
Diagnóstico situacional de la cadena productiva forestal Cofre de Perote, Veracruz: resultados del eslabón de viveros

José Luis Ramírez Rojas* y Yolanda Ramírez Vázquez **

RESUMEN

Este trabajo de investigación surge de la firma de un convenio entre la Comisión Nacional Forestal Gerencia Veracruz y el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas; debido a que la primera, apoya la formación de Cadenas Productivas Forestales para que logren obtener un producto final que les permita crecer y establecer su producción en una forma rentable, situación que no ha sido posible lograr. Es por lo anterior, que se origina el presente estudio, mismo que consta de diversas etapas, en las que se intenta diagnosticar la aplicación del proceso administrativo en la Cadena Productiva Forestal de Veracruz, S.A. de C.V., la cual consta de 19 organizaciones integradas en ocho eslabones. En este reporte del avance del proyecto, se presenta el diagnóstico situacional aplicado al primer eslabón de la cadena productiva correspondiente a los viveros, conformado por las organizaciones "El Escobillo" y "Marcelino's".

Palabras clave: *cadena productiva forestal, diagnóstico, administración*

ABSTRACT

This research stems from the signing of an agreement between the Comisión Nacional Forestal Gerencia Veracruz and the Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, the first supports the formation of Forest Production Chains to achieve a final product that allows them to grow and establish a cost-effective production, a situation that has not been possible. It is for this that comes from the present study, the same which comprises several stages, in which you try to diagnose the implementation of the administrative process in the Cadena Productiva Forestal Cofre de Perote, Veracruz, SA de CV, which has 19 member organizations of eight links. This progress report presents the situational analysis applied to the first link in the chain for nurseries, which consists of organizations "The escobillo" and "Marcelino's."

Keywords: *forest production chain, diagnosis, management*

I. INTRODUCCIÓN

La Comisión Nacional Forestal (2010) a través de su programa de apoyo al sector forestal denominado ProÁrbol, otorga estímulos a propietarios de

terrenos con la finalidad de apoyar en la realización de acciones encaminadas a proteger, conservar, restaurar y aprovechar de manera sustentable los recursos, bosques, selvas y zonas áridas de México. La Comisión Nacional Forestal (CONAFOR) es la institución responsable de llevar a cabo este programa, bajo reglas de operación y a través de una convocatoria anual en la que se establecen los requisitos, plazos y procedimientos para la asignación y entrega de recursos a los beneficiarios. El reglamento de operación del programa ProÁrbol define una cadena productiva forestal como: "La agrupación de actores y procesos que se integran en forma complementaria y que intervienen en la incorporación de valor agregado a los bienes y servicios, hasta llegar al consumidor final" (CONAFOR, 2010)

La cadena productiva forestal se integra a través de la vinculación de los productores, dueños o poseedores del recurso, industriales, comercializadores, transportistas y proveedores de servicios, además del gobierno que facilita su operación. La CONAFOR facilita y apoya la operación y administración de los distintos participantes de la cadena, a través de los talleres de planeación participativa y de diseño, además proporciona asesoría técnica, seguimiento y capacitación durante el proceso de integración.

Completado el proceso de integración, la cadena se convierte en una sola figura jurídica y administrativa (constitución legal), donde los integrantes pueden lograr acuerdos de largo plazo que los beneficien equitativamente.

A través de este programa en el año 2006, se constituyó La Cadena Productiva Forestal de Veracruz S.A. de C.V. (CPF), teniendo como giro principal la elaboración de productos forestales maderables. Es una sociedad regional que abarca siete municipios

* Académico del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, jlr Ramirez@uv.mx

** Académica del Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas, yoramirez@uv.mx

de Veracruz, localizados entre la ciudad de Xalapa y Perote, teniendo su sede legal en el municipio de Perote, Ver. La CPF se formó con la finalidad de trabajar conjuntamente entre los eslabones para obtener apoyo económico por parte de la CONAFOR, y lograr así un crecimiento tanto individual como colectivo.

En el año 2010, se firmó un acuerdo de colaboración entre la CONAFOR y el Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de las Ciencias Administrativas (IIESCA) de la Universidad Veracruzana, para coadyuvar al ejercicio de la CPF, a mejorar y apoyar los procesos administrativos derivados de su operación.

Este documento presenta los primeros resultados del convenio de colaboración respecto al estudio del primer eslabón de la cadena productiva: viveros productores de plantas.

II. DESARROLLO METODOLÓGICO

II.1 Planteamiento del Problema

A partir de la constitución de la CPF, sus integrantes han recibido diversos apoyos por parte de la CONAFOR, relacionados con: capacitación, asistencia técnica, apoyos para asistencia a ferias y exposiciones, comercialización de productos y servicios, equipamiento tanto de oficina como de equipo técnico, etc., pero aún con todos los apoyos recibidos y a 6 años de iniciar la operación, la Cadena Productiva Forestal, no ha logrado conjuntar e integrar los esfuerzos de todos sus eslabones, para obtener un producto final competitivo para el mercado, de manera que su desempeño y obtención de utilidades colectivas han resultado por debajo del esperado, afectando sus ingresos y el desarrollo de la organización. Los problemas que han enfrentado son de diversa índole, tanto de producción, comercialización, organización, como de administración. Es en ese sentido, que se pretende identificar la forma de trabajo y el uso de la administración en los diversos eslabones de la cadena, para contribuir a mejorar su desempeño.

