega y área de pre-selección de las hojas del género *Chamaedorea*. La ubicación general de la sede, se presenta en la figura 1.

Las comunidades que conforman la Asociación, son: Se' Saab', Rub'el Kakaw, Saqik'ib', Cerro Blanco, Saquipek, Dos Zapotillos, Sepak, Tres Cerros, Saqitzuul, Nueva Las Tortugas, Monterico, Se'Tzol, Nuevo Nacimiento, Nuevo Samaritano, Nuevo Nacimiento La Arca, Aldea La Palmilla, Aldea Ángel Ha, Sierra Santa Cruz Rub'el O, Se'muy y Creek Gallo.

De acuerdo a la Escritura de constitución, los fines y objetivos de la Asociación, son:

- A) Formular, ejecutar y evaluar proyectos de tipo económicos, social, de salud, turismo, ecoturismo, artesanías, educativo, ambiental, de organización, agricultura y **producción de cualquier producto en áreas protegidas**, que beneficien a los asociados de AAIK;
- B) Promover otras actividades que redunde en beneficios de sus asociados y del desarrollo comunitario;
- C) Influir en todo aquello que tenga como fin incrementar y desarrollar las distintas actividades de los asociados de AAIK y el desarrollo comunitario, especialmente en su forma de operar y producir, para mejorar la calidad de las actividades examinadas para lograr dicho fin;
- D) Propiciar la autogestión como una alternativa para mejorar la calidad de la vida;
- E) Establecer contratos y convenias con asociaciones similares, personas individuales y jurídicas que permitan el logro de los objetivos;
- F) Extender a los asociados certificaciones y credenciales de identificación;
- G) organizar asesorías de carácter técnico, comercial, económico, financiero, fiscal, ambiental y jurídico para el servicio de sus asociados cuando proceda.

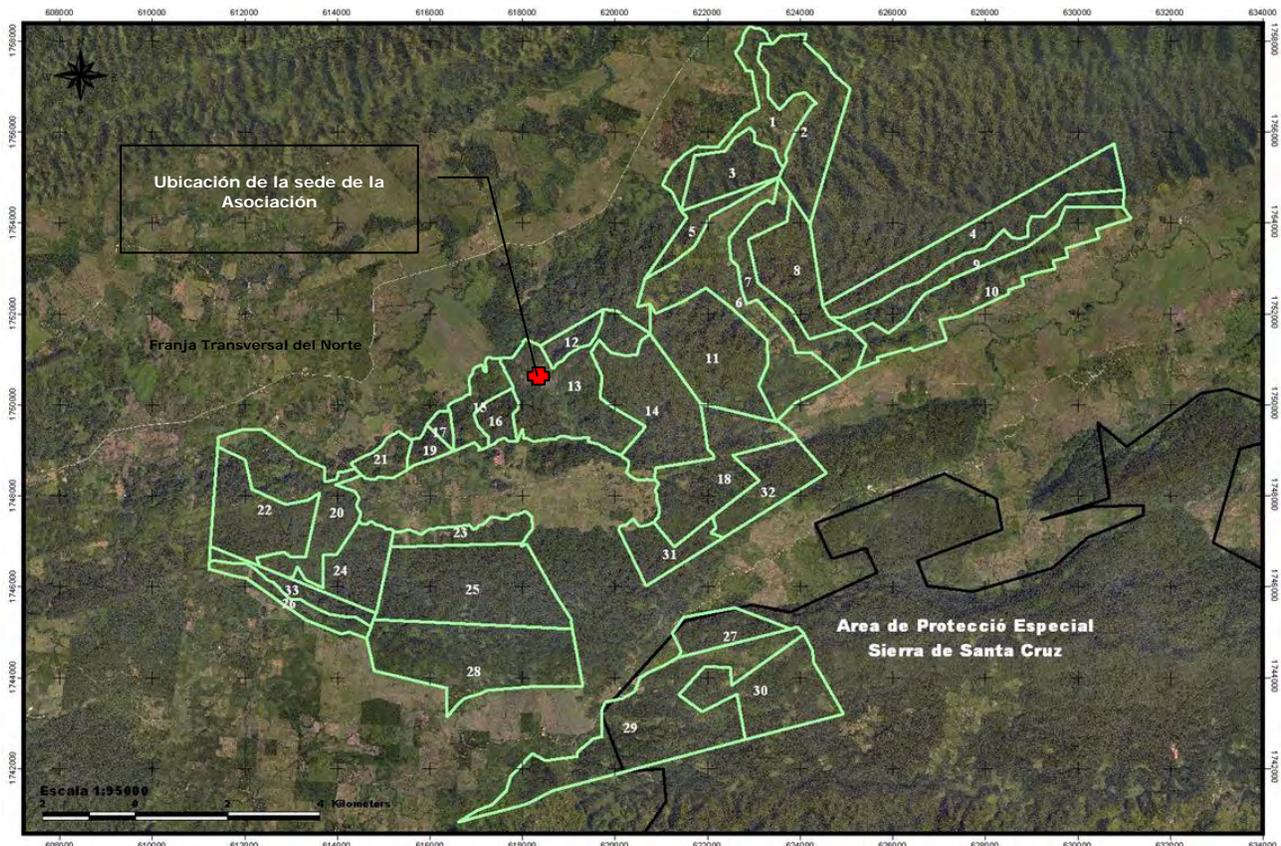


Figura 1. Comunidades y Sede de la Asociación Aj Ijol K'ich'.

VENTAJAS:

Las ventajas de la Estrategia de comercialización son:

- Definición del marco legal de la tenencia de la tierra.
- Planes de manejo en vía de aprobación legal por parte de CONAP.
- Capacitación del personal de campo y administrativo.
- La Asociación posee las herramientas administrativas necesarias para el manejo de fondos.
- La Asociación ha administrado fondos de proyectos provenientes de donaciones nacionales e internacionales.
- La Asociación posee alta capacidad de convocatoria.
- La asociación cuenta con una sede e infraestructura mínima para algunos procesos de la cadena de comercialización.
- Se cuenta con un socio estratégico, con experiencia en la comercialización del Xate.

DESAFÍOS:

Entre los desafíos que la Estrategia de comercialización deberá responder se pueden mencionar:

- Es la primera experiencia que conlleva la negociación de contratos comerciales.
- Los planes de manejo de cada una de las comunidades está en proceso de autorización por CONAP.
- La Asociación, no cuenta con experiencia en el proceso de establecer vínculos comerciales con posibles compradores y es desconocida en el mercado del Xate.
- Carece de los fondos necesarios para iniciar las actividades comerciales.
- Falta de experiencia en la exportación del producto..
- Se carece de infraestructura necesaria para procesar el producto que cumpla con los requisitos mínimos para ser exportado.

3.2 La Visión³

Según el Plan Estratégico de la Asociación Aj Ijol K'iche', se define como "una comunidad de comunidades Maya Q'eqchi' de la Sierra Santa Cruz del municipio de Livingston, fortalecido y reconocido por su capacidad de participación, representatividad, incidencia, cabildeo y negociación a nivel local, regional, nacional e internacional, que impulsa el acceso al desarrollo con identidad, justicia, educación y a una igualdad de condiciones y oportunidades para mejorar la calidad de vida de las comunidades"

3.3 La Misión

El plan estratégico de la Asociación Aj Ijol K'iche', indica que "la Asociación basado en el equilibrio y la complementariedad como principios y valores culturales, promueve el desarrollo comunitario sostenible y sustentable con identidad, en las comunidades de la Sierra Santa Cruz, fomentando el manejo, uso y conservación de los recursos naturales del área, a través de la participación activa y proactiva de los actores. Los Valores institucionales

En las consultas, los participantes seleccionaron los valores comunes para todos.

³ Plan estratégico de la Asociación Aj Ijol k'iche', 2008

- a. **Capital Social:** a la fecha la organización ha promovido la capacitación de los agremiados ante otras instancias del Estado u ONG, tomando como base que estos son el capital más importante que tiene y que fortalecerá aún más con relación al tiempo y a su proceso interno de su organización.
- b. **Creatividad:** siempre se trata de proponer y ajustar la forma de trabajo analizando la forma de mejorar.
- c. **Honestidad:** parten de la base del cumplimiento de los fines y objetivos para lo cual fue fundada la asociación en sus inicios en donde se trata que prevalezca el bien común.
- d. **Paz:** para salvaguardar a la misma, tienen como medida disciplinaria la aplicación de los reglamentos internos de la organización para salvaguardar el orden y respeto, por ende mantener la paz entre todos los agremiados y ante terceros.
- e. **Perseverancia:** uno de los valores con que más se identifican los socios es haber logrado su propia Asociación.
- f. **Seguridad:** parten de la base de la capacitación misma que les da seguridad en los trabajos que desarrollan.
- g. **Responsabilidad:** La Asociación está comprometida con el desarrollo de los agremiados, para lo cual toma muy en serio los compromisos adquiridos en los proyectos ejecutados por dicha organización.
- h. **Trabajo en Equipo:** es un grupo de personas de distintos caracteres y habilidades que desde sus inicios como organización han venido trabajando juntos en la regulación de la tenencia de la tierra en dicha área.

3.4 Estructura organizacional de la Asociación comunitaria

Con base al Contrato de Constitución de la Asociación Civil No Lucrativa de la escritura notarial No. 130 de la Licenciada Maritza Grisel Murcia, en el Capítulo III, Artículo 9 de título Órganos de la Asociación⁴, establece los siguientes:

- a) Asamblea General y
- b) Junta Directiva

La Junta Directiva está integrada por los cargos y personas siguientes.

Cuadro 1. Integrantes de la junta directiva de la Asociación⁵

Nombre del integrante	Cargo
Marcos Jo Ich	Presidente
Alberto Pop Chun	Vicepresidente
Ricardo Caal Saquij	Secretario
Noé Díaz Martínez	Tesorero
Vicente Hoo Caal	Vocal I
Elías Israel Pop Cucul	Vocal II
Julio Chen Caal	Vocal III

La representación legal de la Asociación, está a cargo del presidente de la Junta Directiva y en funge en dicho cargo el Señor Marcos Jo Ich. El acta de constitución define el organigrama de la Asociación Aj Ilol K'iche' y se presenta en la figura siguiente.

⁴ Escritura Notaria No. 130, de la Lic. Maritza Grisel Murcia, del 29/06/07, protocolo No. 5508773 a 5508783.

⁵ La junta Directiva entregará cargos el 28 de junio del 2011, ya que el Contrato de constitución establece un período de dos años.

