Prosperidad Rural y Conservación

INICIATIVA DE PROSPERIDAD RURAL Y CONSERVACION DEL MEDIO AMBIENTE

PROGRAMA OPERATIVO ANUAL
OCTUBRE 2007 – ABRIL 2008
POA 2008 – I

CONTRATO NO. PCE-I-26-99-00003-00

ORDEN DE TAREA NO. PCE-I-825-99-00003-00

17 de octubre de 2007

Esta publicación fue producida para revisión de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos. Preparada por Chemonics International Inc. a través de La Iniciativa de Prosperidad Rural y Conservación en México.

Los puntos de vista del autor expresados en esta publicación no necesariamente reflejan los de la Agencia de Desarrollo Internacional de los Estados Unidos o el gobierno de los Estados Unidos.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN **6**

SECCIÓN 1 CAFÉ **7**
Resumen de los principales objetivos para el sector 7
Análisis FODA de los beneficiarios 9
Plan para involucrar a los socios en la transición 13
Revisión de indicadores 14
Donativos, Consultores y Sub-contratos 14
Cronograma de Actividades 15
Acceso a financiamiento 15
Aspectos ambientales 16

SECCIÓN 2 CACAO **18**
Resumen de los principales objetivos para el sector 18
Análisis FODA de los beneficiarios 19
Plan para involucrar a los socios en la transición 20
Revisión de indicadores 21
Donativos, Consultores y Sub-contratos 22
Calendario de Actividades 22
Cronograma de Actividades 23
Acceso a Financiamiento 23
Aspectos ambientales 24

SECCIÓN 3 CULTIVOS BAJO INVERNADERO **25**
Resumen de los principales objetivos para el sector 25
Entorno del sector 26
Analisis FODA de los beneficiarios. 27
Plan para involucrar a los socios en la transición 30
Revisión de indicadores 30
Calendario de Actividades 31
Cronograma de Actividades 31
Acceso a Financiamiento 32
Aspectos ambientales 32

SECCIÓN 4 SILVICULTURA **33**
Resumen de los principales objetivos para el sector 33
Avances del sector 34
Analisis FODA de los beneficiarios 35
Plan para involucrar a los socios en la transición 36
Revisión de Indicadores 38
Donaciones, Consultorías y Subcontratos 39
Calendario de Actividades 41
Cronograma de Actividades 42

Acceso a Financiamiento 43
Aspectos ambientales 44

SECCIÓN 5 TURISMO 45
Resumen de los principales objetivos para el sector 45
Avances del sector 46
Analisis FODA de Sendasur 47
Plan para involucrar a los socios en la transición 48
Revisión de los Indicadores 49
Donaciones, Consultorías y Subcontratos 50
Actividades propuestas 50
Calendario de Actividades 52
Acceso a Financiamiento 52
Aspectos ambientales 52

SECCIÓN 6 POLÍTICAS 54
Resumen de los principales objetivos para el sector 54
Avances del sector 55
Plan para involucrar a los socios en la transición 56
Revisión de Indicadores 57
Donaciones, Consultorías y Subcontratos 58
Actividades propuestas 58
Calendario de Actividades 59
Acceso a Financiamiento 59
Aspectos ambientales 59

Recomendaciones para disponer de los activos de IPRC 60
Chiapas 60
Oaxaca 60
Tabasco 61

Actividades no presupuestadas 62

Lista de Acrónimos

Acrónimo	Significado
AMCCE	Asociación Mexicana de Cafés y Cafeterías de Especialidad A.C.
AMSA	Agroindustrias Unidas de México, SA de CV
ANP	Área Natural Protegida
CDI	Comisión para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas
CECADESU	Centro de Capacitación para el Desarrollo Sustentable
CIMADES	Comisión Interinstitucional para el Medio Ambiente y el Desarrollo Social
CI	Conservation International – Conservación Internacional.
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement – Centro de cooperación internacional en investigación agronómica para el Desarrollo (Francia)
COMCAFE	Comisión Para el Desarrollo y Fomento del Café de Chiapas
CONAFOR	Comisión Nacional Forestal.
CONANP	Comisión Nacional de Áreas Naturales Protegidas.
COTAS	Comité Técnico de Aguas Subterráneas
ECOSUR	El Colegio de la Frontera Sur
GET	Grupos Étnicos Tenejapanecos SSS
GITN	Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza
IEE	Initial Environment Evaluation - Evaluación Ambiental Inicial
IISA	Interacción Internacional SA
INTEGRADORA	Integradora Orgánicos de la Chontalpa SA de CV.
IPRC	Iniciativa Prosperidad Rural y Conservación.
ITESM-CTG	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Campus Tuxtla Gutiérrez Chiapas
Comon	La Comon Yaj Nop Tic SSS
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales Agrícolas y Pecuarias
NMX	Normas Mexicanas
NOP	National Organic Program – Programa Orgánico Nacional (USA)
OEC	Organización Económica Campesina
PMP	Performance and monitoring plan - plan de monitoreo y funcionamiento
POAF	Programa Operativo Anual Forestal
PRODESIS	Proyecto Desarrollo Social Integrado y Sostenible
RB	Reserva de la Biósfera
RBMM	Reserva de la Biósfera de la Mariposa Monarca
SAT	Servicio de Administración Tributaria de la Secretaría de Hacienda

Acrónimo	Significado
SECTUR	Secretaría de Turismo.
SEDER	Secretaría de Desarrollo Rural
SEMARNAT	Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales.
SPOSEL	Sociedad de Productores Orgánicos de la Selva Lacandona SSS
SSS	Sociedad de Solidaridad Social
TRL	Trópica Rural Latinoamericana
UCFAS	Unidad Comunal Forestal Agropecuaria y de Servicios
UJAT	Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
UMAS	Unidades de manejo para la conservación y aprovechamiento sustentable de la vida silvestre
US	United States of America – Estados Unidos de América
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
USFS	United States Forest Service – Servicio Forestal de los Estados Unidos
TRL	Trópica Rural Latinoamericana
WWF	World Wildlife Fund - Fondo de la Fauna del Mundo (USA)

INTRODUCCIÓN

El Plan Operativo Anual 2008 cubre un periodo de 7 meses que van de Octubre de 2007 a Abril de 2008. Su formato es el resultado de las conversaciones entre USAID/ México y el equipo de trabajo de IPRC y difiere de los anteriores Programas Anuales de Trabajo en que este busca de manera abierta evaluar a la fecha los retos y logros alcanzados y propone acciones para que las actividades de lo proyectos aseguren su sustentabilidad para quienes sean transferidas.

Todas las secciones del Plan comienzan con la revisión de los principales objetivos identificados como relevantes para el desarrollo de cada sector, sus cambios, tendencias etc. que afectan o afectaran las actividades ya implantadas o las que se implanten en cuanto al logro de los objetivos por sector discutidos hasta ahora por el equipo.

Enseguida el Plan presenta el análisis FODA de los principales actores en cada cadena de valor, incluyendo las Organizaciones Beneficiarias. El análisis evalúa las fortalezas y debilidades de estas Organizaciones en cuanto a las oportunidades y retos presentados en sus mercados relevantes, así esta información es utilizada para explicar tanto el por que de la actividades propuestas, como su enfoque a la transición con los colaboradores de nuestros proyectos tanto Organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, y empresas del sector privado capaces de proveer seguimiento respecto a la asistencia técnica, y lo relacionado al acceso a los mercados.

Finalmente el análisis FODA permite una revisión de nuestros indicadores y resultados esperados en cuanto al uso de donativos, consultarías y subcontratos y una descripción del proceso de cierre, transición de actividades, consideraciones financieras, temas de medio ambiente y sugerencias respecto para la disposición de los activos del proyecto.

SECCIÓN 1 CAFÉ

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

Se beneficiarán 3 organizaciones representativas de las tres principales regiones cafetaleras del estado de Chiapas. Estas organizaciones cuentan con poco más de 600 socios y cultivan aproximadamente 650 hectáreas. Las acciones emprendidas y a concluir en este periodo por la Iniciativa, permitirán:

- *un incremento de 18% en los rendimientos de transformación de café cerezo a pergamino, al pasar de 5:1 kilogramos de cerezo por kilogramos de pergamino a 4.25:1*
- *un incremento de 6% en el rendimiento de café pergamino a café oro de exportación, al pasar de 69% a 75%*[1]

Estos incrementos en los rendimientos y calidad debidos a la asistencia técnica de nuestros socios, la puesta provisional en operación de los módulos de beneficiado húmedo y a los laboratorios de catación, unidos a los cambios administrativos impulsados por el fortalecimiento empresarial y el sistema de gestión de la calidad, permitirán los siguientes logros económicos:

- *incremento del precio del café cerezo de 25%, al pasar de $4/Kg. a $5/Kg.,*
- *incremento de 30% en el café vendido como de especialidad (10% por arriba de la plaza), lo cual representa 1240 qq y aproximadamente US$18,500.00*

Más a detalle, el apoyo de IPRC en cuanto a café se enfoca en lo siguiente:

Incremento de los ingresos de los cafeticultores a través de mejoras en la calidad, que permitirá vender el café por encima del mercado “C” (bolsa). Para lograr este objetivo se centrará en incrementar la calidad a través del proceso de beneficiado húmedo en los siguientes puntos: (a) obtención de una taza “limpia” al eliminarse las impurezas, eliminándose los castigos que actualmente llegan hasta los 25 puntos (25 cts de dólar por libra); (b) reduciendo el porcentaje de defectos (sólo procesando café maduro) con lo que se incrementa el rendimiento del beneficiado húmedo y seco, con lo cual el porcentaje de café con calidad de exportación se incrementa y consecuentemente el ingreso por Kg cosechado.

En el futuro próximo, las organizaciones podrán acceder al mercado de especialidad sus mejores cafés (pequeños lotes que obtendrán mejores precios), para ello los consultores de IPRC han determinado algunos perfiles de taza por comunidad (no por organización), los catadores comunitarios deberán familiarizarse con dicho perfil y asegurar simplemente que la taza es limpia y que no se mezclen cafés de diferentes comunidades.

[1] El rendimiento máximo es de 87%, pues una parte es el cascabillo que se considera 11% en promedio.

Establecer una estructura empresarial en cada organización. La única manera de asegurar que la organización pueda crecer y distribuir ganancias, es contando con una estructura empresarial eficiente y consolidada, que cuente con un plan estratégico que guíe sus acciones y le ayude a negociar financiamiento e inversiones.

ENTORNO DEL SECTOR

Se tiene la estructura operativa para la operación de los módulos de beneficiado húmedo (manuales de operación y selección de personal), aunque estos requieren de su puesta a punto para operar durante la cosecha 2007/2008. La maquinaria adquirida presentó serios problemas de operación (dificultades de ajuste de los pulperos para trabajar en seco y las desmucilaginadoras no subían el café de manera adecuada), esto impidió el trabajo de los módulos durante la cosecha 06/07 y exigió la dedicación del consultor Luís Caballero a su puesta a punto. Al final fue necesario reemplazar la maquinaria mexicana por guatemalteca y colombiana.

Con el proceso de beneficiado húmedo como eje, se inició el fortalecimiento empresarial de las tres organizaciones a través de Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey – Campus Tuxtla Gutiérrez (ITESM-CTG) cofinanciado por los gobiernos estatal y federal, con lo cual se le está dando una solidez a las organizaciones y generando planes de negocios que guíen su accionar. El ITESM-CTG continuará su trabajo de acompañamiento a través de su programa de incubadora de empresas durante, por lo menos, seis meses después de terminado el proyecto de USAID.

Otro elemento clave de la estrategia fue la gestión de la calidad, para lo cual se dotó de un laboratorio de catación y se seleccionaron entre 2 y 4 catadores por organización, los cuales aun están en proceso de formación porque no ha iniciado la cosecha. Los catadores serán el centro del desarrollo de la cafeticultura de especialidad, pues su función sobre pasa la simple detección de los defectos y calidades. A partir de los laboratorios de catación se dará el proceso de mejoras en la producción y transformación del café, pero también se diferenciarán los cafés por cualidades y se establecerán las estrategias de comercialización, logrando la mayor valorización del café desde la región. Como parte del entrenamiento de los catadores se realizará una visita al Consejo Veracruzano del café, donde podrán familiarizarse con los diferentes cafés de México en General y de Veracruz en particular, además de poder compararse con otros de los mejores catadores de México y conocer el funcionamiento del mejor laboratorio de catación nacional.

El principal exportador de café chiapaneco Agroindustrias Unidas de México SA de CV (AMSA), apoyará la continuidad de este esfuerzo contratando a los consultores durante el resto de la cosecha, para asegurar la correcta utilización del sistema de gestión de la calidad. Dicho sistema asegura un acceso a mercados especiales y por lo mismo la sostenibilidad de las organizaciones y proyectos apoyados por IPRC.

Además, cada organización cuenta con un proyecto tipo para la producción de lombricomposta, que será presentado a varias instituciones para su financiamiento, siempre en torno a los beneficios húmedos, los cuales además de ayudar a mejorar la fertilidad de los suelos, generarán ingresos para los grupos de mujeres, los cuales se

espera serán financiados por una institución gubernamental a partir de 2008, por lo que los resultados no serán reportados por IPRC.

Mientras tanto, los responsables de operar los módulos de beneficiado húmedo, se encargarán de compostear la pulpa con ayuda de micelio - como acelerador - y la misma será vendida como abono orgánico para los cafetales por parte de la directiva de cada organización. En este proceso, se involucrará a la Fundación León XIII, que cuenta con amplia experiencia en este proceso para que brinde la asesoría en el arranque y se considerará el costo de su asistencia técnica dentro de la operación de los beneficios húmedos.

Por último, la Sociedad Civil Aires de Cambio se ha consolidado económicamente, aunque depende de un solo cliente (AMSA). El contar con un despacho de asistencia técnica independiente y especializado en café, es una base para el desarrollo de la cafeticultura chiapaneca y resulto un apoyo sine qua non para el proyecto de los altos de Chiapas (IPRC-AMSA).

ANÁLISIS FODA DE LOS BENEFICIARIOS

La Comon Yaj Nop Tic

Fortalezas	Oportunidades
• Amplia experiencia comercial nacional e internacional • Café de altura • Soporte técnico propio • Seguimiento para la certificación por OCIA • Infraestructura para acopiar • Estructura formal de administración • Personalidad jurídica definida • Ubicación geográfica estratégica • Solidez y reconocimiento como organización • Alianzas con empresas importantes: Conservación Internacional, AMSA, ITESM, STARBUCKS y COMCAFE. • Cuentan con tres buenos prospectos de catadores • Beneficios húmedos comunitarios para mejorar la calidad	• Crecimiento de la demanda de cafés de especialidad • Programa de estimulo al consumo de café en México • Apoyos gubernamentales crecientes • Proyecto de fortalecimiento empresarial con el ITESM • Oferta de AMSA de convertir a la Comon Yaj Nop Tic en su representante regional (La concordia)
Debilidades	**Amenazas**
• Carece de un plan estratégico • No está captando la totalidad del café producido por los socios. • Altos costos de operación por unidad comercializada. • Asistencia técnica centrada en la certificación • No hay asistencia técnica para incrementar rendimientos y calidad • Se depende de un solo comprador (Starbucks) • No hay esquemas de mercadotecnia ni recursos para establecerla • La calidad en el grano no es 100% predecible	• Que el precio del café no orgánico mejore • Aumento de intermediarios en la localidad – coyotes. • Riesgos naturales o climatológicos que afecten los cafetales • La constante emigración de los productores, por lo que se carece de mano de obra.

• No hay capitalización de la empresa, ni esquemas de financiamiento • No hay reglamentos de operación definidos • Falta profesionalización en la administración	

La Comon Yaj Nop Tic cuenta con un esquema de comercialización que le permite acceder a mercados de especialidad y sobre todo a una serie de apoyos gubernamentales y comerciales. Cuenta además con organicidad que le permite negociar y responder a los agentes económicos y políticos externos. Por último, se vale por si misma para realizar trámites y negociaciones.

Sin embargo, la estructura operativa resulta muy onerosa por su baja eficiencia y considerando el volumen comercializado, esto genera debilidad frente a sus asociados, buscando compensarse con apoyos extraeconómicos, que no están asegurando la fidelidad. La falta de capacidad para acopiar toda la producción se destaca como una amenaza y debilidad en el análisis FODA, actualmente provoca que los socios estén vendiendo al mejor postor, sin tomar en cuenta pérdidas por peso y por humedad que les inflingen los otros compradores, ni los beneficios que les proporciona la Comon. Es necesario transparentar tanto los costos, como los beneficios de trabajar en cooperativa para los socios, mostrando que la Comon es la mejor opción para comercializar el café, independientemente de los otros beneficios, los cuales también deben mostrar sus costos.