De acuerdo con la problemática que enfrenta la CPF, se formuló de inicio la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las condiciones generales de operación de la Cadena Productiva Forestal de Veracruz S.A. de C.V. de la región Xalapa – Perote, Veracruz?

II.2 Objetivos

Objetivo general: analizar las condiciones generales de operación de la Cadena Productiva Forestal de Veracruz S.A. de C.V.

Objetivos Específicos:

- Identificar y describir la operación de los eslabones de la cadena.
- Identificar los factores internos y externos que condicionan la operación de la cadena.
- Elaborar propuestas de mejora administrativa en los procesos de trabajo de la cadena

Los objetivos se pretenden cumplir a partir de un diagnóstico global, conformado por los diagnósticos particulares, de las organizaciones que integran cada eslabón, para ello se determinó iniciar por el primer eslabón de la cadena que incluye los viveros productores de la planta, hasta llegar al eslabón de mueblerías involucradas en la comercialización.

Los resultados que se muestran en este avance, se refieren al trabajo realizado con el primer eslabón antes mencionado.

II.3 Etapas del Proceso de Investigación

La investigación se inició una vez firmado el acuerdo de colaboración entre el IIESCA y la CONAFOR, y consistió en un acercamiento inicial, con los actores involucrados en la organización objeto de estudio, ya que era indispensable contar con su autorización y la colaboración de todos los miembros de la CPF para trabajar con ellos.

En la figura No. 1 se presenta el proceso de investigación que se planteó para abordar el estudio de la cadena productiva, y específicamente con el primer eslabón de ésta. Cada una de las etapas, se describe en los siguientes apartados.

II.3.1 Acercamiento inicial

El acercamiento inicial tuvo lugar aprovechando

una de las reuniones mensuales de los miembros de la cadena, en la que se les explicó el objetivo de la investigación y los beneficios mutuos que ésta traería; una vez que se contó con su aceptación y actitud colaborativa, se programó una entrevista con el presidente de la cadena, ya que resultaba imperante tener identificadas las características que definen a esta organización.

Como resultado de esta etapa se obtuvo la información básica acerca de las funciones de la cadena forestal y de sus integrantes, así como la aceptación de los miembros para realizar el estudio y en consecuencia, establecer la programación para las visitas a cada eslabón.

La CPF tiene la capacidad de generar productos maderables de producción propia, abarcando desde la producción de materia prima, el tratamiento de ésta, hasta la comercialización de un bien industrializado al final, como muebles o madera para la construcción, con una calidad tal, que pudiera competir con otros productos existentes en el mercado.

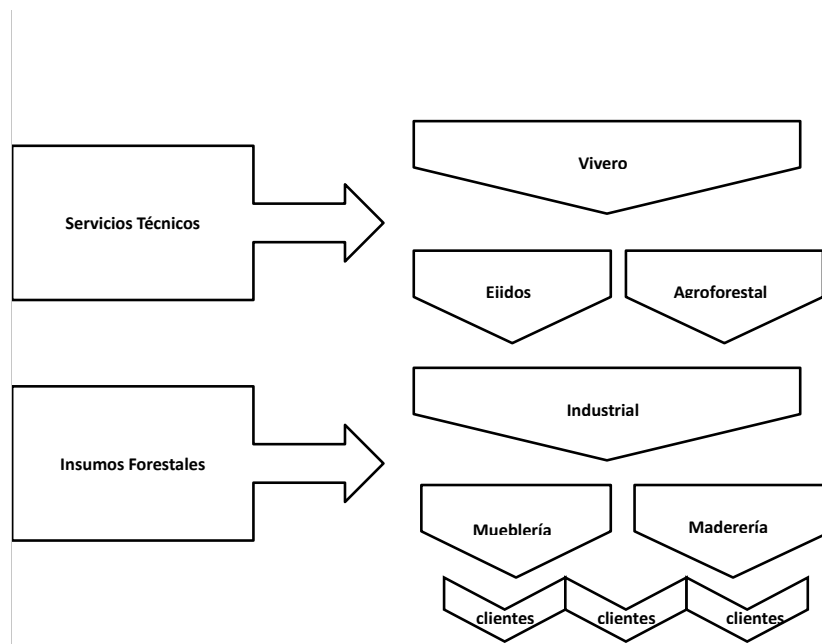
La cadena está integrada por ocho eslabones, con un total de diecinueve organizaciones que van, desde los viveros en el primer eslabón, hasta las mueblerías en el último y a lo largo de la misma cuentan con el apoyo institucional de servicios técnicos e insumos forestales por parte de la CONAFOR.

Figura 1 Etapas del Proceso de Investigación



Fuente: Elaboración propia. Caracterización de la cadena forestal

Figura 2. Integración de la Cadena Productiva Forestal de Veracruz, S.A. de C.V.



Fuente: Cadena Productiva Forestal de Veracruz, S.A. de C.V.

