

# La Asistencia Técnica de *Rainforest Alliance*

*En el fortalecimiento de FORESCOM y las Empresas Forestales Comunitarias en la Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala*

Guatemala, Junio 2010

Augusto Rosales





# **La Asistencia Técnica de Rainforest Alliance**

***En el fortalecimiento de FORESCOM y las Empresas Forestales Comunitarias en la Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala***

**Guatemala, Junio 2010**

**Augusto Rosales**





# Contenido

Acrónimos .....	7
Sumario .....	8
Antecedentes .....	11
Reserva de la Biósfera Maya .....	11
Concesiones Forestales.....	14
ACOFOP.....	19
Cooperación Internacional .....	20
FORESCOM.....	23
Constitución y Organización de FORESCOM.....	23
Objetivos de FORESCOM: corto, mediano y largo plazo .....	25
Servicios de FORESCOM.....	26
Recursos e inversiones de la empresa .....	28
Principales desafíos de la empresa .....	29
Kit de asistencia técnica de RA a FORESCOM y Concesiones .....	31
Apoyo de apalancamiento de inversiones.....	32
Guías de técnica para Planes de Manejo Integrado para RFNM .....	33
Fortalecimiento Institucional y de Negocios de FORESCOM .....	34
Capacitación en servicio .....	40
Control de costos y calidad para especies menos conocidas.....	41



---

Apertura de nuevos mercados para especies menos conocidas y productos no maderables .....	44
Análisis de Impactos y Beneficios .....	49
Componente económico .....	49
Componente social .....	54
Componente ambiental.....	58
Lecciones Aprendidas.....	61

# Acrónimos

<b>ACOFOP</b>	Asociación de Comunidades Forestales de Petén
<b>AGEXPORT</b>	Asociación Guatimalteca de Exportadores
<b>BID</b>	Banco Interamericano de Desarrollo
<b>BIOFOR</b>	Biodiversity and Forestry Initiative
<b>CIPREDA</b>	Centro de Investigación y Preinversiones de Desarrollo Agrícola
<b>CONAP</b>	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
<b>EFC</b>	Empresas Forestales Comunitarias
<b>EIA</b>	Evaluación de Impacto Ambiental
<b>FOMIN</b>	Fondo Multilateral de Inversiones
<b>FORESCOM</b>	Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S. A.
<b>FSC</b>	Forest Stewardship Council
<b>INCAE</b>	Instituto Centroamericano de Administración de Empresas
<b>INTECAP</b>	Instituto Técnico de Capacitación y Productividad
<b>MAGA</b>	Ministerio de Agricultura, Ganadería y Alimentación
<b>MARN</b>	Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales
<b>OEC</b>	Oficina de Enlace Comercial
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>PRONACON</b>	Programa Nacional para la Competitividad
<b>RA</b>	Rainforest Alliance
<b>RBM</b>	Reserva de la Biosfera Maya
<b>RFNM</b>	Recursos Forestales No Maderables
<b>TyG</b>	Tongue and grove
<b>TREES</b>	Training, Extension, Enterprises and Sourcing
<b>USAID</b>	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional
<b>WCS</b>	Wildlife Conservation Society
<b>ZAM</b>	Zona de Amortiguamiento
<b>ZN</b>	Zona Núcleo
<b>ZUM</b>	Zona de Uso Múltiple

# Sumario

**L**a conservación del medio ambiente y manejo de los recursos naturales ha dejado de ser optativa para convertirse en una necesidad imperante. La buena noticia es que cuidar y respetar la naturaleza también representa una ventaja de opciones para promover el desarrollo y bienestar de las comunidades. En Guatemala miles de hectáreas de bosque son un claro ejemplo de cómo las buenas prácticas de manejo pueden fusionarse armónicamente con importantes oportunidades de empleo, negocios y desarrollo social sostenible.

*Rainforest Alliance* es una organización que trabaja para promover medios de vida sostenible y para proteger la biodiversidad de iniciativas forestales, agrícolas y turísticas. Entre las iniciativas se cuenta el programa “árboles”, *TREES* —por sus siglas en inglés, *TRaining* (capacitación), *Extension* (extensión), *Enterprises* (empresas) y *Sourcing* (abastecimiento)—, y ha promovido actividades que fortalecen el desempeño económico de las operaciones forestales de pequeñas empresas. De esta forma ha brindado asistencia técnica y acompañamiento a la Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque (FORESCOM) y a las Empresas Comunitarias que se dedican al manejo forestal en la Reserva de la Biosfera Maya –RBM– en Petén, Guatemala.

FORESCOM fue constituida como Sociedad Anónima, por 11 comunidades forestales que manejan concesiones forestales, y se ha convertido a 6 años de

su creación, en una plataforma de negocios de sus socios, principalmente en la comercialización de productos y en agregar valor a especies secundarias menos conocidas y otros productos forestales no maderables. El proceso concesionario ha sido acompañado desde el otorgamiento de las concesiones en la RBM en 1994 con apoyo internacional, así como acompañamiento de la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP). El presente estudio de caso, ilustra que el apoyo de *Rainforest Alliance* destaca la vinculación de la asistencia técnica y el desarrollo de inversiones como los siguientes: a) Apalancamiento de inversiones; b) Desarrollo de instrumentos para el manejo integral de los Recursos Naturales No Maderables; c) Fortalecimiento Institucional y de negocios; d) Capacitación y asistencia técnica en servicio; e) Control de costos para especies menos conocidas; y f) Apertura de nuevos mercados para especies menos conocidas y productos no maderables.

El estudio revela que FORESCOM ha logrado notables resultados en el proceso de agregar valor a los productos de especies maderables menos conocidas, principalmente Manchiche (*Lonchocarpus castilloi*), Pucté (*Bucida buceras*) y Santa María (*Calopyllum brasiliense*) en el marco de la asistencia que ha recibido de *Rainforest Alliance*. Al 2008 FORESCOM ha triplicado los precios de ventas de estas especies al transformarlos en productos como *decking*, pisos, partes de guitarra, etc.,

en comparación a sus precios de venta como madera aserrada durante el año 2003. También ha abierto nuevos nichos de mercado para estas especies y para grados bajos de las especies comerciales como caoba y cedro. Socios de FORESCOM, con el apoyo de RA han iniciado desde el 2005 a exportar xate (*Chamaedorea spp*) a Estados Unidos y Europa a precios competitivos, logrando con ello reducir el rol de intermediarios que extraían esta palma sin ningún criterio de manejo sostenible. Estos productos tienen la ventaja comparativa de estar bajo el sello de la certificación del *Forest Stewardship Council* (FSC). No obstante, FORESCOM también aún enfrenta desafíos importantes como lograr su sostenibilidad económica y social; desarrollar nuevos productos con más especies menos conocidas; consolidar los nuevos mercados para sus productos, así como mantener vigente la certificación y la cadena de custodia de sus socios.

El impacto económico de la participación de FORESCOM y sus socios en la RBM se traduce en una sensible generación de ingresos, sólo en 2008 generaron más de \$5.8 millones por venta de productos maderables, y \$181.358 por venta de xate. Se han incrementado las inversiones y éstas se realizan en base a planes de negocios. Y las perspectivas del mercado internacional muestran una coyuntura favorable, derivado de los mejores precios que han alcanzado la madera certificada y la hoja de xate.

En el aspecto social, las operaciones forestales desde la extracción hasta

el desarrollo de productos, generan más de 400 empleos permanentes por año, lo cual beneficia a más de 10.500 personas directamente y más de 70 mil indirectamente, lo que permite a los concesionarios y sus familias acceder a mejoras en la calidad de vida, mayor estabilidad familiar, acceso a la educación y salud así como mejor desarrollo comunitario, acompañado de salarios superiores al mínimo establecido por la legislación en Guatemala.

En el aspecto ambiental, el mayor impacto y efecto positivo que el manejo forestal ha tenido en la conservación de la biodiversidad es que la cobertura forestal en la Zona de Uso Múltiple de la RBM, se mantienen casi intactas en contraste entre la pérdida de cobertura forestal en varios de los parques nacionales y otras zonas de la RBM, en la que la reducción de áreas boscosas "bajos" es dramático (WCS, 2002). Este monitoreo a través de imágenes satelitales muestran cómo ha disminuido drásticamente la deforestación anual en la Zona de Uso Múltiple desde que la mayor parte del área fue concesionada en 1997. Estos resultados no son milagrosos, ya que los concesionarios invierten recursos anualmente del orden de los US\$200.000 en labores de control y vigilancia.

Pese a todos los logros alcanzados y los desafíos vigentes, el balance final indica la diversificación y el fortalecimiento de las operaciones comerciales de FORESCOM y sus socias en la Reserva de la Biosfera Maya a partir del acompañamiento de Rainforest Alliance principalmente durante el período 2005 al 2008.



# Antecedentes

**D**esde principios del siglo pasado, la actividad económica más importante en el departamento del Petén, Guatemala era la extracción de chicle (*Manilkara zapota*) y de maderas finas como la caoba (*Swietenia macrophylla*) y el cedro (*Cedrela odorata*). En los años 40, el chicle se convirtió en el tercer producto de exportación del país. En 1957, el Gobierno de Guatemala creó la Empresa de Fomento y Desarrollo Económico del Petén (FYDEP) con el fin de integrar a este departamento al desarrollo y crecimiento económico del país, administrar el uso de los recursos naturales, tanto maderables como no maderables, y promover la colonización del territorio. En la década de los 80, la agudización de la crisis de acceso a la tierra en distintas partes del país intensificó el proceso migratorio de campesinos hacia el Petén, y trajo consigo un cambio en la cobertura forestal a tierras agrícolas y ganadería intensiva. Y para evitar una crisis mayor, el FYDEP declaró como área de reserva para el otorgamiento de concesiones forestales –principalmente de caoba y cedro– las tierras ubicadas al norte del paralelo 17°10' y que fueron otorgadas y aprovechadas por las industrias locales. A fines de los 80 se inició el proceso de liquidación del FYDEP y en 1990, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la creación de la Reserva de la

Biosfera Maya –RBM<sup>1</sup>–, con una superficie de más de dos millones de hectáreas, ocupando principalmente las áreas de bosques de propiedad estatal ubicadas al norte del paralelo 17°10'. La RBM se dividió en tres grandes áreas: Zona de Amortiguamiento (ZAM), Zona Núcleo (ZN) y Zona de Usos Múltiples (ZUM).

## Reserva de la Biósfera Maya

En 1989, el Congreso de la República de Guatemala aprobó la Ley de Áreas Protegidas (4-89) para crear el Consejo Nacional de Áreas Protegidas –CONAP– como órgano máximo de dirección y coordinación del Sistema Guatemalteco de Áreas Protegidas (SIGAP). En este mismo año se estableció la RBM para garantizar a las generaciones presentes y futuras la permanencia de uno de los grupos más sobresalientes y extensos del patrimonio natural y cultural de Guatemala. Desde la creación del CONAP y el establecimiento de la RBM, la cooperación internacional a través de USAID apoyó los esfuerzos ambientales del Gobierno de Guatemala. Durante los primeros cuatro años del establecimiento de la RBM, los esfuerzos del Gobierno de Guatemala, se concentraron en procurar detener el avance acelerado de la destrucción de las áreas de protección estricta como parques nacionales y

<sup>1</sup>La RBM es un espacio de convivencia armónica entre los seres humanos, la naturaleza y el legado histórico, donde se preservan, conservan y usan sosteniblemente la biodiversidad y el patrimonio cultural de importancia local, nacional y mundial, a través de prácticas que aseguran la valoración y permanencia de rasgos naturales y vestigios arqueológicos únicos e insustituibles, el mantenimiento del equilibrio ecológico, el manejo sostenible de recursos naturales y culturales, la restauración de ecosistemas degradados, y contribuyen a mejorar la calidad de vida de la población local. Visión de la RBM según Plan Maestro 2001-2006.

biotopos y en detener el avance de la frontera agrícola. Esos primeros años, el esfuerzo de la asistencia se concentró en la ZAM y la ZN y fue implementado principalmente por Organizaciones no Gubernamentales (ONG) ambientalistas tanto nacionales como extranjeras.

Cabe señalar que esta declaración dejó dentro de la RBM a varias comunidades campesinas con sistemas de producción tradicionales basados en la agricultura y la extracción de productos del bosque. La ruptura del esquema de acceso libre a los recursos originada por la aplicación de la Ley de Áreas Protegidas, generó una serie de conflictos sociales y un rechazo de la población campesina petenera hacia CONAP. Esta etapa de inicio de la RBM fue difícil, ya que antiguas licencias de extracción maderera en la reserva expiraron y CONAP no continuó con esta práctica. Esta situación motivó la aparición de los llamados “motosierristas” quienes talaban y aserraban clandestinamente la madera sin controles ni permisos y comercializaban los productos a países vecinos y en aserraderos y carpinterías locales. Este descontrol derivó en una amenaza aún mayor, el avance de la frontera agrícola,

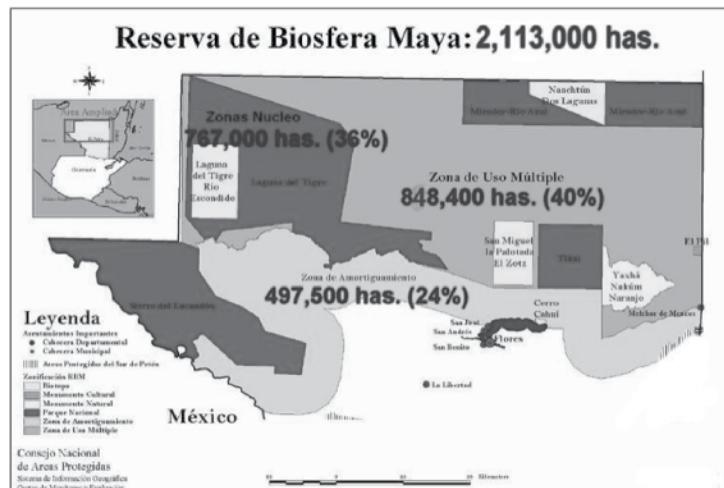
producto de la inmigración masiva hacia la región de Petén motivada por un desbalance en la distribución de la tierra en el país. Imperaba el caos en la RBM al no existir lineamientos claros para manejarla. No es hasta 1992 en que se aprueba el Plan Maestro de la RBM, donde se establece la intangibilidad de las Zonas Núcleo (Parques Nacionales y Biotopos) y la posibilidad de aprovechar los recursos naturales renovables en la Zona de Uso Múltiple (ZUM) bajo la figura legal de concesión forestal.

#### Zonificación de la RBM según el Plan Maestro

Según este Plan Maestro aprobado por el CONAP (Plan Maestro, RBM 2001), los tipos de zonas en que se divide la RBM son:

- Zonas Núcleo (Parques Nacionales y Biotopos Protegidos; 767.000 has.; 36% de la RBM)
- Zona de Usos Múltiple (848.440 has.; 40% de la RBM)
- Zona de Amortiguamiento (497.500 has.; 24% de la RBM).



**Figura 1. Zonificación de la Reserva de la Biosfera Maya**

Fuente: ACOFOP 2005

### Zonas Núcleo

Las Zonas Núcleo (ZN) son el corazón de la Reserva de la Biosfera Maya. De acuerdo a la Ley, las ZN son áreas silvestres y arqueológicas protegidas, en donde los procesos naturales, incluyendo la evolución biológica, continúan sin perturbación, y donde, por razones ecológicas científicas y culturales, no deben existir asentamientos humanos perennes ni desarrollo agrícola y ganadero. Protegen depósitos genéticos importantes para uso en la restauración de especies en áreas donde ya se han extinguido y contienen lugares de interés científico excepcional para la conservación de la vida silvestre y los procesos ecológicos.

### Zona de Uso Múltiple

La Zona de Uso Múltiple (ZUM) está destinada a diferentes actividades y aprovechamientos sostenibles, de

acuerdo con el potencial de sus recursos y en apego a los objetivos de conservación de la Reserva. Para cumplir con sus objetivos de uso sostenible y conservación de los recursos culturales y naturales, la ZUM cuenta con unidades de manejo (polígonos) que han sido otorgadas a comunidades organizadas y a la industria de tal forma que puedan hacer un uso sostenible de los recursos naturales existentes de acuerdo con el compromiso de velar por la integridad de los elementos de conservación. Así mismo, con el propósito de mantener la conectividad del flujo genético de la biodiversidad entre las Zonas Núcleo, CONAP ha establecido tres corredores biológicos. El primero de ellos conecta el Parque Nacional Laguna del Tigre con el Parque Nacional El Mirador, el segundo corredor corresponde a la franja que une el Parque Nacional Tikal con el Parque Nacional Río Azul. Ambos corredores se caracterizan

por poseer extensas masas boscosas poco alteradas que resguardan en su interior naciente de importantes fuentes de agua y una alta riqueza faunística. Un tercer corredor conecta el Parque Nacional Sierra de Lacandón con el Parque Nacional Laguna del Tigre. Cabe destacar que para que este corredor cumpla con su función se está diseñando una estrategia específica, ya que sus ecosistemas se encuentran deteriorados. En términos generales, los corredores biológicos deben ser manejados en función de los objetivos de las áreas que conectan y su administración debe ser responsabilidad de los entes administradores de tales áreas.

### Zona de Amortiguamiento

De acuerdo al decreto 5-90, el objetivo de la Zona de Amortiguamiento (ZAM), es aliviar la presión sobre la RBM, mediante la estabilización de usos apropiados de las tierras y los recursos naturales en el área adyacente a las otras dos zonas, así como en función de los elementos de conservación. En esta zona se orientará a las comunidades vecinas a través de programas de educación ambiental y extensión rural, hacia formas de uso sostenible de las tierras que no dependen de la explotación de los recursos naturales de la RBM y con ello, permitir su conservación. Es importante considerar que la ZAM es parte importante de la RBM por cuanto cumple una función mitigadora de las presiones fuera de la Reserva. Aunque en los últimos años las acciones se han encaminado principalmente a consolidar las Zonas

Núcleo y la ZUM, el plan maestro retoma la importancia de la ZAM y cuenta con estrategias específicas con el fin de hacer que cumpla adecuadamente con la función para la cual fue creada.