El trabajo que está realizando IPRC con el ITESM-CTG está orientado a aprovechar las fortalezas para mitigar las debilidades con enfoque en las oportunidades detectadas. El fortalecimiento empresarial permitirá reencauzar las actividades de la Comon Yaj Nop Tic en la comercialización del café, logrando mejores precios y asegurando la fidelidad de los socios. Poniendo en la periferia los apoyos extra económicos.

SPOSEL

Fortalezas	Oportunidades
• Certificación orgánica y estructura para mantenerla. • Cuentan con almacén propio. • Obtienen apoyos gubernamentales. • Experiencia en la venta del café, de por lo menos cinco años. • Cafés con características especiales. • Cuentan con la maquinaria necesaria para tostar, moler y empacar. • Equipo técnico motivado • Cuatro prospectos de catadores	• El Mercado del café se encuentra en crecimiento. • Conciencia internacional creciente sobre el café orgánico • Creciente aparición de apoyos gubernamentales • Proyecto de fortalecimiento empresarial con el ITESM
Debilidades	**Amenazas**
• Carece de un plan estratégico • Carece de estructura empresarial y existen problemas por el liderazgo. • Líderes son más ganaderos que cafetaleros • Regionalismo / baja integración • Carecen de un transporte para desplazarse a las comunidades. • Rendimientos bajos.	• Dependencia de las condiciones climatológicas • Variaciones al alza de la bolsa “C”, haciendo menos competitivo el precio del café orgánico-comercio justo. • Retiro de los apoyos técnicos y financieros por parte de la CONANP • Crecimiento de la ganadería en detrimento de

• Mal procesamiento del café • Carecen de un esquema de comercialización. • Alta dependencia de la CONANP • Baja capacitación de técnicos y directivos	la cafeticultura

SPOSEL ha venido incrementando su membresía por la imagen que proyecta a través de dar mejores precios a los socios. Además, cuenta con la infraestructura necesaria para brindar servicios de primera calidad y acceso a café que puede diferenciarse fácilmente en el mercado, logrando precios muy interesantes. Para la comercialización de este año, se tendrán pláticas con AMSA para comercializar el café como orgánico/comercio justo a través de una de las compañías importadoras del grupo, siendo AMSA la encargada del beneficio seco. Así mismo, se están retomando contactos con Sustainable Harvest para determinar la posibilidad de comercializar con ellos.

Desafortunadamente, los precios que se ofrecen a los socios se encuentran subsidiados, por la CONANP, y otro factor es que los directivos de SPOSEL no toman en cuenta los costos derivados del beneficiado y la comercialización. La falta de una visión y plan estratégico (visión de empresa) hace que acepten cualquier iniciativa, dádiva, proyecto o programa, dificultando la consolidación de la organización como empresa. Esta problemática, se incrementa por un problema de liderazgo, lo que dificulta aún más la definición de una visión empresarial.

La gran diversidad de socios y regiones, complica la situación al integrar calidades y variedades de café diferentes, lo cual es una fortaleza si se sabe manejar y comercializar, pero actualmente es un problema porque se carece de estructura administrativa y no se tiene infraestructura para mejorar la calidad.

El apoyo de IPRC con el ITESM-CTG es una oportunidad para mejorar los aspectos empresariales y empoderar a los técnicos (socios de la organización) que tendrán la cafeticultura como actividad principal. El sistema de gestión de la calidad, permitirá valorar los diferentes cafés obtener lo mejor de cada comunidad para lograr los mejores precios.

GET

Fortalezas	Oportunidades
• Café con alto potencial por la altura a la que se produce • Café orgánico • Buenos antecedentes crediticios • Se cuenta con beneficios húmedos para mejorar la calidad • 2 prospectos de catadores con amplias posibilidades • Grupos de trabajo sólidos • Motivación para crear una organización que mejore el nivel de vida de los socios • Proceso de certificación orgánica avanzado	• La demanda de este producto va en aumento • Crecientes apoyos gubernamentales • Programa de incremento del consumo de café en México • Situación geográfica inmejorable para la producción de café • Gran interés del mayor tostador mundial en adquirir café de calidad de la región • Interés de un exportador en el desarrollo de la cafeticultura regional
Debilidades	**Amenazas**
• Ausencia de una estructura organizativa	• Fenómenos climatológicos adversos que

• Minifundismo (los socios dependen de otras actividades para sobrevivir) • Falta de un plan estratégico y de planes de trabajo • Información deficiente • Nulas herramientas para el manejo de información • Falta de estructura física e instalaciones apropiadas • Problemas en las vías y medios de comunicación • Dependencia de uno o pocos clientes • Bajo nivel de capacitación • Carecen de reglamentos de operación • Carencia de asistencia técnica en cafeticultura	afecten los cafetales • Que nuestro único cliente cambie su intención de compra. • Retiro de los apoyos técnicos y financieros de AMSA

Las mayores fortalezas de estos productores es su deseo de crear una empresa comercializadora (existe la capacidad humana) y cuentan con cafetales que producen un fruto de excelente calidad.

El mayor problema es la diferenciación entre comunidades, lo que dificulta la integración. Así mismo, se carece de estructura administrativa y operativa alguna, así como experiencia en organizaciones económicas, por lo que no sólo se requiere de un plan estratégico, sino de la creación de las estructuras para instrumentarlo. Por si fuera poco, se carece de capital financiero, dependiendo totalmente de apoyos de terceros para iniciar el proceso.

Sin embargo, tienen una gran oportunidad al contar con apoyos externos de AMSA y USAID/Global Development Alliance, tanto para mejorar la calidad de su café a través de los beneficios húmedos comunitarios, como de establecer una estructura técnico administrativa que les permita acopiar, transformar y comercializar su café de manera eficiente. Asimismo el apoyo de IPRC e ITESM-CTG les da la oportunidad de asentar las bases para que la organización se fortalezca sobre la marcha.

Aires de Cambio

Fortalezas	Oportunidades
• Especialistas en CAFE Practices y certificación orgánica • Figura jurídica “ad hoc” para la prestación de servicios profesionales • Solidez como equipo de trabajo • En proceso de finalizar su Plan de Negocio • Buenos resultados en su primer trabajo como SC con AMSA • Reconocimiento por parte de varias instituciones que trabajan en su región de influencia	• Crecimiento de la demanda de servicios profesionales para certificación • Escasez de profesionales que presten los mismos servicios • Fuentes financieras con líneas para cubrir este tipo de servicios • Apoyos externos para el fortalecimiento empresarial
Debilidades	**Amenazas**
• Dependencia de un cliente (AMSA) • Concentración en dos productos (certificación y escuelas de campo)	• Cambios en las políticas de su principal cliente • Cambios en las políticas de la fuente financiera • Fenómenos climatológicos adversos en su

• Carencia de administrador • Escasez de personal técnico • Equipo limitado y cercano a la obsolescencia • Concentración en la zona sur del Estado	zona de influencia

Es una empresa que cubre un gran vacío en la cadena del café en Chiapas, la asistencia técnica especializada, en un momento clave en que la cafeticultura de especialidad tiende a crecer. Cuenta con capacidades técnicas y con equipo para cumplir con sus funciones, además de tener reconocimiento por parte de los principales actores de la cadena.

Su mayor debilidad se encuentra en aspectos administrativos y comerciales. Además, su equipo es limitado y requerirá renovarlo en el corto plazo (2 a 3 años). Todo lo anterior limita sus posibilidades de crecimiento y diversificación.

Contar con un plan de negocios, les permitirá aprovechar el crecimiento del mercado y acceder a fuentes financieras comerciales y de desarrollo. IPRC se mantiene como un asesor externo de Aires de Cambio, apoyando en ciertos puntos de la elaboración del Plan de Negocios, el peso fuerte de la asesoría en el Plan de Negocios recae sobre el ITESM-CChis.

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

En el caso del café, los socios para la transición están ahí desde el principio, pues IPRC empezó a trabajar con estos grupos por que un tercero lo solicitó (CI en el caso de la Comon Yaj Nop Tic, CONANP en el de SPOSEL y AMSA en el caso del GET).

En el caso de la Comon Yaj Nop Tic, no requieren de nadie para continuar lo que inició CI y apoya IPRC. Cuentan con un liderazgo y una estructura comercial que está siendo fortalecida por el ITESM-CTG, este proceso se mantendrá seis meses después de finalizado el proyecto, así que deberán ser capaces de continuar solos. Lo que podrían requerir es un consultor en estrategias y algo de asistencia técnica, en este segundo punto Aires de Cambio, puede ser un buen proveedor. Establecer estos acuerdos será el trabajo de IPRC.

En el caso de SPOSEL será necesario establecer un acuerdo de transición con la CONANP para asegurar que sus técnicos realicen el acompañamiento a las principales actividades y estrategias. Al igual que con la Comon Yaj Nop Tic, el ITESM-CTG continuará el trabajo de fortalecimiento empresarial por lo menos hasta octubre de 2008; como parte de la estrategia de IPRC, dos técnicos de la CONANP participan en el proceso desde el principio. Este proceso deberá ayudar a definir el liderazgo y la estrategia de largo plazo de SPOSEL, buscando evitar inversiones innecesarias y costosas que pudieran debilitar a la organización. En cuanto a la asistencia técnica, se buscará un acuerdo entre SPOSEL, Aires de Cambio y CONANP para incrementar las capacidades del equipo técnico de SPOSEL y CONANP

El GET es el caso extremo. AMSA se encuentra atada a este proyecto, así que el seguimiento está asegurado. Sin embargo, es necesario establecer un acuerdo para que AMSA contrate a un especialista y de seguimiento a los grupos del GET para expandir el

modelo en el resto de los Altos de Chiapas. Dentro de los lineamientos planteados por IPRC, el ITESM-CTG y Aires de Cambio tienen mucho que aportar (instrumentar una estructura empresarial, formar técnicos comunitarios, elaborar planes de trabajo para la producción y la comercialización).

REVISIÓN DE INDICADORES

Indicador	KRA	Unidades de Medida	Base	Resultados		
				Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Valor total de las ventas	2.1.5	US$	419,307	428,365	495,527	555,000
Incremento en el precio recibido por los productores por unidad de café producido	2.1.5	US$/100 Kg. uva	7.1	8.3	8.3	9.8
incremento en la aplicación de abono orgánico	2.2.6	tons	20	20	20	60
incremento en el volumen de café vendido como de especialidad	2.1.6	qq verde / ciclo	2,491	4,761	4,761	6,200
Apalancamiento de terceros	3.2.1	US$	0	63,700	100,000	165,000[2]

DONATIVOS, CONSULTORES Y SUB-CONTRATOS

1. Donativos a La Comon Yaj Nop Tic, SPOSEL y GET

   - Los convenios de donación fueron modificados para extenderlos hasta fines de octubre de 2007, posteriormente los montos fueron modificados para transferir una parte a AMSA, para que adquiera la maquinaria de importación.
   - Los laboratorios de catación fueron adquiridos y entregados a La Comon Yaj Nop Tic y a SPOSEL, la primera ya depositó el monto correspondiente al IVA y la segunda está en el proceso. En el caso de GET, se está negociando con COMCAFE el pago de los impuestos; dado que los catadores son de Yoshib, ésta comunidad ya inició la construcción del local que albergará el laboratorio.

2. Consultores

   - La consultoría de lombricomposta ha finalizado y los proyectos están siendo negociados con diversas instituciones para su financiamiento.
   - La consultoría en Sistema de Gestión de la Calidad está en proceso y será finalizada a mediados de noviembre. Una segunda fase será financiada por AMSA y comprenderá la totalidad de la cosecha 2007/08.

[2] 20,000 de los gobiernos federal y estatal para fortalecimiento empresarial
30,000 de AMSA para los beneficios húmedos
15,000 de productores para los beneficios húmedos y laboratorios de catación
100,000 de Starbucks para reforzar el proyecto en su totalidad

- Se presentarán los TdR para una consultoría en beneficiado húmedo, que deberá iniciar a mediados de noviembre. Esta también será apoyada por AMSA en una segunda etapa, asegurando la presencia del consultor durante toda la cosecha y en las tres organizaciones.

3. Subcontratos

- El subcontrato para fortalecimiento empresarial fue asignado al ITESM-CTG. El proceso, financiado 50% por USAID y 50% por los gobiernos federal y estatal, concluirá en noviembre de 2007, pero el ITESM-CTG continuará con el seguimiento durante por lo menos 6 meses a través de su unidad de incubadora de empresas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Responsable
Instalación del sistema de tratamiento de aguas								Asesor IPRC donativo
Módulos de beneficiado húmedo instalados con maquinaria nueva (fin del donativo)								Asesor IPRC / AMSA donativo
Entrenamiento en manejo del beneficio húmedo								Asesor IPRC / consultor
Establecimiento del sistema de fijación de precio y de recepción del café cereza								Asesor IPRC / AMSA
Establecimiento de una estructura para la operación y administración de los beneficios húmedos								Asesor IPRC / ITESM
Capacitación e instrumentación del Sistema de Gestión de la Calidad								Asesor IPRC / Consultores
Visita al Consejo Veracruzano del Café								Asesor IPRC / AMSA/ Consultores
Instalación de los laboratorios de catación en las tres organizaciones								Asesor IPRC / consultores
Fortalecimiento empresarial (reglamentos, estrategias, formación, etc.) ITESM								Asesor IPRC / ITESM consultores
Elaboración de contratos (café y financiamiento)								Asesor IPRC
Estrategias para la captación de todo el café de los productores								Asesor IPRC
Negociaciones y acuerdos de salida								Asesor IPRC
Redacción del informe final								Asesor IPRC

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Las necesidades de financiamiento en el medio cafetalero son múltiples, desde créditos para el consumo durante el periodo previo a la cosecha, cuando la escasez de efectivo es patente, pasando por créditos de cuarto, mediano y largo plazos para la operación, mejoramiento y crecimiento de las unidades de producción, hasta créditos de corto plazo en dólares para el acopio de café o de mediano y largo plazos para el equipamiento y crecimiento de las organizaciones cafetaleras.

Los créditos para el consumo y operación de las unidades de producción, son provistos generalmente por los acopiadores, acaparadores o coyotes, en raros casos por la banca comercial y/o de desarrollo (Financiera Rural) y sólo en el caso de organizaciones consolidadas, por estas mismas. La Comon ha iniciado este proceso, pero carece de una estructura adecuada para ello, por lo que resulta imperante establecer dicha estructura, de lo contrario un mal manejo del servicio de crédito puede arruinar un proyecto de más de 16 años en una sola temporada.

Por otro lado, el crédito para el acopio, parte esencial de la operación de las tres organizaciones, es suministrado por Verde Ventures y AMSA en el caso de la Comon y lo será exclusivamente por AMSA en el caso del GET. La única organización que requiere una nueva y más confiable fuente de financiamiento para este concepto es SPOSEL, se están buscando nuevas opciones, empezando por Root Capital.

Sin embargo, para los tres casos se realizará una proyección financiera, buscando reducir al máximo el pago de intereses y maximizar la compra de café de los socios. Este ejercicio se realizará el consultor de IPRC con apoyo del ITESM-CChis.

ASPECTOS AMBIENTALES

A. Identificación de situaciones y problemas

El principal problema ambiental del café en el mundo es el agua de lavado, en segundo lugar, la pulpa del café y en tercer lugar el suministro de agua.

a. El problema del agua de lavado, será solucionado a través de tecnología de punta, los geotubos se están utilizando en todos los países cafetaleros de América. Después de realizar pruebas de laboratorio en ECOSUR, se determinó que el agua tratada con los geotubos cumple con las normas mexicanas de agua de uso agrícola, por lo que puede ser usada directamente en el riego de los cafetales u otros cultivos.

   De cualquier forma, se realizarán nuevas pruebas por parte de ECOSUR (tres por organización, en el mismo geotubo, durante la cosecha, principio (1ª semana de diciembre), mediados (2ª semana de febrero) y finales (2a semana de marzo)) para obtener información más confiable.

b. La pulpa será composteada directamente en o cerca de, los módulos de beneficiado húmedo, inoculándola con micelio para acelerar el proceso. La composta será vendida entre los productores como abono orgánico, para los cafetos.

c. Los módulos que se están instalando consumen menos agua que la que consumen los beneficios húmedos típicos, con lo cual se está contribuyendo a la conservación del

recurso. Puesto que el consumo de agua se concentrará, una vez tratada, se utilizará en irrigación, será llevada a terrenos baldíos, o bien, depositada en tanques de infiltración, dependiendo de las condiciones de cada módulo de beneficiado húmedo.