II.3.3 Planeación de la investigación

Dentro de las actividades de planeación de este estudio, además de las acciones y programación respectiva, se determinó utilizar como parte del diagnóstico la técnica del análisis FODA.

El diagnóstico situacional de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), es una herramienta que posibilita conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del análisis de esas cuatro variables principales, con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

Es necesario mencionar algunas consideraciones, que se tomaron en cuenta para que el análisis FODA proporcionara un diagnóstico confiable. Para el establecimiento de las variables de análisis, fue preciso identificar y reunir información previa acerca de las características generales de la unidad de producción, para asegurar la congruencia con los objetivos de trabajo, finalmente las variables seleccionadas fueron cuatro: producción, mercado, administración y responsabilidad social, mismas que se definieron en forma clara desde un inicio con los productores. Por otra parte esas variables fueron

consistentes no se modificaron durante el proceso de aplicación del diagnóstico y para cada variable establecida se realizó la identificación de al menos tres aspectos, y no se aceptó que alguna de las variables, quedara sin elementos de análisis, eso se hizo para mantener una evaluación equitativa y una visión objetiva en cada rubro.

II.3.3.1 Población

La población de estudio está conformada por todas las organizaciones integrantes de la cadena productiva forestal.

La cadena productiva está conformada por 19 organizaciones integradas de la siguiente manera:

- viveros (2),
- ejidos (2),
- agroforestal (2),
- aserraderos (4),
- industria (5),
- mueblería (2),
- maderería (2),
- además de contar a lo largo de la cadena con los apoyos de servicios técnicos e insumos forestales.

II.3.3.2 Unidad de análisis.

Para este primer reporte, la unidad de análisis estuvo integrada únicamente por los productores de viveros de la cadena, quienes constituyen el primer eslabón, y son dos organizaciones: el vivero "El Escobillo" y el vivero "Marcelino's".

Los viveristas son los encargados de la producción de la plántula de diferentes variedades de especies maderables, para surtir a los eslabones siguientes de la cadena.

El vivero "El Escobillo" está ubicado en el poblado El Escobillo en el Cofre de Perote a 3030 msnm. Producen árboles de navidad de las especies vikingo, ayacahuite y Douglas, así como sus respectivas plántulas de diferentes tamaños. Además trabajan también las plantas ornamentales y árboles frutales entre otras especies.

El vivero "Marcelino's" está ubicado en el ejido Orilla de Monte, del Municipio de Perote Ver., es una empresa familiar constituida por 12 socios. Las especies maderables que producen son: pino *montezumae*, ayocote, *cedrostrabus*, *rudis*, encino, etc., actualmente trabajan también en la producción de piñón y tomate en invernadero.

Debido a que la unidad de análisis es pequeña, se tomó la decisión de realizar un censo a los dos viveros, es decir, describir al 100% de los productores. Las razones que justifican esto, es el trabajo en el mismo municipio, así como el acceso y disposición de los productores. El censo aumentó la confiabilidad del estudio, y evitó los errores de muestreo.

II.3.3.3 Técnicas e instrumentos de recopilación de información

Las técnicas e instrumentos para la recopilación de información utilizados en este trabajo fueron:

1. La entrevista no-estructurada, para la cual solo se contemplaron los temas generales que se requería abordar con los viveristas, mismos que se integraron en el formato de diagnóstico que se fue llenando durante el desarrollo de la entrevista. El formato de diagnóstico situacional, compuesto por las siguientes variables de análisis: producción, organización, comercialización, administración,

y responsabilidad social; por considerarse estos como los elementos principales para la organización productiva. Se utilizaron como herramientas de apoyo una grabadora digital y cámara fotográfica.

2. La observación y el registro de los datos se realizó *in situ*, mediante una ficha de campo y guía de observación. Se utilizó como herramienta de apoyo, la cámara fotográfica.

II.3.4 Elaboración del diagnóstico situacional

El diagnóstico situacional es una herramienta que posibilita conocer y evaluar de manera interna y externa, las condiciones de operación de una organización, a partir del análisis de cuatro variables principales (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), con el fin de proponer acciones y estrategias para su beneficio.

El diagnóstico se realizó con base en las siguientes actividades programadas:

1. Contactar, visitar y observar el trabajo de los viveros integrantes de la cadena productiva.
2. Realizar entrevistas a los viveristas.
3. Hacer el llenado del formato de diagnóstico del eslabón.
4. Obtener los resultados del diagnóstico
5. Elaborar una propuesta de mejora, con base en los resultados obtenidos al ejercicio del eslabón (esta actividad se realizará cuando se tengan los diagnósticos de los demás eslabones para presentar propuestas integrales).

Es preciso señalar que las visitas al primer eslabón, se realizaron durante los meses de Julio y Agosto de 2011, en las cuáles se cumplieron las actividades programadas, se aplicaron los instrumentos de recolección de información con los responsables de las unidades de producción quienes asignaron de acuerdo a las instrucciones del formato, las ponderaciones para las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, de cada criterio funcional, con base en una escala de 1 a 3, donde el 3 denota el nivel mayor de intensidad de la variable, el 2 el nivel medio y el 1 el nivel más bajo. Por otra parte se utilizó de manera complementaria la técnica de observación, para atestiguar las condiciones reales de operación así como los procesos que se llevan al cabo, para asegurar la objetividad de los datos.