La RBM está reconocida por la Organización de Naciones Unidas (ONU) y su dependencia, la UNESCO, como *Reserva de la Biosfera*. Sus humedales están reconocidos entre los más importantes del mundo y están dentro de la convención internacional de RAMSAR sobre los humedales y como Sitio de Patrimonio Mundial. El Parque Nacional Tikal, está reconocido bajo el Convenio para la Conservación de la Biodiversidad de América Central, como una de las áreas más importantes para la conservación en toda la región. Dentro del área se conocen más de 3.000 especies de plantas vasculares, 327 especies de reptiles y anfibios, así como 220 especies de peces de agua dulce.

### Concesiones Forestales

Dada esta situación la estrategia adoptada por CONAP en la ZUM (Estrategia ZUM, CONAP 2005) fue: “*compartir y delegar su administración a través de la adjudicación de Unidades de Manejo de tal forma que los concesionarios reciban derechos de usufructo a largo plazo, con beneficios y responsabilidades ordenados en un contrato*”. La idea de otorgar concesiones es convertir a los residentes comunitarios de la RBM en aliados de CONAP en la conservación de las áreas protegidas, permitiéndoles

el aprovechamiento exclusivo de los recursos amparados en la concesión, siempre que estos estén bajo un esquema de manejo sostenible.

Entre sus responsabilidades los concesionarios deben velar por la integridad de la unidad de manejo concesionada. Esto implica el control y vigilancia para evitar invasiones que se traducen en pérdida de cobertura boscosa, prevenir y controlar incendios, evitar la tala ilegal de madera y la depredación de recursos arqueológicos, entre otros actos ilícitos. Es importante tener en cuenta que las concesiones forestales no se limitan al manejo forestal maderable. También se promueve el uso racional y sostenible de los recursos no maderables, así como actividades agrícolas basadas en un plan de ordenamiento territorial, turismo, entre otras actividades necesarias para el desarrollo comunitario y que son compatibles con los objetivos de la RBM.

### Ordenamiento territorial de la ZUM

De acuerdo al tipo de beneficiario, el normativo para el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento y manejo de recursos naturales renovables en la ZUM/RBM, establece básicamente dos tipos de Unidades de Manejo: Comunitarias e Industriales.

**Unidades de Manejo Comunitarias:** Estos polígonos son otorgados a grupos comunitarios organizados legalmente establecidos, conocidos más adelante como concesiones comunitarias, siendo éstos de carácter integrales permitiéndose

en ellas el aprovechamiento y manejo de recursos maderables y no maderables, principalmente Xate (*Chamaedorea spp*), Chicle (*M. zapota*), Pimienta (*P. dioica*), Pita Floja (*Aechmea magdalena*) y Bayal (*Desmoncus spp*). Cabe destacar que en las concesiones comunitarias con poblaciones asentadas dentro de la Unidad de Manejo se permite realizar labores agrícolas, ecoturismo, entre otras, siempre que estas se encuentren enmarcadas en un Plan de Ordenamiento Territorial y sean compatibles con los objetivos de la RBM. Inicialmente, para garantizar un buen manejo de los recursos las comunidades concesionarias recibieron la asesoría técnica y acompañamiento de una Organización No Gubernamental (ONG). Con el tiempo esta modalidad cambió dado que más adelante cada concesión cuenta con el servicio de un regente individual pagado por la misma concesión.

**Unidades de Manejo Industriales:** Estas son áreas otorgadas a empresas privadas con presencia en la región y capacidad instalada como industrias locales de transformación de la madera, pero a diferencia de las concesiones comunitarias al concesionario industrial sólo se le permite el aprovechamiento de los recursos maderables, pudiendo CONAP extender permisos a terceros para el aprovechamiento de recursos no maderables. En vez de una ONG asesora, las concesiones industriales deben contar con un regente para garantizar el buen desempeño.

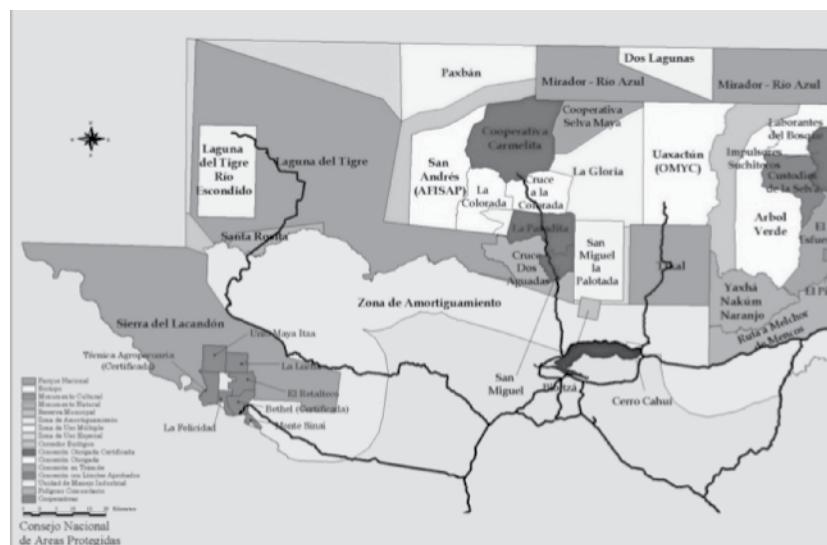
En ambos casos se debe obtener la certificación forestal o sello verde y mantenerlo vigente durante el plazo

del contrato de concesión, que se ha establecido en 25 años. Previo al ordenamiento en la ZUM, el escenario en esta zona estaba caracterizado por:

- El enfoque del CONAP y organizaciones socias fue de conservación estricta.
  - Había un remarcado estado de ingobernabilidad.
  - La deforestación y avance desordenado de la frontera agrícola.
  - Altos niveles de extracción ilegal de los recursos naturales.
  - Intenso saqueo de monumentos arqueológicos.
  - Los incendios forestales eran muy alarmantes.

En 1994 el CONAP otorgó la primera concesión forestal comunitaria en la ZUM de la RBM y la asistencia se orientó a garantizar la protección del recurso y no necesariamente su uso racional, esta concesión se entregó a la Comunidad San Miguel La Palotada. Entre 1998 y 2002 se establecieron 11 concesiones comunitarias, 8 cooperativas y 2 concesiones forestales industriales. Durante ese período, la asistencia se concentró en organizar a los distintos grupos comunitarios para que tuvieran acceso a las áreas, así como para presentar los requisitos para el otorgamiento de las distintas unidades de manejo, como los planes generales de manejo forestal y la evaluación de impacto ambiental; al igual que todos los requisitos necesarios para obtener la certificación forestal durante los tres primeros años de otorgada la concesión.

**Figura 2.**  
**Concesiones Forestales en el RBM**



Fuente: Chemonics BIOFOR, (2006).

## ¿Qué es una Concesión Forestal?

Es un mecanismo administrativo que el gobierno, a través del CONAP, otorga tierras del estado por un plazo de 25 años, prorrogables, a organizaciones legalmente establecidas, con el derecho de utilizar racionalmente los recursos en forma integral, así como el desarrollo de otros servicios de bajo impacto como el ecoturismo.

Durante ese proceso de otorgamiento de las concesiones, se debió cumplir una serie de requisitos para su obtención, entre los que destacan a) Ser un grupo, organización o empresa legalmente establecido; b) Presentar un Plan General de Manejo aprobado por el CONAP; c) Presentar la Evaluación de Impacto Ambiental; d) Presentar anualmente Planes Operativos; y e) Lograr la certificación forestal a un plazo máximo de 3 años de otorgada la concesión.

No obstante, una vez establecidas las concesiones, el desafío mayor resultó ser el mantener la concesión vigente y dar

cumplimiento a los requisitos del manejo, entre estos destaca: a) lograr la aprobación de las auditorias anuales de la certificación; b) Cumplimiento de las evaluaciones anuales de CONAP; c) cumplimiento a las evaluaciones de las Regulaciones Ambientales 216, y evaluaciones periódicas del Servicio Forestal de los Estados Unidos, si recibía fondos de la USAID; d) Cumplir con las medidas de mitigación establecidas en las Evaluación de Impacto Ambiental (EIA); y e) Monitoreo permanente de los impactos a la integridad ecológica de la RBM, incluyendo sitios arqueológicos.

El escenario del manejo forestal comunitario en 1999 y 2008, es como ilustra el cuadro 1, en el que se evidencia que de las 12 concesiones forestales comunitarias, 8 mantienen la certificación, 3 están suspendidas y 1 precondicionada; estas últimas se encuentran en esta situación básicamente por incumplimiento en la implementación de sus respectivos planes de ordenamiento territorial como exige uno de los principios de la certificación.

**Cuadro 1**  
**Información de las concesiones y status de la certificación en la RBM**

No.	Tipo de Derecho	Empresa Forestal Comunitaria	Área manejo (ha)	Área certificada (ha)	Año de otorgamiento	Código de Certificación	Status de la Certificación
1	Propiedades privadas comunitarias	Cooperativa Bethel	4.227	4.149	1999	SW-FM/ COC-076	Suspendida
2		Cooperativa la Técnica Agropecuaria	4.607	4.607	1999	SW-FM/ COC-073	Suspendida
3		Cooperativa Unión Maya Itza	5.924	5.924	2001	SW-FM/ COC-164	Certificada
4	Concesiones Comunitarias	Asociación de Productores Agroforestales de San Miguel	7.039	7.039	1994	SW-FM/ COC-075	Suspendida
5		Asociación de Productores Agroforestales de La Pasadita	18.217	18.217	1999	SW-FM/ COC-074	Suspendida
6		Sociedad Civil Impulsores Suchitecos	12.218	12.217	1998	SW-FM/ COC-063	Certificada
7		Cooperativa Carmelita R.L.	53.797	52.904	1999	SW-FM/ COC-100	Certificada
8		Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén (AFISAP)	51.940	51.940	2001	SW-FM/ COC-160	Certificada
9		Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación (OMYC)	83.558	81.178	2001	SW-FM/ COC-161	Certificada
10		Sociedad Civil Árbol Verde	64.974	64.974	2002	SW-FM/ COC-219	Certificada
11		Sociedad Civil Laborantes del Bosque	19.386	19.390	2003	SW-FM/ COC-252	Certificada
12		Sociedad Civil El Esfuerzo	25.328	25.328	2004	SW-FM/ COC-1192	Certificada
13		Sociedad Civil Custodios de la Selva	21.176	21.176	2004	SW-FM/ COC-1303	Certificada
14		Asociación La Colorada	22.067	19.282	2005	SW-FM/ COC-1469	Suspendida

15		Asociación Cruce a La Colorada	20.469	18.837	2005	SW-FM/ COC-1469	Pre Condicionada
16		Gibor S.A. (Paxbán)	65.755	66.458	2001	SW-FM/ COC-158	Certificada
17	Concesiones Forestales	BAREN Comercial Compañía Ltda. (La Gloria)	66.460	64.869	2003	SW-FM/ COC-254	Certificada
<b>AREA TOTAL BAJO MANEJO</b>		<b>547.142</b>					
<b>TOTAL CERTIFICADAS</b>			<b>466.358</b>				
<b>TOTAL COMUNITARIAS CERTIFICADAS</b>			<b>335.031</b>				
<b>TOTAL SUSPENDIDAS</b>			<b>53.294</b>				
<b>TOTAL PRECONDICIONADA</b>			<b>18.837</b>				

Fuente: CONAP (2008), SMARTWOOD (2009).

## ACOFOP

En la actualidad, Petén es habitado por comunidades de indígenas mayas y de agricultores mestizos. Sus distintas actividades, así como las de quienes visitan la reserva, afectan directamente el equilibrio de las zonas. La principal amenaza es la tala indiscriminada y la presión que ejerce la población creciente por inercia demográfica y por migraciones internas. En este sentido la designación de la RBM como un área de gran importancia biológica trajo consigo conflictos sociales. Para enfrentar este problema, las comunidades de Petén crearon la Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP), que busca soluciones basadas en compartir los derechos y las responsabilidades entre los usuarios y el Estado, mediante el mecanismo legal de las concesiones forestales.

ACOFOP es una organización de segundo nivel, integrado por 23 organizaciones locales que representan a 30 comunidades

rurales y a aproximadamente 2.000 familias, y luego de varias gestiones logra su legalización el 19 de junio de 1997. Estas comunidades con el apoyo de ACOFOP, han asumido la responsabilidad de administrar sustentablemente los recursos naturales en la RBM mediante su participación directa, compartiendo beneficios, derechos y responsabilidades. En los años subsecuentes ACOFOP se consolida, agremiando a más líderes y organizaciones comunitarias, que compartiendo la misma visión y objetivo, conforman el bloque comunitario de Petén que dentro de las negociaciones ante el Estado, a través de CONAP, ONGs y Sector Industrial, lograron la adjudicación de áreas boscosas dentro de la ZUM en la RBM.

Entre los fines y objetivos de ACOFOP, destacan las siguientes:

- Promover el desarrollo socioeconómico y el mejoramiento de la calidad de vida de sus asociados a través de la

conservación del bosque mediante el manejo sostenible y participativo de los recursos naturales renovables;

2. Incidir en las instancias correspondientes para la definición de las estrategias en el proceso de manejo forestal comunitario y desarrollo integral de las comunidades;
3. Promover y proveer asesoría técnica en el desarrollo de programas, proyectos y actividades de diversa índole;
4. Defender los intereses y derechos de las comunidades asociadas de acuerdo a los presentes objetivos y fines de la asociación, implementando mecanismos de resolución de conflictos;

Fundamentalmente este rol de ACOFOP se resume en Acompañar, Conectar, Representar, Negociar e Incidir principalmente ante instancias gubernamentales por los derechos de sus comunidades socias, así como facilitar y lograr la autogestión de las comunidades forestales en la RBM. Básicamente opera según dos grandes áreas: Área Social y Área de Fomento Productivo. ACOFOP no dispone de fondos propios, por lo que financia sus operaciones a través de convenios de apoyo técnico y financiero con organizaciones internacionales. El proceso de concesiones forestales como tal, ha alcanzado logros importantes y se le han otorgado reconocimientos importantes, a través de ACOFOP, entre los que resaltan:

### Logros

- Las organizaciones comunitarias manejan sosteniblemente más de

350 mil hectáreas de bosque natural en la ZUM de la RBM.

- Las comunidades hacen buen manejo invirtiendo tecnología, mano de obra y recursos económicos permanentemente, en el control y vigilancia de sus áreas bajo manejo, lo que ha garantizado su protección y conservación según los estándares mundiales de manejo forestal mediante la certificación del Forest Stewardship Council (FSC).
- Este proceso ha fomentado un liderazgo consistente en la protección de los recursos naturales y la mujer ha tomado un rol importante en la toma de decisiones dentro de las organizaciones.
- Los recursos económicos generados del manejo forestal se reinvierten en construcción de aulas escolares, bolsa de estudios, pago de maestros, contracción de unidades mínimas de salud, servicios básicos para la comunidad, entre otras inversiones sociales.

### Reconocimientos

- Reconocimiento de las Naciones Unidas (iniciativa Ecuatorial 2002) por la Conservación de la Biodiversidad y la Reducción de la Pobreza, dado en Johannesburgo, Sudáfrica en el marco de la Cumbre Mundial de Desarrollo Sostenible.
- Antorcha Ambiental de la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) por su liderazgo

a nivel latinoamericano en el tema ambiental.

- El Gobierno de Guatemala otorga a ACOFOP en el 2003, la Medalla Presidencial de Medio Ambiente, por los múltiples logros alcanzados relacionados a la conservación de la ZUM/RBM.

## Cooperación Internacional

### Asistencia Técnica

Es indudable que, uno de los bastiones y el éxito parcial alcanzado luego de más de 10 años del proceso concesionario, lo ha constituido el apoyo y asistencia provista por la cooperación internacional a través de varios mecanismos de implementación. Desde el comienzo de la RBM la cooperación internacional en coordinación con el CONAP y las organizaciones locales ejercieron presión al Estado para lograr que el otorgamiento de las concesiones también se incluyeran a las organizaciones comunitarias en vez de solamente a la industria privada local.

Como logro de estas gestiones, se estableció que las comunidades podían acceder a las concesiones después de fortalecer sus capacidades técnicas y administrativas y contar con una estructura organizativa. De esta manera, en 1994 el CONAP con el apoyo de USAID en coordinación con ONG internacionales y locales, se inicia el proceso de

concesiones. Una de las cláusulas de los contratos de concesión establece que cada organización comunitaria debía contar con la respectiva asistencia técnica. Este acompañamiento técnico (1994-2000), incluyó componentes de manejo integrado de recursos, organizativos, involucró a la mujer, aspectos administrativos y contables, entre otros. Además, como ente responsable de garantizar el manejo forestal sostenible en este periodo, USAID creó el proyecto CATIE/CONAP para capacitar y elaborar una serie de documentos técnicos de manejo forestal y capacitaciones por expertos internacionales.

En el período 2001-2005 se redujo considerablemente el financiamiento de USAID. Entonces, se ejecuta el proyecto BIOFOR implementado por Chemonics International, el cual proporciona fundamentalmente la asistencia técnica, cuyo enfoque fue más empresarial y pretendía un balance entre desarrollo y conservación. En este mismo periodo (2003), se creó la Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque (FORESCOM), para suplir la asistencia técnica que brindaban las ONG's. A partir del 2004, las comunidades comienzan a pagar por los servicios de regencia o asistencia técnica del manejo forestal que hasta antes de ese período era subsidiado por la asistencia externa. Un resumen de la asistencia proporcionada por la cooperación internacional desde los comienzos de la RBM hasta el 2008, se incluye en el cuadro 2.