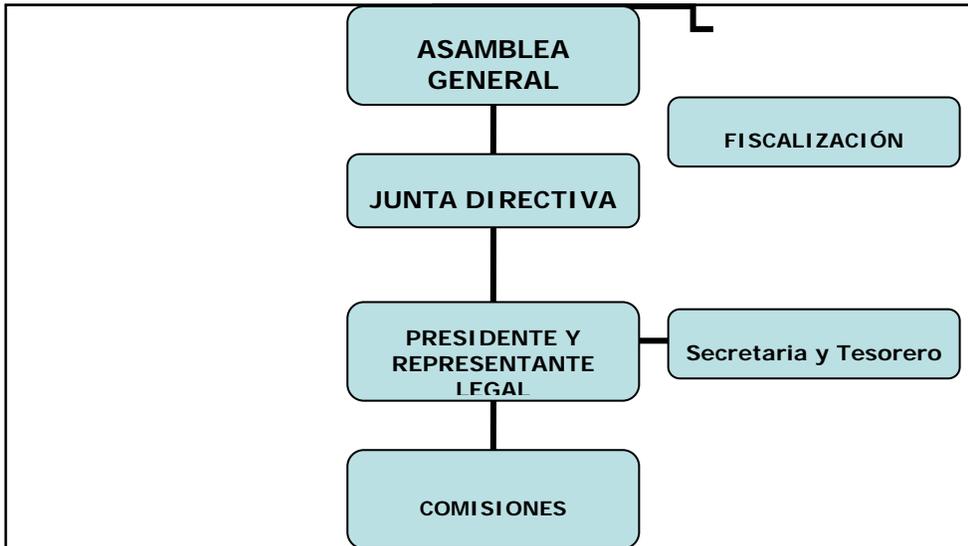


Figura 2. Organigrama de la Asociación AL JIOL K'ICHE'

La Asociación será la coordinadora, gestora y ejecutora dentro de la presente Estrategia. Para asegurar la sostenibilidad de la Asociación se contempló un 15% de Administración para su funcionamiento.

La responsabilidad de la Asociación será:

- Representar a las comunidades en la negociación
- Servir de enlace de los pagos.
- Trasladar los fondos de los negocios de las comunidades asociadas,
- Velar por el adecuado manejo del recurso natural.
- Gestionar ante las instancias competentes sobre el control y monitoreo del recurso.
- Pronunciarse ante la opinión pública sobre el buen manejo del recurso.
- Denunciar ante las instancias competentes de las ilegalidades que repercutan en el área.

La Asociación deberá crear una estructura que permita la realizar las actividades administrativas que requiere el negocio de comercializar Xate. En este contexto se propone que se implemente una comisión la cual estará constituida por los siguientes cargos.

Coordinador, Asesor técnico, Jefe de Grupo, Encargado de transporte, contador; esquemáticamente la organización del la comisión de Xate se puede visualizar en la figura 3.

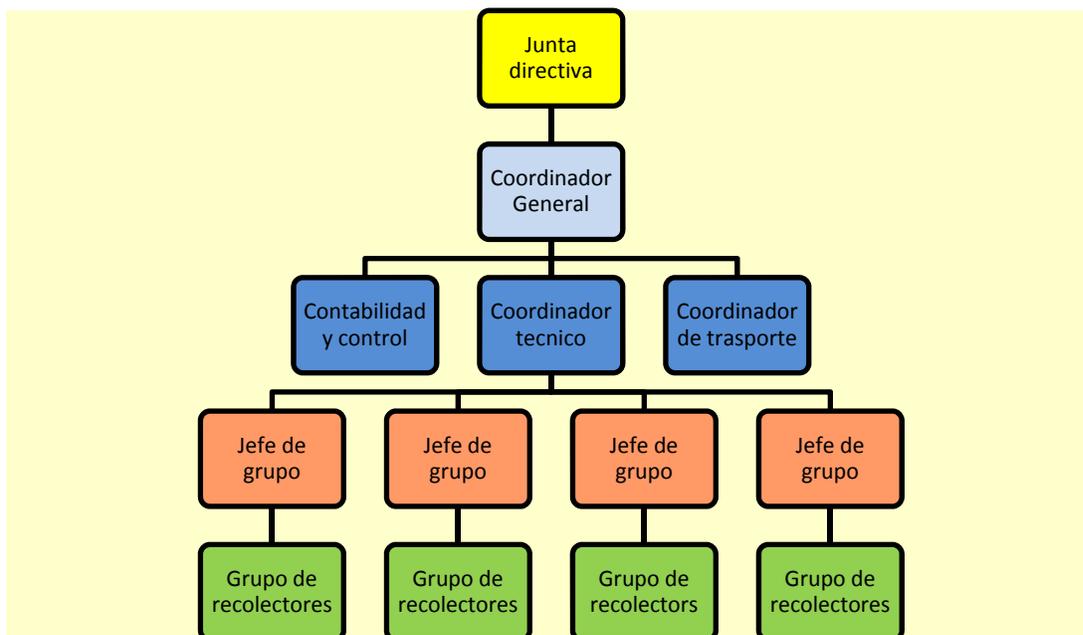


Figura 3: Organigrama de la comisión de Xate de la AIK.

El Coordinador será el responsable directo de la planificación, organización, dirección y control de las actividades del proceso de comercialización del Xate, desde su etapa de planificación de campo hasta la entrega de los reportes de ventas a la Junta Directiva, quien como ya se indicó será la encargada de gestionar los pagos y los traslados de fondos a los asociados. Depende directamente de la Junta Directiva de la AIK y específicamente del Presidente y representante legal.

Contabilidad y control: es el departamento encargado de llevar los registros de producción, transporte menor, almacenamiento, despacho y envío de los productos producidos por la Asociación, lleva los registros de ingresos provenientes de la venta de los productos y depende del coordinador general a quien le reporta, tramita las guías de transporte ante el CONAP y lleva registro del uso de ellas.

Coordinador Técnico, es el responsable del buen manejo del bosque y los productos que se ahí se producen, planifica, organiza, dirige y controla la producción forestal, solicita a contabilidad y lleva registro del uso de las guías de transporte, lleva registro detallado de los envíos del producto a fin de tener controles cruzados de producción. Es el encargado de planificar, organizar y dirigir los inventarios de productos no maderables, participa en la elaboración del Plan de Manejo y Planes Operativos Anuales, coordina actividades de protección forestal, capacitación y manejo forestal.

Coordinador de transporte, es el responsable de coordinar el envío del producto hacia el mercado, contacta a los transportistas y lleva registros detallados de los servicios prestados, tales como tiempos de entrega, distancias, costos generales, mantenimiento, es responsable directo de que el producto llegue a su destino final.

Jefe de Grupo, es el encargado de organizar, dirigir y controlar al grupo de recolectores, reporta directamente al Coordinador técnico, participa directamente en actividades de recolección y capa

Recolectores, son los encargados de realizar las actividades de recolección del producto en el campo, deberán contar con las herramientas y el equipo de protección mínimo para el desempeño de sus labores, deberán ser sujetos de constante capacitación.

3.5 Productos y servicios que ofrecen al mercado-

3.5.1 Productos.

Descripción general de los productos:



Xate cola de pescado: Plantas de dos metros de alto o más, tallos delgados de 13 mm. de diámetro, a veces florecen tempranamente cuando aún no tienen tallo. Hojas extendidas, simples, acuminadas y partidas en el ápice, de color verde oscuro en el haz y verde opaco en el envés. La vaina es oblicuamente abierta de la parte media y de 8 a 10 cm. de largo.

Xate jade: Crece solitaria, erecta, de 1.5 a 3 metros de altura. Tallo de 1 a 2.5 cm. de grosor, con entrenudos de desigual longitud que pueden variar desde 4 a 15 cm. Crece naturalmente en bosques húmedos de tierras bajas a 350 msnm o menos.

Usos de los productos.

En los mercados internacionales, sobre todo en los EE.UU., Canadá, Japón y la U.E., las chamaedoreas más comercializadas son la **C. elegans (xate hembra) c oblongata (xate macho o jade) c ernestii augustii (xate cola de pescado)**. Su atractivo reside en que son plantas robustas, que resisten bien el transporte y que por su crecimiento lento, su forma y su color se prestan bien a la decoración como plantas de interior, o para combinarse en arreglos florales, además son plantas que presentan poco perecebilidad, es decir que duran bastante tiempo en buenas condiciones.

La palma se usa principalmente en la floricultura como follaje y planta de maceta (en diferentes presentaciones y tamaños). También se comercializa su semilla.

Los principales usos de las palmas se resumen a continuación:

- a) Floricultura, como base ornamental en arreglos florales, coronas y bouquet;
- b) Adornos tradicionales para la celebración de la Semana Santa y Domingo de Ramos.
- c) Jardinería. Las palmas son muy populares como parte del paisaje en exteriores,
- d) Plantas de interior en casas, oficinas, hoteles, negocios y edificios de lujo.
- e) Las palmas para coleccionistas se comercializan por canales especializados de plantas maduras y semillas de especies raras y su mayoreo ha destruido hábitats de esos tipos especiales de palmas.
- f) Como alimento, los tallos e inflorescencia de algunas especies como el palmito y el tepejilote.
- g) Fuente de materias primas para artesanías
- h) Base para exposición de productos en supermercados y tiendas de autoservicio;



Algunas de las características comerciales de estas plantas que ninguna otra especie dentro del mercado de follajes ha podido sustituir son:

- a) Bajos requerimientos de luz. Tienen una amplia tolerancia a la sombra que las hace ideales como adornos en interiores.
- b) Una combinación de dureza y flexibilidad de sus hojas, lo cual ofrece una amplia resistencia al manejo, permitiendo ajustar y quitar partes del follaje sin afectar su apariencia.

- c) Relativa larga vida (de 3 a 6 semanas),
- d) Soportan una alta humedad relativa en el ambiente.
- e) Fácil reproducción a través de semilla
- f) Facilidad para producir en viveros.

2.5.2 Producción, selección, empaque y transporte

La forma común de entregar el producto a los intermediarios nacionales, es utilizando la unidad de medida llamada "gruesa", la cual está compuesta generalmente por 60 hojas seleccionadas cuidadosamente, eliminando toda la palma con daños físicos o manchas provocadas por hongos, insectos, goteras y otros.



La clasificación de las palmas debe de realizarse según especificaciones de las empresas compradoras, debiendo poner especial atención en el tamaño de las palmas según especie de xate y categoría que sea demandada, la información se presenta en el acápite "Normas de calidad de los países compradores".

Para el transporte de xate a nivel nacional, se utilizan sacos de polipropileno abierto y con amarres laterales para poder cerrarlos. Sobre cada costal abierto, se coloca una capa de hojas secas para que sirvan de colchón, luego se colocan los manojos de xate contados y con puntas hacia los dos laterales, enseguida se coloca más basura de hojas y se amarra el costal.



Los manojos de xate se colocan con las puntas para los dos lados para que al cerrar el bulto que sea uniforme, generalmente para el mercado nacional se acostumbra a hacer bultos con un peso máximo de 100 a 110 libras, el bulto lleva 60 gruesas de 50 palmas cada uno.

Para el mercado en E.U., se empaqueta en papel Kraft haciendo gruesas de 80 unidades en forma cilíndrica, se amarran y estos paquetes se acomodan en tinas de fibra de vidrio a las que se agrega una décima parte de agua.

Son 16 paquetes los colocados por tina en forma vertical a una temperatura de 4 - 6° C, dentro de la caja de refrigeración del trailer, de esta manera se puede transportar un promedio de 1,000 paquetes por trailer.



Cuando se trata de empaque para exportación, se puede usar

papel Kraft o cajas de cartón, esto depende de los pedidos de los compradores en el exterior. Cuando se emplea papel Kraft, la forma de colocación de los manojos es poniendo los tallos solo en una dirección, generalmente se hacen paquetes de 25 a 30 manojos 18 palmas cada uno, luego se envuelven bien y se colocan sobre recipientes de agua o en un cuarto



frío, de donde se sacan para transportarlos por contenedor refrigerado o por avión según la decisión empresarial del exportador o del importador.

Normas de calidad de los países compradores

Los parámetros que se aplican para la clasificación de las hojas de xate se detallan en el siguiente cuadro.