II.3.5 Análisis y resultados

Toda vez que se colectaron los datos requeridos para

Tabla 1. Matriz de análisis

Variables	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Total (100%)
Producción	Experiencia en los cultivos. (3) Sanidad. (3) Uso de materiales de la zona. (3)	Tener apoyos para asegurar el suministro de agua. (3) Contar con apoyos financieros. (2) Tener asesoría técnica. (2)	Falta de agua. (3) Capacidad instalada ociosa. (3) Infraestructura deficiente. (2)	El clima. (3) Plagas. (2) Robo de insumos. (1)	
Total Producción	9 (30 %)	7 (23%)	8 (26%)	6 (20%)	30
Mercado	Producción de calidad. (3) Precios competitivos. (3) Utilizan eventos para promoción de sus productos. (2)	Ampliar su mercado regional. (3) Contar con el registro de su marca. (3) Exportar a otros países. (1)	Oferta limitada. (3) Distribución irregular y poco eficiente. (3) No tienen imagen comercial. (2)	Expansión de la competencia. (3) Productos sustitutos. (3) Productos de importación de temporada. (2)	
Total Mercado	8 (26%)	7 (22%)	8 (26%)	8 (26%)	31 (100%)
Administración	Tienen rentabilidad. (3) Están muy integrados como sociedad rural y empresa familiar. (3) Poseen una buena dirección. (3)	Capacitación en manejo administrativo. (3) Vinculación con otras organizaciones forestales. (3) Asesoría para el control financiero. (2)	No tienen registros contables. (3) No llevan el control administrativo de las operaciones. (3) Desconocen como acceder a créditos o apoyos financieros. (3)	El riesgo de afectar la eficiencia de las operaciones. (3) Bajar la rentabilidad del negocio. (3) La desintegración del vivero (2)	
Total Administración	9 (26%)	8 (23.5%)	9 (26%)	8 (23.5%)	34 (100%)
Responsabilidad social	Tienen presencia social por los eventos que organizan. (3) Fomentan el cuidado ambiental. (3) Desarrollan conciencia social. (3)	Cambiar de cultura. (3) Obtener apoyos del gobierno. (3) Realizar convenios con la SEC. (1)	Cobertura de acción limitada. (3) No tienen presupuesto para evento. (2) No reciben apoyo de nadie para estas actividades. (3)	El clima limita los eventos. (3) Falta de confianza de las autoridades. (2) Existe el riesgo de que algún político les robe el crédito de sus acciones. (2)	
Total Responsabilidad social	9 (29%)	7 (22%)	8 (26%)	7 (22%)	31

Fuente: Elaboración propia

el diagnóstico, se procedió a la elaboración de una matriz de análisis que permitió la manipulación de los datos de acuerdo a las ponderaciones asignadas, para establecer las diferencias y jerarquías entre las variables, de esta forma y de manera particular, para el análisis por cada criterio funcional (producción, etc.), se sumaron los números asignados a cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.)

de forma horizontal o por renglón, etc., obteniéndose así un total a la derecha, que expresado en porcentaje significa el 100% de la cantidad. A su vez se calcularon los porcentajes individuales de cada una de las variables (fortalezas, debilidades etc.), dividiendo la suma total de cada una en su respectiva columna hacia abajo, entre el total del renglón como se muestra en la siguiente matriz.

Determinación del balance estratégico. A partir de la matriz se determinó el balance estratégico el cual consiste en describir la relación que guardan entre sí los factores de optimización y riesgo de una organización, que pueden tanto favorecer como inhibir el desarrollo de estrategias competitivas, el balance estratégico se expresa en la siguiente igualdad: Factor de optimización = Factor de riesgo.

El factor de optimización indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos operativos, y a las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro, se manifiesta en la siguiente igualdad:

Factor de optimización = Fortalezas + Oportunidades.

Por su parte el factor de riesgo muestra un pasivo competitivo y también aquellas condiciones que pueden limitar el desarrollo futuro de la organización, se expresa como:

Factor de riesgo = Debilidades + Amenazas.

La estimación de estos factores se hizo tanto global para tener la idea del desempeño de toda la unidad de producción, como para cada uno de los criterios (producción, mercado, etc.) por separado, para conocer de manera específica los distintos aspectos del funcionamiento del eslabón

Balance estratégico global. Para realizar el análisis global se sumaron por columna (hacia abajo) todas las calificaciones asignadas a las fortalezas, oportunidades, debilidades, y amenazas,

independientemente del criterio funcional, para obtener la sumatoria de cada una de las variables, y acto seguido se sumaron esos totales de manera horizontal para obtener una cantidad que significara en porcentaje el 100%, de esta forma se pudo determinar la contribución individual de cada variable (fortalezas, etc.) al dividir sus totales parciales entre el gran total, lo cual dio como resultado las cifras que se muestran en la tabla 2.