**Cuadro 2**  
**Asistencia de la cooperación internacional en la RBM (1994-2008)**

Organización	Concesión	Año	Tipo de Asistencia Técnica
CATIE/OLAFO y Centro Maya (USAID)	San Miguel La Palotada	1994-1998	
Pro-Petén/CI (USAID)	Carmelita	1995-2002	
Naturaleza para la Vida	Impulsores Suchitecos	1996-2000	Elaboración e implementación de planes de manejo integrados y operativos, estudios de impacto ambiental, manuales administrativos, organización comunitaria, educación ambiental, ecoturismo, estudios socioeconómicos y financieros.
	Laborantes del Bosque		
	El Esfuerzo		
	Custodios de la Selva		
	OMYC		
NPV y ACODES	Árbol Verde	1998-2000	
Centro Maya (USAID)	La Colorada		
	Cruce a la Colorada		
Rainforest Alliance SmartWood (USAID)	Todas las Concesiones	1999-2008	Capacitación en certificación FSC, auditoría FSC
BIOFOR- Chemonics International (USAID)	FORESCOM y socios	2001-2005	Implementación de criterios empresariales para el balance entre desarrollo y conservación, así como el establecimiento de FORESCOM
Rainforest Alliance Programa TREES (USAID)	Concesiones Forestales y FORESCOM	2005-2008	Enlaces con mercado certificado, capacitación, desarrollo de nuevos productos. Manejo de xate y mercados para xate certificado
ICCO - Holanda	FORESCOM y socios	2006-2007	Asistencia financiera en el componente de Fortalecimiento Institucional.
OIMT	FORESCOM y socios	2007-2008	Asistencia Técnica en el componente de Comercialización
FOMIN / INCAE	FORESCOM y socios	2006-2008	Asistencia financiera en el componente de Fortalecimiento Institucional.
HELVETAS	FORESCOM y concesiones	2008	Asistencia Técnica en Capacitación y Desarrollo Organizacional.

Fuente: elaboración propia, 2010.

# FORESCOM

**E**n la búsqueda de la sostenibilidad de las concesiones forestales, las comunidades organizadas también empezaron a mostrar preocupación al respecto una vez que a partir del 2001, se empezara a reducir considerablemente la cooperación internacional, especialmente de USAID. En tal sentido, con el apoyo de ACOFOP y el Proyecto BIOFOR, se promovió y logró la organización de FORESCOM, conformada por 9 organizaciones, que se fundó el 12 de agosto del 2003 e inició legalmente sus operaciones en enero del 2004.

## Constitución y Organización FORESCOM

**Reseña Histórica.** El año 2001, ACOFOP abrió la Oficina de Enlace Comercial (OEC) para apoyar a sus

organizaciones socias en el área comercial, dado que varias de ellas afrontaban problemas al comercializar sus productos: contratos deficientes, precios poco competitivos, incumplimiento de pagos, entre otros. En el 2002, las comunidades elevaron la demanda de atención y servicios de la OEC y dado que el apoyo de USAID empezaba disminuir gradualmente en año anterior. Así, la visión empresarial y la competitividad se tornaron relevantes para la sostenibilidad de las concesiones comunitarias. En julio del 2003, se decidió crear una nueva organización, y en presencia de notario, se constituyó la empresa con la participación inicial de 9 organizaciones comunitarias, para redactar sus normas y reglamentos estatutarios. El Proyecto BIOFOR apoyó la realización y facilitación de estas gestiones. La organización se creó como una empresa con fines de lucro, legalmente



estructurada como Sociedad Anónima, para proveer apoyo, orientación y asistencia técnica a sus miembros. ***La Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, S. A., comercialmente conocida como FORESCOM, se constituyó como una Sociedad Mercantil el 12 de agosto de 2003 en la Ciudad de San Benito del Departamento de Petén, Guatemala***

e inscrita en el Registro Mercantil de la República de Guatemala.

Al constituirse, FORESCOM estaba integrada por 9 organizaciones, pero a finales del 2004 se incorporaron 2 nuevos miembros. Así, hasta 2008 la conformaban las siguientes organizaciones socias accionistas:

### Cuadro 3 Organizaciones accionistas de FORESCOM

Nombre organización socia accionista de FORESCOM	Siglas
Asociación Forestal Integral Cruce a la Colorada	AFICC
Asociación Forestal Integral La Colorada	AFIC
Asociación Forestal Integral San Andrés Petén	AFISAP
Cooperativa Carmelita R. L.	CARMELITA
Asociación de Productores Agroforestales de San Miguel	APROSAM
Sociedad Civil Laborantes del Bosque	LABORANTES
Sociedad Civil Organización, Manejo y Conservación / Uaxactún	OMYC
Sociedad Civil Árbol Verde	ARBOL VERDE
Sociedad Civil Custodios de la Selva	CUSTOSEL
Cooperativa Unión Maya Itzá R.L.	UMI
Cooperativa Técnica Agropecuaria R.L.	TECNICA

Fuente: Plan de Negocios Forescom (2007).

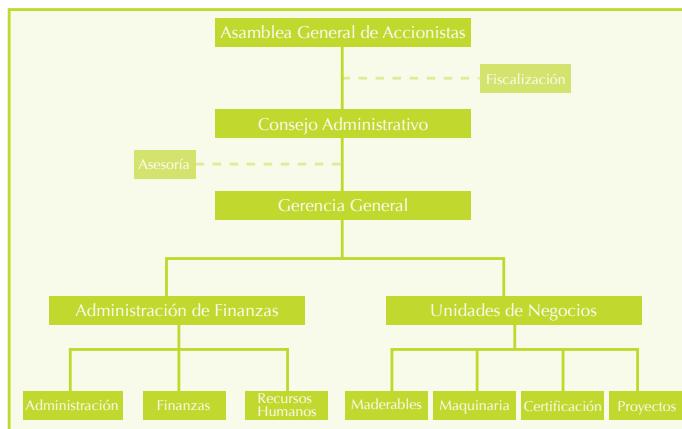
La empresa está estructurada según los siguientes órganos:

- a) Asamblea General de Accionistas, b) Consejo de Administración, c) Comisión Fiscalizadora, y d) Gerencia General.

La gerencia general tiene bajo su cargo las divisiones y niveles de negocios, según se ilustra en el cronograma organizativo de la empresa.



**Figura 3**  
**Organigrama FORESCOM**



Fuente: Plan de Negocios Forescom, (2007).

### Objetivos de FORESCOM: corto, mediano y largo plazo

Los objetivos de la Empresa Comunitaria de Servicios del Bosque, Sociedad Anónima<sup>2</sup>, conocida comercialmente como FORESCOM son mucho más amplios y variados que las EFC, abarcan todo tipo de negocios y operaciones industriales y comerciales. De forma específica, se considera la asesoría y representación en las áreas forestal, comercialización, turística e inmobiliaria y de servicios. En general, podrá emprender, ejecutar y celebrar todos los actos, contratos y negocios que considere subsidiarios, complementarios o conexos en dichas áreas y que permitan las leyes de Guatemala.

Los objetivos de la empresa y sus negocios<sup>3</sup>, los ha clasificado en objetivos de corto, mediano y largo plazo, los principales son los siguientes:

#### Corto Plazo

- Obtener capital de trabajo para el financiamiento de las necesidades de las organizaciones socias de la empresa, para el aprovechamiento sostenible a través del corte, la extracción, el aserrío y el transporte de materia prima del bosque y para financiar las operaciones de industrialización.
- Prestar servicios de secado, como forma de agregar valor a las maderas comerciales y maderas tropicales menos conocidas hacia los mercados nacionales e internacionales.
- Identificar mayor número de compradores de productos procesados, con el fin de aumentar la recuperación de capital proveniente de la materia prima convertida en inventarios en

<sup>2</sup>Escrutina de constitución de Sociedad Anónima, Bonilla V., F. 2003

<sup>3</sup>Plan de Negocios FORESCOM 2007-2012, FORESCOM-OIKOCREDIT.

proceso, dando valor agregado por medio del moldurado, perfilado.

- Apoyar y consolidar el proceso de comercialización de las maderas tropicales menos conocidas, a través de la investigación de mercados, desarrollo de nuevos productos, desarrollo de alianzas en la investigación de aplicaciones.

#### Mediano Plazo:

- Lograr incorporar la oferta maderable proveniente de organizaciones comunitarias concesionarias no socias de FORESCOM, y realizar los esfuerzos por incorporarlos como socios de la empresa.
- Establecer una nueva unidad de negocio para el manejo y comercialización de productos forestales no maderables, iniciando con el xate.
- Capacitar y formar al personal de la empresa (técnico, profesional y administrativo), para consolidar las competencias para el manejo del ciclo operativo de la industria y la empresa en sus distintas unidades de negocios.
- Mantener y consolidar las alianzas comerciales con compradores de servicios y/o productos de maderas menos conocidas certificadas.

#### Largo Plazo

- Consolidar a FORESCOM como la plataforma de negocios de las organizaciones comunitarias y como

la empresa integradora de la oferta de los productos del aprovechamiento integral de los bosques de la Reserva de la Biosfera Maya.

### Servicios de FORESCOM

Los principales servicios que FORESCOM brinda a sus socias accionistas, no accionistas y terceros en general relacionados al ámbito forestal, destacan básicamente 4 servicios:

#### Regencia Forestal:

Desde que las concesiones forestales fueron establecidas, la asistencia técnica fue subvencionada hasta finales del 2003. Y es a inicios del año 2004 que cada organización comunitaria empieza a pagar por esta asistencia, que CONAP reconoce legalmente como la Regencia Forestal. Es en este año 2004 que FORESCOM inicia sus operaciones ofreciendo el servicio de Regencia Forestal a sus socios accionistas y cobra alrededor de US\$10.000 anuales por organización asistida. En los años subsiguientes también asiste a otras organizaciones no socias. Con este primer servicio ofrecido por FORESCOM, se da un paso importante en la sostenibilidad de la asistencia técnica a las concesiones, y la empresa contrata a profesionales forestales para brindar este servicio técnico, entre cuyas principales actividades se incluye la elaboración de Inventarios de productos forestales maderables y no maderables, elaboración y ejecución de planes de manejo forestal, planes operativos anuales, elaboración de planes de

ordenamiento territorial, programas forestales quinquenales y estudios de impacto ambiental.

### Certificación Forestal

La certificación forestal, como garantía del buen manejo forestal en la RBM, también ha sido un proceso con un costo adicional para las concesiones forestales en Petén, cuyos costos han resultado ser onerosos cuando se les considera y se mantiene a nivel individual. De allí la necesidad de establecer un mecanismo viable para hacer que este costo sea más viable y sostenible en el tiempo. Es de esta forma que FORESCOM se somete a un proceso de evaluación de certificación grupal con el propósito de reducir los costos de la certificación para sus miembros. En marzo de 2005, logra calificar como Certificador Grupal al cumplir satisfactoriamente con los requerimientos de *SmartWood* y del *Forest Stewardship Council* y recibe la certificación conjunta de Manejo Forestal y Cadena de Custodia (FM/COC). A partir de entonces, FORESCOM brinda este servicio de certificación grupal sujeto a auditorias anuales por parte de la entidad certificadora. Este servicio incluye entre otras actividades asesoría en procesos de certificación individual y cadena de custodia, certificación grupal y establecimiento metodológico de monitoreo de parcelas permanentes.

### Servicios de industrialización

Uno de los servicios de FORESCOM en el que sus socias accionistas tienen

puesta mucha de sus esperanzas es la incorporación de valor agregado de sus especies forestales. Es a partir del 2007 que FORESCOM logra instalar y poner en operación una planta industrial para el procesamiento secundario de productos forestales maderables. Con estas instalaciones y equipo se ofrecen los servicios para la elaboración de productos terminados, como *decking*, *parquet*, machimbre, *shiplap*, zócalos, *decking* marimba y *ecodecking*, con especies forestales menos conocidas como Pucté (*Bucida buceras*), Santa María (*Calophyllum brasiliense*), Manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y Danto (*Vatairea lundelli*). Este servicio incluye además el dimensionado de madera y secado en hornos en virtud de que FORESCOM dispone de 3 hornos de secado con capacidad de 60 mil pies tablares de carga mensualmente.

### Servicio de comercialización de madera

Así mismo, FORESCOM ofrece el servicio de comercialización de productos forestales maderables. A partir del 2007, la empresa ha contactado mercados principalmente para las especies menos conocidas y ha vendido madera de sus socios. Este servicio de comercialización que ya ha iniciado a pequeña escala, representa el desafío mayúsculo de FORESCOM y las concesiones forestales de Petén, toda vez que aún necesita explotar otros mercados para los grados bajos de las especies de mayor aceptación comercial como la caoba y cedro, así como para las especies menos conocidas en términos de desarrollo,

investigación y mercadeo tanto a nivel nacional como internacional.

El mercado actual para FORESCOM, lo constituyen las organizaciones comunitarias concesionarias socias, no socias y empresas privadas relacionadas al aprovechamiento de los recursos del bosque de la Reserva de la Biosfera Maya, como los demandantes de servicios de su plataforma de negocios. Hasta el 2007, FORESCOM comercializó sus productos al mercado internacional, especialmente en Estados Unidos. Aquí es importante mencionar que cuando las comunidades socias no abastecen completamente de materia prima, se complementa con compra a terceros a través de la industria privada local que también manejan concesiones forestales.

### Recursos e inversiones de la empresa

Financieramente, el patrimonio de FORESCOM supera \$1.000.000. Este capital está distribuido en instalaciones de transformación secundaria (molduradora,

cepilladoras y sierras de banco) recibido en donación del MAGA; instalaciones de secado al horno a través de crédito de OIKOCREDIT de Holanda; oficinas y terreno con fondos propios; y equipo y maquinaria para construcción y mantenimiento de caminos con fondos recibido en donación de USAID.

Por más de 10 años, las comunidades forestales recibieron asistencia técnica subsidiada; sin embargo, a partir del 2004 comenzaron a pagar los servicios recibidos. Esto da origen a FORESCOM, que se encarga de suplir la asistencia que anteriormente recibían de otras organizaciones. Esta asesoría ha contribuido a que las comunidades adquieran y manejen conceptos de desempeño empresarial; así, cuentan con oficinas propias, personal administrativo permanente y efectúan una administración con aceptable eficiencia. En el caso de FORESCOM, en el 2004 inició hacer sus primeras inversiones como empresa. A finales del 2008 ha logrado establecerse con infraestructura y equipos según se ilustra en el cuadro 4.

**Cuadro 4  
Inversiones de FORESCOM 2004- 2008**

Año	Descripción	Monto (US\$)
2004	Compra de terreno para instalación de planta industrial de procesamiento, con fondos propios y de accionistas.	130.000,00
2005	Compra de madera de especies secundarias a socios, donación a través de ICCO de Holanda.	460.000,00
2006	Compra e instalación de infraestructura para procesamiento de productos con valor agregado: equipos para dimensionado, moldurado; galera e instalaciones; donación del MAGA a través de CIPREDA.	260.000,00
2007	Instalación de 3 hornos de secado, compra de un montacargas y construcción de una galera para almacenamiento de producto, préstamo a través de OIKOCREDIT.	300.000,00
<b>TOTAL INVERSIONES</b>		<b>1.150.000,00</b>

Fuente: FORESCOM 2009.

## Principales desafíos de la empresa

Durante el período 1998-2002, la mayoría de las concesiones forestales comunitarias realizaron sus ventas de madera en tablones o FLICH y madera en rollo de caoba y cedro a los aserraderos locales, dado que era la única opción de mercado. Además, estos proporcionaban a las comunidades maquinaria para la extracción y construcción de caminos. Las relaciones comerciales fueron manejadas mediante contratos que muchas veces eran irrespetados y suscitaban conflictos que tenían que resolverse a través de las instancias locales competentes. El mercado se caracterizó por ser monopólico y anárquico, ya que imponía los precios de las diferentes calidades y las condiciones de pagos. Este comportamiento del mercado fue conocido por CONAP y por las ONG locales, que aprovecharon la capitalización alcanzada por las comunidades forestales para que a partir del 2001 comenzaran negociaciones de la madera aserrada de caoba y cedro con mercados de exportación.

En el 2005 aparece la figura de FORESCOM (legalizada en el 2003) como una organización de segundo grado con carácter de empresa privada, y constituida por las comunidades. Estas inician una nueva relación comercial que tuvo como punto de partida el otorgamiento de anticipos económicos por la compra de madera de caoba aserrada, y el compromiso de la adquisición del pucté en rollo. A partir de este año, FORESCOM inicia negociaciones de compra-venta de

madera de caoba aserrada y de pucté en rollo y aserrada. No obstante, esta práctica es aún incipiente y necesita de tiempo y recursos para alcanzar un pleno desarrollo e independencia de intermediarios y lograr no sólo mejores mercados para los productos sino mayores márgenes de utilidades para las socias accionistas de la empresa.

Al comenzar las negociaciones, la relación de negocios entre FORESCOM y las comunidades socias fue favorable. No obstante, necesita dar mayor seguimiento a los procesos, a la comunicación y a los aspectos económico-financiero, para lograr una mayor apropiación de sus socias a su empresa.

En la práctica FORESCOM ha establecido alianzas con industrias forestales locales pero que aún no han trascendido en relaciones comerciales de largo plazo, por lo que necesita ampliar los términos de referencia de estas relaciones.

Otro reto de FORESCOM es el establecimiento de una unidad de negocios que permita a sus socios una recolección, clasificación y comercialización del Xate, a pesar de que algunas comunidades ya lo vienen haciendo desde el 2005, la plataforma de la empresa permitirá acceder a mejores condiciones de venta en virtud de que este producto tiene un mercado garantizado y con el agregado de que la empresa también dispone de la certificación grupal lo que le incorpora una ventaja comparativa como negocio de este producto no maderable.



---

FORESCOM tiene 6 años de estar operando formalmente, ha logrado establecerse como empresa en el ámbito local, dispone de personal calificado y con experiencia técnica, además dispone de infraestructura para el procesamiento secundario, sin embargo es aún frágil su estructura organizativa y gerencial. Entre el 2005 y 2007, anualmente promedio

ingresos de más de \$340.000 en servicios y venta de productos solamente de madera (incluir regencia, certificación y servicios de maquinaria), necesita una ágil, eficiente y práctica gestión gerencial que pueda garantizar una mayor confianza interna a sus socios como accionistas, y una mejor imagen a su clientela externa.