CATEGORIAS	Tamaño de hojas de las especies de Xate en pulgadas.		
	HEMBRA	JADE	COLA DE PESCADO
Mini estándar	9"	14"	14-16"
Estándar	12"	18"	17-23"
Súper	14"	22"	24"

Los pedidos a Europa (Alemania y Holanda) se componen de 1,500 cajas:

400 cajas de tamaño Súper

800 cajas de tamaño Estándar

300 cajas de tamaño Mini estándar

3.6 Factores claves de éxito del negocio

- a) El producto a ofertar estará dentro del marco legal.
- b) La Asociación tiene su personería jurídica.
- c) Existe un mercado asegurado del producto.
- d) Existe una demanda internacional que no se cumple.
- e) Existe una estabilidad de precios en los últimos años.
- f) Está establecido el marco jurídico institucional.

4 EVALUACIÓN DEL AMBIENTE EXTERNO

4.1 OFERTA

En Guatemala existe alguna tradición en la exportación de Xate, especialmente originario del Petén, habiéndose creado una infraestructura y organización, para internarse en la selva petenera, para realizar la recolección, acopio y venta del producto a los intermediarios; estos últimos están conectados con las compañías exportadoras. De las selvas y montes de México y Guatemala se cortan entre 1.3 y 1.5 millones de hojas de Palma de Xate, principalmente de las llamadas Chamaedorea Elegans, Hooperiana, Ernesti-augusti, Oblonga y Tepejilote al año⁶.

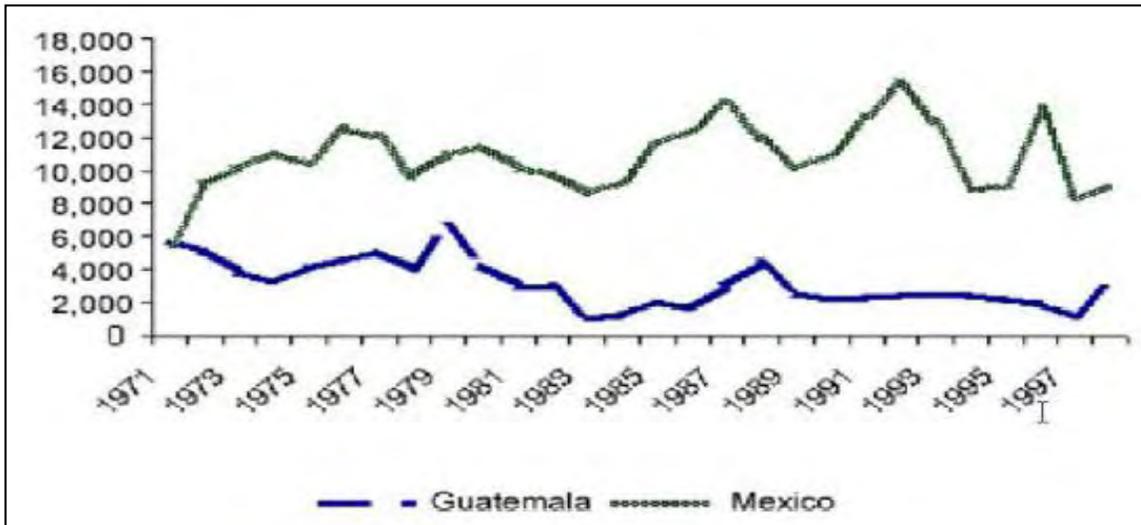
⁶ Trench, Tim, Köhler, Axel 2004. Los xateros en la selva lacandona: una temporalidad permanente.

En el corte y comercialización se ocupan más de 12,000 personas entre estos dos países. Sin embargo por las cadenas de comercialización y por los monopolios que se han desarrollado alrededor de la exportación e importación de flores y follajes, al campesino productor o recolector de palma solo obtiene como ganancia el .08% del valor de cada hoja pagada en el mercado internacional, siendo los intermediarios nacionales y los comercializadores internacionales los que obtienen la mayor proporción de la ganancia del negocio.

Como en tantas otras cadenas de negocios basadas en la explotación extractiva de los recursos naturales, el sistema de comercialización se caracteriza por una fuerte intermediación, y los verdaderos beneficiados son los importadores estadounidenses y los transportadores, siendo mínimos los ingresos que reciben la población local empleada en la colecta. Así, las comunidades y los países exportadores el país han venido perdiendo durante los últimos 60 años su riqueza y patrimonio natural en beneficio de los monopolios extranjeros que controlan el mercado internacional.

De 1970 a 2000 los volúmenes que México y Guatemala comercializan no han sido cuantificados, se cuenta con un registro⁷ en el que se aprecia que la producción muestra un patrón de fluctuaciones constantes tal como se presenta en la figura 4. Aún así se puede afirmar que por lo menos durante este periodo ha mantenido una “cierta constancia” sobre todo de 1985 a 2000. Sin embargo se puede apreciar durante esta etapa un “ligero” aumento en la oferta de las hojas de palma, durante los últimos 5 años de dicha temporada. En el caso de Guatemala la disminución está siendo más evidente y empieza desde finales de los setentas.

Figura 4: Hojas de palma exportadas a Estados Unidos periodo 1971-2000



Fuente: Commission for Environmental Cooperation of North America 2002

4.1.1 Oferta de Guatemala

La demanda de palma de Xate se ha mantenido desde hace 30 años, sin embargo la oferta de este producto ha tenido una disminución; se atribuye a que se extrae cantidades y no calidad del producto. También hay que tomar en cuenta que existe épocas de demanda de Xate que regularmente son de Noviembre a marzo o abril.

Así también el mercado es variado ya que en lapso de un promedio de 3 años, se inclina por determinada especie.

Según W. Martínez (2009)⁸ en un análisis efectuado a los principales productores que se encuentran operando dentro de la Reserva de Biosfera Maya, se encontró que muy pocas unidades de manejo se encuentran poblaciones naturales de Xate cola de pescado

⁷ CEC: Commission for Environmental Cooperation of North America

⁸ W. Martínez 2009.

(*Chamadorea ernesti-augustii*). Sin embargo a nivel general de las especies de Xate (Jade, Hembra y Cola de Pescado), existe un decadencia de la oferta de este producto. En la figura 5 se presenta la tendencia de la oferta de Xate en el departamento de el Petén.

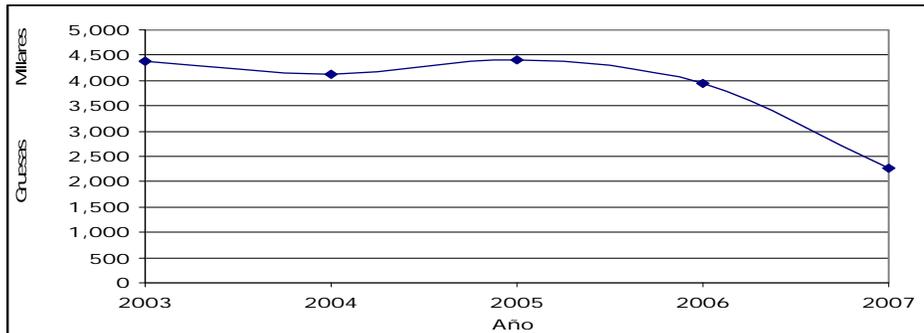


Figura 5. Tendencia de la oferta de Xate en el departamento de Petén.

Según W. Martínez, el Proyecto de No Maderables de Raiforest Alliance (RA), está llevando la política de calidad del producto en vez de cantidad. El lema del proyecto ha sido **“No Cargue Basura, si no cargue Dinero”**. El inicio de este proyecto costó, ya que los Xateros⁹ están acostumbrados a cortar cantidad y no calidad. Sin embargo el proyecto se ha estado posicionando y en los últimos años existen más grupos de recolectores de xate dentro del proyecto.

Las comunidades pioneras dentro de este proyecto fueron Uaxactún y Carmelita. Seguidamente se ha incrementando más socios conforme los resultados de las anteriores organizaciones. Lo comercializado en este lapso se presenta en cuadro 6.

En lo que respecta a las exportaciones realizadas por Guatemala, según fuente del Consejo Nacional de Áreas Protegidas CONAP, no cuentan con una tendencia definida, estimándose algo cíclico por la similitud de los datos del año 1998 con los del 2003, sin contarse con una explicación para ello.

Durante 2004 se observa una clara baja en las exportaciones, las que se incrementaron durante 2005 y presentan una baja en el 2006, así como para el 2007 para situarse cerca de las 33 mil bultos de 60 gruesas de 50 palmas, equivalente a 98 millones y medio de palmas.

En el cuadro 2 y figura 5 se puede apreciar el comportamiento de las exportaciones guatemaltecas de Xate expresados en bultos de 60 gruesas de 50 hojas cada uno.

En el cuadro 3 se presenta el volumen aprovechado en el departamento de el Peten en el periodo 2003-2007 efectuado por las empresas que realizan esta actividad

⁹ Son las personas que se dedican a cortar la palma (hoja) de la planta de Xate.

Cuadro 2: Ventas de paquetes de Xate período 2005-2008

PRODUCTOR	2005				Total
	COLA	HEMBRA	SÚPER	REGULAR	
AFISAP	-	-	-	-	-
CARMELITA	-	-	96	1,419	1,515
CONTRATISTAS	-	-	-	-	-
EL ESFUERZO	-	-	-	-	-
LA PASADITA	-	-	-	-	-
MACANCHE	-	-	-	-	-
SANTA CRUZ	-	-	-	-	-
UXACTUN	48	128	683	3,872	4,731
Total general	48	128	779	5,291	6,246
PRODUCTOR	2006				Total
	COLA	HEMBRA	SÚPER	REGULAR	
AFISAP	-	-	-	-	-
CARMELITA	-	4	799	6,101	6,904
CONTRATISTAS	-	-	-	-	-
EL ESFUERZO	-	-	-	197	197
LA PASADITA	-	-	-	-	-
MACANCHE	-	-	-	-	-
SANTA CRUZ	-	-	-	-	-
UXACTUN	-	1	1,203	3,962	5,166
Total general	-	5	2,002	10,260	12,267
PRODUCTOR	2007				Total
	COLA	HEMBRA	SÚPER	REGULAR	
AFISAP	-	-	309	2,097	2,406
CARMELITA	-	2	279	2,667	2,948
CONTRATISTAS	-	-	28	316	344
EL ESFUERZO	-	150	40	809	999
LA PASADITA	-	-	41	1,743	1,784
MACANCHE	-	-	-	-	-
SANTA CRUZ	-	-	-	-	-
UXACTUN	-	85	1,676	3,482	5,243
Total general	-	237	2,373	11,114	13,724
PRODUCTOR	2008				Total
	COLA	HEMBRA	SÚPER	REGULAR	
AFISAP	-	-	767	3,316	4,083
CARMELITA	-	-	258	4,255	4,513
CONTRATISTAS	-	-	4	240	244
EL ESFUERZO	-	-	185	3,880	4,065
LA PASADITA	-	-	7	4,366	4,373
MACANCHE	-	-	2	14	16
SANTA CRUZ	4	1	-	-	5
UXACTUN	-	-	1,914	2,626	4,540
Total general	4	1	3137	18697	21839