Con los resultados numéricos y los porcentajes obtenidos, se aplicó la igualdad antes mencionada para determinar el balance estratégico global de eslabón resultando lo siguiente:

Factor de optimización:

Fortalezas = 35 (28%) + Oportunidades = 29 (23.3%) = 64 (51.3%)

Factor de riesgo:

Debilidades = 31 (25%) + Amenazas = 29 (23.3%) = 60 (48.3 %)

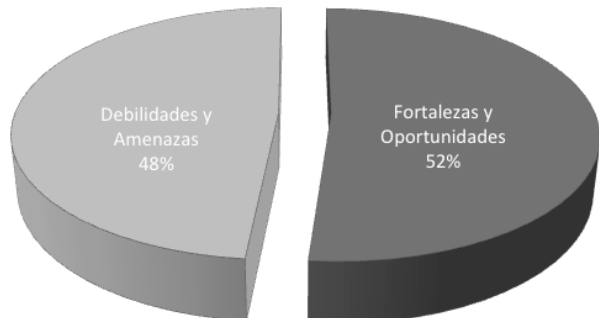
De los resultados globales se puede observar un balance estratégico favorable pero por muy poco ya que las cifras porcentuales resultantes, son muy semejantes, la diferencia de las fortalezas y oportunidades es solo de 4%, lo cual indica que la posición general de los viveros es débil, vulnerable y riesgosa, porque en cualquier momento y por algún descuido se verían problemas de operación. De igual forma y para tener un panorama específico del análisis, se calcularon los balances estratégicos para cada criterio funcional, como se muestra en la gráfica 1.

Tabla 2. Balance estratégico global del eslabón

Variables	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas	Total (100%)
Total producción	9 (30 %)	7 (23%)	8 (26%)	6 (20%)	30 (100%)
Total mercado	8 (26%)	7 (22%)	8 (26%)	8 (26%)	31 (100%)
Total Administración	9 (26.5%)	8 (23.5%)	9 (26.5%)	8 (23.5%)	34 (100%)
Total Responsabilidad social	9 (29%)	7 (22%)	8 (26%)	7 (22%)	31 (100%)
Sumatoria total	35 (28%)	29 (23.3%)	31 (25%)	29 (23.3%)	124 (100%)

Fuente: Elaboración propia

Gráfica 1. Balance global del eslabón



Fuente: Elaboración propia

Producción

Los resultados del criterio producción fueron los siguientes:

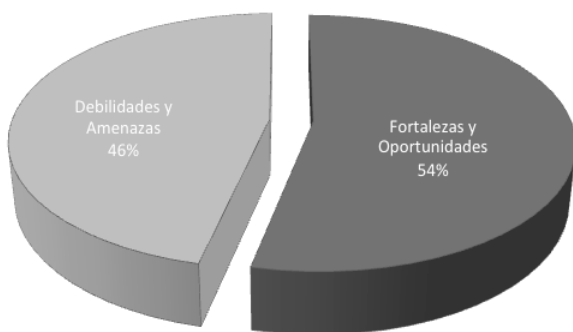
Factor de optimización:

$$\text{Fortalezas} = 9 (30 \%) + \text{Oportunidades} = 7 (23\%) = \text{total } 16 (53\%)$$

Factor de riesgo:

$$\text{Debilidades} = 8 (26\%) + \text{Amenazas} = 6 (20\%) = \text{total } 14 (46\%)$$

Gráfica 2. Balance de Producción



Fuente: Elaboración propia

Se observa que en este criterio los viveros tienen una diferencia a favor de las ventajas estratégicas (8%), (fortalezas y oportunidades) en relación a sus debilidades y amenazas, esto es importante porque la producción representa la función nuclear, pero aún así un 54% significa que todavía queda mucho trabajo por hacer, para incrementar el desempeño de estas organizaciones.

Mercado

En cuanto al mercado se obtuvieron las cifras que a continuación se señalan:

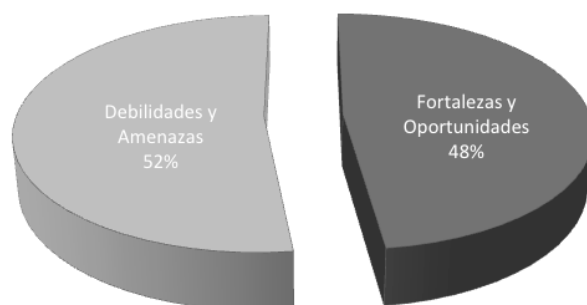
Factor de optimización:

$$\text{Fortalezas} = 8 (26\%) + \text{Oportunidades} = 7 (22\%) = \text{total } 15 (48\%)$$

Factor de riesgo:

$$\text{Debilidades} = 8 (26\%) + \text{Amenazas} = 8 (26\%) = \text{total } 16 (52\%)$$

Gráfica 3. Balance de Mercado



Fuente: Elaboración propia

Para el balance del mercado, se observa una posición desfavorable, ya que las debilidades y amenazas (52%) son superiores a las fortalezas y oportunidades, eso refleja una serie de problemas y deficiencias que enfrentan los productores, como: la irregular comercialización, oferta limitada etc., que requiere de especial atención para que no se convierta en el obstáculo principal para vender su producción.