Tratamiento	Pruebas	Dic	Ene	Feb	Mar	Responsable
Agua	Pruebas de laboratorio de calidad de agua ECOSUR / PA					IPRC / ECOSUR
Pulpa	observación física (toda la pulpa debe estar bien composteada)					IPRC / León XIII
Agua	el agua debe ser conducida a lugares predeterminados					IPRC

B. Impactos de largo plazo y su atención posterior a la vida del proyecto.

a. Los proyectos de lombricomposta son más eficientes en la degradación de la pulpa y la producción de fertilizante que el composteo con hongos. La creación de módulos empresariales de lombricomposta en las comunidades con módulos de beneficiado húmedo, reducirá la contaminación e incrementará los rendimientos de los cafetales.

b. A partir de la instalación de los módulos de beneficiado, y con la intervención de AMSA, se diseñarán módulos cosechadores de agua. Esta innovación facilitará la adopción del modelo de beneficiado comunitario especialmente en los Altos de Chiapas, donde hay escasez de fuentes de agua, aunque la precipitación pluvial supera los 1500 mm anuales.

c. Para el tratamiento de las aguas mieles, los geotubos tienen una vida promedio de 2 a 3 años y los polímeros deben ser adquiridos cada año. El reemplazo está considerado en el presupuesto de operación de los beneficios húmedos, así que el administrador o gerente de cada módulo, será el responsable de reemplazar los geotubos y de adquirir los polímeros.

SECCIÓN 2 CACAO

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

En el caso de la actividad cacaotera, se tiene como objetivo principal incrementar el ingreso de los productores de cacao orgánico. Para lograrlo se busca el efecto combinado del incremento en el uso de mejores prácticas económicamente viables, en particular la certificación de superficie orgánica bajo normas internacionales (NOP) que facilite el acceso a mercados diferenciados y el incremento en el volumen procesado como orgánico, aumentando la capacidad de procesamiento de algunos de los centros de beneficio.

Es imposible tener un producto de calidad e implementar prácticas de control de procesos, si no se cuenta con las capacidades mínimas de administración que garanticen las bases para un desarrollo empresarial de las OEC, para tal efecto se llevará a cabo la priorización de soluciones a las limitantes encontradas en el diagnóstico organizacional y la implementación de un plan de mejora, que ligado a un plan de negocios es otra de las tareas que se tienen en marcha para este ejercicio.

Ante la presencia de la moniliasis, se busca dar acompañamiento a los productores para que a través de prácticas culturales y el plan de manejo de las plantaciones mitiguen los efectos de la enfermedad.

ENTORNO DEL SECTOR

El estado mexicano inicio en el año 2002 un ambicioso programa de reconversión productiva de cacao convencional a cacao orgánico, la labor de IPRC con los socios ha contribuido a la exportación de las únicas 118 toneladas de cacao orgánico que se han logrado comercializar bajo este concepto.

Toda la viabilidad del cacao se ve amenazada por la presencia de la moniliasis. Las estimaciones en la reducción de producción por efecto de esta enfermedad oscilan entre 20% y 60%. El Gobierno de México (combinando recursos federales y estatales) ha iniciado un proceso de capacitación y monitoreo sobre las prácticas culturales para el control de la moniliasis, se tiene estimado un gasto público de aproximadamente 90 millones de pesos.

IPRC y sus socios han participado en la difusión de paquetes tecnológicos y en la generación de lineamientos de política. Entre las recomendaciones obtenidas de los participantes de los talleres desarrollados para tal fin es el otorgamiento de subsidios contra resultados, y no por adelantado, como inicialmente fue la demanda de los productores.

En el caso particular del cacao orgánico, el entorno cuenta con un nuevo comprador, AMSA quién ha certificado su planta en Veracruz para procesar cacao fermentado; ante la falta de capacidad para procesar el cacao orgánico, AMSA, ha invertido en una planta

fermentadora tradicional que también fue certificada, por lo que procederá a la compra de cacao en baba, con lo que además prevé un mejor control del proceso.

ED&F Man, que fue el primer comprador de cacao orgánico, ha cerrado su división de cacao orgánico, en consecuencia IPRC ha establecido contactos con Dagoba e IR GLOBAL BUSINESS quienes están mejor ubicados en la cadena de comercialización, y las expectativas de precios son mejores, como resultado de una primera muestra enviada a Estados Unidos cumpliendo con la regulación NOP.

Se han iniciado platicas con AMSA para la compra del cacao sin fermentar de los grupos que carecen de infraestructura, para los grupos con infraestructura, se esperan contratos más ajustados a su capacidad de producción real y considerando las mermas por la presencia de moniliasis.

El gobierno del estado ha anunciado su interés por retomar sus inversiones en cacao orgánico durante el ejercicio presupuestal 2008, en consecuencia, existen oportunidades para lograr una transición de los socios en las mejores circunstancias posibles. Sin embargo, el precio interno al cacao convencional puede mostrar inestabilidad, y situarse muy por encima de los precios internacionales del cacao orgánico, en este escenario, la calidad del proceso de fermentado y secado en las OEC hacen esperar un precio diferenciado por calidad.

IPRC tiene previsto continuar con la capacitación en procesos poscosecha y el fortalecimiento de las capacidades administrativas, y lograr una fase de transición de los grupos instituciones locales, ya que estos pueden mantener su presencia en la zona después de la vida del proyecto.

ANÁLISIS FODA DE LOS BENEFICIARIOS

En general las organizaciones cacaoteras socias con las que se está trabajando (Integradora Orgánicos de la Chontalpa, J. Mújica, Palenque, Poc's, Río Seco Cunduacán y Huimanguillo) tienen la siguiente matriz de análisis interno:

Fortalezas	Debilidades
• Instalaciones para el proceso de beneficiado • El personal de operación cuenta con el know how del proceso de beneficiado • Equipamiento para el control de calidad • Interés por recibir apoyo en capacitación y asesoramiento administrativo	• El sistema de administración en general es muy deficiente • No se cuenta con la suficiente liquidez y capital de trabajo • La imagen ante clientes está deteriorada por falta de cumplimiento • Existen prácticas de indisciplina financiera • Los despachos son socios de la integradora • No se cuenta con personal para operar la integradora

En el caso de Huimanguillo se tiene una planta nueva que se espera esté lista en la siguiente temporada de cosecha, la mesa directiva ha sido ratificada durante la última asamblea anual y goza de amplia aceptación entre los productores.

Río Seco tiene instalaciones y superficie en proceso de certificación pero no ha logrado vender un kilo de cacao orgánico, su mesa directiva fue ratificada.

De las 11 organizaciones socias de la integradora, solamente 4 cuentan con instalaciones para procesar cacao. De ellas, Poc's, Palenque y J. Mújica han ampliado sus capacidades de procesamiento, aunque Poc's ha presentado su carta para separarse de la integradora, continua en el proceso de mejora y adopción de mejores prácticas.

En el caso de la integradora, Grano de Oro, que es una de las organizaciones que ha estado aportando cacao para el cumplimiento de los contratos, carece totalmente de infraestructura y trabaja en las instalaciones de Plátano y Cacao. Tienen una dirección comprometida y han nombrado a una mujer, Presidenta de la mesa directiva, con la idea de en un futuro cercano cubrir los requisitos de comercio justo y acceder a mejores precios.

En el complemento del análisis FODA, tenemos:

Oportunidades	Amenazas
• Es posible que el precio del cacao aumente derivado de la baja oferta • Existen programas gubernamentales para apoyo, financiamiento y certificación de productores orgánicos, interés por reinvertir en el segmento orgánico. • Cada vez es mayor la demanda de productos orgánicos a nivel mundial • Nuevos jugadores para la comercialización de cacao orgánico, AMSA, Corigins.	• Problema de moniliasis • Deserción de productores por falta de resultados e información transparente • Problemas legales con el SAT por falta de declaraciones • Potencial incumplimiento de acuerdos para permitir el proceso de cacao en el caso de Grano de Oro

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

Una vez expuestas las metas del proyecto, el entorno y tomando como referencia el análisis de FODA, IPRC propone transferir las actividades y la metodología de trabajo a los socios involucrados en los varios temas que se describen en la siguiente matriz.

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco	Sistema Producto Cacao, Investigador líder, coordinador de grupo multidisciplinario, incluyendo administración Subcontrato con empresa privada	Continuar fortalecimiento empresarial de las OEC's Asistencia en Mejora poscosecha, precursores de aroma, tecnología de secado y fermentado	Generar convenio de donación de activos a cambio de los cuales se entregan los grupos para continuar su fortalecimiento

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
NESTLE INIFAP	Control de Moniliasis	Intercambio de experiencias con el especialista de internacional en la enfermedad	Elaborar los términos de referencia para la presencia del especialista en México
Instituto Tecnológico de Veracruz	Sistema Cacao Grupo de trabajo multidisciplinario en cacao y café, Laboratorio de análisis sensorial	Mejora poscosecha Evaluación de métodos de fermentado y secado	Facilitar el acceso al programa TIIES, involucrar tesis doctorales directamente con los grupos que actualmente reciben la asistencia técnica
Instituto Tecnológico de Villahermosa	Sistema Cacao Grupo de trabajo multidisciplinario en formación. Presencia local	Mejora poscosecha	Ampliar los TDR para mantener capacitación durante la siguiente temporada de cosecha.
CIMADES	Actividades productivas amigables con el medio ambiente Recursos económicos para proyectos específicos	Apoyos económicos a grupos específicos para continuar capacitación	Acuerdo o solicitud de continuar el apoyo a las OEC's socias.

REVISIÓN DE INDICADORES

Adecuando los resultados intermedios a las condiciones en que se ha desarrollado el proyecto y acotando a las ventas de cacao orgánico, las líneas de base e indicadores se esperarían como sigue:

Indicador	**KRA**	**Unidades de Medida**	**Base**	**Resultados**		
				Esperado 2007	**Obtenido 2007**	**Esperado 2008**
Incremento en el ingreso de productores de cacao por acceso a mercados especializados	2.1.1	US$	333,330	400,000	348,000[3]	300,000[4]
Apalancamiento con apoyos de terceros	3.2.1.	US$	0	100,000	90,000[5]	30,000
Incremento de cacao bajo certificación orgánica	2.2.1	Ha	1000	1200	857	0[6]
Incremento de hectáreas de cacao renovadas	2.2.2	Ha	0	200	200	0[7]
Cacao producido como	2.1.2	Ha	0	15	15	15

[3] Debido al impacto de la moniliasis solo 118 MT de los 500 MT contratados de cacao orgánico han sido vendido. La línea de base se refleja ingreso bruto de cacao orgánico tanto lo convencional.
[4] Por el impacto de la moniliasis se espera una reducción en el ingreso final del productor.
[5] Crédito autorizado a través Ecologic Finance a la Integradora La Chontalpa, para ser canalizado directamente por ED&F Man
[6] Esta cifra incluye Poc's and J. Mújica. Debido a la falta de capacidad de Taskob Kaj (socio de La integradora) para certificar la superficie esperada no se pudo lograr la meta esperada.
[7] Las actividades referentes a reproducción por cultivo de tejidos o renovación de plantaciones se cancelaron por el ajuste presupuestal y escaso efecto en los resultados inmediatos.

especial						

Nota:

Aunque no aparece como indicador cabe mencionar que cinco de las organizaciones beneficiadas están recibiendo apoyo en fortalecimiento empresarial.

Se ha priorizado en fortalecimiento empresarial, sin embargo IPRC está colaborando con el Instituto Tecnológico de Veracruz, para capacitar catadores.

DONATIVOS, CONSULTORES Y SUB-CONTRATOS

Continua en marcha la consultoría para el fortalecimiento empresarial de las organizaciones cacaoteras, (Subcontrato con Advance Resulting), se prevé la implementación de actividades hasta marzo de 2008. Entre las actividades programadas, dependiendo del techo presupuestal, se tienen 5 talleres relacionados con el proceso de mejora continua, además de la formulación e implementación del plan de negocios.

Los ToR y el presupuesto considerado para el fortalecimiento empresarial, fueron elaborados únicamente para la integradora, las sinergias del consultor de largo plazo de IPRC con Advance Resulting han logrado ampliar la cobertura a cinco organizaciones sin incrementar los costos del subcontrato.

Se busca la autorización de consultoría y gastos de capacitación en los procesos poscosecha durante los meses de noviembre a febrero (15 días) para acelerar los procesos de adopción de tecnología referentes a los cilindros de fermentado, que se han introducido como resultado de las recomendaciones para la mejora poscosecha, se estima un costo adicional en honorarios y gastos de capacitación de 6,000 USD.

Los donativos estarán concluidos en el mes de octubre.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Siendo la indisciplina administrativa, la inestabilidad del mercado orgánico de cacao ante los precios domésticos superiores a los internacionales y la presencia de moniliasis las principales debilidades y amenazas, el tiempo restante del proyecto, se enfocará en el primer caso en mejorar esas capacidades a través de la consultoría y la participación directa del asesor en el fortalecimiento empresarial de las OEC.

El fortalecimiento empresarial, incluye el desarrollo de un plan estratégico, planes de mejora, organización y optimización de costos. Como continuidad a la consultoría, el grupo multidisciplinario coordinado desde la UJAT tiene el potencial para reforzar las prácticas de disciplina administrativa que se requiere y profundizar en los procedimientos que se establezcan.

Para la implementación de las mejores prácticas en fermentado y secado durante la cosecha 2007-2008 se prevé la realización de talleres de capacitación, uno en cada uno de los centros de las organizaciones socias, Palenque, Poc’s, J Mújica, Río Seco y

Huimanguillo. En el caso de las tres primeras organizaciones, se han introducido, a través de sendos donativos, cilindros de fermentación que compiten favorablemente con los sistemas tradicionales de fermentado, tanto en términos de inocuidad alimentaría, como en los atributos organolépticos del grano. La participación del personal de la UJAT y el Tecnológico de Villahermosa, continuará en las mejores prácticas de fermentado y secado. El Tecnológico de Veracruz continuará en la formación de los catadores, y la generación del perfil del cacao orgánico. Es posible que se cuente con cofinanciamiento de CIMADES para estas acciones, así como recursos para el pago de adeudos pendientes de inspección externa de algunos grupos y el pago de la inspección externa para la cosecha 2007-2008.

Se instalarán los complementos de los laboratorios de calidad en cada una de las organizaciones, esto incluye la terminación y entrega de los manuales de operación de los mismos. Los dos tecnológicos están involucrados estas tareas.

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Responsable
Fortalecimiento Empresarial (Subcontrato)								Advance Resulting y Asesor IPRC
Capacitación - manejo de pos-cosecha								Juan Urrieta y Asesor IPRC
Control de Moniliasis (Despachos socios)								Despachos socios de la integradora
Terminación de donativos								organizaciones y asesor IPRC
Implementación de las recomendaciones de mejora de procesos administrativos y de calidad en las OEC's								Asesor IPRC
Desarrollo de talleres, propuestas y coordinación de socios potenciales								Asesor IPRC
Gira de Campo Dr. Prackash o experto de AMSA/internacional								IPRC
Actas de entregas para todo el equipo								IPRC

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Socios	Aportación USD
Cimades	20,000
Root capital	30,000

El acceso al financiamiento dependerá en primera instancia del canal de comercialización que se elija, en el caso de la comercialización de cacao en baba, la parafinanciera de AMSA es la mejor opción. Con la experiencia de haber generado los estados financieros de la Chontalpa para obtener un crédito de Ecologic (ahora Root Capital), será más fácil para las organizaciones acceder a este tipo de créditos.

Con la visita de John Kehoe de Corigins en el mes de octubre, será posible estimar los volúmenes que este canal puede absorber directamente, de acuerdo con esto, el financiamiento se canalizaría a través de Root Capital.

ASPECTOS AMBIENTALES

La instalación de los digestores para el tratamiento de los jugos derivados de la fermentación del cacao, requiere de un entrenamiento adicional para la restauración del sistema en el caso de perforaciones o la vida útil de los componentes. En razón del potencial para identificar la obtención de subproductos a partir de los jugos es posible obtener asistencia técnica por más tiempo directamente del proveedor de los cilindros, y de la programación de algunos días de PA Consulting en el siguiente ejercicio fiscal. Se prevé la realización de prácticas de detección de fugas y parchado de las mismas durante la cosecha 2007-2008.

Actividad	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Responsable
Revisión de los Digestores							PA Consulting
Capacitación reemplazo de componentes							PA Consulting
Seguimiento							IPRC

SECCIÓN 3 CULTIVOS BAJO INVERNADERO

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

La intervención de IPRC en el sector de cuidado del agua y manejo de invernaderos ha tenido dos componentes principales: el apoyo al Comité Técnico de Aguas Subterráneas (COTAS) y el acompañamiento a 4 grupos de productores bajo invernadero, IPROSAMAR S.A. de C.V., Santa María Monte del Toro S.P.R. de R.I., Integradora RYR Tecnoagroindustria S.A. de C.V. y AGROPESA S.P.R. de R.L. de C.V.

A través del "Proyecto para el fortalecimiento de los Grupos de Productores de COTAS", ejecutado por IISA, se otorgó asistencia técnica a las Organizaciones Económicas Campesinas (OEC) y se estimó el potencia real de COTAS para alcanzar la autosuficiencia.

COTAS es un organismo que agrupa a muchos sectores en el estado de Oaxaca, pero varios factores; entre ellos el conflicto social del Estado de Oaxaca ocasionaron la pérdida de cohesión e influencia entre sus miembros, esto aunado al término del financiamiento de IPRC para el gerente operativo, no ha permitido la implementación del plan estratégico desarrollado para el COTAS.