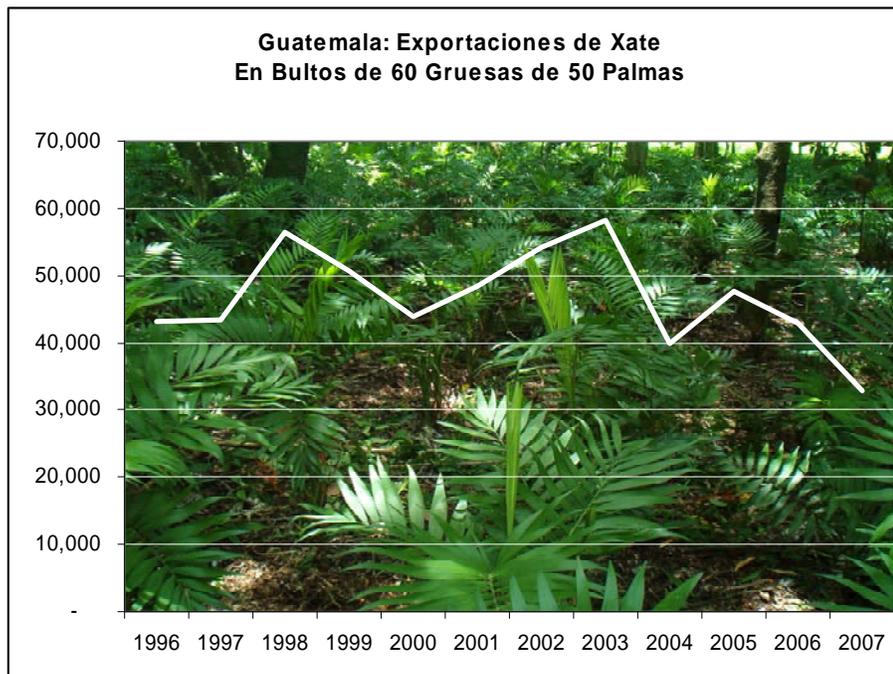
Fuente: Proyecto no maderables/ Rainforest Alliance

Cuadro 3: Guatemala: exportaciones de xate años 1996 a 2006

AÑO	BULTO	GRUESA	PALMAS
1996	43,234	2,594,015	129,700,725
1997	43,382	2,602,932	130,146,600
1998	56,507	3,390,395	169,519,725
1999	50,566	3,033,974	151,698,675
2000	43,858	2,631,457	131,572,838
2001	48,510	2,910,609	145,530,450
2002	54,187	3,251,209	162,560,438
2003	58,178	3,490,670	174,533,475
2004	39,999	2,399,913	119,995,664
2005	47,762	2,865,741	143,287,036
2006	42,853	2,571,181	128,559,055
2007	32,811	1,968,645	98,432,264

Fuente: Departamento de vida Silvestre CONAP

Figura 6: Exportaciones de Xate, en el periodo 1996-2007



Fuente: Elaboración propia con datos del CONAP

Cuadro 4. Gruesas comercializadas periodo 2003 al 2007¹⁰, departamento de Petén.

Empresas Comercializadoras	AÑO					Total general
	2003	2004	2005	2006	2007	
AFISAP					97,000	97,000
Asociación Cruce La Colorada					20,000	20,000
Cefasa	22,700				5,000	27,700
Comercial N&C	56,500	22,580	161,320	169,120	129,600	539,120
Cooperativa Carmelita				61,200	80,000	141,200
Cooperativa plancha de piedra			8,000			8,000
CUSTOSEL					10,000	10,000
Evamar Internacional	484,750	642,499	746,200	681,900	424,100	2,979,449
Expo Esmeralda					21,000	21,000
Finca La Bendición				10,000		10,000
Florales Cariño S.A.	336,000	270,400	267,794	158,000	110,000	1,142,194
Follajes del Trópico S.A.	308,500	225,400	230,640	209,650	158,900	1,133,090
Follajes Internacionales S.A.				13,600	17,000	30,600
Follajes y Helechos de Guatemala S. A	100,250	96,500	124,000	108,550	53,200	482,500
G. S. Naturex	56,500	81,200	74,000	45,000	14,000	270,700
Helechos Verapaz S. A	43,990	112,500	71,150	68,750	37,500	333,890
Importadora y Exportadora C&G	89,600	60,600	45,900			196,100
Impulsores Suchitecos					10,000	10,000
Inversiones Gersa	232,700	122,640	155,945	84,770	70,000	666,055
Lunna de Jade Import Export			38,000	6,400	22,000	66,400
Maex S.A.	786,700	802,800	925,080	673,300	369,700	3,557,580
OMYC		10,000	66,120	116,180	175,000	367,300
Particular	10,500	10,000			5,000	25,500
Plantas Arco Iris S.A.	1,313,950	1,257,170	1,106,800	1,159,100	353,700	5,190,720
Planver S.A.	536,200	413,300	387,400	363,000	60,000	1,759,900
Soc. Civil Amigos Del Bosque					10,000	10,000
Sociedad Civil Laborantes del Bosque					10,000	10,000
Suculte S.A.				15,400		15,400
Xatera San Antonio		5,100	3,800			8,900
Total general	4,378,840	4,132,689	4,412,149	3,943,920	2,262,700	19,130,298

Fuente: Departamento de vida silvestre, CONAP.

4.2 Demanda

El destino de las exportaciones es principalmente Estados Unidos de América, Holanda y Japón, es necesario mencionar que en Holanda los importadores se encargan de la reexportación a los otros países de Europa, se estima que se ha mantenido el nivel de exportaciones por las siembras de Xate realizadas durante los últimos años, pues de lo contrario, la tendencia sería descendente al depender solo de la extracción.

El comportamiento de la demanda según destino para el caso de Estados Unidos es durante los meses de enero a mayo, para la Unión Europea de marzo a junio, Japón de enero a febrero y Canadá de agosto a octubre.

Estados Unidos Las tendencias en el mercado entre los años 1985 y 2004 representan una disminución importante en la demanda con una máxima de 450 millones de palmas y una mínima cerca de 160 millones anualmente.

¹⁰ W. Martínez 2009.

Los datos de ventas de la principal empresa importadora de Xate en Estados Unidos "Continental Floral Green", refleja la misma tendencia. Esta tendencia está directamente relacionada con el clima pero la tendencia general está clara. Los últimos datos entre el año 2004 y el año 2005 fueron más alentadores, pues presentan un gran aumento en el año 2004 y un ligero aumento en la importaciones, aproximadamente del 1% en el 2005.

Según análisis estadísticos se tienen 2 factores principales por la cual se presentaron las caídas en las importaciones del Xate, tales son: Cambios en los tipos de palma, es decir, se introdujo una nueva especie de palma al mercado como es la hoja de cuero que presenta una participación en el mercado mucho más grande que Xate y el otro factor podría estar relacionados con el cambio en tendencias e intereses en la industria floral.

Otro factor que afecta la importación del Xate es la naturaleza indecisa del suministro de las palmas. Si los floristas tienen dificultad para obtener Xate en la cantidad que necesitan cuando sus clientes lo solicitan es muy probable que cambien a otros tipos de pastos, helechos o palmas para suplir su demanda con la seguridad de contar con un suministro más constante y confiable.

La información que está disponible sobre la demanda y la de cambios en la demanda indican que las oportunidades de mejorar y adquirir una participación en el mercado más grande potencialmente para xate, es obtener una mejor calidad y la seriedad en un suministro constante. Éstos son objetivos que podían ser conseguidos por comunidades con el entrenamiento correcto en el control de calidad y la organización tanto para garantizar la calidad como la puntualidad de las comunidades en el momento de entregar palmas

En la figura 6 se presentan las importaciones de Estados Unidos de palma Chamaedorea expresada en miles de hojas para la temporada 1985 a 2005.

Europa: No hay ningún registro de las ventas de palma de Chamaedorea en Europa y cuando son registrados, son a menudo agrupados con otro tipo de palmas u ornamentales y no pueden ser rastreados. La información sobre tendencias fue provista por compradores. La demanda de Xate en Europa se resume a continuación:

Holanda y Alemania son los dos países europeos que importan cantidades más significantes de palmas Chamaedorea indicando que manejan entre el 95 y el 100% de importaciones europeas. Se debe tomar nota que Holanda es un canal para ingresar las importaciones, pero luego las reexporta a otros mercados de la Unión Europea

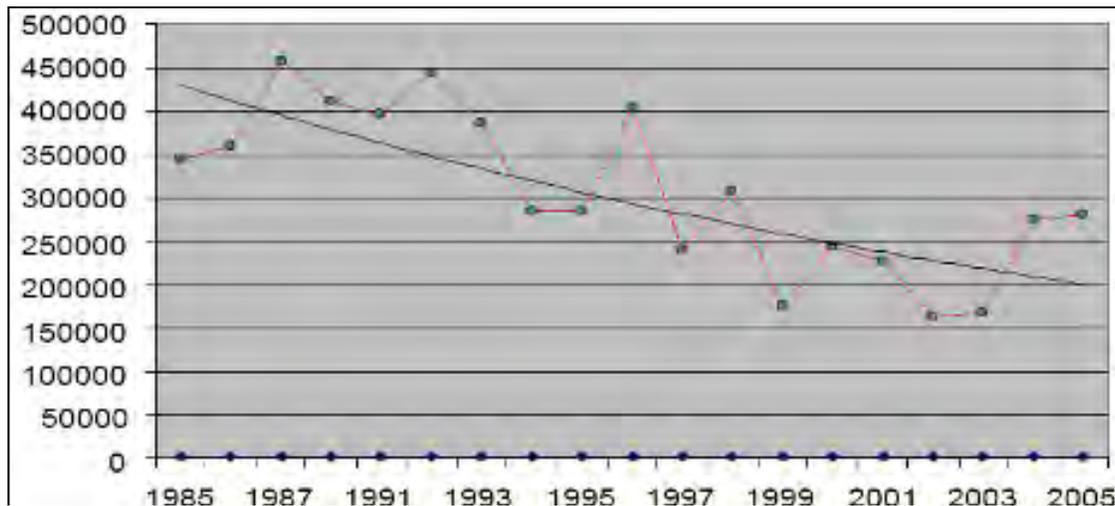
Holanda y Alemania importan un promedio entre 3,765 a 3,900 cajas (630 a 652 bultos) de Chamaedorea por semana.

Las fluctuaciones en la demanda son determinadas por días feriados en los países que importan la palma y la producción y las temporadas de cosecha en las naciones productoras.

Las importaciones en Holanda son dominadas por 3 compañías principales cuyas importaciones representan 98%, del mercado para la palma en Holanda y 47%, del mercado europeo. El mercado alemán maneja 51%, del mercado europeo y es distribuido entre 6 compañías.

Acerca del promedio, los dos países importan 929 cajas pequeñas (12%); 3135 cajas de tamaño gigante (41%); 2455 cajas Premium (32%); 600 cajas de palma cultivada (8%); y 546 cajas extra Grandes (7%) por semana. Esto representa un total de aproximadamente 200 - 240 millones hojas o palmas por año (1640 - 1970 TM/año); equivalente aproximadamente a las importaciones más bajas en Estados Unidos.

Así como el caso de Estados Unidos y los mercados mundiales en general la fuente de xate proviene de importaciones realizadas desde México y Guatemala. La palma mexicana se considera de mayor calidad y también tiene un rango mayor de tamaños y variedades que las importadas de Guatemala.