Administración

En cuanto a la administración de los viveros se encontró:

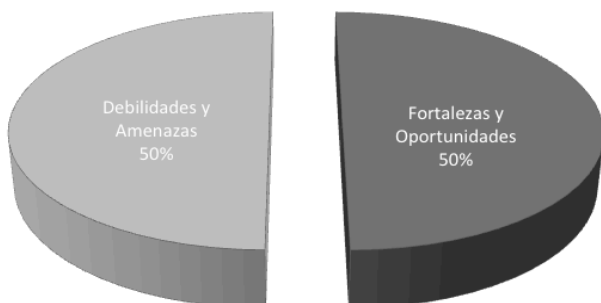
Factor de optimización:

$$\text{Fortalezas} = 9 (26.5\%) + \text{Oportunidades} = 8 (23.5\%) = 17 (50\%)$$

Factor de riesgo:

$$\text{Debilidades} = 9 (26.5\%) + \text{Amenazas} = 8 (23.5\%) = 17 (50\%)$$

Gráfica 4. Balance de Administración



Fuente: Elaboración propia

En este rubro se observa que existe una igualdad en el balance es decir el 50% se comparte entre las fortalezas y oportunidades con las debilidades y amenazas, ello indica una posición delicada y de riesgo porque las actividades administrativas no tienen un papel significativo, mas bien se desarrollan de forma pobre y limitada, lo anterior ofrece una amplia posibilidad para proporcionar los apoyos y asesoría técnica en materia de administración, que los productores requieren para mejorar su eficiencia y competitividad.

Responsabilidad social

En relación al este criterio funcional los resultados encontrados fueron:

Factor de optimización:

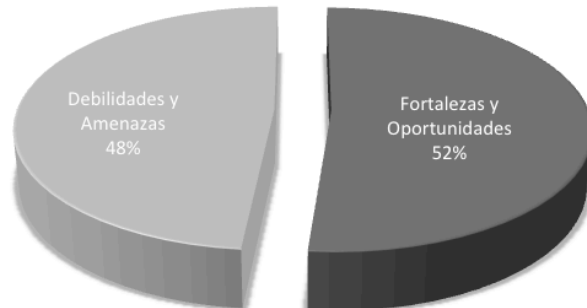
$$\text{Fortalezas} = 9 (29\%) + \text{Oportunidades} = 7 (22\%) = 16 (51\%)$$

Factor de riesgo:

$$\text{Debilidades} = 8 (26\%) + \text{Amenazas} = 7 (22\%) = 15 (48\%)$$

En el balance se aprecia que las actividades de responsabilidad social que los productores realizan se destacan, por arriba de las debilidades y amenazas, esto es particularmente digno de mención porque aún cuando ellos no tienen la obligación de realizar estas actividades, se advierte una gran conciencia de ambiental que desean compartir con la comunidad a través de diversas acciones, sin embargo ellos desean consolidar y reforzar estas actividades con apoyos del gobierno.

Gráfica 5. Balance de Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia

III. RESULTADOS

A partir de los balances estratégicos se pueden elaborar las gráficas de barras, para cada criterio funcional del análisis, con el fin de complementar y detallar los aspectos de cada variable, para establecer relaciones, valorar y emitir juicios que enriquezcan y apoyen el análisis y los resultados.

De esta manera se presentan los siguientes resultados:

Producción

Los resultados más significativos relacionados con el área de producción son los siguientes:

Fortalezas

En cuanto a las fortalezas se encontró que los productores poseen y valoran suficientemente su experiencia en los cultivos, así como el cuidado que tienen del aspecto sanitario, y del uso de los materiales e insumos de la zona.

Oportunidades

La más importante se relaciona con las posibilidades de contar con apoyos institucionales para tener agua y riego, en segundo término la posibilidad de recibir apoyos financieros para la producción, así como recibir asesoría técnica. (Gráfica 6)

Debilidades

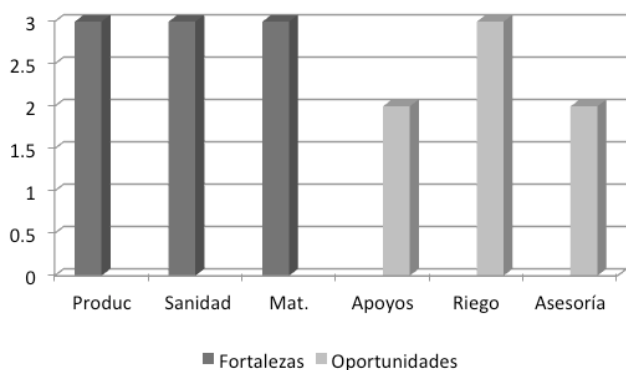
Dentro de las principales debilidades reportadas, la más grave se relaciona con la falta de agua, y la capacidad ociosa que tienen de terreno e

instalaciones; y también reportan contar con una deficiente infraestructura de producción.