A partir de Julio, la Comisión Nacional del Agua (CNA) decidió, en coordinación con la Coordinación Estatal del Agua (CEA) apoyar al COTAS, para ello han comprometido un apalancamiento de 500,000 pesos.

En el caso de las OEC, el comportamiento ha sido distinto, esto porque los productores han aprovechado eficientemente las recomendaciones dadas por los expertos obteniendo mejoras en la producción y consecuentemente mas ingresos y un crecimiento notable en superficie de cultivo.

El crecimiento de las OEC apoyadas por IPRC es lo suficientemente bueno, al grado tal que dentro del plan de cierre del proyecto, se ha entablado relación con la Secretaría de Desarrollo Rural (SEDER) quien está dispuesto a continuar el apoyo a los productores y utilizarlos como modelo para otros productores en el estado.

A fin de realizar la transición hacia SEDER, estamos en proceso de establecer un acuerdo de colaboración para que el Instituto Tecnológico del Valle de Oaxaca asesore a los productores en sus lugares de origen.

Uno de los municipios con los que actualmente trabaja SEDER es San Baltazar Chichicapam; en este lugar, personal de FIRCO realiza labores de acompañamiento a diferentes productores dentro de un plan integral de manejo de cuenca del río salado y la presa de esta comunidad; IPRC está en estrecha colaboración con el personal de FIRCO quien puede realizar labores de logística y organización para que los grupos de productores de este municipio desarrollen habilidades y logren un nivel de desarrollo similar a los de las OEC que apoya IPRC.

ENTORNO DEL SECTOR

COTAS

Dado que no será factible observar resultados mesurables del plan estratégico desarrollado para el COTAS, estamos a la espera de que el COTAS nombre a su gerente para poder trabajar con él respecto a la ejecución del plan estratégico que se ha trazado. Por recomendación de CNA, debemos esperar a que concluyan las elecciones para alcaldes en el Estado (en el mes de octubre) para continuar con esta labor.

OEC

En aspectos productivos, las 4 OEC con que ha trabajado IPRC se encuentran en un punto altamente aceptable, en resumen:

RYR es la empresa que tiene el mayor grado de avance y actualmente es quien formula proyectos y realiza las instalaciones en aproximadamente el 80% de los proyectos aprobados por diferentes instancias gubernamentales (SEDER, SEDESOL, CDI).

AGROPESA, cuenta con un cuadro técnico propio que contempla un Ing. Agrónomo (Arelí Sánchez) dentro del grupo quien además proporciona apoyo técnico a los grupos que RYR construye los invernaderos.

IPROSAMAR, está en proceso de instalar una empacadora, esto con apoyo federal (60%) y recursos propios (40%), aunque IPRC no ha destinado recursos económicos para la empacadora se han sentado las bases para que esta integradora funcione como una S.A. y permita incorporar la producción de otros grupos que se encuentran dispersos y abatir problemas de comercio por escala.

Monte del Toro, domina la técnica de producción en suelo, sin embargo se prevé que es necesario capacitarlos en producción en hidroponia.

Por lo anterior, y en comparación con otros grupos, se observa que estas OEC se encuentran en el camino correcto para avanzar por si solos.

Dentro de la etapa de cierre del proyecto, se ha invitado a la SEDER para que continúe el apoyo a estos grupos, sin embargo hemos notado que:

- SEDER desconoce la mecánica de trabajo de IPRC
- Los grupos apoyados por SEDER se encuentran a un nivel muy bajo,
- SEDER necesita sentar las bases para la consolidación del Consejo Estatal del Tomate

Por ello, IPRC ha decidido ampliar el programa a otros grupos en San Baltazar Chichicapam (7 grupos) y San Pablo Güilá (2 grupos) en los valles centrales; La Trinidad Vista Hermosa (1 grupo) y Suchixtlahuaca (1 grupo) en la región mixteca de Oaxaca, esto con la finalidad de no descuidar el aspecto técnico, y para que SEDER se involucre de manera eficiente en la transición de actividades.

ANALISIS FODA DE LOS BENEFICIARIOS.

COTAS

Una vez que el COTAS nombre a su gerente y se renueve el Consejo, será necesario realizar un análisis FODA, con los nuevos representantes, los cuales en su mayoría son alcaldes municipales y se renovarán el primero de enero de 2008.

OEC miembros de COTAS

Fortalezas	Oportunidades
Organización • Constitución formal en sociedades (S.A. de C.V., S.P.R.) • Pueden facturar, lo cual permite mayor atracción de empresas clientes • La consolidación organizacional existente les permite incrementar la probabilidad de obtener apoyos gubernamentales, estatales o federales Experiencia agrícola en producción. • Inocuidad del producto generada con la protección del cultivo. • Mayor rendimiento del área de cultivo. • La calidad del producto en cuanto sabor y tamaño cumple con los requerimientos del cliente. • Costos de producción bajos • Cuentan con instrumentos de monitoreo de las condiciones internas del invernadero para mejorar el control de la producción • Buenas prácticas agrícolas Control financiero • Reporte de un estado financiero • Se ofrece crédito a los clientes de una a dos semanas • Camiones y equipos de distribución • Desarrollo del Plan de Negocios.	• Existencia de programas de gobierno que apoyan la construcción y desarrollo de invernaderos (FONAES, FIRCO, ALIANZA PARA EL CAMPO, FIRA, etc.). • Existencia de ferias nacionales e internacionales donde acuden expertos en la materia y posibilidad de propiciar alianzas estratégicas. • Accesibilidad a créditos y apoyos de instituciones externas. • Existencia de proveedores de insumos que proporcionan créditos • Existencia de negocios que requieren facturas para deducir gastos. • Clientes que buscan contratos de largo plazo • Posibilidad de obtener la certificación como mecanismo de mercadeo Existencia de mejores mercados (Europa y USA) • Condiciones climatológicas favorables para el cultivo de tomate bajo invernadero. • Alta demanda del producto en el mercado local. • Posibilidad de conformación de un Consejo Estatal del Tomate
Debilidades	**Amenazas**
Cultivo: • Producción limitada por el número de naves. • Resistencia al cambio de cultivo Mercado • No existe diversificación en la producción. • Canales de comercialización limitados. • Falta de apoyos para la comercialización. Desarrollo: • Faltan técnicos (formulación de proyectos y desarrollo y comercialización de productos) y personal administrativo y operativo	• Incremento en la competencia local en producción de jitomate. • Desarticulación entre las dependencias del Sector, no existen esquemas de coordinación y complementación. • Las cadenas multinacionales de supermercados definen las reglas del juego en las cadenas agroalimentarias, dejando con poco poder de negociación a los pequeños y medianos productores agropecuarios. • Competencia directa con mayor nivel de competitividad al contar con tecnología de procesos de cultivo. • Proliferación de nuevos productores de jitomate en invernadero que podría saturar el mercado. • Variación precios

OEC Apoyadas por SEDER

Fortalezas	Oportunidades
Organización. • Deseo de constituirse en sociedades (Actualmente son Grupos de trabajo) • En su mayoría tienen apoyos gubernamentales estatales o federales Experiencia agrícola en producción. • Cuentan con soporte técnico para la puesta en marcha y primer cosecha. • Ventaja sobre cultivo a campo abierto. • Sistema de riego	• Por la naturaleza de su financiamiento están obligados a constituirse en sociedades en un plazo menor a un año. • Apoyo de SEDER • Existencia de programas de gobierno que apoyan la construcción y desarrollo de invernaderos (FONAES, FIRCO, ALIANZA PARA EL CAMPO, FIRA, etc.). • Accesibilidad a créditos y apoyos de instituciones externas. • Existencia de proveedores de insumos que proporcionan créditos • Clientes que buscan contratos de largo plazo • Condiciones climatológicas favorables para el cultivo de tomate bajo invernadero. • Alta demanda del producto en el mercado local. • Posibilidad de conformación de un Consejo Estatal del Tomate.
Debilidades	**Amenazas**
Organización: • Esquemas de formalización incipientes. • No existe misión y visión en la mayoría de los grupos. • Cohesión del grupo endeble. • Al no estar constituidos legalmente, no pueden comercializar con clientes de mayor tamaño. Cultivo: • Falta de experiencia en producción. • Áreas de producción muy pequeñas. • Cartera de proveedores pequeña. • Dificultad de abastecimiento de algunos insumos. • Calidad irregular en el producto en cuanto tamaño. • Producción limitada por el número de naves, lo que deriva en no poder producir durante todo el año. • Costos de producción elevados. Mercado • No emitir comprobantes fiscales limita su mercado. • Falta de acompañamiento en administración y mercadotecnia. • No existe diversificación en la producción. • Canales de comercialización limitados a mercados locales. • Falta de apoyos para la comercialización. • Ausencia de marcas propias que se puedan	• Incremento en la competencia local en producción de jitomate. • Limitantes en el abastecimiento de materias primas. • Desarticulación entre las dependencias del Sector, no existen esquemas de coordinación y complementación. • Perdida paulatina de los recursos naturales, abatimiento de los mantos acuíferos y erosión de los suelos, derivado principalmente de una mala aplicación de insumos de producción. • Existencia de organizaciones que tienen visión empresarial. • La escala, no les permite poder de negociación. • Competencia directa con mayor nivel de competitividad al contar con tecnología de procesos de cultivo. • Producto sensible a plagas. • Proliferación de nuevos productores de jitomate en invernadero que podría saturar el mercado. • Condiciones climatológicas. • Carencia de agua • Variación precios • Corrupción de algunos agentes de gobierno.

posesionar en el mercado. • Falta de un mercado fijo Desarrollo: • No existe planeación estratégica. • Escasez de capital • Deudas fuertes • Falta de técnicos locales para brindar soporte a nuevos productores.	

En el entendido de que las organizaciones con las que hemos trabajado cuentan con experiencia de por lo menos tres ciclos de cultivo, se encuentran consolidados y se han desarrollado eficientemente, este análisis FODA pretende principalmente llevar a los productores de SEDER a un nivel similar al de los que actualmente apoya IPRC.

SEDER es un ente de gobierno que proporciona apoyos (subsidio) a los productores de invernadero, sin embargo la política actual de trabajo no contempla un monitoreo constante para verificar que el recurso sea bien aprovechado.

Aunado a esto, se debe considerar que los productores apoyados por SEDER trabajan bajo el esquema típico en que está acostumbrado a que sea el estado quien brinde el apoyo, pero dado que las reglas de operación de los programas gubernamentales establecen que solo se aporta el 50%, el productor queda a expensas de prestamistas, y por otra parte, actualmente ambos (productor y gobierno) inicialmente solo se enfocan en la instalación de invernaderos (una nave para un grupo y un solo cultivo, tomate), provocando que:

- La inversión inicial sea alta.
- El cambio tecnológico sea abrupto y dentro de la curva de aprendizaje el productor, sin saberlo pierde dinero desde la primer cosecha y si no logra solucionar el problema, rara vez intentará una tercer cosecha.
- Las bajas ganancias provocan deserción y ruptura de grupos, con el consecuente abandono de instalaciones.

Es por ello que para reforzar el sector, la fase final de IPRC se enfoca en capacitación sobre cultivo en suelo para los productores apoyados por SEDER, e hidroponía para aquellos productores con experiencia de más de un ciclo de cultivo y cuyos suelos comienzan a deteriorarse de manera natural,

Adicionalmente, capacitaremos en elementos de contabilidad, para que quienes ingresan al programa sean capaces de identificar sus costos de producción y saber en que punto se encuentran financieramente hablando.

Dada la resistencia al cambio que hemos detectado, la capacitación en análisis marginal es un buen elemento para mostrar a los productores que existen otras alternativas de producción; y sobre todo, que pueden realizar proyecciones, sin que pongan en riesgo producción, tiempo y dinero.

SEDER apoyará directamente en la logística de estas actividades y de paso reforzará a sus técnicos para que al concluir el proyecto de IPRC sea capaz de continuar el apoyo tanto a sus grupos de productores, como a aquellos con los que actualmente trabaja IPRC.

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

Nuestro socio directo en la transición de actividades, SEDER ha considerado muy buena la opción de integrar a las OEC apoyadas por IPRC a su programa de trabajo, ya que son un ejemplo de organización a alcanzar en un mediano plazo para sus productores; por ello están dispuestos a continuar el apoyo y considerarlos como primera opción para, en un futuro próximo consolidar un Consejo Estatal del Tomate, que se encuentra diseminado como consejos regionales de tomate.

IPROSAMAR es la organización (de tipo cooperativa) mas avanzada apoyada por IPRC y es prácticamente el modelo a seguir para los productores bajo invernadero, actualmente están construyendo una empacadora y dentro de su plan estratégico se encuentra convertirse en una integradora que incluya a productores que actualmente no forman parte de la sociedad. Por sí sola es un ente muy atractivo para invertir, y como ejemplo de organización, SEDER lo utilizará para realizar visitas de intercambio y mostrar a los productores el avance que se puede lograr.

Estos elementos, aunados a que las organizaciones han tenido un buen desarrollo, hacen de ellos un cliente atractivo para una entidad gubernamental como modelo a desarrollar y para cualquier ente financiero que decida invertir.

REVISIÓN DE INDICADORES

Indicador	KRA	Unidades de Medida	Base	Resultados		
				Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Incremento en ventas de tomate por las cooperativas	2.1.3	USD	768,540	868,085	850,000[8]	900,000[9]
Incremento en volumen de producción de tomate	2.1.4	Tons	1,614	1,823	1,900	2,000
Reducción del uso de agua por productores de tomate.	2.2.4	m^3/Ha	48,000	42,000	TBD[10]	NA
Ingresos por servicios (COTAS)	3.1.1	USD	0	23,810	2,600[11]	NA

[8] El precio bajó de 14 hasta 5 pesos por kilogramo

[9] Por el incremento en superficie atendida, esta cifra es alcanzable, sin embargo durante el periodo de vida de IPRC solo se podrá monitorear la parte proporcional.

[10] Dato obtenido de manera indirecta a través de consumo de energía eléctrica

[11] Esta actividad está suspendida hasta la contratación del nuevo gerente del COTAS y la puesta en marcha de su plan de acción

Apalancamiento con apoyos de terceros	3.2.1	USD	0	NA	53,000[12]	50,000[13]
Aumento de superficie de los invernaderos		M^2	30,000	150,000	150,000	180,000

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Para efectos de realizar la transición de actividades a SEDER se ha planteado capacitación técnica que incluirá a San Baltazar Chichicapam (7 grupos) y San Pablo Güilá (2 grupos) en los valles centrales; La Trinidad Vista Hermosa (1 grupo) y Suchixtlahuaca (1 grupo) en la región mixteca en manejo bajo invernadero con dos variantes, ambas impartidas por personal del ITVO en las siguientes sedes:

- Capacitación para cultivo de tomate en suelo (Chichicapam y Vista Hermosa) y
- Capacitación en hidroponía (Monte del Toro)

Adicionalmente debemos contemplar elementos de monitoreo para garantizar una buena aplicación de las prácticas agrícolas y detectar avances; para ello se debe considerar la contratación de un técnico que realice las actividades de evaluación de las "buenas prácticas agrícolas" desarrolladas por la consultoría de IISA y que adicionalmente permita obtener otros elementos para SEDER y/o cualquier otra organización que trabaje con estos productores.

Se integrará también capacitación sobre elementos de contabilidad y una última capacitación sobre "análisis marginal" en la región mixteca.

Los costos aproximados (que ya se encuentran presupuestados) de estas actividades son:

Actividad	Costo Estimado –Mx Peso
Capacitación para cultivo de tomate en suelo e hidroponía	150,000.00
Capacitación en contabilidad	40,000.00
Capacitación en análisis marginal	5,000.00
ESTIMADO	**$195,000.00**

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Las actividades se realizarán de acuerdo al siguiente cronograma, adicionalmente SEDER y el ITVO continuarán con el programa en fechas posteriores al término de vida del proyecto, dado que el cultivo bajo invernaderos es un detonante para la actividad económica del Estado de Oaxaca.

Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Responsable
Capacitación para cultivo de tomate en								ITVO

[12] CNA y CEA apoyarán con Mx $500,000.00 a COTAS y SEDER apoyará con Mx $50,000.00 durante el cierre del proyecto e IPRC.

[13] Esta cifra solo contempla la parte que SEDER (SAGARPA) destinará para capacitación a los productores a quienes autorizó la construcción de invernaderos en el presente año.

suelo								
Capacitación en hidroponía								ITVO
Capacitación en manejo de finanzas básicas								SEDER
Capacitación en análisis marginal								Asesor IPRC
Visitas de intercambio entre productores								SEDER - IPRC
Negociaciones y acuerdos de salida								SEDER – IPRC
Redacción del informe final								Asesor IPRC

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Las necesidades de crédito se encuentran principalmente en[14]

- Fertirrigación
- Construcción de invernaderos;
- Aparatos de medición

Los productores actualmente pagan tasas de interés entre 1.8 y 2% mensual, y han realizado sus pagos puntualmente, y están dispuestos a escuchar ofertas con menores tasas o bien, mejores facilidades de pago.