# Kit de asistencia técnica de RA a FORESCOM y concesiones

**R**ainforest Alliance (RA) es una organización internacional presente en más de 70 países alrededor del mundo que trabaja para promover medios de vida sostenible y proteger la biodiversidad a través de iniciativas forestales, de agricultura y de turismo. En el ámbito forestal RA estimula a las comunidades, empresas y gobiernos para que adopten buenas prácticas de manejo en sus operaciones forestales y cumplan con los estándares de sostenibilidad que aseguran el uso responsable de sus bosques basados en principios y criterios aceptados globalmente a través del Consejo Mundial de Bosques (FSC por sus siglas en inglés, *Forest Stewardship Council*). RA también reconoce a las empresas que acatan dichos estándares, a través de su programa de certificación de sostenibilidad *SmartWood*.

Más específicamente, RA ha desarrollado programas en varios países de la región mesoamericana y México, con el propósito de mejorar la competitividad de las empresas forestales indígenas y comunitarias relacionadas al manejo sostenible de bosques. Entre las iniciativas se cuenta el programa "árboles", TREES –por sus siglas en inglés, *TRaining* (capacitación), *Extension* (extensión), *Enterprises* (empresas) y *Sourcing* (abastecimiento). Éste ha promovido actividades comunales que fortalecen el desempeño económico de las operaciones forestales de pequeñas

empresas, pequeños productores individuales, grupos indígenas y comunidades rurales en general.

En este sentido, y para enriquecer las herramientas con las que busca alternativas de promoción para el desarrollo forestal por parte de pequeñas y medianas empresas forestales (PYME's), RA ha sistematizado su experiencia a través del presente Estudio de Caso. Y es a partir del 2005 que RA asiste a FORESCOM en líneas de producción, asistencia técnica en aserrío, controles de producción, manejo de inventarios y control de costos de producción, además facilitar enlaces entre productores y compradores para la búsqueda de mercados certificados. Entre estos logros destacables de la asistencia a FORESCOM sobresalen el apalancamiento de fondos de otras fuentes para incrementar y apoyar las inversiones hacia esta empresa comunitaria; la asistencia en el diseño e implementación de herramientas técnicas para el manejo integral de los recursos naturales, así como los planes de negocios para productos maderables y no maderables; la capacitación en servicio, acompañamiento en el establecimiento de alianzas públicas y privadas; y a través de esta asistencia técnica han promovido un desarrollo empresarial que contempla la transformación de madera con valor agregado en productos forestales certificados. RA también ha asistido a FORESCOM en la discusión, consenso

y desarrollo de su política de fortalecimiento institucional.

La asistencia de RA durante este período también se ha extendido a varias de las organizaciones comunitarias que manejan unidades de manejo en la RBM. Los siguientes párrafos ilustran de forma resumida resultados concretos, producto de estos esfuerzos de asistencia a FORESCOM y las concesiones forestales en Petén.

### Apoyo para apalancamiento de inversiones

RA ha acompañado a FORESCOM para acceder a otras fuentes de financiamiento para el desarrollo y fortalecimiento de sus capacidades. Cómo parte de la estrategia de RA en colaboración con otras instancias cooperantes en el marco

de la promoción del procesamiento secundario de especies forestales menos conocidas, se han realizado inversiones en infraestructura, equipamiento y acceso a créditos. En estos esfuerzos han participado desde entidades del gobierno de Guatemala, INTECAP, ACOFOP, empresas privadas del país, así como otras entidades de cooperación como INCAE-FOMIN, PRONACOM e ICCO de Holanda entre otros. Adicionalmente, a través de esta asistencia se ha propiciado que socias y no socias de FORESCOM realicen inversiones para el mejoramiento de sus capacidades de transformación primaria.

En este sentido, el cuadro 5, ilustra y resume los fondos apalancados durante el período del 2005 al 2008, el cual asciende a un total de US\$931.085 señalando el origen de los fondos, las inversiones realizadas y los resultados alcanzados con estos apalancamientos:

Cuadro 5

#### Apalancamiento de fondos de RA a FORESCOM y concesiones forestales

Año	Descripción	Fuente	Monto	Resultado
2006	Implementación de una estrategia para instalar una planta de procesamiento secundario para agregar valor a productos forestales maderables.	Ministerio de Agricultura de Guatemala (MAGA)	\$ 260.000	FORESCOM dispone de una planta industrial para procesar, dimensionar y moldurar productos forestales de especies menos conocidas, en operación a inicios del 2007.
2007	Implementar el Programa Aprender Haciendo para capacitar personal comunitario en productivos de la industria forestal en Petén.	INCAE-BID/FOMIN, USAID, PRONACOM, BAREN COMERCIAL e INTECAP	\$75.000	10 representantes de concesiones forestales se capacitaron por 7 meses y formación especializada en proceso de valor agregado de maderas y gestión empresarial de la industria forestal.
2008	Complemento para el equipamiento de la planta industrial de FORESCOM, capital de trabajo, capacitación y asistencia técnica.	OIKOCREDIT	\$300.000	FORESCOM dispone de 3 hornos de secado de madera con capacidad para 60,000 pt de madera por mes, en operación a partir de finales del 2008.

2008	Establecimiento de la empresa de segundo nivel y fortalecer el desempeño gerencial para desarrollar mercados de xate.	AGEXPORT DANIDA	\$69.200	En proceso de implementación con las empresas forestales comunitarias.
2008	Incrementar la productividad del xate en bosques naturales mediante planes de manejo integrado de recursos no maderables en 5 concesiones.	Inter-American Foundation (IAF)	\$226.885	En proceso de implementación a través de ACOFOP y empresas comunitarias forestales.
<b>TOTAL FONDOS APALANCIADOS</b>			<b>\$ 931.085</b>	

Fuente: Elaboración propia, 2010.

Los fondos apalancados a través del MAGA y OIKOCREDIT, se mencionan también el cuadro 4, los cuales se han logrado mediante esfuerzos directos de RA como parte de su asistencia a FORESCOM y que actualmente se han convertido en parte del patrimonio de la empresa.

Otras inversiones apalancadas a nivel de las organizaciones comunitarias,

destacan las realizadas por 5 organizaciones, 4 de ellas socias accionistas de FORESCOM; estas inversiones principalmente realizadas en la compra y reposición de equipos y maquinaria como aserraderos, skidders y mejoramiento de sus instalaciones de procesamiento primario de madera. El orden de estas inversiones son como señala el cuadro 6.

#### **Cuadro 6** **Apalancamiento de fondos de RA a FORESCOM** **y concesiones forestales**

Empresa Comunitaria	APALANCIAMIENTO EN INVERSIONES				TOTAL (US\$)	Media anual por empresa
	2005	2006	2007	2008		
Carmelita	0	86.800	17.600	0	<b>104.400</b>	26.100
Uaxactún	6.667	14.000	45.200	0	<b>65.867</b>	16.467
AFISAP	18.667	6.667	33.333	0	<b>58.667</b>	14.667
Árbol Verde	0	49.148	65.333	12.000	<b>126.481</b>	31.620
Impulsores Suchitecos	0	50.000	94.733	0	<b>144.733</b>	36.183
<b>Total (US\$)</b>	<b>27.339</b>	<b>208.621</b>	<b>258.206</b>	<b>14.008</b>	<b>500.148</b>	<b>125.037</b>

Fuente: Rainforest Alliance 2009.

#### **Guías técnica para Planes de Manejo Integrado para Recursos Forestales No Maderables**

La extracción de las hojas de la palma de xate del género *Chamaedorea* en

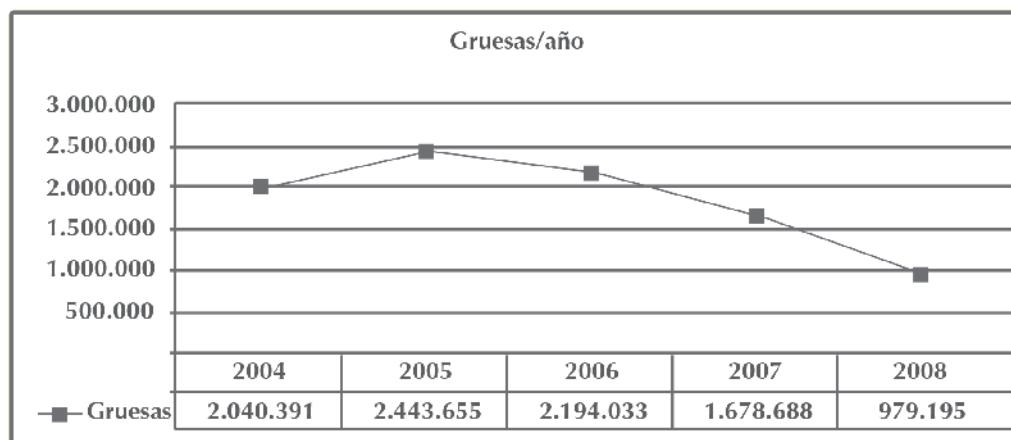
Guatemala, inició desde hace más de 40 años, particularmente en el departamento de Petén. La entidad responsable de los permisos de los productos forestales maderables y no maderables estuvo a cargo desde 1956 por el FYDEP. Con la creación de la RBM, el CONAP, asume

la responsabilidad de la administración y permisos de aprovechamientos de los productos maderables y no maderables. No obstante, al menos 10 estudios realizados entre 1992 y 2007, evidencian una sobreexplotación de este recurso forestal no maderable en la RBM. Esto ha resultado en una considerable disminución de la abundancia por hectárea de hojas aprovechables en la que en algunas áreas se han registrado disminuciones de hasta 1.279 hojas/ha, como lo registran Solórzano (1992) y Quevedo (2006) en Parque Nacional Yaxá-Nakún-Naranjo; el primer estudio registró una abundancia por hectárea de hojas aprovechables que oscilaba entre

2.112 hojas y para el año 2006 fue de 833 hojas por ha.

Otro indicio de este panorama, lo muestran los datos de exportaciones CONAP (2009)<sup>4</sup> basado en las licencias de exportación, en el contexto del mercado mundial, Guatemala ha disminuido sus exportaciones en los últimos cinco años (2004 a 2008) de 2.040.391 gruesas<sup>5</sup> a 979.195 gruesas, y la figura 4 muestra esta tendencia durante ese período. Los principales destinos los constituyen, Estados Unidos de Norteamérica, Holanda, Alemania, Japón y Canadá, en donde el 43% de las exportaciones se destinan a los Estados Unidos.

**Figura 4**  
**Reducción en las exportaciones de Xate en Guatemala 2004-2008**



Fuente: Plan de Negocios de Xate, (2007)

Resultado de este escenario en la extracción sin ningún criterio de manejo sostenible en la hoja de Xate, el CONAP inicia en el 2003, con apoyo de USAID la elaboración de normas y herramientas técnicas para regular el manejo sostenible del xate

en áreas de las concesiones forestales ubicadas en la ZUM. Durante los años 2004-2005, CONAP aprueba tres Planes de manejo de xate, en las concesiones forestales Cooperativa Carmelita, OMYC Uaxactún y AFISAP San Andrés, Petén. A

<sup>4</sup>Datos CONAP exportaciones a nivel Nacional 2009.

<sup>5</sup>1 gruesa equivalen a 80 hojas de xate, según el Normativo de Manejo, Transporte y Comercialización de Chamaedorea en Guatemala, aprobado por el CONAP en 2008, y vigente a partir del 2009.

finales del 2005, 2 de las comunidades inician a exportar directamente el xate.

Y para afianzar esta tendencia para un mejor manejo de este recurso no maderable RA, ha asistido desde el 2005 a las 3 organizaciones en la implementación de sus planes de manejo de xate. De igual forma, ha acompañado al CONAP en la mejor regulación y observancia de los instrumentos de planificación, manejo y monitoreo de este recurso. Y a través de esta asistencia desarrolló la propuesta de la herramienta metodológica para la elaboración de Planes de Manejo integrados de productos no maderables que incluyó: xate (*Chamaedorea spp.*), chicle (*Manilkara zapota*), pimienta (*Pimenta dioica*), ramón (*Brosimum alicastrum Sw*), guano (*Sabal mauritiiformis*), bayal (*Desmoncus Orthocanthos*) y copal (*Protium copal*).

Por aparte RA en coordinación con el CONAP y el Ministerio de Ambiente y Recursos Naturales (MARN), elaboró y desarrolló La Estrategia Nacional para la Conservación, Manejo y Comercialización de Xate en Guatemala. También RA elaboró una serie de herramientas técnicas, entre las que destacan: sistema de monitoreo de xate, rendimiento de hojas comerciales, metodología parcelas permanentes de xate, metodología para evaluar hojas comerciales o exportación, una propuesta y justificación técnica de la revisión y reasignación de tarifas diferenciadas costo-efectivas para manejo y comercialización de diferentes especies de xate en Guatemala y propuesta de fianza cumplimiento de Plan de Manejo. Las propuestas fueron validadas por

CONAP con la participación de actores, productores y exportadores.

Con la aplicación de las Guías y herramientas para la elaboración de planes de manejo integrados de productos forestales no maderables (PFNM) en la ZUM se promueve el manejo diversificado de los productos no maderables, incrementando el margen de utilidad y disminución de los costos en las actividades de planificación y aprovechamiento. Y un resultado tangible de la observancia de estos instrumentos, en abril del año 2008 el FSC certificó el buen manejo forestal de la palma de xate (*Chamaedorea spp.*) en estas tres concesiones de Petén. Este tipo de certificación es la primera a nivel mundial y se implementa en 189.294 ha de estas tres Empresas Forestales Comunitarias.

## Fortalecimiento Institucional y de Negocios de FORESCOM

En el aspecto de fortalecimiento institucional de FORESCOM, RA ha logrado asistir en el consenso, discusión y elaboración de varias herramientas administrativas y de negocios con el propósito de consolidar las capacidades empresariales de la sociedad. Entre estos resaltan tres apoyos puntuales, en los cuales RA ha colaborado en coordinación con otras instancias de cooperación como el proyecto BID-FOMIN-INCAE, en ambos casos estas herramientas han sido institucionalizados por FORESCOM para orientar las actuaciones de la empresa. Esta asistencia es fruto del apalancamiento de recursos adicionales y coordinación

de esfuerzos conjuntos, y RA ha logrado asistir a FORESCOM en la definición e implementación de sus instrumentos mediante el Manual de Roles y estructura organizacional y el plan de negocios para productos maderables de FORESCOM. De igual manera, RA ha apoyado a las organizaciones socias de FORESCOM para expandir la comercialización de sus productos no maderables, en este sentido elaboró también el plan de negocios para la hoja de xate para las empresas comunitarias que han iniciado a exportar directamente.

### **Roles dentro de la estructura organizacional de FORESCOM**

La estructura organizacional de FORESCOM<sup>6</sup>, es fundamental para el desarrollo de la empresa para el mediano y largo plazo, al desarrollar expectativas específicas que deben asegurar un compromiso de la plataforma de acción dentro del proceso concesionario, y por supuesto, del desarrollo personal de las personas que participan dentro de esta dinámica empresarial, que dirige sus esfuerzos hacia los clientes, proveedores, colaboradores, instituciones, y desde luego hacia las comunidades y organizaciones comunitarias participantes como accionistas.

Con la perspectiva de los diferentes niveles, los órganos directivos, las divisiones funcionales y las unidades de negocios, en el documento se destaca la aplicación del enfoque de "estructura y cultura organizacional" basado en las divisiones funcionales típicas de administración y recursos humanos, ventas, procesos,

compras y finanzas, enfocado a un emprendimiento de productos, servicios y los mercados.

El manual o documento, como herramienta institucional se basó en la misión y visión institucional, y describe las divisiones funcionales típicas de operaciones esenciales, se encuentran dentro del marco del planteamiento de la estructura organizacional de FORESCOM, teniendo como premisa que el proceso administrativo no es un privilegio exclusivo, ni una carga personal de los directivos o administradores de la empresa; sino es una función que se debe repartir entre la dirigencia, los administradores y los miembros del cuerpo social que conforma la misma. El instrumento describe ampliamente las funciones y roles de todas las áreas y responsabilidades internas de la empresa en sus niveles Directivo Estratégico, Administración General y Unidades de Negocios. Este instrumento se ha tornado relevante para FORESCOM dado el nivel de crecimiento y expansión de la empresa durante sus primeros años de operación.

### **Plan de negocios para productos maderables**

Con el fin de contar con un documento que oriente las actividades comerciales de FORESCOM para el período 2007 al 2012, RA en coordinación con OIKOCREDIT, lograron desarrollar el plan de negocios proyectado a cinco años plazo cuyas acciones se centran en el corto, mediano y largo plazo. Sin duda, el valor que se agregue por servicios a las materias primas que las organizaciones

<sup>6</sup>Roles dentro de la estructura organizacional de FORESCOM. BID-FOMIN-INCAE, 2007.

socias extraen de los bosques, tienen una gran importancia, ya que esto permitiría llegar a nuevos mercados con productos más competitivos.

Al realizar una evaluación del tamaño de mercado, se resalta que la demanda por productos maderables representa una oportunidad para FORESCOM para ampliar el desarrollo de nuevos productos y servicios, para tomar liderazgo, con la integración de las organizaciones socias que permita consolidar una plataforma de negocios competitiva y brindar productos hacia mercados internacionales, regionales y nacionales. En el plan de negocios vigente de FORESCOM, las acciones de negocios están orientadas a:

- Complementar la instalación de los equipos para la planta industrial, con el propósito de procesar los inventarios de recuperación, dando valor agregado para atender nichos a través del desarrollo de un mix de mercado, promoviendo productos y volúmenes, a través de una distribución adecuada.
- Desarrollar los servicios de secado, moldurado, almacenaje y comercialización, que han sido ubicados con la consideración del ciclo de aprovechamiento de los bosques dentro de la RBM.
- Desarrollo de instalaciones para almacenaje y el acopio de madera

semiprocesada y procesada, para prestar servicios de valor agregado, representa una opción viable hacia las organizaciones socias, para que se puedan realizar las negociaciones correspondientes en forma particular, o bien al hacer uso de la plataforma de negocios, dentro de un esquema de integración de la oferta y de la investigación de nuevos nichos de mercado. FORESCOM, como empresa integradora realiza esta intermediación, para lo cual es necesario contar con instalaciones para almacenamiento y buscar las oportunidades correspondientes.