Fuente: Commission for Environmental Cooperation of North America 2002

Figura 6: Importaciones de Estados Unidos periodo 1985 al 2005

4.3 Precios

Para los mayoristas, el precio por manajo varía entre \$EU0.80 y \$EU1.70, mientras que los precios por caja fueron de entre \$EU25.50 y \$EU50. El precio más bajo fue el pagado por un mayorista en Luisiana, en donde los costos de transporte fueron también los menores. Los mayoristas compran por caja y distribuyen por caja o manajo. El costo por manajo se obtuvo de dividir el precio de la caja entre los 25 o 30 manajos que contiene, según sea el caso.

Para los minoristas los precios que pagan por las diferentes variedades de hojas de palmas *Chamaedorea*, varían según el volumen adquirido y, en cierto grado, con la distancia del proveedor. Los precios por manajo (25 palmas) varían entre \$EU1.45 y \$EU4 o más. El precio más frecuente por manajo osciló entre \$EU 2 y \$EU 2.50. Reportaron los precios más bajos los minoristas que utilizan volúmenes más grandes de palmas y quienes hacen sus compras por caja.

Hay una diferencia en calidad entre las varias palmas disponibles y ello, a su vez, se refleja en los precios. El volumen tiene mucho que ver con los precios, pero también es un indicador del tipo del mercado en que la *Chamaedorea* se vende. Los minoristas reportan el uso de la *Chamaedorea* en un rango de entre uno o dos arreglos florales por año hasta cuatro cajas por semana. El uso promedio fue de entre 10 y 30 manajos por semana, con un gasto de entre \$EU20 y \$EU100 por semana. Se trata de un gasto relativamente menor para un producto que se incluye en los arreglos florales. Es un gasto relativamente de bajo volumen para la mayoría de los floristas al menudeo, pero las palmas son un componente esencial de los arreglos.

4.4 Análisis de los competidores, diferenciación

En la medida que avanza la frontera agrícola, la disponibilidad de xate silvestre está disminuyendo, observándose últimamente la tendencia al establecimiento de plantaciones comerciales, en los departamentos de El Petén, Alta Verapaz e Izabal. Actualmente, es común observar a los xateros visitar localidades aisladas y lejanas, en búsqueda de hojas de xate, lo cual indica la demanda por este producto. En Peten ya se inició la siembra comercial de esta palma e incluso ya se cuenta con experiencias sobre el cultivo, por siembras locales y por siembras que se han hecho en la parte sur de México. A nivel internacional la competencia está compuesta por comunidades mexicanas Tamaulipas, San Luis Potosí, Hidalgo, Veracruz, Oaxaca, Tabasco, Campeche y Chiapas son los estados de mayor producción.

Es necesario contar con una planificación cosecha adecuada a fin de que se puedan realizar las exportaciones con los volúmenes que exigen las empresas exportadoras.

Al momento de realizar exportaciones en forma directa se debe de tomar en consideración el volumen que exigen las empresas en Estados Unidos y la Unión Europea, debiéndose dividir la producción obtenida según las ventanas de mercado y exigencias de empresas compradoras.

La producción mexicana es considerada de mejor calidad que la guatemalteca, así mismo los vendedores mexicanos son considerados mas profesionales en particular en su habilidad de proveer palmas de calidad a los compradores en forma eficiente.

No obstante la organización puede desarrollar técnicas de producción que permitan ofertar palmas de color verde intenso como producto de contar con las capacitación mas profesional y permanente del grupo de colectores. Además si se ejerce un control adecuado del corte de las palmas, es factible cortar palmas solo de 17 pulgadas para arriba, las palmas también deben mostrar una buena apariencia, es decir sin manchas, cortaduras, roturas y otros daños visibles que demeriten la calidad.

4.5 Forma de negocio

La comercialización de la hoja de Xate de Jade, se hará a través de una alianza de cooperación entre la Asociación con la Cooperativa Carmelita. Esta alianza de cooperación traerá como ventajas, en primer lugar la exportación directa de la hoja de Xate Jade; la segunda ventaja que es un proceso que estará acompañado por otra organización comunitaria con experiencia y por último

El mercadeo de la hoja de Cola de Pescado se hará con Planver, que ofrece el mejor precio a partir de 16" de largo de la hoja de Xate.

4.6 Integración de Producto, Promoción, Plaza y Precio de los productos y servicios

Los precios actuales están basados al proyecto de Productos No Maderables de Rainforest Alliance, para el caso de la palma de Xate Jade. Para la palma de Cola de Pescado, se consultó a intermediarios en la comercialización de dicho producto. Para este caso se estableció la mejor oferta en el mercado nacional.

En base a las ofertas, entrevistas y al análisis financiero se estableció el cuadro siguiente

Cuadro 5. Productos, Promoción, Plaza y Precios de la oferta

PRODUCTOS ACTUALES	PROMOCIÓN	PLAZAS ACTUALES	PRECIO
Hoja de Xate Cola de pescado	<p>Las principales herramientas son:</p> <p>Publicidad: la vía más rápida y económica será a través de la página Web de FUNDAECO. Además se contactará vía teléfono a las empresas nacionales sobre la calidad del producto. Se buscará hacer énfasis en ser comunidad Maya. Q'eqchí para buscar un nicho de mercado.</p> <p>Promoción de ventas: será ofrecer la calidad del producto y la responsabilidad de la Asociación.</p> <p>Relaciones públicas: será la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos de la Asociación.</p> <p>Ventas personales: será de forma oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.</p>	<p>Locales (puesto en área):</p> <p>1. Intermediarios</p>	Q 0.30 la hoja de Xate
		<p>2. Maex, Evamar y Planver</p>	Q 0.50 la hoja de Xate
Hoja de Xate jade	<p>Las principales herramientas son:</p> <p>Publicidad: la vía más rápida y económica será a través de la página Web de FUNDAECO. Además se contactará vía teléfono a las empresas nacionales sobre la calidad del producto. Se buscará hacer énfasis en ser comunidad Maya. Q'eqchí para buscar un nicho de mercado.</p> <p>Promoción de ventas: será ofrecer la calidad del producto y la responsabilidad de la Asociación.</p> <p>Relaciones públicas: será la creación de una buena "imagen de corporación", y el manejo o desmentido de rumores, historias o acontecimientos negativos de la Asociación.</p> <p>Ventas personales: será de forma oral en una conversación con uno o más compradores posibles con la finalidad de realizar una venta.</p>	<p>Regionales (puesto en San Benito)</p> <p>Planver</p>	Q. 0.55 la hoja de Xate
		<p>Locales (puesto en área):</p> <p>1. Intermediarios</p>	Q 0.06 la hoja de Xate
		<p>2. Maex, Evamar</p>	Q 0.04 la hoja de Xate
		<p>Regionales (puesto en San Benito)</p> <p>Cooperativa Carmelita</p>	Q. 0.16 la hoja de Xate

Según el cuadro anterior el esquema de la plaza de la oferta será, primeramente local para ganar experiencia y conocer los por menores del presente negocio. Ya conformado un conocimiento y un capital social, a mediano plazo (3 a 5 años) se estudiará el mercado internacional para obtener una mejor ganancia de este modelo de negocio. Sin embargo hay que tomar en cuenta para tener una plaza internacional, se tendrá que invertir en infraestructura y aumentar en un 100% la cantidad de hojas comercializables actuales. En el Anexo 2 se presentan algunas empresas identificadas para el marketing a mediano plazo.

4.7 Ventajas competitivas del producto

Basados en el producto y diferentes sondeos a los compradores, se tiene las ventajas competitivas siguientes:

- En base a los compradores han reconocido la calidad de la hoja en cuanto a dureza.
- El producto a ofrecer llena las expectativas del mercado en cuanto al tamaño y color.
- Las comunidades pueden extraer el producto a bajo costo, por estar situadas aledañas al bosque.
- El traslado del producto a una vía de la comunidad a una vía de acceso de vehículo, en general es menor a 3 horas de camino.
- Producto ofertado dentro del marco legal.

4.8 Marketing

El negocio inicial será para el mercado regional. El objetivo de este enfoque será ganar experiencia en toda la cadena de comercialización para fortalecer la Asociación.

El posicionamiento actual es el mercado local, sin embargo se reconoce que es de forma ilícita. Aprobado los planes de manejo el posicionamiento del producto será a nivel regional, donde se obtendrá mejores precios y una ventaja primordial será ganar experiencia en la comercialización.

La diferenciación del actual mercado y al ser aprobado los planes de manejo de Xate, será de pasar de lo ilegal o lo legal, teniendo la oportunidad de mejorar los precios y sondear otras ofertas.

Basados en las consultas a los empresarios y otros comercializadores, los ciclos de negocio establecido por la demanda y oferta son los siguientes:

- Alta demanda: Enero, Febrero, Marzo, Abril, Octubre, Noviembre y Diciembre
- Baja demanda: Mayo, Junio, Julio, Agosto, Septiembre.

Sin embargo la oferta del producto proveniente de Guatemala ha disminuido (ver graficas 4 y 6). Según CONAP ha mermado la cantidad producida internamente y no que la demanda ha disminuido. Esto es un buen indicador de la necesidad de realizar mejores prácticas para el manejo del recurso Xate.

Los factores críticos de éxitos y las acciones para mitigar esos factores críticos, se enuncian en el cuadro 6.

Cuadro 6 Factores críticos de éxito y acciones para mitigar dichos factores.

FACTORES CRÍTICOS	ACCIONES DE MITIGACIÓN
1. No aprobación del plan de negocio,	Se está realizando gestión a nivel técnico y de directores en los diferentes de los departamentos involucrados en la aprobación del Plan de Manejo en CONAP. Además los comunitarios están realizando gestión para la aprobación de dichos planes
2. Incendios forestales, invasiones al área, cacería y cambio de uso del suelo	La Asociación ha estipulado un 15% de las utilidades, para prevenir, acompañar y denunciar ante las instancias competentes de estos hechos ilícitos.
3. Cambio de política de conservación del área	Se tiene documentado los beneficios recibidos por la población local, para prevenir y denunciar el cambio de política de conservación en el área.
4. Compra-Venta de áreas por la plusvalía, por el nuevo proyecto de asfalto de la Franja Transversal del Norte.	Se tiene contemplado en los usufructos, que no está permitido el cambio de uso del suelo. Se mantiene una Asociación consolidada en la organización social. Se está socializando a todos los miembros de las comunidades de la Asociación, sobre las ventajas de mantener el derecho sobre la tierra y las desventajas de no poseer tierra. Se tiene la asesoría técnica de FUNDAECO, para acompañar un programa de educación ambiental.
5. Agotamiento del producto.	Se capacitó al personal en el manejo de la hoja de

	<p>Xate.</p> <p>Se mantiene un programa de capacitación técnica de forma sistemática.</p> <p>Se tiene un regente, que garantizará el buen manejo del recurso.</p> <p>Se tiene la asesoría técnica de FUNDAECO.</p> <p>Se prevén establecer plantaciones de Xate.</p>
--	--

Como se mencionó en el cuadro 6 el recurso humano ha sido capacitado tanto en la parte técnica de corte, como las calidades y tamaño de la hoja. El enfoque principal para evitar el agotamiento del producto es la aplicación de mantener 3 hojas por planta más el meristemo apical (candela) y no aprovechar aquellas plantas que están floreado y/o fructificando.