ASPECTOS AMBIENTALES

Al realizar un cultivo mas tecnificado y mediante el uso de aparatos de medición se ha reducido la contaminación de los mantos freáticos de la región, el siguiente elemento será, en colaboración con el Instituto Estatal de Ecología, generar un plan de manejo de desechos para los invernaderos.

[14] Sin embargo, por el acceso a programas gubernamentales, estos se deben acompañar con:
Estudios de mercado.
Capacitación, incentivando la investigación y la asesoría técnica para identificar los productos mas fáciles de producir y con mejor rentabilidad por cada micro región o región.
Activar toda la cadena en el sentido de garantizar un comprador final para el producto.
Inducir al productor en finanzas básicas para la toma de decisiones económicas.

SECCIÓN 4 SILVICULTURA

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

El área de Silvicultura de IPRC ha venido trabajando con las siguientes comunidades del estado de Oaxaca:

Sierra Norte	Sierra Sur	Chimalapas
Comaltepec	San Pedro el Alto	Santa María Chimalapa
Ixtlán	Textitlán	
Xiacuí		

Los principales objetivos hacia los cuales se han dirigido las intervenciones son:

Objetivos Generales Comunes

- Incrementar los ingresos económicos de las Organizaciones Económicas Forestales Comunitarias
- Estructurar y fortalecer a las Empresas Forestales Comunitarias

Objetivos Particulares o Intermedios

- Establecer y poner en práctica los planes de negocio de las Empresas Forestales Comunitarias
- Aumentar la productividad mediante la optimización de los procesos en los distintos eslabones de la cadena productiva
    - Extracción
    - Aserrío
    - Clasificación
    - Secado
    - Procesamiento secundario
- Facilitar apalancamiento de recursos
- Establecer ligas de mercado

En las comunidades de la Sierra Norte y Sur, IPRC se ha enfocado en apoyar la consolidación de los sistemas productivos forestales para que puedan competir en el mercado con mayores fortalezas y mejores herramientas.

En Chimalapas, las intervenciones por lo pronto han apuntado a consolidar el modelo de legalización paulatina de los aprovechamientos forestales comunitarios mediante el establecimiento de Áreas Forestales Permanentes, elaboración y aprobación de Planes de Manejo y de Programas Operativos Anuales, y la conformación de una empresa que impulse y coordine las actividades productivas y de mercadeo, ya que el proceso productivo forestal es incipiente y se lleva a cabo de forma desordenada e ilegal.

AVANCES DEL SECTOR

Los principales resultados del área de silvicultura durante el segundo semestre de 2006 y el primero de 2007 fueron:

- Diseño y coordinación del apoyo técnico de dos expertos del USFS para evaluar y proponer mejoras en la operación y el equipo de aserrío y secado de dos comunidades forestales certificadas en la Sierra Norte (Comaltepec y Xiacuí) para permitirles aumentar su producción y la calidad de sus productos.
- En Ixtlán se terminó de construir y se puso en operación el módulo de barnizado en la fábrica de muebles de la UCFAS, lo que ha permitido a la empresa aumentar en 100% su producción diaria de muebles escolares e incrementar sus ingresos en por lo menos un 10%.
- Comaltepec recibió del Fondo de Prosperidad un apoyo por $ 21,000 USD que se sumó a los recursos de CONAFOR por $15,110 USD para la adquisición e instalación de una molduradora para elaborar diversos productos a partir de materiales secundarios del proceso de aserrío. Para ello se logró la decidida participación de la empresa privada La Asunción en la asesoría y capacitación en la instalación y operación del equipo.
- En San Pedro el Alto, mediante un subcontrato con Aliados para la Comunidad Forestal A.C., se llevó a cabo la adaptación del equipo de extracción y el entrenamiento de un grupo de operarios sobre las técnicas de arrime de bajo impacto mediante el uso de cables aéreos y motogrúas adaptadas para tales fines. Con este sistema se logró aumentar el rendimiento de la extracción en un 20%
- Diagnósticos para la elaboración de planes de negocio
    - Se elaboraron diagnósticos productivos y de infraestructura así como los planes de desarrollo forestal de las siguientes comunidades en la Sierra Norte y Sur
        - Comaltepec
        - Ixtlán
        - Xiacuí
        - Textitlán
        - San Pedro el Alto
    - Se visitaron 138 empresas transformadoras y comercializadoras de productos forestales en los estados de Oaxaca, Puebla, Jalisco, Nuevo León, DF, Veracruz, Tabasco, Yucatán y Quintana Roo. Como resultado de las visitas se tiene un listado de demanda de 26 productos de tres especies que podrían ser producidos por las comunidades oaxaqueñas.
- Para atender las intervenciones en Santa María Chimalapa se estableció un subcontrato con Trópica Rural Latinoamericana (TRL) a partir del cual se han tenido avances, principalmente en cuanto al establecimiento de Áreas Forestales

Permanentes y la creación de la primera Unidad de Manejo Forestal. Se ha elaborado el Plan Operativo Anual y el Inventario Forestal del Lote I de Arroyo Pato.

ANALISIS FODA DE LOS BENEFICIARIOS

Sierra Norte y Sierra Sur

En estas regiones, las comunidades presentan en distinto grado las mismas fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, es por ello que se aborda este tema de forma conjunta.

Fortalezas	Debilidades
• Comunalidad afianzada y organización para la producción • Buena calidad de estación • Buena calidad de la madera • Abastecimiento asegurado de materias primas • Buena red de caminos • Infraestructura para extracción, procesamiento primario y secundario • Certificados FSC de buen manejo forestal	• Planeación • Extracción • Procesamiento primario • Procesamiento industrial • Comercialización • Organización
Oportunidades	**Amenazas**
• Apoyos gubernamentales • Mercado de demanda • Esquemas de asociación • Acompañamiento de organismos privados y no gubernamentales	• Desplazamiento del mercado interno por importaciones desmedidas de productos forestales • Migración • Falta de cuadros técnicos capacitados

FODA – Chimalapas

Fortalezas	Debilidades
• Vasto territorio arbolado • Alta diversidad de especies maderables y no maderables comerciales • Alto valor de conservación • Trabajo de IPRC	• Asamblea fragmentada • Preponderancia de la cabecera municipal en relación con las congregaciones • Construcción de grupos de poder enfrentados • Carencia de presencia institucional • Falta de un concepto de ordenación forestal que haga factible legalizar la actividad forestal • Carencia de conocimientos y habilidades para realizar inventarios forestales • Desconocimiento y falta de habilidades en la planificación de la operación forestal • Falta de una estructura organizativa capaz de encarar y coordinar la administración forestal • Planeación • Extracción • Procesamiento primario • No hay procesamiento secundario • Comercialización • Organización Casi nula participación de las Congregaciones

Oportunidades	Amenazas
• Existe mercado para las especies comerciales • Hay interés de organismos conservacionistas y académicos tanto a nivel nacional como internacional en trabajar e invertir recursos en la Selva Zoque, por ser uno reducto con alto grado de biodiversidad y una de las selvas altas más septentrionales en el planeta • Plan Maestro de Desarrollo de los Chimalapas • Apoyos gubernamentales	• Desunión interna • Incendios • Invasiones • Alta tasa de deforestación por cambio del uso del suelo • Migración

A partir del trabajo que se ha venido realizando en estas comunidades forestales, se ha podido ubicar su problemática desde dos perspectivas. Por un lado se tiene la visión de conjunto de la cadena productiva, desde los trabajos de planeación hasta la comercialización de los productos, y, por otro, se tiene el detalle del itinerario técnico de cada uno de los eslabones de la cadena. De esta manera, actualmente se puede plantear una estrategia que atienda puntualmente las debilidades en los eslabones, sin perder la visión de conjunto, y sobre todo guiando las intervenciones para fortalecer a las comunidades de tal manera que puedan salir al mercado con más y mejores herramientas.

De acuerdo al análisis de las FODA tanto en las comunidades de la Sierra Norte y Sur como en Chimalapa, se desprenden una serie de debilidades a lo largo de la cadena productiva. Para atender estas debilidades se tienen contempladas algunas actividades que se llevarán a cabo durante el tiempo que resta del proyecto y otras que será necesario realizar una vez que éste termine.

Asimismo, en este proceso se hace necesario contar con la participación de varios organismos socios, ya sea mediante el acceso a sus programas de apoyo o a través de proyectos de asistencia técnica puntual.

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

En el siguiente cuadro se muestra de una manera general un listado de los organismos socios involucrados, las áreas en las que se tiene contemplada su participación y las principales acciones que hay que realizar para lograr transferir los proyectos.

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
SEDER	Plan forestal en Chimalapas	• Fondos para infraestructura de extracción y de aserrío • Fondos para viajes de intercambio • Fondos para programas de capacitación	En la primea quincena del mes de Octubre se diseñará y discutirá un plan de acción con la finalidad de programar: • adquisición de un aserradero portátil e infraestructura de extracción de bajo impacto • viajes de intercambio a Quintana Roo programas de capacitación en

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
			derribo, extracción y aserrío
CONAFOR	Plan Forestal en Chimalapas	• Fondos para planes de manejo (incluye MIA) • Fondos para inventarios forestales • Fondos para infraestructura de extracción y aserrío • Fondos para viajes de intercambio • Fondos para programas de capacitación	En la primea quincena del mes de Octubre se diseñará y discutirá un plan de acción conjuntamente con TRL con la finalidad de: • recapitular lo aprobado en 2007 en relación a la elaboración de los planes de manejo • adquisición de un aserradero portátil e infraestructura de extracción de bajo impacto • viajes de intercambio a Quintana Roo • programas de capacitación en derribo, extracción y aserrío
	Desarrollo forestal en la Sierra Norte y Sur	• Fondos para infraestructura • Fondos para programas de capacitación	En la primea quincena del mes de Octubre se diseñará y discutirá un plan de acción con la finalidad de • establecer las líneas de inversión derivadas de los planes de negocio • programas de capacitación en derribo, extracción, transporte y aserrío
CONANP	Programa de establecimiento de áreas de conservación comunitarias en Chimalapas	• Fondos para plan de manejo de áreas de conservación	En la segunda quincena del mes de Octubre se llevará a cabo una reunión con TRL para coordinar las actividades relativas al plan de manejo de las áreas de conservación
WWF	Programa de establecimiento de áreas de conservación comunitarias en Chimalapas	• Coordinación de actividades de planes de ordenamiento territorial	En la segunda quincena del mes de Octubre se llevará a cabo una reunión con TRL para coordinar las actividades relativas al plan de manejo de las áreas de conservación
Rainforest Alliance	Desarrollo forestal en la Sierra Norte y Sur	• Participación en la optimización de procesos productivos	En las primera quincena de Noviembre se llevará a cabo una reunión con la finalidad de: • conocer los proyectos de intervención de RA • buscar confluencias con las actividades de IPRC
	Plan Forestal en Chimalapas	• Plan de comercialización de productos forestales de Chimalapas	En las primera quincena de Noviembre se diseñará y discutirá un plan de acción con la finalidad de: • fortalecer técnicamente el proceso productivo forestal • establecer ligas de mercado para productos específicos

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
USFS	Desarrollo forestal en la Sierra Norte y Sur	• Asesoría de expertos para la optimización de los procesos productivos y el aumento de la calidad de los productos	En la segunda quincena del mes de Octubre se discutirá un plan de acción con la finalidad de: ▪ programar asesorías técnicas para optimizar los procesos de extracción, aserrío y secado en las comunidades forestales
	Plan Forestal en Chimalapas	• Optimización de procesos productivos • Plan de comercialización de productos forestales de Chimalapas	En la segunda quincena del mes de Octubre se discutirá un plan de acción con la finalidad de: • programar asesorías técnicas para optimizar los procesos de extracción, aserrío y secado • establecer ligas de mercado

REVISIÓN DE INDICADORES

Indicador	KRA	Unidad de medida	Comunidad	Línea base	Resultados		
					Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Incremento en ventas totales de productos certificados forestales	2.1.9	US$	Comaltepec	0	33,500	0[15]	272,000[16]
			Textitlán	TBD[17]	351,523	0[18]	857,000[19]
			Xiacuí	144,761	159,238	161,946[20]	161,946[21]
			Ixtlán	952,380	1,047.620	1,276,480[22]	1,276,480[23]
			Xiacuí	TBD	0	0	186,000[24]
			Xiacuí	TBD	0	0	252,000[25]
			Comaltepec	TBD	0	0	130,00[26]
			Ixtlán	TBD	0	0	686,000[27]
			S. P. el Alto	0	0	0	2,570,000[28]
TOTAL							6,261,426

[15] No se cuantifica a Comaltepec, hasta que la molduldadora funcione
[16] Se refiere a la venta de molduras esperada
[17] Esta cifra corresponde a la línea de base que aparece en el plan de negocios de Textitlán
[18] Se hizo un cambio, en vez de Capulalpam se incluyó a Santiago Textitlán ya que presenta un grado de desarrollo económico mayor, es socio de Ixtlán en la venta de muebles y junto con San Pedro el Alto representa un elevado porcentaje de la producción forestal del estado de Oaxaca.
[19] Se hizo un cambio, en vez de Capulalpam se incluyó a Santiago Textitlán ya que presenta un grado de desarrollo económico mayor, es socio de Ixtlán en la venta de muebles y junto con San Pedro el Alto representa un elevado porcentaje de la producción forestal del estado de Oaxaca. La cifra corresponde a la venta de madera aserrada por el mejoramiento del sistema de aserrío
[20] Resultado de venta de Madera certificada
[21] Resultado de venta de Madera certificada
[22] Resultado de sala de barnizado
[23] Resultado de sala de barnizado
[24] Se refiere a la venta de volumen de madera aserrada por mejoramiento del sistema de aserrío en Xiacuí
[25] Se refiere a la venta de productos terminados con la optimización del taller de carpintería en Xiacuí
[26] Se refiere a la venta de volumen de madera aserrada por mejoramiento del sistema de aserrío en Comaltepec
[27] Se refiere a la venta de volumen de madera aserrada por mejoramiento del sistema de aserrío en Ixtlán
[28] Se refiere a la venta de madera aserrada una vez que se instale el aserradero mejorado de San Pedro el Alto

Indicador	KRA	Unidad de medida	Comunidad	Línea base	Resultados		
					Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Incremento de volumen de madera en tabla producida	2.1.10	mpt[29]	Comaltepc y Xiacuí	574	422	0[30]	TBD[31]
			Sta. María Chimalapa	0	0	0	273[32]
Tecnología de extracción forestal mejorada consiguiendo un 15% de reducción en los costos de extracción	2.2.9	US$/m3	San Pedro el Alto	10.5[33]	8.47	8.47[34]	8.47[35]
			Comaltepec	10,5	0	0	8.47[36]
			Textitlán	10,5	0	0	8.47[37]
			Xiacuí	10.5	0	0	8.47[38]
			Sta. María Chimalapa	TBD	0	0	TBD[39]
Incremento de área bajo plan de manejo forestal	3.1.5	Ha	Sta. María Chimalapa	0	5,000	55,000[40]	55,000[41]
Apalancamiento de terceros	3.2.1	US$	Comaltepec y Sta. María Chimalapa	0	89,719	89,719	123,809[42]

* Tasa de cambio a $10.5 pesos por USD.

DONACIONES, CONSULTORÍAS Y SUBCONTRATOS

1.- Donaciones

Mariposa Monarca

En la zona de la Mariposa Monarca en el estado de Michoacán, el área de silvicultura propuso y terminó la asignación de varias donaciones, de las cuales se seleccionó la ofrecida a la WWF para el diseño, elaboración y colocación de la señalética para el sendero del Santuario del Rosario

[29] Miles de pies tabla
[30] Las recomendaciones de la consultoría técnica no han sido implementadas todavía
[31] Las recomendaciones de la consultoría técnica no han sido implementadas todavía
[32] Se refiere al volumen aserrado de 644 m3 inventariados en Santa María Chimalapa
[33] Costo promedio de extracción por m3 en Sierra Norte
[34] A partir del proyecto piloto de extracción con cable suspendido en San Pedro el Alto se demostró que en esta actividad se pueden abatir los costos en un 20%
[35] A partir del proyecto piloto de extracción con cable suspendido en San Pedro el Alto se demostró que en esta actividad se pueden abatir los costos en un 20%
[36] Se espera disminuir el costo de extracción en un 20% optimizando el sistema en Comaltepec
[37] Se espera disminuir el costo de extracción en un 20% optimizando el sistema en Textitlán
[38] Se espera disminuir el costo de extracción en un 20% optimizando el sistema en Xiacuí
[39] Se piensa solicitar fondos a la CONAFOR para la implementación de un sistema de extracción apropiado a las condiciones de las selvas de Santa María Chimalapa
[40] De esta AFP de 55,000 ha en Santa María Chimalapa, 5,500 son de área de conservación comunitaria.
[41] Se refiere a la misma AFP de 2007.
[42] Corresponde a apoyos de CONAFOR para Comaltepec y de SEDER, CONAFOR y CONANP para Santa María Chimalapa.