Amenazas

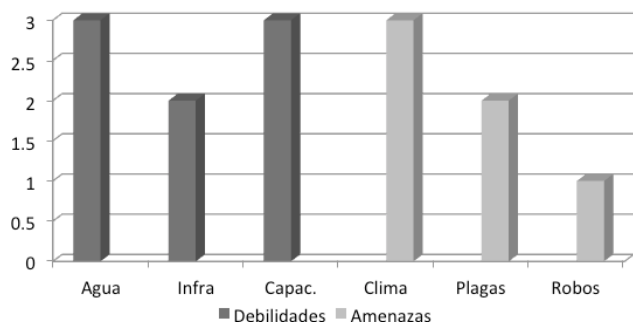
Las amenazas en términos de importancia son: el clima como principal factor debido a que en las condiciones de Perote, siempre existe el riesgo de perder la producción, las plagas frecuentes se encuentran como segunda amenaza y finalmente los robos de insumos, equipo, producto etc., en sus propiedades, como consecuencia de la alta inseguridad en la zona. (Gráfica 7)

Gráfica 6. Fortalezas y Oportunidades del criterio Producción



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 7. Debilidades y Amenazas del criterio Producción



Fuente: Elaboración propia.

Mercado

Relacionado con el aspecto de mercado se advirtió lo siguiente:

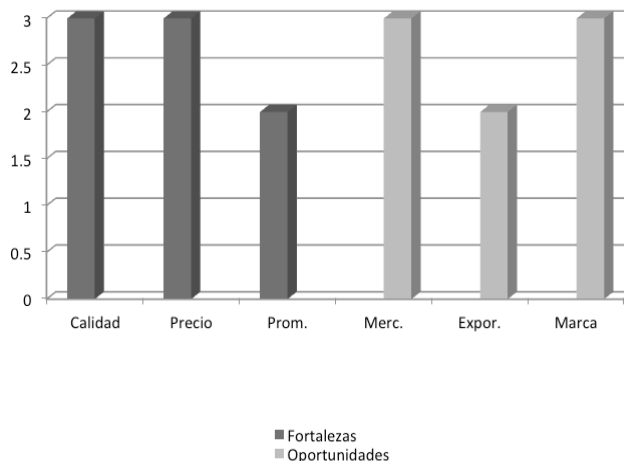
Fortalezas

La principal fortaleza radica en la alta calidad de sus productos, y también consideran que sus precios son competitivos, en segundo término, el esfuerzo por acudir a eventos donde se promueve la comercialización de sus productos, como las ferias y exposiciones (Gráfica 8).

Oportunidades

Las oportunidades que se señalaron de mayor importancia son las que se relacionan con la ampliación de mercado aprovechando la globalización, el desarrollo y registro de una marca propia, que los distinga de la competencia y les proporcione identidad comercial; y finalmente, como algo que se considera a mediano plazo la exportación de sus productos a otros países.

Gráfica 8. Fortalezas y Oportunidades del criterio Mercado

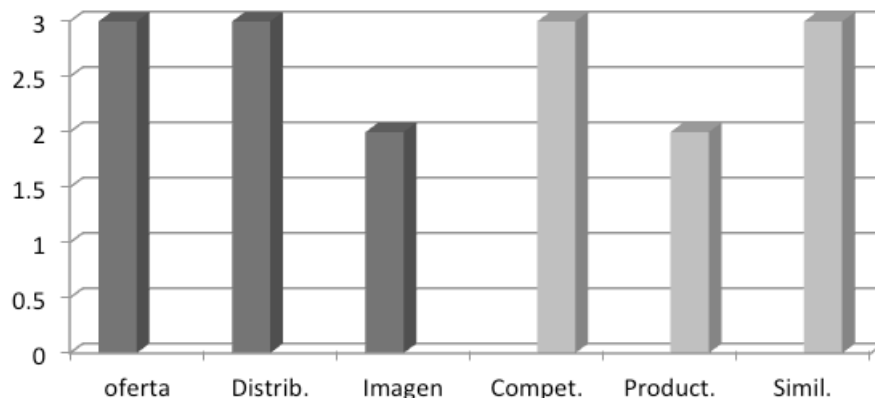


Fuente: Elaboración propia

Debilidades

Las debilidades más importantes reportadas son: tener una oferta limitada de productos en cuanto a volumen y variedad; una distribución irregular poco eficiente y finalmente, una imagen comercial muy pobre o inexistente.

Gráfica 9. Debilidades y Amenazas del criterio Mercado



Fuente: obtención propia

■ Debilidades ■ Amenazas

Amenazas

lo siguiente:

Las principales amenazas que advierten son: la creciente expansión del mercado, que trae como consecuencia la aparición de los productos similares o sustitutos chinos, y finalmente la variedad de productos forestales de importación que llegan a México (Gráfica 9).

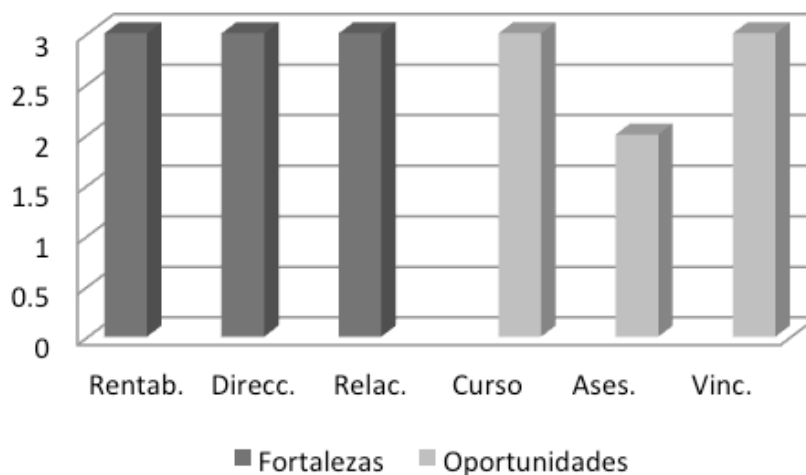
Fortalezas

Consideran que tienen un negocio rentable, también mencionan que tienen una buena integración y buenas relaciones por ser una empresa familiar, además están organizados a través de una sociedad rural de responsabilidad limitada, y reconocen la dirección y autoridad del jefe.