Para la producción de Xate, no se requiere de mayor tecnología. Lo que se utiliza es una navaja o una tijera podadora pequeña. Como todo negocio a mayor valor agregado del producto, se requiere de mayor infraestructura y por supuesto inversión. La tecnología actual para la producción es accesible para cualquier productor (Xatero), ya que se invertirá menos de Q 50. Además la Asociación para este primer paso, cuenta con infraestructura, como una sede y una bodega para almacenar el producto por unos o dos días previo a la comercialización del producto.

5 ESTRATEGIA Y PLANES

5.1 Componentes estratégicos del negocio

5.1.1 Estrategias de *Mercado*

Para convertirse directamente en exportador se realizarán las consultas y convenios necesarios con la Cooperativa Carmelita, para incorporar a los procedimientos de exportación el Xate de la Asociación.

5.1.2 Estrategias de productos-precios

Para garantizar que las palmas de Xate, cumpla con los estándares de calidad requeridos por el mercado, se continuará con capacitaciones "In Situ" a los socios que se encargaran de la extracción, con la finalidad que se corte la palma que cumple con los requerimientos de mercado, con ello se garantizará la calidad de producto para la demanda internacional y se evitara que las plantas sufran daño a causa del sobre aprovechamiento.

Dado que no se tiene la experiencia necesaria, se plantea tener como un valor máximo de desperdicio del 5% en el inicio de la producción. Adicionalmente se le agrega otro 5%, por imprevisto cuando el producto no llega a tiempo para su clasificación y resguardo. Para el caso de desperdicios se trazará como meta llevarlo a un porcentaje lo más cercano a cero en menos de tres años cuando ya se haya generado experiencia. Esta situación traerá como consecuencia mejora en los ingresos por comercialización. Considerando que los precios de la palma de Xate, están en función del largo y la calidad, se harán los tratamientos silvi culturales respectivos para propiciar una regeneración de calidad.

Para el caso de la especie Cola de Pesco, las empresas nacionales no son tomadoras de precios, lo que implica que ellas no definen el precio del producto sino que se ajustan a los precios del mercado internacional. Para el caso de Xate Jade, los precios se regirán por el mercado nacional.

5.1.3 Estrategia de producción

El aprovechamiento de la hoja de Xate, se ha manifestado en el departamento de el Peten a través del sobre aprovechamiento, el cual ocurre a través de tres vías: a) exceso de corte de hojas por planta, vinculado con ausencia de selección preliminar previo al corte y con la eliminación del meristemo apical; b) exceso de extracción según área adjudicada y volumen autorizado; y c) incumplimiento de ciclos de veda en las áreas adjudicadas.

También es importante, destacar que los altos valores de las pérdidas y mermas como efecto del rechazo ocasionado por la combinación de la colecta de producto que no llena los estándares de calidad para el mercado de exportación y del manejo del mismo en las fases de acopio, concentración, transporte y entrega en planta; constituye una alta proporción del valor total de la actividad y por consiguiente un importante elemento de restricción a la competitividad y/o una mejor remuneración a los actores participantes en el proceso.

Afin de evitar estos vicios, la estrategia de producción estará articulada en tres ejes transversales. a) Educación y capacitación b) Uso de técnicas y herramientas adecuadas de colecta c) Supervisión constante.

El eje de Educación y capacitación estará orientado hacia procesos de identificación y selección preliminar de las hojas a colectar, manejo del producto en las fases de colecta, acopio, concentración, transporte y entrega del producto.

El eje de uso de técnicas y herramientas adecuadas para la colecta busca evitar los diferenciales de precios por calidad así como la formación de valores por el respeto a la conservación del producto.

La supervisión está orientada a mejorar la productividad de los colectores, a desarrollar un uso óptimo de los recursos del área de cosecha, velando por obtener una adecuada rentabilidad en todas las fases de la colecta, acopio, concentración, transporte y entrega del producto. Además se pretende monitorear las actitudes y valores de los recolectores afin de generar las acciones necesarias que contribuyan a mejorar las condiciones de trabajo.

Con estos tres ejes vinculantes, la cosecha del producto se hará simultáneamente en los cinco frentes propuestos, afin de aprovechar el proceso de economía de escala y contribuir en cantidad y calidad de hojas al proceso de comercialización, se espera contribuir de esta manera en la reducción de costos de operación y mejorar la rentabilidad del negocio.

5.1.4 Estrategias de distribución para Xate

Para la distribución de Xate Jade, se analizó los pasos que implica desde el corte a la distribución del producto para llegar al mercado. A raíz del análisis se elaboró el flujo grama siguiente.

Como se puede apreciar se realizaran envíos de hojas preseleccionadas para exportación sin embargo la Cooperativa Carmelita, que es el socio estratégico para la exportación realizara una selección final, se espera que este paso sea gradualmente eliminado, al ir adquiriendo la las comunidades mayor y mejor experiencia en la selección desde la colecta inicial.

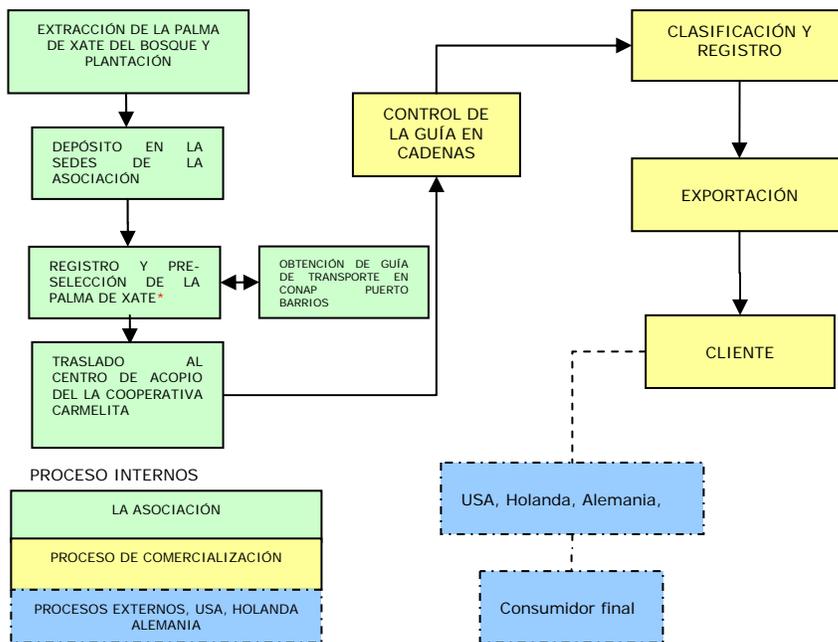


Figura 7. Flujo grama de la cadena de comercialización de Xate Jade¹¹

Para el caso de Xate Jade, como se analizó desde el corte a la venta nacional del producto. Este análisis proporcionó el flujo grama siguiente.

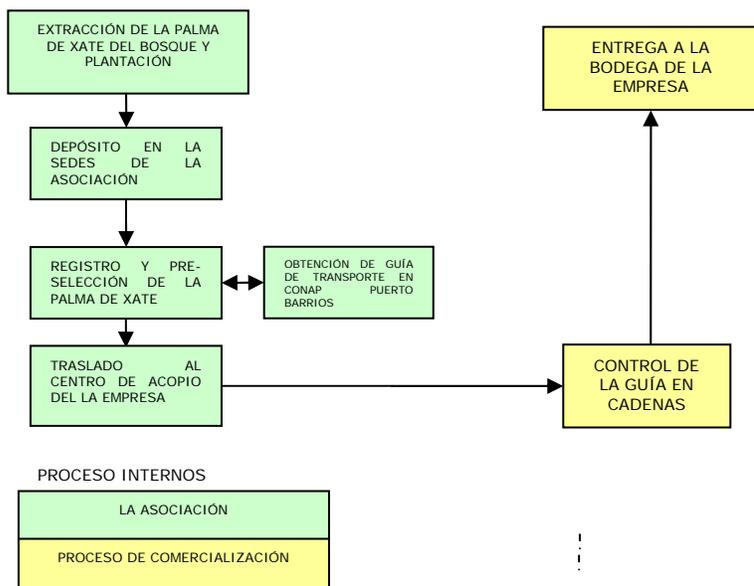


Figura 8. Flujo grama de la cadena de comercialización de Xate Cola de Pescado¹²

¹¹ Elaborado en base a entrevistas y experiencia de la Cooperativa Carmela

¹² Elaborado en base a entrevistas y experiencia de la Cooperativa Carmela

5.1.5 Estrategias de promoción y publicidad

Consciente de la importancia que juega la promoción y publicidad, para la comercialización de las palmas de Xate producidas por la Asociación, se tiene contemplado hacer promoción y establecer contactos vía Internet a través de la ONG asesora (FUNDAECO). Adicionalmente la Asociación tendrá gastos operativos del 15% de administración, para negociar con un porcentaje mínimo con su ONG asesora en la publicidad del producto. Además más adelante dependiendo de los ingresos se podrá editar trifoliales y editar etiquetas que se colocaran a cada manojo de palmas.

Al mismo tiempo se contempla la a través de FUNDAECO la promoción a través de su página web, para dar a conocer internacionalmente los productos que como Asociación Mayas Q'eqchi', ofrece a los diferentes mercados la palma de las especies de Xate, productos provenientes de bosques conservados.

5.2 Que aportará el Plan de Manejo a la Estrategia de comercialización

El plan de manejo aportará a la Estrategia de comercialización, la legalidad del producto ya que contará con la licencia de corte y la guía de transporte a nivel nacional e internacional del producto a comercializar.

El plan de manejo dará las directrices para la sostenibilidad del producto en el corto, mediano y largo plazo. Con este documento se garantizará que la Estrategia de de comercialización sea la herramienta clave para el beneficio de las comunidades de Sierra Santa Cruz. Además el Plan de Manejo contempla otras actividades que se describen en cuadro siguiente.

Cuadro 7. Plan de actividades para el manejo de la palma de Xate

Actividades	MES DE TRABAJO											
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Control y Vigilancia												
Patrullajes												
Monitoreo												
Aprovechamiento												
Cortes												
Traslado												
Manejo												
Mantenimiento de la planta												
Monitoreo												
Control fitosanitario												
Capacitación												
Limpieza												
Cuidados culturales												
Control de enfermedades												
Control en bodega y comercialización												
Bodeguero												
Comercialización												

NOTA: Estas actividades se desarrollarán por cinco años, la duración del PGM de Xate, Estos cinco años son prorrogables dependiendo el cumplimiento de dicho Plan.

El plan de manejo dará legalidad al aprovechamiento del Xate dentro de la Asociación, con este se podrá solicitar licencias y guías de transporte de dicho producto.

Los términos de referencia que se establezca en los contratos firmados, apoyaran directamente a la Estrategia de Comercialización para cumplir con lo planificado.

5.3 Sistemas de información

Los sistemas de información, se constituyen desde el plan de manejo siendo la herramienta básica tanto para planificación, aprovechamiento, comercialización y monitoreo. Además se contará con libros de ingresos y egresos en función de la licencias de aprovechamiento; la información en el tema contable lo constituirá los libros de ingresos, compra, venta, planillas de pago tanto de mano de obra como de impuestos fiscales y de seguridad social. La Asociación deberá contar con materiales y equipo de oficina, para su funcionamiento básico.