Comaltepec

En la Sierra Norte del estado de Oaxaca se propusieron varias asignaciones para fortalecer la capacidad productiva y económica de algunas comunidades forestales cerificadas. De estas, se seleccionó a Santiago Comaltepec, en donde el Fondo de Prosperidad Rural donó $ 21,000 USD para complementar los recursos necesarios para adquirir una molduradora y acondicionar el sitio para su instalación. El resto del costo de esta maquinaria provino del programa Proárbol de la CONAFOR y de la empresa forestal de la propia comunidad. IPRC logró involucrar a la empresa privada La Asunción en este proyecto, gracias a lo cual la comunidad cuenta con asesoría técnica para instalar la maquinaria y capacitación en su operación, actividades que actualmente se están llevando a cabo. Lo que queda por hacer es empezar a producir las molduras para poder entregarlas a los puntos de venta que se tienen contactados.

Ixtlán

Por otro lado, en la comunidad de Ixtlán de Juárez se terminó de construir y acondicionar el módulo de barnizado de la fábrica de muebles de la UCFAS, lo que ha permitido a la empresa aumentar su producción de muebles en un 100%. .

2. Consultorías

Visita de expertos del USFS

Hacia fines del mes de abril y principios de mayo se tuvo la visita de dos expertos del USFS a las comunidades de Comaltepec y Xiacuí. Los expertos Stephen M. Bratkovich, especialista en procesos de aserrío, y Michael R. Milota, especialista en procesos de secado, visitaron las comunidades mencionados con los objetivos de realizar un diagnóstico para mejorar los procesos de producción de los aserraderos y procesos de secado de las comunidades.

Como resultado de estos diagnósticos, se tiene un listado de recomendaciones tanto para los procesos de aserrío como para los del secado. Actualmente se está en proceso de poner en práctica dichas recomendaciones.

Planes de Negocio de cinco Comunidades

Se contrató al Ing. Fernando Arenas como consultor de corto plazo para hacerse cargo de la elaboración de los Planes de Negocio que inicialmente se plantearon para cuatro comunidades forestales certificadas del estado de Oaxaca. Las comunidades seleccionadas fueron Ixtlán, Comaltepec, Xiacuí y San Pedro el Alto. Posteriormente se decidió incluir a Santiago Textitlán por su alto grado de desarrollo y su potencial productivo.

Como resultado de esta consultoría se tiene un diagnóstico general de las condiciones de producción y de infraestructura de dichas comunidades así como los planes generales de desarrollo forestal respectivos. Asimismo se tiene detectada la demanda potencial de

empresas transformadoras y comercializadoras que se interesan por los productos de las comunidades involucradas.

Actualmente se están elaborando las propuestas de planes de negocios para las comunidades, en los que se ligan los diagnósticos a la demanda específica. Estas propuestas se llevarán durante el mes de septiembre a las comunidades para que de manera participativa se consensúen los planes definitivos.

3. Subcontratos

Aliados para la Comunidad Forestal A.C.

Entre el 30 de Julio y el 10 de Agosto del presente año, en la comunidad de San Pedro El Alto se llevó a cabo un proyecto para instalar un sistema piloto de extracción forestal con cable aéreo y para capacitar a los operarios en su uso. Para ello se subcontrató a Aliados para la Comunidad Forestal A.C. para hacerse cargo del proyecto.

Actualmente se está ajustando el sistema de frenado de la motogrúa transformada, ya que presentó algunos problemas. Se puede afirmar que el grupo de operarios que recibió la capacitación cuenta con los conocimientos y habilidades necesarios para operar el sistema de cable suspendido, ya que por su cuenta se encargaron de hacer la extracción de varios carriles de arrime una vez que había concluido el curso de capacitación.

Se tiene programada una visita demostrativa del sistema de cable suspendido para un grupo de autoridades comunales y responsables de las empresas forestales de la Sierra Norte y Sur para inicios del mes de diciembre, ya que se ha levantado mucho interés por adoptar este sistema que demostró que se pueden abatir los costos y aumentar significativamente la productividad en esta actividad.

Trópica Rural Latinoamericana A.C.

IPRC subcontrató a Trópica Rural Latinoamericana A.C. para hacerse cargo de las intervenciones planteadas para Santa María Chimalapa. Los objetivos generales de este subcontrato son:

1.- La elaboración del Programa de Manejo Forestal y el primer Plan Operativo Forestal
2.- El desarrollo del acuerdo social y el fortalecimiento comunitario para la creación de la empresa forestal

Se han tenido avances sustantivos hacia ambos objetivos, lo cual ha permitido allegar fondos de algunas dependencias para poder continuar con las actividades y la presencia del equipo técnico de TRL en el municipio.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

En el cuadro de indicadores que se encuentra más arriba aparecen los resultados esperados en 2008 a partir de las actividades que se están llevando a cabo en las comunidades de Sierra Norte, Sierra Sur y Santa María Chimalapa.

En términos generales, las actividades programadas tienen el objetivo de implementar una estrategia que considera la cadena productiva de las empresas forestales comunitarias de forma integral, partiendo del sistema de extracción y llegando hasta la comercialización de los productos. De esta manera, la demanda específica del mercado marca el derrotero hacia el cual se deben estructurar y alinear los diversos eslabones de la cadena productiva. Las principales áreas temáticas en las que inciden las actividades son:

- **Optimización del sistema de extracción**.- Parte de un diagnóstico de las condiciones de extracción y arrime del arbolado que se están llevando a cabo y se plantean sistemas que puedan reducir los costos y aumenten la productividad.
- **Mejoramiento del sistema de aserrío**.- A partir de un diagnóstico de las operaciones de aserrío se hacen e implementan las recomendaciones para aumentar la productividad y la calidad de los productos aserrados
- **Mejoramiento del sistema de transformación secundaria**.- En las comunidades en las que existen talleres o fábricas de productos terminados se hacen e implementan recomendaciones para aumentar la producción y calidad de los productos
- **Sistema de comercialización**.-A partir del estudio de mercado que se ha realizado, se adecua la producción para satisfacer la demanda detectada y se establecen las ligas de mercado necesarias.

Para poder llevar a cabo de forma cabal estas actividades se requiere de la contratación de un consultor de corto plazo que tenga experiencia y conocimientos técnicos sobre los procesos de extracción, aserrío y transformación secundaria, así como conocimientos de mercado de los productos forestales.

Las actividades que se llevarán a cabo para el fin del proyecto se presentan en el siguiente cronograma

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Lista de actividades por mes – incluye donaciones y subcontratos

Comunidad	Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Responsables
Santiago Xiacuí	Mejoramiento del sistema de aserrío								Asesor de corto plazo
	Sistema de comercialización								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Optimización de sistema de extracción								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
Comaltepec	Mejoramiento sistema de aserrío								Asesor de corto plazo
	Operación de moldurado								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Sistema de comercialización								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Optimización de sistema de extracción								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad

Comunidad	Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Abr	Responsables
Ixtlán	Optimización de sistema de extracción								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Sistema de comercialización								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Mejoramiento sistema de aserrío								Asesor de corto plazo
San Pedro el Alto	Optimización de sistema de extracción								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Planeación e instalación del aserradero								Asesor de corto plazo
	Sistema de comercialización								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
Santiago Textitlán	Sistema de comercialización								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Optimización de sistema de extracción								Asesor de corto plazo, IPRC, Comunidad
	Mejoramiento sistema de aserrío								Asesor de corto plazo
Santa Catarina Ixtepeji	Estrategia de Comercialización y Planeación de las Operaciones Resineras[43]								Asesor de corto plazo
Santa María Chimalapa	Sistema de comercialización								TRL
	Optimización de sistema de extracción								TRL

ACCESO A FINANCIAMIENTO

La mayoría de las comunidades forestales en el estado de Oaxaca, cuando requieren adquirir algunos elementos de infraestructura productiva generalmente recurren a los programas gubernamentales o subsidios que apoyan con el 50% del costo de dichos elementos y el 100% para la realización de estudios especiales y programas de capacitación. Sólo en el caso de las empresas comunitarias que presentan una determinada integración vertical se ha accedido además a programas crediticios de la banca de desarrollo, como los del FIRA, que maneja tasas con 0% de interés. De acuerdo a esto, se hace difícil la posibilidad de acudir por lo pronto a esquemas de créditos bancarios comerciales.

Para el desarrollo de las actividades de IPRC en Silvicultura se requiere la contratación de un consultor de corto plazo para implementar las actividades relativas al desarrollo forestal y ligas de mercado en Sierra Norte y Sierra Sur.

[43] Documento guía para que la empresa resinera comunal organice su administración, establezca el itinerario técnico y genere los contactos comerciales

Por otro lado, a raíz de un compromiso establecido recientemente por IPRC con el titular de la SEDER, Dr. Carlos Torres Avilés, se acordó que se buscaría la posibilidad contratar a un consultor de corto plazo para la elaboración de la Estrategia de Comercialización y Planeación de las Operaciones Resineras en Santa Catarina Ixtepeji. Para esta nueva actividad se pueden destinar los fondos de IPRC aprobados para la elaboración de una propuesta técnica para Xiacuí que no se pudieron ejercer porque así lo decidió la Asamblea de comuneros. Para ello se cuenta con un presupuesto de $ 1,200 USD.

Se requieren fondos para elaborar la Manifestación de Impacto Ambiental del plan de manejo forestal de Chimalapas, adquisición de aserradero y equipo de extracción, capacitación en derribo y extracción. Las inversiones en infraestructura y en capacitación podrían derivarse de los programas de la CONAFOR y de la SEDER.

ASPECTOS AMBIENTALES

En Ixtlán se atendieron las medidas de mitigación señaladas en el convenio de donación para la construcción del módulo de barnizado, tal como se señala más abajo.

- En la construcción del módulo de barnizado se siguieron las normas de seguridad establecidas en cuanto a resistencia a sismos, tal como se puede constatar en la evaluación realizada por un profesional de la construcción.
- La instalación eléctrica siguió las normas de seguridad establecidas para este tipo de instalaciones y se realizó una evaluación por un profesional de la construcción.
- Se están retirando manualmente los residuos de los barnices del agua de las cortinas y se almacenan en cubetas selladas. Posteriormente se incineran al aire libre.
- El agua de las cortinas se recicla para no ser vertida directamente al suelo, a algún arroyo cercano o a la fosa séptica
- Los desechos sólidos provenientes de las actividades del módulo de barnizado (envases y materiales en general) son transportados fuera del área de trabajo para evitar posibles accidentes y se depositan en los sitios de confinamiento de residuos sólidos municipales existentes.
- El almacenamiento de los solventes, barnices y materias primas en general se hace en un sitio específico alejado de las instalaciones del módulo de barnizado contiguo a la fábrica de muebles.
- Se instaló un sistema de ventiladores para que los gases volátiles puedan salir del módulo de barnizado a un espacio abierto opuesto al área de trabajo de la fábrica.
- Existe un sistema instalado y adecuado para combatir incendios.
- En el módulo de barnizado existe una ruta de evacuación del personal en caso de un incendio que les permite salir de manera eficaz.
- Se han llevado a cabo entrenamientos al personal sobre el plan de evacuación en caso de un incendio y se tienen señalamientos sobre el equipo de control de incendios y rutas de evacuación.

Es necesario elaborar la Manifestación de Impacto Ambiental del plan de manejo forestal de Chimalapas.

SECCIÓN 5 TURISMO

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

Si bien el objetivo principal de este sector es el incremento de los ingresos de SendaSur como de 5 empresas turísticas socias de Senda Sur, el apoyo de IPRC se enfoca con base en el plan de acción, en varias acciones prioritarias para lograr este objetivo estratégico, a saber:

Mejora de calidad para lo cual se pretende a) mejorar los servicios existentes de 5 empresas socias de Senda Sur a través del incremento en el uso de mejores prácticas ambiental y económicamente viables a fin de que puedan participar en nuevos productos multisocios, y b) desarrollar para Senda Sur nuevos y mejores productos turísticos multi-socios (venta de paquetes que incluyan dos o más servicios de los socios) que cumplan los estándares de calidad "ecoturísticos" y le permitan obtener ingresos propios derivados de estos.

También es necesario trabajar en el fortalecimiento empresarial de SendaSur y de 5 de sus empresas a fin de asegurar que la organización pueda mantenerse y generar ingresos propios (independientemente de la ganancia de sus socios) derivados de servicios con valor agregado, como son asistencia técnica y capacitación a sus socios, implementación de mejores prácticas, servicio de reservaciones, venta de paquetes multisocios. Para ello se trabaja en: a) Fortalecer la estructura empresarial de Senda Sur a través de acciones previstas en su plan estratégico como es el análisis de sus estados financieros que le ayudará a negociar financiamiento e inversiones; b) fortalecimiento de capacidades de 5 los socios en aspectos administrativos, desarrollo de productos, implementación de mejores practicas ecoturísticas y calidad en el servicio, entre otras, asi como capacitación a guías que formarán parte fundamental de los paquetes a ofrecer por Senda Sur.

Finalmente se busca contar con un modelo para desarrollar el sector del ecoturismo en Chiapas. La estructura empresarial- desarrollo de productos multisocios-sistema de gestión de la calidad-alianzas estratégicas público-privadas, que esta siendo puesto en práctica con Senda Sur y sus socios, constituye un modelo que puede ser utilizado para desarrollar otras comunidades que buscan desarrollar el ecoturismo en México, como un mercado especializado. Para el desarrollo de este modelo se trabaja en conjunto con SEMARNAT-SECTUR-CONANP (como principales dependencias del Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza), los asesores técnicos y la gerente de SendaSur, los cuales han integrado una alianza para la implementación de un proyecto piloto denominado "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo". A través de este proyecto integral se pretende apoyar a Senda Sur y a sus socios (5 empresas piloto) mediante recursos para asistencia técnica y capacitación en nuevas metodologías de gestión de empresas ecoturísticas (fortalecimiento del capital humano, mejora en procesos y productos, así como desarrollo, comercialización y mercadeo de productos).

Cabe señalar que la intervención de IPRC en el tema de turismo esta mayormente enfocada en apoyar a Senda Sur a ejecutar su plan de acción. No obstante lo anterior, a

nivel políticas interesa al Grupo Interinstitucional sistematizar su experiencia, de tal forma que esta pueda ser replicada en otros proyectos. (Para mayor información sobre la sistematización del modelo ver sección de políticas)

AVANCES DEL SECTOR

Como ya se menciono en POAs anteriores las causas por las cuales el desarrollo de empresas y productos enfocados en turismo de naturaleza no logran generar beneficios esperados son entre otras: a) inexperiencia de los beneficiarios en el manejo de empresas no unifamiliares en general y del sector turístico en particular; b) relación de desconfianza entre los desarrollos turísticos comunitarios y los operadores turísticos; c) información reducida, inexacta y dispersa; d) comunicación deficiente; e) alta heterogeneidad en la calidad de los productos y servicios; f) carencia de una estrategia de comercialización y mercadeo coherente e integral.

En el ámbito de las políticas públicas, es claro que hasta 2006 no existía un trabajo de planeación estratégica a nivel gubernamental que permitiera coordinar y focalizar los esfuerzos de las diferentes dependencias y organismos que participan en el desarrollo y fomento al turismo de naturaleza bajo objetivos comunes y congruentes entre si.

Por lo anterior, en 2007 IPRC continuo el trabajó de fortalecimiento de SendaSur así como la gestión de apoyos de instituciones gubernamentales y no gubernamentales.

Para lograr estos objetivos IPRC apoyó la aplicación del plan de acción de SendaSur y gestionó con SEMARNAT y SECTUR Federal un proyecto piloto denominado "Estrategia para la consolidación de productos turísticos sustentables a través de circuitos de ecoturismo" A través de este proyecto se ha logrado que SendaSur planifique y oriente sus actividades hacia dos objetivos clave: la prestación de un servicio ecoturístico de calidad y el desarrollo de productos competitivos. IPRC ha sido facilitador de los talleres de planificación participativa en los que se desarrollaron los planes de gestión ambiental para 5 de los centros ecoturísticos socios de Senda Sur que participan como pilotos en este proyecto.

Por otra parte se ha gestionado con diferentes organismos y fuentes financieras (PA Consulting, CI, Na Bolom, Embajada Británica, Embajada Francesa), el apoyo a este proyecto piloto a fin de que las buenas prácticas se ejecuten en un periodo de 10 meses que comenzó en abril de 2007, y que permitirá ofrecer al mercado productos ecoturísticos competitivos.

Para mayor información sobre los objetivos, resultados y productos esperados de este proyecto piloto ver la sección de Políticas.