Con estas tres perspectivas de inversión, los servicios están dirigidos al aprovechamiento de diferentes especies maderables:

- Maderas preciosas de alto valor comercial.
- Maderas tropicales secundarias con alto perfil comercial.
- Maderas tropicales secundarias con bajo perfil comercial.
- Maderas tropicales para plywood y maderas que no han sido aprovechadas con potencial.

En el cuadro 7 se presenta el resumen de los seis productos o servicios, que se desarrollan en el plan de negocios de FORESCOM:

## Cuadro 7

### Productos o servicios en el Plan de Negocios de FORESCOM

No.	Producto o Servicios	Acciones Estratégicas	Volumen a procesar por año
1	Fondo para corte, extracción, aserrío y transporte	Este servicio es para facilitar a las organizaciones socias de FORESCOM, disponibilidad de fondos para que puedan realizar el aprovechamiento sostenible del bosque concesionado, para maderas preciosas de alto valor comercial, maderas tropicales con alto perfil comercial.	910.000 Pies Doyle
2	Servicio de secado de madera	Al presentar este servicio a las organizaciones socias, se está apoyando agregar mayor valor a la madera de Caoba, Cedro, Santa María, Manchiche, que son las especies más comerciales y de las otras especies secundarias en la medida que se obtengan pedidos correspondientes.	1.248.000 Pies Tablares
3	Servicio de dimensionado y moldurado	Este servicio se enfoca a especies secundarias para el agregado de valor correspondiente, sin embargo, por la capacidad instalada, es posible atender la demanda en especies más comerciales, lo que daría a las organizaciones socias de FORESCOM, un nivel de competitividad mayor.	1.584.000 Pies lineales mínimo
4	Almacenaje productos semielaborados y terminados	El propósito de esta instalación es la brindar resguardo temporal a los volúmenes de madera, que las organizaciones socias puedan comercializar, con el afán de reducir al máximo los desplazamientos de productos.	600.000 Pies Tablares mínimo de movimiento
5	Servicios de comercialización	La dinámica que se propone establecer en estos servicios es la de desarrollar una estrategia de búsqueda de nichos de mercados para las especies secundarias principalmente, aprovechando la fortaleza de la certificación. Aunque dentro de este esquema comercial, en la medida que se realice la integración de la oferta de las maderas más comerciales, se pueden ganar mercados con el enfoque de volúmenes.	600.000 Pies Tablares mínimo de movimiento
6	Abastecimiento madera para producción de plywood	Esta estrategia de aprovechamiento de las especies secundarias, está dirigida al abastecimiento de las mismas, a la industria local que cuenta con equipo de producción de plywood, dando ventaja a especies que por sus características estructurales no han sido deseadas por el mercado. Entre estas especies se encuentran: Amapola, Mano de león, Guacibán, Chacaj colorado, Jobo, Canxán, Amate, Granadillo, Plumajillo, Ceibillo.	40.000 Pies Doyle

Fuente: Plan de Negocios Forescom, 2007.

Al segundo año de implementación de este plan de negocios (finales de 2008), se están desarrollando los productos o servicios 2, 3, 4 y 5 de forma parcial, y se han obtenido resultados inicialmente modestos pero con potencial de desarrollo en la medida que se está logrando adquirir más capacidades,

apertura de nuevos mercados y mejores resultados en el desarrollo de los productos de las especies menos conocidas. Parte de estos resultados para el 2008, FORESCOM registró ventas por US\$467.277 correspondiente a 298.296 pies tablares de productos con valor agregado. Estas ventas son resultado de la continuidad de los procesos de valor agregado en la producción de madera cepillada y molduras para construcción con especies menos conocidas, como el caso de pucté, manchiche, jobillo, danto y santa maría. Comparado con el año 2007 las ventas se incrementaron en 263% (\$177.343).

Así mismo, las alianzas promovidas por RA con FORESCOM y otras empresas comunitarias (socias y no socias de FORESCOM), permitió contactar nuevos mercados que rindieron beneficios en términos del incremento de las ventas. Por ejemplo, funcionarios de *Gibson Guitars* visitaron personalmente la planta industrial de FORESCOM, lo que permitió consolidar madera grado musical por un valor de \$52.627, en acuerdo con AFISAP y CUSTOSEL, para entregar a través de NAWPI (representante de *Gibson Guitars*).

### Plan de Negocios de Xate

En la extracción de xate<sup>7</sup>, regularmente se aprovechan dos especies, el macho o jade (*Chamaedorea oblongata*) y la hembra (*Chamaedorea elegans*). Actividad que se realiza durante todo el año, registrándose una mayor demanda entre los meses de marzo a junio. RA viendo la necesidad e interés de las 3 empresas y el nivel de expansión que

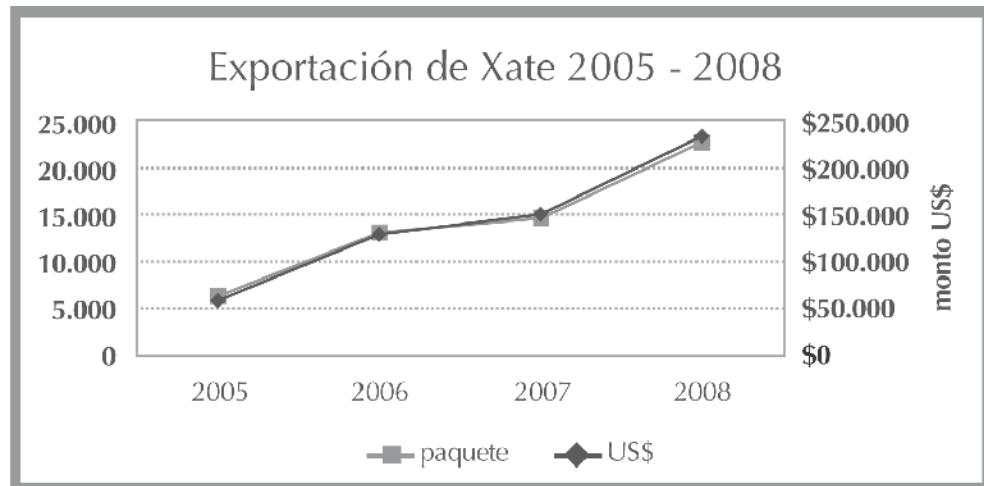
éstas han desarrollado, así como los requerimientos de los nichos de mercado identificados, elaboró un plan de negocios específicamente para la comercialización del xate.

El plan de negocios está orientado a fortalecer a las empresas forestales comunitarias: Organización Manejo y Conservación –OMYC–, Uaxactún; Cooperativa Carmelita R.L.; y la Asociación Forestal Integral de San Andrés Petén –AFISAP–. Las Tres comunidades se encuentran ubicadas en Zona de Usos Múltiples de la RBM. Carmelita y Uaxactún son comunidades que tradicionalmente han subsistido del aprovechamiento de las *Chamaedoreas* y actualmente están implementando planes de manejo de xate, con la ventaja comparativa que en el 2008 lograron la Certificación del xate por parte del FSC. Estas dos primeras comunidades iniciaron sus exportaciones con el apoyo de RA en el 2005; en marzo del 2007 se incorporó la AFISAP.

**Aspectos de mercado:** Uaxactún, Carmelita y AFISAP son empresas que, además de ventas de madera aserrada como caoba, cedro y especies de maderas secundarias, tales como Santa María y Manchiche, ya cuentan con un plan de manejo específico de xate, aprobado por el CONAP y están realizando exportaciones de xate directamente al consumidor final. Se ha registrado que las exportaciones de xate entre el 2005 al 2008 ascienden a 56.477 paquetes (1 paquete=600 hojas) equivalentes a ingresos brutos por \$569.831 como ilustra la figura 5.

<sup>7</sup>Plan de Negocios de Xate, Manzanero, M. 2007

**Figura 5**  
**Exportaciones comunitarias de Xate 2005 – 2008**



Fuente: Elaboración Propia, (2010).

#### Recursos y estrategia de operaciones para el xate:

Las tres concesiones forestales comunitarias, formalizaron un comité de gestión y comercialización de xate; organización que mantendrá la misma estructura organizativa con la que está operando en cada una de las actividades de la cadena productiva de xate. Como estrategia de desarrollo futuro (próximos 2 años), se prevé que el comité se convierta en una empresa de segundo nivel, previendo en el primer año, la capitalización y capacitación de personal para que sean los mismos comunitarios los que realicen directamente la gestión administrativa, comercialización y exportación de xate. Así mismo, se ha analizado la posibilidad de incorporar una nueva unidad de negocios dentro de FORESCOM, aprovechando la plataforma de negocios que ya se tiene establecido, y que opere como un área o división encargado de la comercialización

de productos no maderables iniciando con el xate.

Resultados concretos obtenidos a través de la asistencia de RA a estas comunidades, fueron los objetivos en el año 2008, donde se registraron ventas por xate del orden de US\$233.378 que corresponde a un total de 22.698 paquetes exportados a *Continental Floral Greens*. Cabe destacar el inicio de exportaciones de xate certificado FSC-100% por un total de 6.939 paquetes que equivalen a US\$72.742. Y de acuerdo con las estimaciones financieras en este plan de negocios considerando varios escenarios, indican que el manejo y comercialización del xate en los próximos años presentan excedentes favorables, y aunado a esto es virtual la incorporación de más organizaciones al comité o unidad de negocios de xate, lo que aumentará los volúmenes exportables.

## Capacitación en servicio

Mediante la coordinación de esfuerzos con otras entidades cooperantes con presencia en la RBM, se logró diseñar, implementar y concluir un programa formal de capacitación en servicio, cuyo propósito fue incrementar las capacidades, destrezas y habilidades de personal comunitario en una planta de procesamiento primario y secundario de productos maderables, a la vez de especializarlos en procesos de valor agregado. Fue a través de una suma de esfuerzos entre instituciones como INCAE-FOMIN, USAID, PRONACOM e INTECAP, en coordinación con RA, 10 representantes concesionarios de ACOFOP y FORESCOM fueron capacitados durante 7 meses en las instalaciones de la industria privada Baren Comercial S.A.

El currículo del entrenamiento práctico fue variado, y los participantes, tuvieron la oportunidad de profundizar en las cinco áreas siguientes: preparación de trocería y aserrío, afilado de sierras y cuchillas, secado de madera aserrada, clasificación y embalaje, laminados en chapas y contrachapados; asimismo, molduras, pisos y recuperación. Los participantes se involucraron dentro de cada una de las actividades, contando para el efecto con la tutoría del personal de la empresa, quienes actuaron en calidad de monitores y recibieron para el efecto capacitación previa, con el objeto de sensibilizarlos sobre el rol a desempeñar en dicho proceso. Los participantes recibieron formación especializada en las áreas de afilado, clasificación de madera, fabricación de pisos y molduras, así como también en mantenimiento preventivo. Importante destacar el resultado del programa de

capacitación “Aprender-Haciendo”, con estas personas capacitadas en la actualidad están operando la planta industrial de FORESCOM por un lado, y otros dirigen y administran las operaciones de las empresas comunitarias.

## Control de costos y calidad para especies menos conocidas

### Productos Maderables

A partir de la instalación de la planta para el procesamiento secundario de productos maderables en FORESCOM, en el 2007 RA también inició a asistirle en aspectos relacionados al control de costos y producción, principalmente los relacionados a agregar valor a las especies forestales menos conocidas como el pucté (*Bucida buceras*), manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y santa maría (*Calophyllum brasiliense*). Algunas concesiones con aserraderos portátiles o semiportátiles aserraban estas especies y la comercializaban como madera simplemente aserrada y seca al aire, cuyos precios de venta era poco competitivos, e incluso según los análisis de costos de las operaciones de censo, aprovechamiento y aserrío elaborados por el Proyecto BIOFOR/USAID, entre 2003 y 2004, registraron costos de producción de US\$0,69 por pie tablar, y sus precios de venta era similar o menor a este costo. Hasta esos años, existía poco interés en producir y procesar estas especies por su poco valor comercial, y además por que las especies como caoba y cedro prácticamente subsidiaban la comercialización de las menos conocidas.

El costo unitario promedio fue de US\$ 0,69/pt en 2003, aumentó a US\$0,85/ pt en 2007. Este aumento se debe, en parte, a las variaciones en el tipo de cambio, en combustible y a la certificación forestal. También se nota la alta variación en costos según la distancia, transporte y los volúmenes de madera disponible.

A partir de estos costos de procesamiento primario, RA ha asistido a FORESCOM en el establecimiento de los costos de producción para los procesos de valor agregado así como el secado al horno.

Para la determinación de estos controles de costos, se han elaborado manuales y herramientas para el control de costos de secado, dimensionado, moldurado así como los respectivos costos de empaque y exportación. Estas herramientas actualmente han sido institucionalizados por FORESCOM y sirven de herramienta del día a día en la planta de producción de la empresa, una muestra se incluye en el cuadro 8, ilustra un resumen para la producción de tongue and groove (TyG) elaborado de Pucté tanto por pie tablar como metro cuadrado correspondientes al año 2008.

#### Cuadro 8 Costos de producción de TyG de Pucté, FORESCOM 2008

Especie: Pucté Producto: TyG Unidad de Medida: 1 pie tablar			
Descripción del Procesamiento	Q/pt	\$/pt	Costo m2 en \$
Precio madera cruda puesta en planta	Q7,31	\$0,90	
Costo según rendimiento para producción	Q15,36	\$1,90	
Costo de secado	Q1,65	\$0,20	
Precio de la madera seca sin dimensionar	Q8,96	\$1,11	
Costo del Moldurado	Q1,81	\$0,22	
Costo producto moldurado	Q18,82	\$2,32	
Costo por Administración	Q0,00	\$0,00	
Costo de Exportación y Empaque	Q0,66	\$0,08	
<b>Costo Total de Producción</b>	<b>Q19,48</b>	<b>\$2,40</b>	<b>\$25,82</b>
% de utilidad	Q3,90	\$0,48	
Costo mas utilidad	Q23,37	\$2.89	
IVA 12%	Q0,00	\$0,00	
ISR 1.55%	Q0,36		
ISO	Q0,23		
<b>Precio de ventan en planta</b>	<b>Q23,97</b>	<b>\$2,96</b>	<b>\$258.206</b>

Fuente: FORESCOM 2009.

Uno de los propósitos fundamentales de la planta de FORESCOM es el agregar valor a las especies menos conocidas, pero tiene la ventaja de aprovechar los grados bajos de las especies tradicionales de valor comercial como la caoba y cedro.

Por tanto, también se han establecido los sistemas tarifarios de costos y precios de todas las especies según se ilustran en el cuadro 9 clasificados por calidad y tipo de producto final, precios en la planta de producción.

### Cuadro 9 Tarifas de productos y calidades de FORESCOM (US\$/pt).

Especie	Calidad	Madera seca al horno varios anchos	Madera seca y dimensionada	Seca al horno y moldurado
Manchiche	FAS Y SELECTA	1,79	2,76	3,33
	Cortos 2 a 5 pies	1,12	1,74	1,98
Santa María, Pucté, Danto y Malerio	FAS Y SELECTA	1,54	2,38	2,96
	Cortos 2 a 5 pies	1,12	1,74	1,98
Granadillo, Chechen y Jobillo	FAS Y SELECTA	2,25	3,44	4,24
	Cortos 2 a 5 pies	1,68	2,59	3,11
Caoba	COMUNES 1 y 2	1,79	2,77	3,36
	Cortos 2 a 5 pies	1,23	1,82	2,09
Cedro	C1 a Mejor	2,78	4,25	5,34
	Cortos 2 a 5 pies	1,23	1,82	2,09

Fuente: FORESCOM 2009.

### Productos No Maderables

En el 2006, un estudio sobre “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 en el departamento del Petén”, ilustró la situación de costos en la cadena de valor de esta palma (Reyes, R. 2006), como se muestra en el cuadro 10.

### Cuadro 10 Estimación de la distribución porcentual de costos y beneficios por gruesa en la cadena del valor de la palma de xate.

Concepto	Especies comerciales				
	<i>Ch. ernesti</i>	<i>Ch. legans</i>	<i>Ch. oblongata</i>	Valores promedio	Porcentaje (%)
Gruesas exportadas.	2.494.995	366.517	1.727.213		
Precios de exportación/gruesa.	21,00	9,00	12,00	14	100
Costo de extracción (víveres, equipo).	1,97	1,82	1,82	1,87	13,36

Margen de ganancia del extracto.	7,60	0,03	0,03	2,55	18,24
Costo del contratista (Transporte, personal, alimentación, combustible y lubricantes, mantenimiento vehículo, depreciación, impuesto pago guías).	0,62	0,62	0,62	0,62	4,43
Margen de ganancia del contratista.	1,43	1,43	1,43	1,43	10,21
Costo de manejo para exportación.	0,94	0,94	0,94	0,94	6,71
Pérdidas por rechazo/desperdicio (30%).	3,24	3,24	3,24	3,24	23,14
Margen de ganancia del exportador.	5,2	0,92	3,92	3,35	23,91

Fuente: Reyes, R. (2006).

En este escenario, RA inició a apoyar a las tres organizaciones comunitarias para organizarlas e iniciar la exportación de xate directamente. Dos años de haber iniciado este proyecto, en el 2007 como parte del plan de negocios de productos no maderables, específicamente del xate, los análisis de costos implementados por el comité del xate, muestran un

incremento significativo de los beneficios a las comunidades en comparación con el sistema tradicional. El comité de xate ahora lleva el control y maneja el mercadeo del xate desde la extracción, clasificación, empaque y exportación directamente. El análisis comparativo del sistema tradicional y el proyecto de xate comunitario se describe en el cuadro 11.