6 ANÁLISIS FINANCIERO

6.1 Análisis de indicadores financieras

Los indicadores financieros empleados en los cálculos de la Estrategia de comercialización, fueron Valor Actual Neto (VAN) y la Tasa Interna de Retorno (TIR). El primero indica la diferencia entre los valores actuales de los flujos de ingresos de un proyecto menos los egresos constituidos básicamente por inversiones, gastos en efectivo del mismo, traídos a una tasa de descuento, que representa la tasa de rentabilidad mínima que se desea obtener en el proyecto; mientras que la segunda está relacionada con la rentabilidad del proyecto vinculada directamente con el tiempo de recuperación.

En el análisis financiero se tomo en cuenta el flujo de caja con sus respectivas depreciaciones obteniendo un VAN positivo de Q.269,875; una TIR del 50.43% y una relación beneficio/costo de Q1.46, el punto de equilibrio se estimo en Q0.22 por hoja.

6.2 Ventas y proyecciones por productos y servicios

En caso de Xate jade la unidad de medida fue la hoja. La ventas están estimadas para diez años, para poder calcular el VAN y la TIR. La forma de la venta es a través de una alianza estratégica con la Cooperativa Carmelita. En el caso de Xate Cola de Pesca se calculó igual que de la Xate Jade, sin embargo la venta será a una empresa nacional. De la producción total se estimó un 5% de pérdida por transporte y manejo del producto en la duración del proyecto de 10 años. Los resultados se presentan en el cuadro siguiente.

6.3 Ingresos y egresos de la Estrategia de comercialización.

Para desarrollar el análisis, se incorporó información sobre la exportación realizada el año pasado por la la cooperativa Carmelita, se utilizó parte de la hojas electrónica desarrolladas por la Wildlife Conservation Society y Rainforest Alliance. Además se utilizó información de los gastos e ingresos, que fueron reportados la Asociación Forestal Integral San Andrés (AFISAP). Los resultados de los ingresos y egresos se presentan en cuadro siguiente.

Cuadro 8. Ingresos y egresos (Q) del Plan de Manejo (Cosecha, producción y comercialización)

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
INGRESOS	0	570,234									
Comercialización de paquete de Xate (*)	0	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165	411,165
Comercialización de paquete de Xate (*)	0	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069	159,069
EGRESOS	179,527	307,821	307,821	307,821	307,821	482,221	307,821	307,821	307,821	307,821	305,261
GASTOS DE INVERSIÓN	179,527	5,127	5,127	5,127	5,127	179,527	5,127	5,127	5,127	5,127	2,567
Valor del terreno el mercado para Xate Cola	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Valor del terreno el mercado para Xate Jade	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Costos de asistencia técnica Cola	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560
Costos de asistencia técnica Jade	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	2,560	0
Plan de manejo de xate cola de pescado	80,000					80,000					
Plan de manejo de xate Jade	80,000					80,000					
Alimentación de 3 tecnicos/16 PGM/6 días/Q10d.	2,880					2,880					
Mano de obra en inventario 3 per com/16 PGM/6 días/ Q 40 d.	11,520					11,520					
COSTOS DIRECTOS DE PRODUCCIÓN (VARIABLES)	0	280,281									
Pago al Xatero por Cola Pescado 813,385 c/u 0.20		97,184	97,184	97,184	97,184	97,184	97,184	97,184	97,184	97,184	97,184
Pago al Xatero de Jade por 1290132 * 0.06 C/u		90,618	90,618	90,618	90,618	90,618	90,618	90,618	90,618	90,618	90,618
COSTOS DE SELECCIÓN											
Selección Pago Cola de Pescado/paquete c/u 3.00		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Selección Pago Jade/paquete c/u 3.60		5,855	5,855	5,855	5,855	5,855	5,855	5,855	5,855	5,855	5,855
COSTO DE MATERIALES EMPAQUE											
Papel Kraft de 24" para Regular y 30" súper		6,670	6,670	6,670	6,670	6,670	6,670	6,670	6,670	6,670	6,670
Hules		710	710	710	710	710	710	710	710	710	710
Cono de lazo azul		222	222	222	222	222	222	222	222	222	222
Flete de Sesaquepec a San Benito, Petén 53250 manejos x 0.25 de Cola		13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313	13,313
Flete o combustible camión refrigerado por viaje 53250 manejos x 0.15 de Cola		7,988	7,988	7,988	7,988	7,988	7,988	7,988	7,988	7,988	7,988
Licencia de corte, guía de transporte, Certificado de origen		122	122	122	122	122	122	122	122	122	122

CONCEPTO/AÑO	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Regente de los PM (Q600*2*3*16)(Odia*Dias*Visitas año*planes)		57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600	57,600
COSTOS DE BODEGA POR MES (FIJOS)	0	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373	3,373
Administrador Bodega-Central		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Asistente - Despuntador-Empacador.		150	150	150	150	150	150	150	150	150	150
Control de calidad		200	200	200	200	200	200	200	200	200	200
Administración de bodega cuarto frio, papelería, etc.		100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Pago trámites (licencia, Fitosanitario, Póliza) 4 Via c/u Q 225 X 0.5 de Cola		1,223	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223	1,223
Gastos administrativos	0	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
GASTOS DE CONTROL Y VIGILANCIA		19,040	19,040	19,040	19,040	19,040	19,040	19,040	19,040	19,040	19,040
Patrullajes Q 1,500 mensual x .20 de xate jade + .20 Cola+ 0.6 Pinfor	0	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200	7,200
Alimentación Prevención y Control de Incendios Forestales Acompañantes Q 800 mensual x .20 de xate jade + .20 Cola+ 0.6 Pinfor	0	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840	3,840
Combustible para patrullajes Epoca Crítica Ene-Mayo c/u Q 2,000 mensual x .20 de xate jade + .20 Cola+ 0.6 Pinfor	0	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
Reuniones Prevención y Control Incendios For. Epoca Crítica Ene-Mayo c/u Q 2,000 mensual x .20 de xate jade + .20 Cola+ 0.6 Pinfor	-1	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000	4,000
COSTOS DE ADMINISTRACION AKL	26,929	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173	46,173
UTILIDAD BRUTA	-179,527	262,413	216,240	216,240	216,240	41,840	216,240	216,240	216,240	216,240	218,800
Impuesto ISR al 31%		81,348	67,034	67,034	67,034	12,970	67,034	67,034	67,034	67,034	67,828
UTILIDAD NETA	-206,456	134,892	103,033	103,033	103,033	-17,303	103,033	103,033	103,033	103,033	104,799
UTILIDAD NETA ACUMULADA	0	-206,456	-71,564	31,469	134,501	237,534	220,230	323,263	426,295	529,328	632,360
Tasa Interna de Retorno	50.43%										
VAN	269,875										
R/C	1.46										

El flujo de efectivo de indica que los dos primeros años se tienen ingresos negativos. Sin embargo a partir del segundo año la actividad se convierte rentable, lo cual amerita que la Junta Directiva gestione fondos, para compensar los gastos de la comercialización.

7 ANÁLISIS DE RIESGOS DEL NEGOCIO

7.1 Riesgos Externos

7.1.1 Riesgos Políticos

- Cambios de las políticas de gobierno que afecten a la Asociación en el usufructo de ciertos polígonos, principalmente la relacionada con aprovechamiento de minería que traería inestabilidad en el área.
- Posibles cambios en la política de productos no maderables que afectaría el manejo de Xate.
- Incremento de precios en los combustibles, que repercute directamente en los costos de extracción del Xate.
- Trámites burocráticos en la aprobación de los planes de manejo de Xate.

7.1.2 Riesgos Sociales

- Competencia desleal y recesión económica tanto del país como a nivel mundial que está ligado directamente al poder adquisitivo.
- Puesta en el mercado de Xate extraído ilegalmente de Sierra Santa Cruz.
- Robo de plantas y palmas de Xate.

7.1.3 Riesgos Ambientales (Huracanes, incendios, inundaciones)

- Incendios forestales dentro del área que disminuyan el potencial productivo del área.
- Invasiones al área de la unidad de manejo por personas ajenas, lo que traería consigo la restricción del contrato de concesión.
- Prolongación de la época lluviosa que provocaría inundaciones, poniendo en riesgo la plantación de Xate.
- Plagas y enfermedades que en algún momento podrían afectar al Xate.

7.1.4 Tecnológicos

- No aplica

7.1.5 Producción

- Cambio de dirección (políticas internas) que podrían incurrir en el no seguimiento del proyecto de comercialización de Xate.
- Falta de respeto lo normado en el plan de manejo que traería como consecuencia los sobre explotación de las plantas y su posterior muerte.
- Incremento de tasas de interés en las operaciones de préstamos, que provocaría incremento en gastos financieros.

- Falta de voluntad para cumplir los controles fitosanitarios y culturales a la plantación.

Con el objetivo de estimar los riesgos que se mencionan anteriormente, se procedió a realizar un breve análisis de sensibilidad, la primera estimación estima el incremento de un 15% sobre la mano de obra, el cual produce un incremento del 4.39% sobre el punto de equilibrio el cual pasa de Q0.23 a Q0.24 por hoja vendida, de igual manera la relación beneficio/costo disminuye un 4% y el VAN sufre una disminución del 24% estimándose en Q204,961.

Se estimo que un incremento del 15% en la mano de obra y un punto porcentual en la tasa de interés, disminuye el VAN del proyecto en 30% situándolo en los Q189,491.

Se estimo que un incremento del 100% en los costos de transporte de Q0.25 por manajo trasportado a Q0.50 por manajo trasportado y 15% de incremento en la mano de obra, la relación beneficio/costo baja de 1.46 a 1.34

7.2 Plan para mitigar los riesgos

TIPO DE RIESGO	MEDIDA A TOMAR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Riesgos Externos		
Riesgos Políticos		
Cambios de las políticas de la Asociación. Posibles cambios en la política de productos no maderables que afectaría el manejo de Xate	Trabajo conjunto e integración con la ONG de FUNDAECO, que asesora a dicha Asociación.	Listado de participantes, ayudas de memoria, fotografías
Incremento de precios en los combustibles, que repercute directamente en los costos de extracción de Xate	Planificación minuciosa del proceso aprovechamiento de la palma de Xate en bloque.	Planificación anual y plan de inversión
Riesgos Sociales		
Puesta en el mercado de Xate, extraído ilegalmente de otros departamentos y países vecinos como México y Belice	Fuera de alcance de la organización	
Robo de plantas y palmas de Xate.	Fortalecimiento de la comisión de control y vigilancia; mantener un vínculo directo con la Unidad de protección y conservación del CONAP	Planillas de pago, fotografías
Competencia desleal y recesión económica	Fomentar el mercado Justo de productos ornamentales	Anuncios publicitarios
Riesgos Ambientales (Huracanes, incendios, inundaciones)		
Incendios forestales dentro de la unidad de manejo que disminuyan el potencial productivo del área	Fortalecimiento de la comisión de control y vigilancia; mantener un vínculo directo con la Unidad de protección y conservación del CONAP	Numero de monitoreos e informes de los mismos.
Invasiones al área de la unidad de manejo		
Prolongación de la época lluviosa	Elección adecuada del sitio donde se realizara la plantación	Planificación anual y plan de contingencia
Plagas y enfermedades que en algún momento podrian afectar al Xate	Monitoreos constantes y seguimiento a las medias fitosanitarias y culturales	Visitas de campo y evaluación de la plantación
Riesgos Internos (Competen a la Asociación)		
Asociación (técnicos especialistas)		
Falta de seguimiento al manejo del producto.	Capacitaciones frecuentes sobre manejo del producto.	Listado de participantes.
Producción		
Cambio de dirección (políticas internas) por falta de compromiso en la nueva junta directiva.	Actualizar el plan estratégico de la Asociación, en donde se defina la prioridad del proyecto y se definan las normas de desembolso	Plan estratégico
Incendios forestales.	Fortalecer la comisión de control y vigilancia con el objetivo que siempre este lista actuar; al mismo tiempo desarrollar un plan de contingencia en caso de suceder cada una de los riesgos	Numero y reporte de recorridos, visitas realizadas tanto dentro de la Unidad de manejo; Vehículo asignado a la comisión de control y vigilancia. Plan fitosanitario bien definido-
Falta de respeto lo normado en el plan de manejo que traería como consecuencia los sobre explotación de las plantas y su posterior muerte.		