Avances 2007

Se contrato a una gerente para implementar el Plan de acción de SendaSur, ella logró integrar un paquete turístico denominado "Río Cedro" el cual comprende un circuito entre los socios de las comunidades de Nueva Palestina (Poza Po'op Chan, Cascada las

Golondrinas y al barrio San Miguel), Lacanjá-Chansayab (campamento Río Cedro), y de Plan de Ayutla.

De abril de 2006 a agosto 2007 Senda Sur logró generar ingresos brutos por la cantidad de $570,971 pesos.

Se logró que 5 centros turísticos socios de SendaSur formularan su plan de gestión ambiental lo que les permitirá incrementar el uso de mejores prácticas ambiental y económicamente viables, así como cumplir con la NMX de ecoturismo con lo cual se espera logren acceder en un futuro próximo a mercados diferenciados. En el corto plazo el plan de gestión está dirigido para corregir la debilidad detectada por la falta de una cultura de servicios para los clientes de TN. En el desarrollo de las actividades de este proyecto participó PA Consulting a través de asistencia técnica para la identificación de necesidades de infraestructura ambiental y la respectiva formulación de presupuestos y planes de gestión ambiental.

ANALISIS FODA DE SENDASUR

Fortalezas	Debilidades
• Estructura operativa definida • Local y reconocimiento • Compromiso socios por desarrollar productos ecoturísticos y mejora la calidad de sus servicios • Catálogo de servicios • Alianzas con otras empresas, ONGs y GITN	• No hay un plan estratégico SendaSur • Falta planes estratégicos para cada socio de SendaSur • No se ha garantizado la sostenibilidad económica/ depende de fuentes externas para operar y no ha generado productos propios que le garanticen ingresos para cubrir sus gastos de operación. • No hay acuerdos claros sobre como sostener a SendaSur (% participación) • No hay una cultura de servicios que se base en las mejores practicas ambientales que están dirigidas a cumplir las expectativas de los clientes de TN • Falta de un sistema de información (s/venta de producto) • Faltan técnicos, así como personal administrativo y operativo (guías) • Falta un plan de capacitación integral • Cultura del clientelismo por parte de los socios
Oportunidades	**Amenazas**
▪ Crecimiento del mercado de PN ▪ Apoyo GITN para generar productos de TN con SendaSur.	• Competencia con productos que se venden como “eco” a menores precios. • Ineficiencia e ineficacia en los apoyos de los gobiernos federal y estatal (Ej. Comunicación y operación de proyectos; convocatorias para licitación de contratos de obras o compra de equipos) • Existe resistencia al proyecto parte de Gobierno del Estado–SECTUR) y de CONANP y CDI. • Cultura del clientelismo (Gobierno) priva sobre la cultura de competitividad de los negocios de

	Turismo de Naturaleza. • Falta de desarrollo de recursos humanos especializados en el segmento de TN

El análisis FODA muestra las debilidades de una organización incipiente y por lo tanto es necesario seguir apoyándola para fortalecer tanto la parte administrativa como en aspectos de diversificación de productos, que permitan captar mercados con mayor competitividad, como lo es el mercado emergente del ecoturismo y generar ingresos propios derivados de la venta de estos nuevos productos. De igual forma, evidencia que crear una empresa integradora en un entorno complejo requiere varios años de apoyo de diversas fuentes, así como cambios de paradigmas en la gestión y manejo de recursos.

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

IPRC propone, en coordinación con nuestros socios, seguir apoyando a SendaSur con las acciones que se muestran en la siguiente tabla.

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de Apoyo Potencial	Acciones a Seguir
Socios SendaSur	▪ Fortalecimiento de SendaSur	• Desarrollo de Productos • Mejores prácticas (procesos/servicio) • Desarrollo de planes estratégicos tanto de SendaSur como para cada uno de sus socios	• Asistencia Técnica a SendaSur para cumplir compromisos con el proyecto apoyado por GITN (SECTUR, SEMARNAT, CONANP, CDI, FIRCO principalmente)
PA Consulting	▪ Implementación de buenas prácticas y ecotecnias	• Asistencia Técnica	• Gestionar más horas de asistencia técnica para continuar apoyando la implementación del proyecto piloto a través del desarrollo y sistematización del modelo, así como la gestión de recursos para su implementación.
CI-Na bolom	▪ Desarrollo de un manual de Buenas Prácticas aplicables al Ecoturismo ▪ Talleres de capacitación en buenas prácticas	• Apoyar a socios actuales y potenciales de SendaSur en el desarrollo e implementación de nuevos planes de gestión ambiental bajo la NMX	• Revisión conjunta del manual e impresión del mismo. • Vinculación con SEMARNAT-CECADESU para formular un programa de capacitación para la implementación de buenas prácticas de ecoturismo en Chiapas.

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de Apoyo Potencial	Acciones a Seguir
	▪ Desarrollo de Condiciones Favorables para el desarrollo de Políticas Públicas en materia de Turismo ▪ Antecedentes en el impulso al trabajo coordinado de diferentes dependencias y organismos en materia de Turismo de Naturaleza	▪ Apoyo a la creación del Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza en el Estado de Chiapas, así como elaboración de un plan concurrente en la materia.	▪ Desarrollar TDR proyecto Critical Ecosystems de CI y apoyar su implementación.
SEMARNAT-SECTUR-CECADESU-CONANP	▪ Regulación de obras y actividades turísticas, así como establecimiento de Normas (NMX y normas oficiales para el sector turístico) ▪ Apoyo a proyectos (subsidios) ▪ Fortalecimiento de capacidades (capacitación) ▪ Certificación y Distintivos como mecanismos de acceso a mercados y apoyos	▪ Implementación de proyecto piloto denominado “Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo”	▪ Continuar apoyando la implementación del Proyecto piloto a través del desarrollo y sistematización del modelo, así como la gestión de recursos para su implementación. ▪ Tratar de mejorar la comunicación y apoyo entre SEMARNAT, CONANP y SECTUR con SendaSur y sus socios.
SECTUR Estatal	▪ Apoyo a proyectos (subsidios) ▪ Fortalecimiento de capacidades (capacitación) ▪ Define la política y programas de turismo en el Estado	▪ Apoyo a la creación del Grupo Interinstitucional Estatal de Turismo de Naturaleza (GIETN) en el Estado de Chiapas, así como elaboración de un plan concurrente en la materia que focalice recursos en **circuitos turísticos** seleccionados de Chiapas. ▪ Apoyo a Proyecto Piloto “Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo” (SendaSur)	▪ Gestionar junto con el Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza Federal la creación del GIETN y la formulación del programa interinstitucional para Chiapas. ▪ Tratar de mejorar la comunicación y apoyo con Gobierno del Estado (SECTUR). ▪ Apoyar a SendaSur en la formulación de propuestas/proyectos para gestionar recursos estatales.

REVISIÓN DE LOS INDICADORES

Toda vez que los resultados del proyecto de IPRC se refieren al incremento en el uso de prácticas y tecnologías ambiental y económicamente viables, así como fortalecimiento de SendaSur en su organización y recursos para su operación, los indicadores de éxito deben reflejar no sólo el incremento en los ingresos de SendaSur y sus socios, sino también la

mejora en sus procesos, en la calidad de sus servicios y productos, así como las alianzas establecidas como resultado de la aplicación del Modelo de Desarrollo de Productos Ecoturísticos. (Ej. Servicios de comercialización, venta y reservaciones y servicios "ecoturísticos").

Indicador	KRA	Unidades de Medida	Base	Resultados		
				Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Incremento en ventas	2.1.8	US$	8,000	8,800	36,550[44]	45,000
Fortalecimiento de una organización turística regional (desarrollo de nuevos productos multisocios)	3.1.4	productos	0	1	1[45]	3
Apalancamiento con apoyos de terceros	3.2.1	US$	0	14,250	14,250	175,925

DONACIONES, CONSULTORÍAS Y SUBCONTRATOS

- IPRC financió en 2005 y 2006 dos consultorías, una para la constitución de la empresa **"Chiapas ecotours y etnias de la selva. S.R.L"** que entro en operación el 27 de marzo de 2006 y **la** planeación estratégica (LAJAPYME); así mismo, se hizo una consultoría que resultó en un plan de negocios que prevé la suficiencia financiera de SendaSur a partir de enero de 2008.
- Durante 2007 se apoyo con el pago a la gerente y renta de oficinas de SendaSur y están pendientes de realización 3 consultorías a ser financiadas por IPRC:
  a) Capacitación a Guías
  b) Sistema de Reservaciones
  c) Estrategia de Financiamiento

ACTIVIDADES PROPUESTAS

Actividad	Mecanismo de apoyo	Presupuesto
Consolidación de SendaSur	3 consultorías	U$D 27,834
Fortalecimiento de los socios de SendaSur	Gestión de proyectos para lograr el apalancamiento	Se espera captar U$D 175,925[46]

Consolidación de SendaSur

IPRC apoyará la aplicación del plan de acción de SendaSur, a través de dos mecanismos de gestión:

[44] This figure represents gross sales. It does not include the figures from September 2007. There was no manager or sales representative during December 2006 subsequetly there were so sales during this month.
[45] La línea de base se calculó del número de productos originales de los sitios distintos. Productos nuevos son denominados como multisocios lo cual indica que son combinaciones de productos de varios sitios.
[46] La intervención de IPRC únicamente consistirá en hacer del conocimiento de Senda Sur oportunidades reales de financiamiento provenientes de organismos financieros, ONGs o fuentes gubernamentales a fin de que esta organización gestione de manera directa lo que a sus intereses convenga.

a) Gestión Directa. Apoyo para el desarrollo de las siguientes consultorías:

   i. Pago de honorarios a la Gerente de SendaSur

   ii. Formación de guías regionales y locales

   iii. Instrumentación de un sistema de reservaciones que permita asegurar el servicio de hospedaje, tours, transporte, alimentación, etc. en menos de 24 horas

   iv. Estrategia de Financiamiento

Concepto	Dólares	Pesos
Gerente	9,334.00	100,807.00
Guías	6,125.00	66,150.00
Financiero	4,500.00	48,600.00
Sistema de información y reservaciones	7,875.00	85,050.00
TOTAL	**$27,834.00**	**$300,607.00**

* Tasa de cambio 11 pesos por USD

b) Gestión Indirecta. Gestión de apoyos ante diversos organismos y fuentes financieras para aplicar la "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo" lo cual permitirá desarrollar entre otros productos y resultados:

   i. Aplicar estándares de calidad turísticos - ambientales que le permitan a SendaSur tener ventajas competititivas en el mercado regional y nacional.

   ii. La elaboración de un mínimo de dos productos multi-socios;

   iii. La formulación de un programa de comercialización de los productos desarrollados.

Fortalecimiento de los socios de SendaSur

Gestión Indirecta. Gestión de apoyos ante diversos organismos y fuentes financieras para aplicar la "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo" lo cual permitirá a 5 de los socios de Senda Sur fortalecer sus capacidades administrativas e implementar mejores practicas ecoturísticas y calidad en el servicio, a fin de que puedan participar en el desarrollo de nuevos productos multisocios

Se ha acordado apoyar el fortalecimiento de socios de SendaSur con el Grupo Interinstitucional (principalmente SECTUR y SEMARNAT) a través de asistencia técnica para la formulación de proyectos de fortalecimiento de empresas y desarrollo de productos. Así mismo se gestionan recursos para estos proyectos a través de programas gubernamentales como el programa de empleo temporal (PET), el programa de desarrollo rural sustentable (PRODERS), Programa Fondo de Riesgo Compartido para el Fomento de Agronegocios (FIRCO-FOMAGRO). No obstante lo anterior, será necesario que

Senda Sur identifique sus necesidades de financiamiento antes de proceder a la búsqueda de nuevos apoyos.

Entre las actividades que se está previendo desarrollar con estos proyectos se encuentra realizar obras de infraestructura turística-ambiental (Ej. Senderos señalizados), adopción de nuevas tecnologías y buenas prácticas de gestión turístico-ambiental y compra de activos (equipamiento).

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Actividades	Oct	Nov	Dic	Ene	Feb	Mar	Responsable
Apoyo a la gerente de SendaSur							Asesor IPRC
Capacitación de guías							Asesor IPRC Subcontrato
Sistema de reservaciones							Asesor IPRC Subcontrato
Estrategia de financiamiento							Asesor IPRC Subcontrato
Identificación de apoyos.							gestión ante FIRCO y BID

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Se pretende lograr un apalancamiento aproximado por 22,000 dólares.

Socios	CONCEPTO	Aportación (US$)	Aportación (Pesos)
Embajada Británica-SECTUR	buenas prácticas productos y servicios	148,148.00	1,600,000.00
SEMARNAT	buenas prácticas sustentabilidad	27,777.00	300,000.00
	TOTAL	**$175,925.00**	**$1,900,000.00**

Para la continuación del proyecto se puede conseguir financiamiento de otras fuentes potenciales como son:

- Programas gubernamentales. Para lograr que se materialicen los apoyos es necesario contar con la propuesta de proyecto y someterla en las fechas establecidas. Generalmente los proyectos deben ingresarse entre el mes de octubre.
- Apoyos de embajadas (Canadá y Japón), organismos de financiamiento internacional (Ej. BID) y ONGS (Fundación Ford)

ASPECTOS AMBIENTALES

Toda vez que los proyectos de SendaSur se encuentran en su mayoría dentro de ANP (Montes Azules, Ocote, Nahá Metzabok) es necesario que cumplan con la regulación y normatividad ambiental establecida por SEMARNAT. (Autorización para realizar actividades en ANP, Permisos UMAS y pago de derechos correspondientes)

Actualmente con el proyecto piloto denominado “Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo” se esta apoyando a 5 proyectos para los socios de SendaSur a regularizarse en un corto plazo, así como a la gestión de apoyos financieros necesarios para implementar las medidas de mitigación de los impactos ambientales en estos centros ecoturísticos a través de la implementación de buenas prácticas (NMX Ecoturismo).

El reto será lograr que todas las empresas de SendaSur ingresen a este programa de mejora continua.

SECCIÓN 6 POLÍTICAS

RESUMEN DE LOS PRINCIPALES OBJETIVOS PARA EL SECTOR

Toda vez que en México el segmento de Turismo de Naturaleza se encuentra incipientemente desarrollado es necesario apoyar tanto a los diferentes actores representativos del sector como al Gobierno de México a generar condiciones favorables para la concurrencia y alineación de las acciones, de presupuestos públicos e iniciativas y proyectos públicos y privados, a fin de que esta actividad productiva pueda llegar a ser en un futuro próximo una alternativa para el desarrollo sustentable en zona rurales y de manera particular en áreas prioritarias para la conservación.

Para ello IPRC se ha dado a la tarea de apoyar al Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza (GITN) [47] en la formulación de un Programa Interinstitucional que logre articular los diferentes programas y acciones de estas dependencias conforme a lineamientos generales de sustentabilidad y competitividad, así como generar un modelo de intervención y apoyo para el desarrollo de productos sustentables de turismo de naturaleza.

A través de estas dos intervenciones se busca crear condiciones favorables para que Senda Sur sea visto como un caso piloto que resulta paradigmático en muchos sentidos de los errores y aciertos que se han venido cometiendo en los diferentes centros turísticos comunitarios en el país.

Así mismo y como ya se mencionó en la sección de turismo, a través del proyecto piloto denominado “Estrategia para la consolidación de productos turísticos sustentables a través de circuitos de ecoturismo” IPRC apoya a SEMARNAT-SECTUR y CONANP a desarrollar un modelo de desarrollo y gestión de empresas que tiene como objetivos clave la prestación de servicios ecoturísticos de calidad y el desarrollo de productos competitivos. A través de este proyecto piloto se busca lograr los siguientes resultados: a) reforzar la cadena de turismo e integrar productos y circuitos ecoturísticos; b) fortalecer las capacidades de las organizaciones económicas en áreas como calidad en el servicio y mejora en los procesos de administración; c) implementación de buenas prácticas ambientales, administrativas y operativas aplicables a los productos ecoturísticos que ofrecen (Ej. Turismo de aventura, turismo rural, etnoturismo, turismo ecoarqueológico).

Como productos productos de este proyecto piloto se espera: a) Contar con un modelo replicable de desarrollo de productos de turismo de naturaleza (ecoturísticos) que cuente con metodologías probadas de implementación, monitoreo y evaluación (metodología de moderniza ecoturístico, metodología para la implementación de planes de gestión y manejo ambiental en centros ecoturísticos, y metodología para la formulación de productos ecoturísticos competitivos); b) Contar con instrumentos de política mejorados (Criterios de política aplicables a reglas de operación de los programas gubernamentales federales; planes y programas de turismo de naturaleza estatales; programas de

[47] Este grupo se conforma por los titulares de SEMARNAT, SAGARPA, SEDESOL, SE, SRA, CDI, CONANP, CONAFOR, INAH, Financiera Rural, FONATUR, CPTM, FIRCO y SECTUR,

capacitación programas de uso público en ANP, entre otros); c) Contar con una sistematización de las experiencias de dos casos piloto (Senda Sur y Red de los Tuxtlas) en materia de implementación de buenas prácticas que resuma los aciertos y retos de estas dos casos..