**Cuadro 11**  
**Distribución diferencias de beneficios económicos entre el proyecto xate comunitario y el sistema tradicional.**

Sector	Tradicional	Ingresos	Proyecto xate comunidades	Ingresos
	%	Q.	%	Q.
<b>Costos variables</b>				
Compra de xate (recolector xatero)	16	Q939.882,10	50	Q2.937.131,57
Selección	4	Q234.970,53	5	Q293.713,16
Materiales empaque	6	Q352.455,79	6	Q352.455,79
Transporte (local y Guate)	15	Q881.139,47	13	Q763.654,21
<b>Costos fijos</b>				
Administración (bodega y cuarto frío)	10	Q587.426,31	10	Q587.426,31
Impuestos y gestión de exportación	3	Q176.227,89	3	Q176.227,89

Utilidades				
Comunidades	0	Q0,00	13	Q763.654,21
Contratista	17	Q998.624,74		
Empresario	29	Q1.703.536,31		
<b>Totales</b>	<b>100</b>	<b>Q5.874.263,15</b>	<b>100</b>	<b>Q5.874.263,15</b>

Fuente: Base datos 2007. Plan de negocios. Manzanero, M.

## Apertura de nuevos mercados para especies especies menos conocidas y productos no maderables

### Productos maderables

Desde que RA inició a asistir a las comunidades y a FORESCOM, ha apoyado continuamente la organización y el mercadeo de los productos, y a pesar que este apoyo se ha extendido en todos los negocios de las empresas, se ha concentrado en la promoción de las especies menos conocidas así como los grados bajos de las especies comerciales tradicionales. Las especies objetivo han sido pucté (*Bucida buceras*); santa maría (*Calophyllum brasiliense*), manchiche (*Lonchocarpus castilloi*) y danto (*Vatairea lundellii*). A través de este acompañamiento en el mercadeo se han recibido órdenes de compra para 1.318.964 pt, equivalentes a ingresos brutos de US\$4.867.001 sólo durante el 2006 entre FORESCOM y sus socios. Algunos productos con valor agregado que se han iniciado a comercializar sobresalen componentes de guitarra, *ecodecking*, pisos, madera dimensionada para construcción con 4 caras limpias, molduras a través de FORESCOM en alianzas con la industria privada de Petén.

Hasta el 2008, se han logrado incorporar siete nuevos compradores de productos maderables a la zona, 5 de ellos del mercado internacional y 2 locales: *Earth Source* (USA), *Espen* (Alemania), *Gibson Guitar* (USA), *North American Wood Products* (USA) *Ottar Norman Saeterlid* (Noruega), y de Guatemala Carpintería Riviera e Instaparquet. El énfasis de estos nuevos compradores está dirigido a las especies menos conocidas. Riviera ha estado adquiriendo grados bajos de especies secundarias para el desarrollo de muebles, e Instaparquet ha comprado pisos de diferentes dimensiones. Durante 2007, por ejemplo, destaca la alianza entre FORESCOM y UNIMASA que ha generado un mercado nacional para pucté, que es utilizado para la construcción de casas con altos niveles de diseño arquitectónico y valor comercial. Así también, las alianzas entre las PYMEs y NAWPI para abastecimiento de grados y cortes especiales de caoba a *Gibson Guitars*.

El cuadro 12 Ilustra una simple comparación del escenario de ventas entre el 2003 y 2008 para todas las Empresas Forestales Comunitarias (EFCs) y FORESCOM. En este caso se observa que los volúmenes de venta han variado poco, no obstante los ingresos se han incrementado en más del 52% para el caso de las especies secundarias y en 50% para caoba y cedro. Este incremento significativo de

las secundarias se debe al valor agregado que se ha incorporado y comercializado como productos terminados, lo cual hasta unos años antes se vendía solamente como madera simplemente aserrada. Por ejemplo, la especie manchiche una especie secundaria, antiguamente se vendía a US\$0,59 el pie tablar simplemente aserrada, ahora su precio promedio es de US\$1,80, y como producto terminado ha alcanzado

hasta US\$3,10. En el caso de la caoba y cedro que también se ha incrementado por la promoción de madera certificada y la alta demanda natural de estas especies en el mercado internacional, cuyos precios promedio se han incrementado de \$1,96 a \$3,18 por pie tablar en el mismo período; y además, se ha iniciado a agregar valor a los grados bajos de estas especies a través de FORESCOM.

**Cuadro 12**  
**Ventas maderables de 10 EFCs para los años 2003 y 2008**

Año	Caoba y Cedro			Especies Secundarias			Totales		% Ventas Caoba y Cedro	% Ventas Especies Secundarias
	Vol (m <sup>3</sup> )	PT	US\$	Vol (m <sup>3</sup> )	PT	US\$	PT	US\$		
2003	3.175	1.349.377	2.487.502	1.100	484.829	325.463	1.834.206	2.812.965	88	12
2008	3.649	1.425.301	5.008.210	1.129	468.363	859.676	1.893.664	5.867.885	85	15
Diferencia	13%	5%	50%	3%	-4%	62%	3%	52%	-4%	20%

Fuente: Ventanilla única de Exportaciones Guatemala, 2009

Durante ese año 2008 se destaca el caso de FORESCOM quién consolidó el procesamiento de madera en su planta industrial para la comercialización de productos terminados de especies duras. En este año FORESCOM ha registrado ventas por US\$467.277 correspondiente a 298.296 pies tablares de productos con valor agregado. Estas ventas son resultado de la continuidad de los procesos de valor agregado en la producción de madera

cepillada y molduras para construcción con especies menos conocidas, como el caso de manchiche, pucté, danto y santa maría. El resumen de estas compras y ventas de madera realizadas por FORESCOM durante este período se muestra en el cuadro 13. Este incremento en el 2008, también se debió a madera que no pudo vender en el 2007, y que a pesar de haber comprado menos madera ese año, agregó valor a sus productos como se registran en esta tabla.

**Cuadro 13**  
**Compras y Ventas de FORESCOM 2005 – 2008**

AÑO	Descripción compras de Madera	Monto Compras US\$	Descripción Ventas de productos de madera	Monto Ventas US\$
2005	En rollo	222.350	Aserrada.	297.225
2006	En rollo	378.015	Aserrada.	399.430
2007	En rollo y aserrada	231.010	Dimensionada y moldurada.	195.637
2008	En rollo y aserrada	137.300	Dimensionada, secada y moldurada.	467.277

Fuente: FORESCOM, 2005 al 2009.

### Productos no maderables:

Para el caso de productos forestales no maderables, el desarrollo de mercado de xate ha sido un elemento fundamental para impulsar la creación y fortalecimiento de empresas forestales comunitarias que se dedican a la recolección y comercialización sostenible de estos follajes, principalmente en el mercado internacional. El proyecto con apoyo de RA, ha estado consolidando un esquema comunitario que permite desarrollar el manejo integral del xate, hasta lograr la colocación del producto en el mercado internacional. El buen manejo en campo, la reducción o eliminación de distorsiones e intermediación en la cadena comercial y la implementación integral de logística comercial para la exportación, representan para las comunidades incrementos significativos en los ingresos por familia, lo que ha repercutido positivamente en el bienestar familiar de quienes están ligados a la cadena productiva del xate; y también en la conservación de los ecosistemas protegidos de la RBM.

Estas ventas se realizaron con el apoyo de RA, por medio de la empresa de segundo nivel que está siendo constituida por las diferentes organizaciones exportadoras de xate. Es importante anotar que fueron inicialmente 3 empresas comunitarias las que iniciaron esta iniciativa; luego se incorporan 2 más en el 2007. Las exportaciones de éstas la realizan a EEUU a la empresa *Continental Floral Greens*, y han establecido alianzas para insertarse en el mercado de productos no maderables; estas organizaciones suscribieron un convenio con la empresa norteamericana CFG para exportar xate directamente.

Una combinación de las ventas de productos maderables y no maderables para las cinco empresas involucradas en la producción de xate, se muestra en el cuadro 14 para el período 2003-2008, del cual se concluye que la actividad del xate muestra un crecimiento sostenido para este período para las cinco empresas forestales que participan en este negocio. Estas empresas son: Carmelita, AFISAP, Uaxactún, El Esfuerzo y La Pasadita.

**Cuadro 14**  
**Ventas de productos maderables y no maderables**  
**para 5 EFCs, US\$ (2003-2008)**

Año	Maderables	No Maderables	Total US\$
2003	839.576	0	839.576
2004	736.572	0	736.572
2005	1.179.722	58.791	1.238.513
2006	993.591	129.209	1.122.800
2007	1.537.919	148.452	1.686.371
2008	1.893.668	181.358	2.075.026

Fuente: Rainforest Alliance 2009.



# Análisis de Impactos y Beneficios

Este capítulo resume los principales impactos y beneficios en las concesiones forestales y FORESCOM como parte del estudio de caso presentado en los capítulos previos. Ordena estos impactos en tres componentes: económico, social y ambiental como resultado de las gestiones de las empresas forestales comunitarias que están establecidas en la Zona de Usos Múltiples de la Reserva de la Biosfera Maya, área de vital importancia que abastece a las organizaciones de bienes y servicios. Se consideran en los componentes económico y social aspectos como el aumento en empleos y en ingresos, la estimulación de inversiones, los esfuerzos hacia la mejora en la competitividad, los avances en los procesos de la transformación primaria y secundaria y los adelantos en la incorporación de valor agregado de las especies menos conocidas e impulso a los productos no maderables como el xate. A continuación, se presenta un resumen de los impactos más importantes generados en las comunidades. Cuando corresponde se sustenta las cifras presentadas tomando como “año base” el 2003, y como año de comparación el 2008, el cual resume la asistencia de RA a partir del 2005 en que intensifica su presencia y apoyo a FORESCOM y sus socios.

## Componente económico

Se debe tomar en cuenta que el objetivo primario de las concesiones forestales en la ZUM es hacer uso sostenible y conservación de los recursos culturales y naturales, de tal forma que este manejo sostenible de

los recursos naturales sea de acuerdo con el compromiso de velar por la integridad de los elementos de conservación. No obstante desde su establecimiento, las concesiones han empezado a generar múltiples beneficios favorables que están impactando directamente en la calidad de vida de la población del área. En este sentido, este compromiso de conservación se sustenta también en los resultados que económicamente está recibiendo los habitantes en esta zona de la RBM. Entre estos aspectos destacan los ingresos generados, la cultura empresarial y las contribuciones dinerarias al estado.

### Ingresos

Las concesiones generan en promedio más de 4 millones de dólares anualmente, una muestra de ello fue que en el 2003 recibieron por venta de madera aserrada \$2.8 millones, a finales del 2008 recibieron \$5.8 millones, es decir en términos de cinco años dichos ingresos se han duplicado a pesar que los volúmenes extraídos del bosque se han mantenido con ligeras variaciones que no superan el 5% anual. Estos ingresos que paulatinamente se incrementan, son notables debido al incremento de los precios de las especies comerciales tradicionales como la caoba y cedro; las empresas forestales manejan mejor sus costos de producción (censo, aprovechamiento y aserrío); se ha iniciado a agregar valor a especies que antes se vendía solo como madera aserrada; productos terminados de Pucté, Manchiche y Santa María ahora son exportados al mercado internacional; y además la ventaja comparativa que

ofrecen los productos bajo el sello de certificación del FSC.

Adicionalmente a los ingresos maderables, a partir del 2005, tres organizaciones comunitarias comenzaron con el manejo y comercialización de productos no maderables, en el que destaca la hoja de xate; durante el 2006 y 2007 se incorporaron dos grupos más. Las ventas de este producto se han triplicado entre 2005 y 2008: pasaron de \$58.791 a \$181.358, importante hacer la salvedad que sólo en el 2008, las comunidades recibieron alrededor del 50% de los ingresos totales por la venta de xate, anteriormente no recibían ni el equivalente al 20% de toda la cadena de valor bajo el sistema tradicional. Este beneficio es producto directo de la asistencia de RA a las organizaciones que han participado en esta iniciativa.

Estos ingresos acumulados por la venta de productos maderables y no maderables, está permitiendo a las concesiones forestales y FORESCOM, a iniciar un despegue económico consistente en la medida que se incrementa una cultura empresarial a la par de la conservación de los recursos naturales. Es claro que cuando existen reglas claras, como los contratos de concesión, figuras legales de cada empresa y normativos internos y de control social, los actores sociales, en este caso los concesionarios; existe un interés remarcado por parte de ellos en manejar y conservar los recursos que les generan beneficios directos.

Esta cultura empresarial, a pesar de que es incipiente dado que la mayoría de los concesionarios e incluso accionistas de

FORESCOM tienen limitada escolaridad, permite a las empresas comunitarias y sus dirigentes estar ahora en mejor capacidad de negociación de sus productos, disponen de planes de inversiones y de negocios; son incluso sujetos de créditos bancarios a tasas de interés preferencial en virtud de que el negocio forestal tiene mejor respaldo de inversión en comparación de la producción agrícola muy sensible a cambios climáticos. Vale destacar también que todas las organizaciones y FORESCOM operan en un marco legal según la legislación vigente del país, y prueba de ello son las contribuciones en pagos de impuestos y del seguro social; entre ambos tributos al estado las organizaciones desembolsan anualmente alrededor de \$900.000. Este escenario dista mucho de años previos donde la mayoría de concesionarios no tenía acceso a los recursos, su economía era informal y los beneficios era mayoritariamente aprovechado por intermediarios quienes controlaban las cadenas de valor de estos productos ahora en mano de grupos comunitarios legalmente establecidos y reconocidos por el Estado de Guatemala.

### Inversiones realizadas

En el caso de las concesiones comunitarias, anualmente invierten un mínimo de \$24.000 hasta \$49.000 anuales según evidencian los registros por comunidad entre 2003 y 2008. Estas inversiones mayoritariamente se han realizado en compra de equipo y maquinaria como aserraderos, *skidders* e instalaciones productivas para las operaciones de aprovechamiento forestal

y procesamiento primario de la madera. Estos gastos han permitido a cada empresa contar con equipos propios para incrementar sus activos y que impactan positivamente en sus comunidades al permitir además generar ganancias hasta para realizar otro tipo de inversión como la adquisición y compra de fincas con propósitos agrícolas de subsistencia, todo ello logrado con fondos propios de cada empresa forestal.

Por aparte, durante los últimos cinco años la mayor inversión lograda por las comunidades fue la constitución y conformación de su empresa, representada en FORESCOM, la cual inició con un capital social de aproximadamente \$1.500 por cada una de los once socios accionistas. Así mismo, la empresa ha adquirido otros bienes mediante tres fuentes diferentes: fondos propios, subvenciones y préstamos, con lo cual ha acumulado una inversión de más de 1.1 millones de dólares distribuido en terrenos, capital para compra de madera, equipos y maquinaria para procesamiento secundario de la madera y hornos de secado.

Con estas instalaciones FORESCOM brinda a sus socios y a terceros, servicios de moldurado, cepillado, dimensionado y secado industrial de madera, procesamiento de productos terminados, como *decking*, *parquet*, *machimbre*, *shiplap*, zócalos, *framing* y *ecodecking*, mayoritariamente utilizando especies menos conocidas (Pucté, Santa María, Manchiche y Danto), así como recuperar y agregar valor a grados bajos de caoba y cedro. RA ha asistido consistentemente a FORESCOM en el desarrollo de estos

productos y su colocación en los mercados certificados.

En el caso de las inversiones por la recolección, clasificación y comercialización del xate, las cinco comunidades que han iniciado su exportación, sólo entre el 2006 y 2007, han invertido más de \$352.000 en equipos y materiales administrativos y de campo, compra y mantenimiento de vehículos, infraestructura y construcción de bodegas o centros de acopio. La totalidad de estas inversiones han sido financiadas con fondos propios de las empresas comunitarias, productos de sus exportaciones.

### **Beneficios a socios de FORESCOM**

A seis años de haberse constituido y empezar a operar FORESCOM ha comenzado a interactuar externa e internamente en cuanto a relaciones de negocios en el ámbito del Petén en el norte de Guatemala. Externamente porque ya tiene establecidos relaciones de negocios con empresas del país así como a nivel del mercado internacional de productos forestales, como por ejemplo bancos, comercializadores, empresas de servicios, exportadoras e importadoras. Por otro lado, internamente también tiene relaciones de negocios con sus socios accionistas y no accionistas en la RBM, siendo esta una de las importantes razones de su creación por parte de sus socios, en virtud del cual progresivamente FORESCOM ha iniciado a retornar beneficios a sus fundadores mediante servicios y oportunidades, en la medida que se convierte en un referente y representante

comercial, considerando las oportunidades que ofrece la globalización de los mercados y los tratados de libre comercio donde Guatemala es signatario. Sin embargo, también se pueden mencionar al menos 4 aspectos en los que FORESCOM beneficia directamente a sus socios:

*Costo de regencia:* A partir del 2004 es cuando la asistencia técnica prestada a las concesiones forestales de Petén se vuelve sostenible, antes de ese año era subsidiado a través de ONGs que condicionaban esta asistencia a cada organización mediante una serie de requerimientos, lo cual tampoco permitía la autogestión ni formación de personal técnico capacitado. FORESCOM ahora contrata a profesionales forestales para brindar esta asistencia, y sus socios pagan tarifas preferenciales por el servicio en comparación de quienes no son socios, y a su vez permite que sus socios crezcan en capacidad y confianza hacia su empresa.

*Costo de certificación:* En marzo del 2005 FORESCOM logra la certificación grupal para el buen manejo según los principios y criterios del FSC, con ello también se logra una reducción significativa en el mantenimiento de la certificación, incluyendo costos de las auditorías anuales para el mantenimiento del sello verde. Previo a ese año este costo de certificación era subvencionado no así las auditorías que corría a cuenta de las concesiones; ahora éste costo es considerablemente menor al poseer FORESCOM la certificación sombrilla, y que en términos comerciales es una ventaja comparativa para los productos

provenientes de bosques manejados de forma sostenible. En el 2007 FORESCOM, también adquiere el certificado de Cadena de Custodia de su planta industrial.

*Procesamiento de valor agregado de especies menos conocidas:* Los socios de FORESCOM ahora tienen la oportunidad, la ventaja y el derecho, si así lo desean, de utilizar los servicios que la empresa presta para incorporar valor agregado a sus especies menos conocidas, sea como madera seca al horno, madera dimensionada o producto terminado (el valor de la madera aserrada incluso se triplica al convertirla en producto terminado), genera mayores ingresos y acceso a mercados internacionales. No está demás mencionar que en este procesamiento, la mayoría del personal operativo y técnico de la planta industrial proviene de las organizaciones socias de FORESCOM.