TIPO DE RIESGO	MEDIDA A TOMAR	MEDIO DE VERIFICACIÓN
Falta de voluntad para cumplir los controles fitosanitarios y culturales a la plantación	establecidos. Cuya comisión debe estar dotada de lo logística y bien equipada; se debe capacitar en el tema de control fitosanitario.	

8 CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

ACTIVIDAD	2009			2010			
	2do. Trim.	3er. Trim	4to. Trim.	1er. Trim.	2do. Trim.	3er. Trim	4to. Trim.
1. Formulación del Estrategia de Comercialización							
2. Gestión a la aprobación de los PGM							
3. Establecimiento de Alianza Estratégica con la Cooperativa Carmelita.							
4. Capacitación en Clasificado y empaque del producto en Petén							
5. Acompañamiento en las inspecciones de campo de parte de CONAP Izabal.							
6. Trámite y gestión para obtener documentación para exportación.							
7. Intercambio de experiencias con otros grupos nacionales							
8. Control y vigilancia							
9. Inspecciones de campo para el control fitosanitario							
10. Cuidados culturales							
11. Enriquecimiento en el bosque							
12. Aprovechamiento sostenible de la palma							
13. Clasificación primaria en campo							
14. Clasificación en bodega de almacenamiento							
15. Empaque de la palma							
16. Transporte							
17. Comercialización							

9 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- a. El proceso de producción sostenible de Xate por las comunidades de Sierra Santa Cruz, constituye una estrategia alternativa de diversificación de su economía, al mismo tiempo que constituye una iniciativa viable de conservación de los recursos naturales. Se recomienda priorizar la aprobación de los planes de manejo de Xate ante CONAP.
- b. Una de las mayores fortalezas del proceso de producción y comercialización de Xate lo constituye el grado de organización de las comunidades indígenas y la obtención de su personería jurídica. Se recomienda socializar la iniciativa empresarial con los nuevos directivos, que vendrá a fortalecer la cohesión social del grupo, que están por tomar la dirección de la Asociación, para el seguimiento y velar para que se involucren en el proceso; además de incentivar para que la Asociación incluya la propuesta empresarial dentro del plan estratégico.

- c. Un aspecto muy novedoso del proceso del manejo y producción sostenible de Xate lo constituye la participación de los grupos comunitarios Q´eqchies, cuya cultura tiene una alta relación con los recursos naturales, por lo tanto se recomienda que para cualquier iniciativa de marketing, deben explotarse las raíces étnicas de Maya Q´eqchi’, con el fin de posicionarse en un nicho de mercado.
- d. A diferencia de los bosques del Norte de Guatemala, la abundancia en las poblaciones naturales en Sierra Santa Cruz y los remanentes de bosque natural en los departamentos al sur de Petén, es muy considerable. Por lo tanto se recomienda mantener la integridad de los bosques, evitando los incendios forestales y el cambio de uso por personas ajenas a la comunidad.
- e. Si bien existe una trayectoria probada de relacionamiento con los recursos naturales, el proceso de producción y comercialización sostenida de Xate, demanda de un fortalecimiento continuo en los temas de capacitación al personal de la Asociación, y especialmente de los cosechadores de la palma. Adicionalmente se recomienda asegurar una participación efectiva de las mujeres en los procesos de clasificación y empaque.

10 BIBLIOGRAFÍA

- Asociación Forestal Integral San Andrés. 2008 Informe Actividades Ejecutadas Proyecto Xate
- Banco de Guatemala 2008. GUATEMALA: DESEMPEÑO MACROECONÓMICO RECIENTE Y PERSPECTIVAS PARA 2008
- BIOFOR/USAID. 2005 ANÁLISIS DE OFERTA DE PRODUCTOS FORESTALES DE LAS CONCESIONES DEL PETÉN
- Consejo Nacional de Áreas Protegidas. 2008 Base de datos de productos forestales no maderables.
- Fundación Naturaleza para la Vida 1999 Plan de Manejo Integral para la Unidad de Manejo Chosquitán.
- Jiménez Chang. P. 2005 Formulación de planes financiero 7 negocios de las empresas comunitarias forestales de Petén (Proyecto Xate) Rainforest Alliance/USAID, AGEXPRONT, San Benito Petén 31 p.
- _____ 1999 Bases de datos de inventarios forestales no maderables de unidades de Manejo Chosquitán, Uaxactún, Las Ventanas, Río Chanchich.
- _____ 1999 Bases de datos de inventarios forestales no maderables de unidades de Manejo La Unión y Yaloch.
- Martínez Gómez, W. 2009. Proyecto de enriquecimiento de xate cola de pescado (*Chamaedorea Ernesti Agugustii*), en la Unidad de Manejo Chosquitán, Melchor de Mencos Petén.
- Murcia, M. 2007. Escritura notarial de contrato de constitución de la Asociación Aj Ilol K'iche'. De protocolos No. 5508773 a 5508783.
- Proyecto No maderables /Rainforest Alliance. 2008 Base de datos de comercialización de las especies de Xate, dentro de la RBM.
- Reyes Rodas R. 2006 el Rol de los productos naturales en el desarrollo rural, el alivio a la pobreza y gobernabilidad en el manejo del recurso. El caso de la palma de Xate (*chamadorea spp.*) en la Región de Petén USAID. 74 pg.
- Teny Maquín, C. 2008. Plan estratégico de la Asociación Ak Ilol K'iche', período 2008-2012.
- Trench, Tim, Köhler, Axel 2004. Los xateros en la selva lacandona: una temporalidad permanente. (En Línea) disponible en <http://74.125.113.132/search?q=cache:uoihDLHxpt4J:www.articlearchives.com/1109744-1.html>

Anexos

Anexo 1. Plan de capacitaciones

Actividad	MES A REALIZAR LA CAPACITACIÓN												CONTENIDO	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	
	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D			
Preparación de la plantación															
Consideraciones de Xate														<ul style="list-style-type: none"> Situación actual y políticas de manejo del recurso Marco legal relativo al manejo de los recursos forestales no maderables 	Listado participantes, fotografía
Control y vigilancia														<ul style="list-style-type: none"> Fertilización natural Plagas y enfermedades asociadas al Xate, Medidas culturales para la protección de la plantación, Distanciamiento de siembra Limpieza de plantación 	Listado participantes, fotografías, plantación en estado fitosanitario aceptable
Control fitosanitario															
Cuidados culturales															
Plan de manejo de plantación															
Replanteo															
Limpieza													<ul style="list-style-type: none"> Tiempo entre limpia de la plantación Especies de sotobosque no deseadas en la plantación 	Listado participantes, fotografías informes de ejecución de limpieza	
Producción															
Corte														<ul style="list-style-type: none"> Descripción del Recurso Consideraciones para el corte de las palmas de Xate, Medidas de protección de las plantas a la hora del corte, Estructura y operación de Cadenas de Valor Estrategias de intervención de la cadena productiva Procedimientos de exportación y tramites de licencias y guías de transporte 	Listado participantes, fotografías, número de palmas extraídas
Comercialización															

AÑO 1

AÑOS 3-10

Anexo 2:

Listado y dirección de posibles clientes para la comercialización de palma Xate cola de pescado en el mediano plazo.

No.	Nombre de la Empresas	Dirección electrónica	Pais
1	Congregación de iglesias Cristianas Luteranas Coordinadora The Interfaith Fair Trade Initiative - IFTI- expands on the model of the Lutheran World contacto Sarah Ford	www.fairtradefederation.com	Estados Unidos
2	Florería Unidas	www.floreriasunidas.com	Estados Unidos
3	Flores y bodas	www.bodasmiami.com	Estados Unidos
4	Mundo de las flores	www.theworldflowers.com	Alemania
5	Florería de mercados al detalle	www.florimex.xom	Alemania
6	Subasta de Lamer	www.floeweraces.com	Holanda
7	Consejo de las Flores Holanda	www.floewercouncil.com	Holanda
8	Flortal S.A	www.flortal.es	España

Fuente: Jiménez 2005.

Agentes de bolsa para productos ornamentales

Agente de Bolsa	Agente de Bolsa
Growers, Brokers & Exporters of Ornamental Plants 31701 SW 194th Avenue Homestead, Florida 33030 Tel: 305-245-2966 Fax: 305-246-1782 Toll Free: 800-247-PALM Email: botanics@botanics.com	Green House Nurseries Representative: Paul Needleman Ph: 818-899-0977 Email: gh.nurseries@verizon.net Fax: 818-899-6857 Web: http://www.greenhousenurseries.com
Donalea Plant Brokers Telephone: (877) 871-1170 Toll-Free Facsimile: (877) 251-2824 Toll-Free 233 Elm Wood Court, Los Gatos, CA 95032-1366 e-mail: General Information & Sales: Sales@donaleaplantbrokers.com	Horticultural Sales P.O. Box 501524 San Diego, CA 92150-1524 Phone: (760) 597-9010 Fax: (760) 597-9020 Toll Free: (800) 821-3112 http://www.horticulturalsales.com
California Greenhouses Representative: Mark & Carol Stansbury Ph: 949-552-9722 Email: calgreenhouses@sbcglobal.net Fax: 949-552-9721	Cal-Palm Growers Representative: Steve Monka Ph: 805-987-9681 Email: steve@calpalm.com Fax: 805-388-3333 Web: http://www.calpalm.com
Jungle Jack's Palms Serving Your Area Oceanside, CA 92054 Phone: (760) 967-9301	A.R.M. International Corp. Company offers this plant. 6781 Pioneer Road West Palm Beach, FL 33413 Phone: 561 969-9600 e-mail: steve@arminternational.com
ALL ABOUT PLANTS 702 N.W. 8th Ave. Dania Beach, FL 33004 954/923-7183 Fax 954/923-3372 Linda Milark llmplants@att.net Broker of foliage plants	Gulfstream Foliage Imports, Inc. Contact Name Drew Brass Address P. O. Box 2448 Apopka, FL 32704 Telephone 407-880-4770 Facsimile 407-880-4770 Email Address ApopkaFoliage@aol.com
A R M INTERNATIONAL 6781 Pioneer Road West Palm Beach, FL 33413 561/683-3111 Fax 561/683-3110 Steve Hansen steve@arminternational.com www.arminternational.com	Nursery Name Tran Trex Foliage Contact Name Bill DuVall Donny Marron Address 3515 Ponkan Road P. O. Box 549, Plymouth, FL 32768 Telephone 407-886-8944, 800-327-6952 Facsimile 407-886-4558 Email TTFFlorida@aol.com

Fuente: Jiménez 2005.