Este proyecto es apoyado por Semarnat en lo que se refiere a la implementación de buenas prácticas ambientales, por la Embajada Británica en cuanto al apoyo al desarrollo de productos turísticos y mejora en la calidad y competitividad de los servicios ecoturísticos y por la Embajada Francesa en lo que se refiere a la implementación de criterios de responsabilidad social en los casos piloto seleccionados (Senda Sur, Red de los Ytuxtlas y Yum Balaam) y USAID en cuanto a la sistematización del Modelo de pata el Desarrollo de Productos Ecoturísticos.

AVANCES DEL SECTOR

En el ámbito de políticas públicas, es claro que hasta 2006 no existía un trabajo de planeación estratégica a nivel gubernamental que permitiera coordinar y focalizar los esfuerzos de las diferentes dependencias y organismos que participan en el desarrollo y fomento al turismo de naturaleza bajo objetivos comunes y congruentes entre si.

Es por ello que IPRC se dio a la tarea de cooperar con el Grupo Interinstitucional, principalmente con SEMARNAT, CONANP y SECTUR, sirviendo como catalizador de una nueva dinámica en el desarrollo de una política para el turismo de naturaleza, que genere alternativas económicas, sociales y ambientalmente viables para el desarrollo de comunidades en zonas rurales y principalmente en las ANP. El área de políticas se enfoco en apoyar el desarrollo y aplicación efectiva de instrumentos que sirven para orientar el actuar de los tomadores de decisiones en la gestión turística y ambiental, a saber:

a). La formulación de un Plan Estratégico para el Desarrollo Sustentable del Turismo en ANP que plantea lineamientos de política ambiental, instrumentos y acciones prioritarias a desarrollar para lograr un manejo adecuado del turismo en las mismas.

b). Formulación de recomendaciones a la Secretaría de Turismo sobre el Plan Rector de Turismo de Naturaleza.

c). Formulación de recomendaciones para la elaboración de la **Norma Mexicana NMX-AA-133-SCFI-2006**: Requisitos y Especificaciones de Sustentabilidad del Ecoturismo, publicada en el DOF el 5/IX/06. Adicionalmente se apoyó a SEMARNAT en la publicación de un manual para difundir las buenas prácticas del ecoturismo.

Adicionalmente, se trabajo en la vinculación del trabajo en políticas con la implementación de los instrumentos antes señalados en sitios piloto. Para ello se trabajo con SEMARNAT, CONANP y SECTUR en la formulación de un proyecto denominado: “Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo” el cual busca como resultado diseñar un modelo de desarrollo de productos en 3 circuitos seleccionados en los estados de Chiapas, Veracruz y Quintana Roo.

Actualmente se trabaja con SEMARNAT, Centro Mexicano de Derecho Ambiental y con CI en la formulación de los Términos de Referencia para formular una estrategia que cree las condiciones necesarias para alinear las acciones e inversiones gubernamentales y no gubernamentales en infraestructura, capacitación y comercialización para el ecoturismo en Chiapas, así como consolidar en el mediano plazo (3 años) una política de Turismo de Naturaleza en el Estado de Chiapas a favor del desarrollo de comunidades indígenas y la conservación de áreas prioritarias para la conservación. El rol de la consultora de IPRC es redactar los Términos de Referencia de este proyecto que contribuirá a completar la "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo"

En relación al apoyo a CONANP se colaboró con la Alianza para la Capacitación en ANP en la que participan la Universidad Estatal de Colorado, ECOSUR, PRONATURA, TNC y CI en el Taller de capacitación al personal de CONANP en el tema de manejo del turismo en ANP y se apoya la formulación de 2 programas de uso público para 2 ANP de Chiapas, que servirán como modelo para el desarrollo de este tipo de programas en la CONANP.

Finalmente, cabe señalar que se apoyo al Municipio de Angangueo en la elaboración de un Plan Rector de Turismo que ordena las acciones a realizar por este municipio en coordinación con autoridades federales y estatales y otros actores locales del sector privado y social para promover la actividad turística. Este plan busca ser un modelo para el desarrollo turístico sustentable a nivel municipal que sea complementario con las políticas y estrategias nacionales y estatales.

PLAN PARA INVOLUCRAR A LOS SOCIOS EN LA TRANSICIÓN

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
PA Consulting	▪ Desarrollo de instrumentos de política ambiental para el sector turístico (Ej. Auditoria ambiental)	▪ Asistencia Técnica a SEMARNAT	Gestionar más horas de asistencia técnica para continuar apoyando la implementación del proyecto piloto a través del desarrollo y sistematización del modelo, así como la gestión de recursos para su implementación.
CI-Na bolom	▪ Desarrollo de un manual de Buenas Prácticas aplicables al Ecoturismo ▪ Talleres de capacitación en buenas prácticas	▪ Apoyar a SEMARNAT en actividades de capacitación de la NMX	Revisión conjunta del manual e impresión del mismo.
	▪ Desarrollo de Condiciones Favorables para el desarrollo de Políticas Públicas en materia de Turismo ▪ Antecedentes en el impulso al trabajo	▪ Apoyo a la creación del Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza en el Estado de Chiapas, así como elaboración de un plan	Desarrollar TDR proyecto Critical Ecosystems de CI y apoyar su implementación.

Socio	Intereses y Fortalezas	Áreas de apoyo potencial	Acciones a seguir
	coordinado de diferentes dependencias y organismos en materia de Turismo de Naturaleza	concurrente en la materia.	
SEMARNAT-SECTUR	▪ Regulación de obras y actividades turísticas, así como establecimiento de Normas (NMX y normas oficiales para el sector turístico) ▪ Apoyo a proyectos (subsidios) ▪ Fortalecimiento de capacidades (capacitación) ▪ Certificación y Distintivos como mecanismos de acceso a mercados y apoyos	▪ Implementación de proyecto piloto denominado "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo"	Continuar apoyando la implementación del Proyecto piloto a través del desarrollo y sistematización del modelo, así como la gestión de recursos para su implementación.
SECTUR Estatal en Chiapas, Veracruz y Quintana Roo	▪ Apoyo a proyectos (subsidios) ▪ Fortalecimiento de capacidades (capacitación) ▪ Define la política y programas de turismo en el Estado	▪ Apoyo a la creación del Grupo Interinstitucional Estatal de Turismo de Naturaleza (GIETN) en el Estado de Chiapas, así como elaboración de un plan concurrente en la materia que focalice recursos en **circuitos turísticos** seleccionados de Chiapas. ▪ Apoyo a Proyecto Piloto "Estrategia para la Consolidación de Productos Turísticos Sustentables a través de Circuitos de Ecoturismo" (SendaSur)	▪ Gestionar junto con el Grupo Interinstitucional de Turismo de Naturaleza Federal la creación del GIETN y la formulación del programa interinstitucional para Chiapas. ▪ Apoyar a SendaSur en la formulación de propuestas/proyectos para gestionar recursos estatales.

REVISIÓN DE INDICADORES

Inicialmente se programó apoyar principalmente a CONANP en el desarrollo de sus planes de acción en ANP seleccionadas, así como en su programa de capacitación. Sin embargo, al hacer la vinculación de las tareas de políticas con las actividades en sitio en Chiapas se identificó una oportunidad de incidencia mayor si se buscaba la colaboración con SEMARNAT y SECTUR federal, como principales actores del GITN.

Así mismo, se identificaron obstáculos para lograr resultados esperados en el tiempo del proyecto en el área de pago por servicios ambientales, por lo que se decidió no continuar las actividades en esta área y focalizar el esfuerzo en el tema de turismo.

En el caso del Plan Rector de Turismo del Municipio de Angangueo, se entregó este al ayuntamiento y al Consejo Promotor de Turismo y se gestionaron dos apoyos para su implementación con SEMARNAT para su programa de manejo integral de residuos sólidos y con SECTUR para el programa de Agenda 21.

Dado el sentido de la intervención de IPRC al programa del medio ambiente en México, la intervención de política se encuentra estrechamente relacionada con la de turismo, principalmente porque los operadores y las áreas de trabajo son comunes.

Los siguientes indicadores de políticas apuntan al fortalecimiento de actores locales, en su capacidad económica y de toma de decisiones.

Indicador	KRA	Unidad de medida	Línea base	Resultados		
				Esperado 2007	Obtenido 2007	Esperado 2008
Agencias federales de gobierno fortalecidas para desarrollar una estrategia de regulación y desarrollo para turismo sustentable en Áreas Naturales Protegidas (ANP) y Áreas Prioritarias para la Conservación (APC).	1.1.1	Plan	0	3	3	3
Gobiernos locales fortalecidos para desarrollar un plan de turismo sustentable y estrategias regulatorias bajo su jurisdicción	1.1.2	Plan	0	2	2	0

DONACIONES, CONSULTORÍAS Y SUBCONTRATOS

IPRC financió en 2005 y 2006 dos consultorías para el desarrollo de la Estrategia de Desarrollo Sustentable del Turismo en ANP (CONANP) y formulación del Plan Rector de Turismo del Municipio de Angangueo.

Adicionalmente se apoyo mediante asistencia directa la formulación de la NMX Requisitos y Especificaciones de Sustentabilidad del Ecoturismo y la publicación de la Guía de Buenas Prácticas del Ecoturismo y la sistematización del modelo.

ACTIVIDADES PROPUESTAS

En el caso del indicador correspondiente a “Agencias federales de gobierno fortalecidas para desarrollar una estrategia de regulación y desarrollo para turismo sustentable en Áreas Naturales” se tiene contemplado promover la aplicación efectiva de 3 instrumentos de política, a saber a) la Estrategia para el Desarrollo Sustentable del Turismo; b) El Plan Estratégico de Turismo de Naturaleza y c) La NMX Requisitos y Especificaciones del Ecoturismo a través del apoyo a la formulación de 2 programas de uso público en ANP

de Chiapas; desarrollo de 3 curriculas de capacitación y la Sistematización del Modelo para el Desarrollo de Productos de TN (GITN).

En cuanto al indicador correspondiente a "Gobiernos locales fortalecidos para desarrollar un plan de turismo sustentable y estrategias regulatorias bajo su jurisdicción", se apoyará la formulación de 1 programa interinstitucional de turismo estatal a través de la formulación de una propuesta a Critical Ecosystems Fund administrado por CI, la cual apoyará un su desarrollo para el año 2008.

Cabe señalar que todas estas acciones en materia de políticas están vinculadas a Senda Sur en tanto que esta empresa funge como una caso experimental en el cual se están poniendo a prueba algunas metodologías que han resultado ser exitosas para desarrollar medianas empresas así como productos ecoturísticos competitivos y que han sido adaptadas para su implementación en pequeñas empresas ecoturísticas comunitarias. Con la sistematización del modelo se logrará aprender de los errores y aciertos en que se incurra durante su implementación, así como replicar su uso en otros circuitos turísticos del país, tal y como se plantea en el Programa Interinstitucional de Turismo de Naturaleza 2007-2012.

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

Actividades	Oct	Nov	Dic
Apoyo a formulación de 2 programas de uso público en ANP (marco legal)-CONANP			
Sistematización del Modelo para el Desarrollo de Productos de TN (GITN)			
Apoyo formulación de curricula para curso de capacitación para la implementación de la NMX de Ecoturismo (GITN-CECADESU)			
Apoyo formulación de guía para la formulación de proyectos comunitarios de Ecoturismo (GITN-SECTUR)			
Entregar informe final a IPRC			

ACCESO A FINANCIAMIENTO

Para el desarrollo del Grupo Interinstitucional se está buscando el apoyo de CI del fondo de Critical Ecosystems para financiar el proceso de formulación de dos Grupos Interinstitucionales de Turismo de Naturaleza en los Estados de Chiapas y Veracruz.

ASPECTOS AMBIENTALES

Están contemplados como un objetivo a lograr con el desarrollo e implementación de instrumentos de política.

Recomendaciones para disponer de los activos de IPRC

CHIAPAS

Tras tres años de trabajo con el sector cafetalero chiapaneco, la falta de servicios técnicos es evidente, como lo muestran los bajos rendimientos y calidad del café. Por ello, fortalecer a una de las pocas compañías especializadas en servicios técnicos para café y que puede darle continuidad a los proyectos iniciados por USAID, parece ser una buena apuesta.

Aires de Cambio es la mejor opción para transferir: dos o tres vehículos (los de doble tracción); un servidor para manejar la base de datos de los productores, con mapas, información de producción, requerimientos técnicos, resultados de las inspecciones, etc.; los dos GPS para la ubicación de las parcelas y de las rutas de acceso; mobiliario para seis oficinas (o módulos), una recepción y una sala de juntas; equipo de computo fijo (3 computadoras) y portátil (4 laptops), así como una fotocopiadora y/o impresora láser; un conmutador y el speakerphone, este último reduciría sensiblemente sus desplazamientos para reuniones en Tuxtla, San Cristóbal y anexas; El proyector y su pantalla, para las escuelas de campo, así como para capacitación de grupos y presentaciones en las comunidades cafetaleras.

Aires de Cambio representa la mejor opción para dar continuidad a los esfuerzos en café de IPRC, pues cuentan con la presencia y conocimiento necesario para apoyar a la Comon Yaj Nop Tic, GET y SPOSEL en sus procesos de mejoramiento de la calidad, incremento de la productividad, consolidación de la comercialización y fortalecimiento empresarial. Para los aspectos administrativos y de comercialización, integrarán o contratarán a un especialista que se encargará de dicha área (parte del plan de negocio que están realizando con el ITESM-CChis), que representa una oportunidad de negocios aún inexplorada.

Si bien cuentan con algún equipo donado y otro vendido por CI, pero resulta insuficiente para cubrir una demanda creciente de sus servicios. Puesto que este es su primer año de operaciones, su nivel de capitalización es muy bajo y no cuentan con un historial crediticio para acceder a financiamiento.

Donar a SendaSur los activos (mobiliario y equipo de la oficina de IPRC en San Cristóbal de las Casas así como una camioneta) con la finalidad de que Senda sur pueda ofrecer sus propios productos multisocios. El contar con una camioneta puede significar la venta de un tour operado por Senda Sur con sus propios guías.

OAXACA

Un buen elemento para realizar entrega de los activos fijos es el Instituto del Valle de Oaxaca, ya que es una institución Educativa, que forma a profesionistas en: Agronomía, Ing. Forestal, Biología y Lic. Informática.

Prácticamente cubre varios de los aspectos con los que trabaja IPRC. Se encuentra ubicado a 10 Km. de la oficina de IPRC por lo que el traslado no debe ser ningún problema, es una escuela con la Ing. en Agronomía Acreditada por el COMEAA y ha realizado también varios trabajos en apoyo al desarrollo del café (combate de roya), lombricomposta, cultivo de hongos (micelio), manejo forestal, cultivos en ambiente controlado (invernaderos) y nos apoyará durante la etapa de cierre de proyecto con la transferencia a SEDER, de esta manera solo se entregaría un paquete a una organización y no se tendrían que realizar varios eventos protocolarios de entrega, ni en varias partes, lo cual reducirá los trámites administrativos para Chemonics y USAID.

Se recomienda que los activos de IPRC en lo referente a infraestructura de cómputo, vehículo y mobiliario de oficina se destinen a alguna asociación de profesionistas del ramo que pueda darle continuidad a las actividades que se han implementado, ya que la mayoría de ellas requieren de un acompañamiento cercano para que puedan lograrse los resultados esperados.

TABASCO

Existen dos opciones para que los activos de IPRC continúen al servicio de los productores cacaoteros
a) Donar a la UJAT el vehículo, mobiliario y equipo de la oficina de IPRC en Villahermosa.
b) Donar los activos a una organización que cuente con una carta de intención de un subcontrato con el Gobierno del Estado de Tabasco para continuar y ampliar la cobertura del programa de diferenciación del cacao.

Actividades no presupuestadas

Café

Actividad	Costo Estimado –Mx Peso
Verificación de tratamiento de aguas	17,000.00
Visita al Consejo Veracruzano	10,000.00
Capacitación para tratamiento de pulpa con micelio + micelio	22,000.00
Capacitación en catación – seguimiento de muestras	75,000.00
ESTIMADO	**$124,000.00**

Cacao

Actividad	Costo Estimado –Mx Peso
Ampliación del subcontrato de manejo poscosecha	60,000.00
Verificación de tratamiento de aguas	10,000.00
Taller de Moniliasis	30,000.00
ESTIMADO	**$100,000.00**

Silvicultura

Actividad	Costo Estimado –Mx Peso
Consultor de corto plazo	120,000.00[48]
Elaborar la Manifestación de Impacto Ambiental	150,000.00[49]
ESTIMADO	**$270,000.00**

[48] Con experiencia y conocimientos técnicos sobre los procesos de extracción, aserrío y transformación secundaria, así como conocimientos de mercado de los productos forestales

[49] para el Plan de Manejo de Santa María Chimalapa