*Servicios de comercialización:* No cabe duda que este servicio es uno de los menos desarrollados por FORESCOM en virtud de que el desarrollo, exploración y explotación de mercados son procesos de mediano y largo plazo. Sin embargo, ya se ha estado prestando este servicio a los socios de la empresa, sino en el nivel deseado, si se ha dado muestras de los contactos de mercado, así como las exportaciones realizadas durante 2007 y 2008, principalmente de las 3 especies menos conocidas como pucté, manchiche y santa maría, así como la colocación de los grados bajos de caoba y cedro. En este sentido, la dinámica a establecer por parte de FORESCOM en estos servicios es la de

desarrollar una estrategia de búsqueda de nichos de mercados para las especies secundarias principalmente, aprovechando la fortaleza de la certificación. Aunque dentro de este esquema comercial, en la medida que se realice la integración de la oferta de las maderas más comerciales, se pueden ganar mercados con el enfoque de mayores volúmenes. Mucho del futuro de FORESCOM y sus socios descansa en este servicio vital para las aspiraciones de la empresa en términos de competitividad y sostenibilidad económica y financiera. En cuanto a la comercialización de los productos no maderables, se prevé que para el 2010, FORESCOM pueda también absorber al comité de xate creado para este propósito, como una nueva unidad de negocios aprovechando la plataforma y estructura comercial que la empresa ha desarrollado con la asistencia de RA y otros agentes cooperantes en presencia en la zona.

### Sostenibilidad de las concesiones y FORESCOM

Desde los inicios del proceso concesionario en el Petén, por allá por el año 1994 el proceso fue acompañado a través de asistencia técnica brindada básicamente por organizaciones ambientalistas, cuyo enfoque estuvo orientado a garantizar la protección del bosque; en esa etapa de implementación indirectamente la asistencia fue paternalista hasta alrededor del año 2002. A partir de entonces, la asistencia y acompañamiento al proceso se ha tornado más con una visión empresarial sin descuidar el compromiso de conservación de los recursos naturales

y culturales dentro de la RBM, y es allí donde la tesis de la sostenibilidad se vuelve relevante principalmente en lo referente al ámbito económico. Durante esta primera década del Siglo XXI, las concesiones han recorrido y atravesado diversas experiencias en el manejo de los recursos y han obtenido beneficios tangibles de beneficio colectivo, bajo la administración del CONAP y el acompañamiento social de ACOFOP. En el caso de FORESCOM ha recorrido sus primeros seis años de operación, y si bien aún no logra alcanzar los resultados previstos como empresa, ha dado muestras de un despegue paulatino. En ambos casos, se ha avanzado en proporcionar la asistencia para la formación de las empresas, sin embargo la formación de los empresarios ha quedado rezagada.

Esta asistencia técnica proporcionada por organismos internacionales contribuyó al fortalecimiento de las capacidades técnicas y administrativas de las comunidades concesionarias. Fue conseguido mediante capacitación del recurso humano, aplicación de herramientas y técnicas de planificación de manejo y administración y desarrollo empresarial en las comunidades forestales socias de FORESCOM. Indudablemente la mayoría de implementadores han realizado muchos esfuerzos para lograr la sostenibilidad de las concesiones. Se ha avanzado mucho en la dirección correcta, pero aún queda mucho por consolidar. Se han desarrollado las herramientas y metodologías para una buena gestión forestal, se ha contribuido a definir las normas que rigen la organización comunitaria y empresarial y se han desarrollado herramientas de

planificación y administración de los negocios.

Uno de los objetivos fundamentales de FORESCOM ha sido que mediante su fortalecimiento y consolidación se propicie la sostenibilidad ambiental, social y económica de las concesiones en el Departamento del Petén, de la misma FORESCOM y de sus socios. En ese sentido, la empresa ha dado pasos firmes en esta dirección como la regencia forestal y certificación que ya cubren sus costos de operación, y el proceso de agregar valor siguen también ese curso.

Si bien el proceso concesionario en su conjunto ha avanzado mucho, aún existen áreas por fortalecer. No obstante, hay que reconocer que en lo que más se ha avanzado es en el aspecto técnico del manejo forestal propiamente dicho. En el ámbito comunitario ya existe personal capacitado en áreas propias del manejo forestal y gestión de calidad del producto del bosque hasta la producción de madera aserrada. FORESCOM tiene ahora el desafío de incorporar valor a las especies menos conocidas y comercializarlas, como hasta ahora lo ha iniciado hacer, aunque también importante hacer mención que sería muy aventurado asegurar que en tan sólo 6 años la empresa logre su sostenibilidad y la de sus socios. Posiblemente requerirá un periodo similar para afianzarse sin olvidar que para algunos de los líderes y representantes de FORESCOM y sus socios se necesita un esfuerzo considerable para su capacitación, sin embargo existe una generación joven con una educación básica o mayor que

representa un potencial para asumir la conducción de estas empresas estaré en una reunión, luego hablamos.

Además de personal capacitado en los aspectos técnicos de manejo forestal y procesamiento de productos forestales, es importante reconocer que contar con personal entrenado en los aspectos administrativos y financieros es un factor primordial para la sostenibilidad. Lógicamente, sin una buena administración financiera difícilmente habrán procesos sostenibles.

En esta línea de la sostenibilidad del proceso como un todo, es válido también reconocer la importancia del fortalecimiento del ente rector de la RBM, el CONAP que tiene la responsabilidad de administrar la reserva, pero en reiteradas ocasiones le falta recursos para atender los problemas que afectan las áreas protegidas como los asentamientos ilegales, caza ilegal e invasiones que ocurren en las otras zonas de la reserva. A pesar de que el CONAP mantiene el liderazgo en la ZUM en coordinación con las concesiones forestales, se mantiene latentes las amenazas señaladas, por lo que se hace indispensable seguir consolidando su institucionalidad como entidad rectora de la RBM.

### Componente social

Como se ha reiterado a lo largo de este estudio de caso, el escenario previo y durante el establecimiento de las concesiones estuvo caracterizado por un creciente estado de ingobernabilidad, deforestación y avance desordenado de la frontera agrícola, extracción ilegal de

los recursos naturales e intenso saqueo de monumentos arqueológicos entre otros. La delegación de esta responsabilidad a los grupos comunitarios legalmente organizados implicó enormes desafíos así como grandes oportunidades. En este orden de ideas, el aspecto social también se ha modificado y alterado positiva y directamente al conglomerado social comunitario. Además de la generación de empleo directamente a los asociados y sus familias, también ha generado beneficios indirectos a otros agentes económicos de la zona. No obstante tres aspectos destacan en este componente además del empleo; se han dado alianzas y convenios de cooperación que antes eran impensables, pero además se han generado conflictos sociales dado a intereses que han despertado roces internos a nivel comunitario.

### Generación de empleo y capacidades

Las operaciones que desarrollan las concesiones forestales generan alrededor de 70.000 jornales anualmente entre el censo comercial, aprovechamiento y aserrío (incluyen labores de protección y vigilancia de sus unidades de manejo durante todo el año), o lo que es equivalente a tener empleados anualmente a 291 personas de forma permanente. A esto se debe agregar los 11 puestos permanentes creados en la planta industrial de FORESCOM para el procesamiento secundario y de valor agregado a partir del año 2007, o lo que significa en total, tener empleado durante todo el año a 302 personas con todas las prestaciones laborales que exige la legislación guatemalteca. Adicionalmente,

la extracción y comercialización del xate genera otros 39.240 jornales por año, lo cual equivale a 109 puestos de trabajo permanentes por año (considerando solamente las 5 organizaciones que han iniciado la exportación de la palma). Hay que aclarar que la generación de empleo en FORESCOM está condicionado a la producción, y que todos los nuevos empleos generados contribuyan a fortalecer la rentabilidad y sostenibilidad de la empresa.

Al considerar este proyecto de la RBM, una iniciativa de conservación de los recursos naturales y culturales del área, difícilmente se proyectó el impacto social que generaría. Al 2008 según estos datos las EFC y FORESCOM, genera más de 400 puestos de trabajo por año de forma permanente, beneficiando directamente a más de 10.700 personas e indirectamente a más de 60.000 personas. Dicho de otra forma, los concesionarios y sus familias están accediendo a mejoras en la calidad de vida, mayor estabilidad familiar, disminución de la pobreza, acceso a la educación y salud así como mejor desarrollo comunitario. Los salarios que reciben los concesionarios son superiores al mínimo establecido por la ley<sup>8</sup>, las condiciones laborales también son más estables y con derecho al seguro social.

Por aparte, también se está logrando progresivamente mayor participación de las mujeres principalmente en el negocio del xate, en el cual el 56% de la mano de obra que es requerida es efectuado por grupos de mujeres, en las labores de clasificación, control de calidad y empaque de la palma. De igual forma, los

<sup>8</sup>El salario mínimo para actividades productivas en el campo en Guatemala al 2008, equivalía a US\$7,6 por día; los concesionarios forestales para ese mismo año recibían salarios mayores a US\$10,00 por día

normativos internos de las concesiones forestales como estatutos y reglamentos se ha normado la participación de mujeres en puestos directivos y administrativos, lo cual es otro logro para buscar la equidad de género.

A la par de este empleo generado, también se ha logrado incrementar las capacidades de personal de las concesiones, en cuanto al desarrollo de destrezas y habilidades técnicas, operativas y empresariales. En cada empresa comunitaria existe personal capacitado en elaboración de inventarios forestales, censos comerciales, tala dirigida, cubicación, y las operaciones de aserrío. Asimismo, las comunidades hacen los trámites de documentos de exportación y visitan las oficinas del CONAP, Ventanilla Única de Exportaciones y otras instancias comerciales; hasta antes del 2004 estas labores y gestiones se hacía con la asistencia de los organismos internacionales. A partir de entonces FORESCOM y sus socios poseen personal capacitado y profesional, que proporcionan la asistencia técnica en manejo, industrialización y certificación forestal. Esta capacidad local y técnica es tan evidente que varios técnicos y personal de algunas empresas comunitarias han sido contratados como consultores y capacitadores de manejo forestal en Nicaragua, Belice, Panamá y Perú. Esto es importante de valorar dado el nivel de apropiación interna en estas concesiones de la RBM.

### Alianzas público privada

El proceso concesionario también ha permitido conformar varios tipos de cooperación entre los distintos actores con presencia en la RBM. Uno de los

ejemplos más evidentes constituye la misma conformación de FORESCOM en la cual se unen y trabajan de común acuerdo 11 organizaciones o empresas forestales comunitarias, y deciden crear su alianza comercial a través de esta sociedad con fines lucrativos. Hasta antes del 2005 se habían creados algunos conflictos entre las concesiones comunitarias y las concesiones industriales, básicamente por desconfianza y competencias toda vez que ambas manejan especies forestales similares, y muchas veces vendido a los mismos compradores pero negociado bajo distintas condiciones. A través de la asistencia de RA en el 2006 se logró una interesante alianza y cooperación entre FORESCOM y Baren Comercial, S. A., en el marco del programa "Aprender Haciendo". Esta experiencia ha roto algunos paradigmas, y a partir de entonces los acercamientos son mayores donde la relación ganar-ganar ha producido frutos hacia las partes. Es más, durante 2007 y 2008 FORESCOM ha prestado servicios de procesamiento y secado a la industria privada local, y con ello se avizora mejor y mayor cooperación entre las partes.

Así mismo tanto FORESCOM como sus socios conforman alianzas a través de relaciones comerciales claras con la banca local, principalmente para el financiamiento de las operaciones forestales. Ahora las concesiones son consideradas sujetas de crédito en virtud que elaboran e implementan planes de inversión anual y están en capacidad de negocios y completar los requerimientos que normalmente exigen los bancos para financiamiento a actividades productivas. FORESCOM también ha accedido a un crédito ante OIKOCRETID de Holanda,

cuyas condiciones le son favorables en términos de intereses y período de gracia.

Finalmente, en la promoción y mercadeo del xate, las empresas exportadoras han establecido alianzas con compradores de xate en Estados Unidos y Europa. Para ejemplificar esta alianza lograda en el marco del proyecto xate, que apoya *Rainforest Alliance* y la cooperación de la Universidad de Minnesota, es la alianza de mercado con la empresa Continental Floral Greens, ubicada en Houston, Texas. Iniciando las exportaciones (julio 2005) las concesiones comunitarias de Carmelita y Uaxactún, agregándose en febrero del 2007 la concesión de AFISAP. Por este medio y con la asistencia de RA se han logrado exportaciones del producto directamente evitando la intermediación y realizando el manejo sostenible del recurso en base a extracción de hojas selectivas y Planes de Manejo aprobados por el CONAP.

### **Conflictividad social**

Los mayores riesgos de cuanto a conflictos sociales se pueden analizar en dos vertientes: internos y externos. En el primer caso, siempre fue considerado un reto que los grupos comunitarios, mayoritariamente campesinos, con bajo nivel de escolaridad, pudiesen trabajar en armonía con sus vecinos en una empresa productiva y compleja; numerosas iniciativas parecidas han fallado en los países en vías de desarrollo. Parte del problema tiene sus raíces en la forma política en que fueron otorgadas las concesiones, en muchos casos a grupos que no tenían relación directa con el bosque. Sólo seis grupos concesionarios

vivían y siguen viviendo en los bosques que les fueron concesionados, en tanto los otros concesionarios son grupos creados específicamente con el propósito de obtener la concesión.

No obstante la asistencia técnica durante el 2001 al 2005, hizo énfasis en la discusión, consenso y aprobación de los normativos para un mejor control social en cada empresa comunitaria. Esta asistencia respondió en parte porque para los concesionarios el proceso de producción era nuevo y presentaba numerosas dificultades de organización, distribución de poder y beneficios, manejo de fondos, toma de decisiones y otros aspectos de la organización social. Los normativos aprobados en respectivas asambleas comunitarias, son enfáticos al insistir en la necesidad de establecer instrumentos de monitoreo toda vez que las organizaciones generan recursos económicos y ahora existe un celo de todos los socios de que éstos sean manejados e invertidos con transparencia y honestidad. ACOFOP ha jugado un rol importante en este aspecto al fortalecer las capacidades internas de las organizaciones de tal forma que promueve la autogestión comunitaria.

La otra vertiente de conflictos sociales ha tenido más bien un carácter externo, y que se ha traducido en enfrentar y defender el proceso concesionario ante amenazas. Acá el papel de ACOFOP ha sido preponderante, para lo cual ha promovido la creación de una red de alianzas estratégicas de fortalecimiento y defensa al proceso, así como lograr su institucionalización ante los distintos entes del Estado. Entre las amenazas al

proceso destacan la creación de un enorme complejo turístico denominado Parque Mirador, que se buscaba establecer en áreas pertenecientes a la concesión de Carmelita mayoritariamente. Otras amenazas son las invasiones que ocurren en otras zonas del RBM como la situación de los parques nacionales, considerados en algunos casos tierras de nadie. Es acá donde ACOFOP ha reivindicado su efectividad política y social en defensa del proceso. Los concesionarios se consideran a sí mismos como "dueños" del recurso forestal y la mayoría de ellos están cumpliendo sus responsabilidades de proteger esta "su" fuente de nuevo ingreso.

## Componente Ambiental

### Certificación por buen manejo

Para implementar el proceso concesionario, se tomó en consideración una serie de políticas, leyes y reglamentos que se vinculan al manejo forestal, la regulación de reservas territoriales del Estado de Guatemala, la protección y mejoramiento del medio ambiente, las normas para el otorgamiento de concesiones de aprovechamiento y el manejo de recursos naturales renovables en la zona de uso múltiples de la RBM.

Los estamentos legales estipulan que para otorgar una concesión, debía haber una ONG garante del buen manejo y la administración del área; además, que la concesión debía estar certificada a los tres años de otorgada. Esto permitió que ONG internacionales participaran proporcionando asistencia, que generó series técnicas de manejo

forestal, documentos administrativos y contables, manuales de administración, sistema de monitoreo y otros. Estas herramientas técnicas fueron acompañadas de capacitación a personal técnico y concesionarios. El CONAP se ampara en este contexto legal para dar una mayor garantía del buen manejo. Se ha reconocido la obligatoriedad de la certificación forestal en la RBM y ha sido adoptada por las comunidades concesionarias con ese carácter. Todas las concesiones lograron la certificación en el período establecido por el CONAP bajo la subvención de las entidades acompañantes, mayoritariamente financiados con fondos de USAID.

En este contexto, la certificación forestal ha sido considerada una buena herramienta como garantía para el manejo de bosques en la RBM. A partir del año 2004 las concesiones pagan las auditorías o evaluaciones de la certificación. Para apoyar a sus socios, FORESCOM accede y logra la certificación grupal FSC, con la finalidad de reducir costos en cuanto a las auditorías y el cumplimiento de condicionantes.

No obstante, haber logrado la certificación del área concesionada no ha sido la etapa más difícil en este proceso, sino el mantenimiento de las condicionantes de certificación. La consecuencia de no mantenerlas puede significar la suspensión o la terminación del contrato de concesión; como un signo negativo del proceso, es la suspensión de la certificación que enfrentan 4 concesiones forestales, que dado su rezago en la organización comunitaria se ha hecho manifiesto su incapacidad de dar cumplimiento a mantener el control y vigilancia total del área concesionada. El ente certificador y

el CONAP de forma conjunta, han propiciado diálogo en busca de encontrar posiciones reconciliatorias con las asociaciones suspendidas con el afán de evitar dilemas jurídicos que contravengan los términos y cláusulas del contrato de concesión, específicamente la cláusula que se refiere a mantener la certificación del área total de la concesión otorgada. El área afectada representa el 15,46% del área total certificada (466.358 ha) entre concesiones comunitarias e industriales.

### Conservación de la biodiversidad

La evidencia más ilustrativa y elocuente del efecto positivo que el manejo forestal ha tenido en la biodiversidad es el bien conocido mapa de cambios de la cobertura forestal de la RBM, que periódicamente es actualizado (WCS, IRG, CONAP 2002). El contraste entre la pérdida de cobertura forestal en varios de los parques nacionales y la estabilidad de los bosques bajo concesiones es dramático. Este monitoreo a través de imágenes satelitales muestran cómo ha disminuido drásticamente la deforestación anual en la Zona de Uso Múltiple desde que la mayor parte del área fue concesionada en 1997. Sin la preservación de este hábitat no habría esperanza de conservar las plantas y animales asociados, dado que existe una estrecha relación entre la cobertura forestal y la biodiversidad.

Estos resultados no son milagrosos, ya que los concesionarios invierten recursos anualmente del orden de los US\$200.000 en labores de control y vigilancia, lo que ha redundado también en reducción de incendios forestales en la ZUM. Las concesiones que manejan integralmente los bosques están contribuyendo a la conservación de la biodiversidad, ya que las actividades de extracción forestal y la extracción del xate producen impactos mínimos a la integridad ecológica del área. La presencia constante a lo largo de todo el año de los concesionarios en las labores de extracción de productos no maderables como el xate, ha permitido además disminuir la cacería, tala ilegal, invasiones, avance de la frontera agrícola. Más concretamente la implementación de los planes de manejo de xate, a través del sistema de corte selectivo, reduce significativamente los daños a la planta. En consecuencia no son sorprendentes los resultados del monitoreo biológico que WCS lleva a cabo en varias de las concesiones, comparando las áreas que recién se han intervenido con las áreas cercanas que no han sido taladas. Las especies indicadoras utilizadas incluyen: aves, mariposas, escarabajos y vertebrados grandes. Los resultados preliminares indican que el tipo de tala de baja intensidad que caracteriza a las concesiones es compatible con la conservación de la biodiversidad; sin embargo, datos adicionales de los años subsiguientes son necesarios antes de llegar a conclusiones definitivas.

# Lecciones Aprendidas

## La asistencia técnica a las concesiones durante los primeros 10 años fue muy bondadosa

El proyecto de conservación de la Reserva de la Biosfera Maya, recibió abundante asistencia y acompañamiento desde sus inicios hasta antes de la constitución de FORESCOM, sin embargo esta fue particularmente bondadosa. Creó dependencia de la ayuda y asistencia externa que, en muchos casos, impidió desarrollar el potencial interno de las comunidades y sus empresas forestales. Parte de la asistencia fue innecesariamente generosa en invertir en eventos superfluos, dichos recursos pudieron haber sido reorientados para atender necesidades más acordes a la realidad de la región. Este acompañamiento al inicio del proceso concesionario en la RBM fue proporcionado por ONGs ambientalistas y locales cuyo carácter fue más bien de protección del bosque (Zona Núcleo); no obstante los recursos fueron considerables en promover la instalación de las primeras concesiones en la Zona de Usos Múltiples como San Miguel La Palotada (1994) y La Pasadita (1997). Este enfoque dirigido a conservar los recursos por encima de la organización y fortalecimiento comunitario ha producido como resultado, luego de una década de apoyo, un alto grado de desorden y conflictividad, al cabo que se encuentran suspendidas ambas organizaciones por la entidad certificadora desde el año 2008. El exceso de asistencia en recursos externos obvió la capacidad local comunitario que no

internalizó adecuadamente estos cambios, y que tiene como consecuencia muy pocos avances en los aspectos sociales y económicos en estas comunidades, que en situación similar también se encuentra la organización La Colorada igualmente suspendida por la certificación forestal. Estas tres EFC fueron catalogadas como las organizaciones más débiles desde el año 2003 según el documento “Estrategia de Salida presentada a USAID en 2003. Manejo Forestal en la RBM: ¿Cerca de la Autosuficiencia financiera?” preparado por Chemonics International Inc.

**El apoyo externo acentuó la creación de las empresas forestales comunitarias pero hizo poco énfasis en la formación de los empresarios.**

Mucho se avanzó en la creación y establecimiento de las empresas forestales y la misma FORESCOM, sin embargo, a pesar de los numerosos esfuerzos para entrenar a estas personas socias, los resultados son modestos. El perfil de las personas que conforman las organizaciones concesionarias es tan heterogéneo que lo integran mayoritariamente campesinos, peones, xateros, chicleros<sup>9</sup>, taxistas, cambistas (en el área fronteriza de Melchor de Mencos con Belice) y en muy contados casos por maestros y algunas amas de casa. Sin embargo, las EFC desde que fueron creadas junto con sus normas y estatutos propios de organizaciones de desarrollo social, han sido superadas

<sup>9</sup>Xateros y Chicleros, son las personas que tradicionalmente se han dedicado a la extracción del chicle (*manilkara zapota*) y del xate (*Chamaedorea sp.*) en la región norte de Petén y que trabajan bajo la modalidad de jornaleros.

por las necesidades empresariales de cada organización en virtud de los costos e ingresos que se generan anualmente. Es necesario educar y formar a la generación joven para renovar los liderazgos e influir una alta dosis de valores, formación profesional y empresarial para administrar los negocios con mayores índices de transparencia. El actual esquema de liderazgo de varias concesiones, debe permitir esta renovación de una nueva generación. Los análisis preliminares e intermedios de los costos e ingresos indican que las concesiones forestales son negocios rentables, por tanto requiere desarrollar capacidades y destrezas con personas especializadas. A pesar de que la mayoría de EFC han renovado y actualizado sus estatutos y reglamentos, e incluso disponen de planes de negocios, se ha vuelto latente la necesidad de disponer de capacidades técnicas y empresariales para controlar más eficientemente los costos e ingresos, analizar y planear las oportunidades de inversión y ahorro a mediano y largo plazo, manejar flujos de efectivo y presentar informes ejecutivos a las juntas directivas y asambleas que ven siempre celoso el manejo de las cuentas de sus organizaciones. Falta aprovechar por parte de FORESCOM y sus socias la presencia y trayectoria de organizaciones como las universidades, INTECAP y la escuela de comercio exterior de AGEXPORT, con quienes se pueden firmar sendos acuerdos de cooperación, e implementar programas serios de formación de 3 a 5 años aprovechando la presencia de concesionarios de segunda generación (hijos de los miembros fundadores de las organizaciones concesionarias actuales).

### La certificación forestal también tiene sus limitantes.

La suspensión de algunas concesiones no debe generar la discusión de si la certificación es efectivamente una garantía para la sostenibilidad de las concesiones desde los puntos de vista ecológico, económico y social. Por aparte también se afirma que la certificación es una ventaja comparativa en términos de comercialización para acceso a mercados, pero para el Estado de Guatemala, debe significar la garantía del manejo del recurso a perpetuidad. A pesar de los beneficios de la certificación forestal, también es cierto que tiene sus limitantes cuando las condiciones sociales son muy frágiles. Para el CONAP la certificación forestal es una cláusula que debe mantenerse durante el período de vigencia del contrato de concesión entre el Estado y las organizaciones concesionarias (25 años prorrogables), y el incumplimiento de esta situación conlleva automáticamente a la pérdida de la calidad de la concesión. Algunos consideran la pérdida de la calidad de concesión una condición sumamente excesiva y severa, más si se considera que el acceso a la certificación forestal fue un proceso subvencionado casi en su totalidad por la cooperación internacional, no obstante el mantener vigente las condicionantes impuestas por la certificadora implica fuertes inversiones económicas por parte de las EFCs. La suspensión de la certificación a San Miguel La Palotada, La Pasadita y La Colorada, es muestra de que se deben consensuar prácticas más conciliatorias y buscar alternativas entre las partes antes de que se desarrolle una crisis que ponga en riesgo todo el proceso.



---

## **Los logros de FORESCOM son halagadores, pero hay aún camino que recorrer.**

Si bien es cierto que FORESCOM se avizora como una alternativa viable como plataforma de negocios para las concesiones forestales de Petén, después de sus primeros seis años de operación se anticipa que los beneficios a sus socios pueden ser mayores a los actuales. A pesar de que ya ofrece oportunidades en el procesamiento de agregar valor a las especies menos conocidas, deberá transcurrir otro período de 3 a 5 años para poder medir impactos indiscutibles a través de estudios socioeconómicos que a la fecha no se han realizado. No debe pasar desapercibido el hecho de que la estrategia del CONAP para la ZUM tiene como objetivo compartir y delegar su administración a las EFCs de tal forma que los concesionarios reciban derechos de usufructo a largo plazo, con beneficios y responsabilidades ordenados en un contrato; y la idea de otorgar concesiones es convertir a los residentes comunitarios de la RBM en aliados de CONAP en la conservación de las áreas protegidas. Esta responsabilidad compartida implica para los concesionarios desafíos mayúsculos a pesar de que se les permite el aprovechamiento exclusivo de los recursos amparados en la concesión. En este sentido, si se mide y compara la envergadura de esta responsabilidad y el tiempo transcurrido desde que se establecieron las EFC, es realmente muy ambicioso esperar resultados más contundentes. No obstante estos primeros años de FORESCOM representan la primera etapa en la que se están anclando las bases para el desarrollo

socioeconómico esperado de esta empresa comunitaria.

## **El rápido crecimiento en infraestructura y equipos de FORESCOM ha sobrepasado su desarrollo gerencial y directivo**

En menos de 6 años esta sociedad ha acumulado activos que superan 1 millón de dólares, de los cuales cerca de 600 mil dólares están invertidos en terrenos, instalaciones, equipos de procesamiento secundario y hornos de secado, no obstante la empresa necesita desarrollar aún más su capacidad gerencial y directivo para encontrar la estabilidad empresarial y explotar al máximo su potencial, caso contrario puede correr el riesgo de convertirse en un elefante blanco. Este crecimiento debe acompañarse de una consistente inversión de la misma FORESCOM en desarrollar más sus capacidades humanas y gerenciales de sus socios y personal técnico que administra, guía y dirige las actuaciones de la empresa. Las inversiones realizadas mayoritariamente entre el 2004 y 2007, han inyectado a la empresa una enorme capacidad de procesamiento e incorporación de valor agregado a especies menos conocidas y a grados bajos de las especies comerciales tradicionales como caoba y cedro. Pero la pregunta que se mantiene latente en la mayoría de organizaciones socias de FORESCOM es el despegue operativo de esta capacidad instalada a su mayor potencial. En esto radica la importancia de realizar las inversiones en el desarrollo de las capacidades técnicas y humanas de los distintos cuadros directivos y administrativos de la empresa. Esto representa grandes desafíos

y oportunidades, dado que el éxito de los negocios que emprenda la empresa, será directamente proporcional a las habilidades, destrezas y preparación de los administradores en aspectos directamente relacionados al comercio internacional de los productos forestales que comercializa FORESCOM. En este aspecto cobra aún más relevancia la implementación de procesos continuados de formación de empresarios y especialistas combinando experiencia y juventud, y que respondan a satisfacción las exigencias del mercado globalizado.

### **La conservación de la biodiversidad es rentable cuando hay instituciones fortalecidas**

El proyecto de conservación de la Reserva de la Biósfera Maya, ha alcanzado cierto nivel de éxito reconocido incluso en eventos de carácter mundial. Está beneficiando a un conglomerado social con incentivos económicos y ambientales tangibles. Cabe destacar que el objetivo primario de la RBM desde su creación en 1990 y plasmado en su plan maestro aprobado en 1992, es la de conservar la biodiversidad y los valores arqueológicos en combinación con la promoción del uso sustentable de los recursos naturales en dicha reserva. No obstante durante los primeros cinco años de la RBM con el enfoque de conservación estricta, el escenario era de ingobernabilidad, deforestación, avance acelerado de la frontera agrícola, extracción ilegal de los recursos culturales y saqueo de los monumentos arqueológicos. La presencia institucional del CONAP en la reserva era muy reducida, y más bien era visto por los habitantes como "el enemigo". Ante

este panorama, se diseña e implementa la estrategia de delegar y compartir la administración de la Zona de Usos Múltiples y es así como se inicia el otorgamiento de las concesiones a grupos organizados. Durante los siguientes cinco años a esa primera etapa se aprueban y firman la mayoría de contratos de concesión, y así también surge la organización de las organizaciones comunitarias mediante la constitución de ACOFOP. Tanto CONAP en representación del Estado de Guatemala, como ACOFOP representante que vela por los derechos principalmente sociales de las comunidades han jugado roles decisivos en este proceso, en ambos casos la cooperación internacional ha sido relevante al asistirles financieramente al comienzo del proceso, y con asistencia técnica más recientemente durante los últimos cinco años. Pero para no abusar de este éxito, las reglas del juego (términos y cláusulas de los contratos de concesión) deben prevalecer a nivel de las instituciones encargadas de la administración como el CONAP y sus otras instituciones afines, lo que implica que el fortalecimiento de estas instituciones debe ser una preocupación constante para encontrar el balance entre desarrollo y conservación.

### **Cuando se maneja de forma integral el bosque aprovechando especies maderables menos conocidas y productos no maderables se reduce la presión sobre caoba y cedro**

Los concesionarios tienen la potestad y el deber de hacer una gestión integral de los recursos que se les ha otorgado. Durante la primera década de manejo forestal, la rentabilidad se ha basado casi

exclusivamente en explotar las especies maderables valiosas de mayor valor comercial como la caoba y el cedro. Estas dos especies tradicionalmente han sido las únicas explotadas en la región petenera sin ningún criterio de manejo hasta mediados de los '90, lo que progresivamente propiciaba una degradación de la masa boscosa con la mayoría de prácticas a todas luces ilegales e insostenibles. Los pasos que empieza a dar FORESCOM para agregar valor a especies maderables menos conocidas, así como los esfuerzos de las empresas forestales en la extracción y exportación sin intermediación del xate, indican pasos en la dirección correcta en la diversificación del manejo forestal.

Por un lado, se han realizado estudios preliminares del impacto de las intervenciones del manejo forestal, específicamente en la extracción y aprovechamiento maderable, e imágenes satelitales y fotografías aéreas evidencian una increíble capacidad de regeneración en las áreas intervenidas en menos de 5 años. Esta recuperación se debe fundamentalmente a la gran regeneración natural de estos bosques tropicales en combinación con la aplicación de correctas prácticas silviculturales. Así mismo, estos estudios también resaltan que la apertura y la liberación de espacios (como caminos primarios, secundarios y terciarios así como bacadillas<sup>10</sup> durante la extracción) facilitan un mejor desarrollo y regeneración principalmente de la caoba como especie pionera y de alto valor comercial.

Por otro lado, a partir del 2005 se impulsa también un manejo ordenado de los recursos forestales no maderables que con anterioridad se realizaba por parte de contratistas e intermediarios locales, pero que operaban de forma totalmente independiente a las concesiones forestales. Ahora el manejo de estos otros recursos como el xate, está propiciando mayores ventajas comparativas a las concesiones y a FORESCOM por dos razones: primero por que está generando mayores oportunidades de empleo a los concesionarios y a la vez está permitiendo mayor presencia en las áreas y por tanto garantiza mejor vigilancia y protección de los recursos naturales y culturales; y segundo por que a través de socios de FORESCOM se está accediendo a mercados para productos no maderables y certificados.

En suma, el manejo integral de los recursos naturales en la RBM por parte de las concesiones y FORESCOM, esta propiciando el acceso a más oportunidades de generación de ingresos y empleo, y además la incorporación de valor agregado a los productos, sean estos maderables o no maderables, significa mayor participación comunitaria en la cadena de los productos forestales desde la planeación forestal hasta la comercialización en esta región de Guatemala, un modelo de manejo que con todas sus vicisitudes y virtudes, está sirviendo de base para consolidar un modelo de manejo forestal integrado a replicar en otras áreas de Latinoamérica.

<sup>10</sup>Bacadillas: en la región del Petén, así se conoce a los sitios de acopio de la madera talada, donde es dimensionado a los largos planificados (trozado), cargado y transportado a los camiones en dirección de los aserraderos; estos sitios pueden tener dimensiones de hasta  $\frac{1}{4}$  de hectárea de extensión en el bosque.

# Referencias

- ACOFOP 2005.** Manejo Comunitario de Bosques, una Alternativa para la reducción de la Pobreza y la conservación de la Biodiversidad, Petén Guatemala.
- AGEXPORT 2009.** Base de Datos de la Asociación Guatemalteca de Exportadores, Exportación de productos no tradicionales de Guatemala (Ventanilla única).
- BID-FOMIN-INCAE 2008.** Roles dentro de la Estructura Organizacional de Forescom, Consultoría en Gestión Empresarial.
- Chemonics 2003.** Manejo Forestal Comunitario en la Reserva de la Biosfera Maya: ¿Cerca de la Autosuficiencia Financiera? Preparado para USAID/Guatemala.
- Chemonics 2006.** Concesiones Forestales: Un modelo exitoso. Informe Final del Proyecto BIOFOR, Petén Guatemala.
- CONAP 2001.** Plan Maestro de la Reserva de la Biosfera maya 2001-2006, Consejo Nacional de Areas Protegidas, Presidencia de la República, Guatemala.
- CONAP/USAID 2004.** Estrategia para Operativizar la Política Marco de las Concesiones de Manejo Integral de Recursos naturales en las Áreas Protegidas de Petén, Guatemala
- FORESCOM 2003.** Acta de Legalización de Documento: Constitución de Sociedad Anónima, San Benito Petén, Guatemala
- Oikocredit-Forescom 2007.** Plan de Negocios 2007-2010, Actividades Estratégicas de Expansion, Reposicion y Estabilizacion. Peten Guatemala.
- PRONACON-CONAP-RAINFOREST ALLIANCE 2007.** Plan de Negocios de Xate, Empresas Forestales Comunitarias, Peten Guatemala.
- Rainforest Alliance 2006.** Certified Sustainable Products Alliance, Prepared for USAID Regional/ El Salvador.
- Rainforest Alliance 2007.** Empresas Forestales de Guatemala Reporte Anual preparado para USAID, Guatemala.
- Rainforest Alliance 2008.** Empresas Forestales de Guatemala Reporte Anual preparado para USAID, Guatemala.
- Rainforest Alliance 2009.** Empresas Forestales de Guatemala Reporte Anual preparado para USAID, Guatemala.
- Reyes, 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 (*CHAMAEDOREA SPP.*) En la región de Petén, Guatemala.







Este documento en borrador fue financiado por el programa multi-donante de bosques (PROFOR) del Banco Mundial