Administración

En lo relativo al aspecto de administración se advirtió

Gráfica 10. Fortalezas y Oportunidades del criterio Administración



Fuente: Elaboración propia

Oportunidades

Las oportunidades que advierten principalmente son las de capacitación en los aspectos administrativos y de manejo, a través de cursos que les proporcionen las distintas instituciones, y la vinculación con otras organizaciones del sector para mejorar su desempeño, finalmente señalan la asesoría administrativa permanente que pueden obtener, si cumplen con los requisitos de una producción de calidad (Gráfica 10).

Debilidades

Las principales debilidades encontradas son altamente significativas como: no llevar registros contables; carecer de un sistema administrativo para llevar el control de sus operaciones y como consecuencia, no poseer conocimientos para gestionar y acceder a créditos (Gráfica 11).

Amenazas

Las principales amenazas son: el riesgo inminente a afectar la eficiencia de las operaciones del negocio, bajar la rentabilidad del mismo, así como también la posibilidad de desintegrar la organización en un futuro, debido a lo anterior.

Responsabilidad social

En lo que respecta al tema de responsabilidad social se observó lo siguiente:

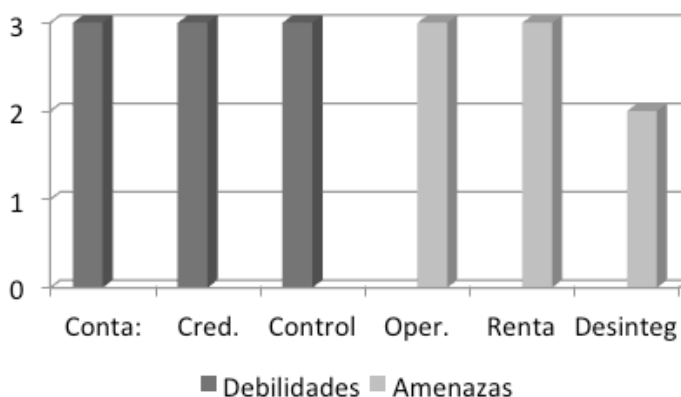
Fortalezas

Tienen presencia social en la comunidad debido a que organizan actividades y eventos benéficos para la población, a su vez fomentan el cuidado ambiental, y la conciencia de sustentabilidad de los recursos, principalmente en los infantes de las primarias y los preescolares de la zona.

Oportunidades

Las oportunidades que se aprecian son principalmente cambiar la cultura de cuidado ambiental y fomentar la conciencia social acerca de la sustentabilidad de los niños y de la sociedad, así como obtener apoyos de algún programa gubernamental para realizar su labor porque a la fecha, estas actividades las realizan con sus propios recursos, además de buscar convenios con la Secretaría de Educación y Cultura (SEC) del estado, para canalizar a los niños al vivero y realizar actividades de conservación de manera conjunta (Gráfica 12).

Gráfica 11. Debilidades y Amenazas del criterio Administración



Fuente: Elaboración propia

Debilidades

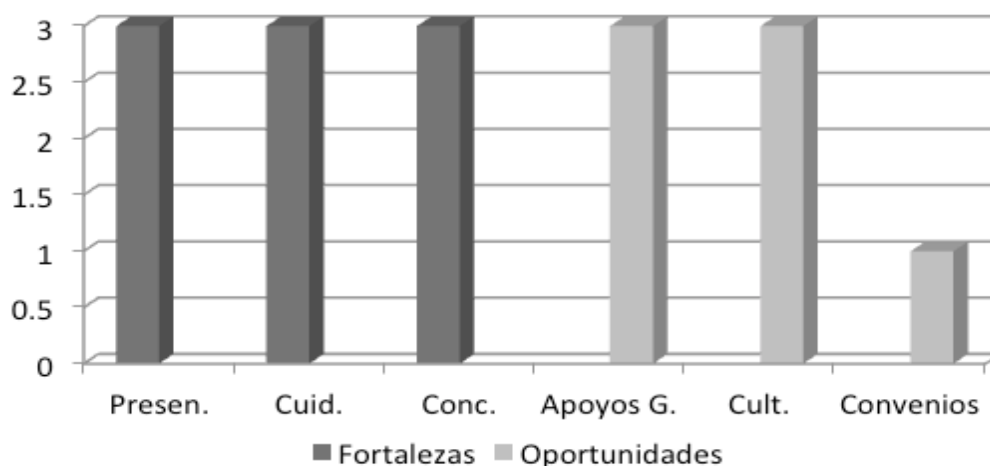
Las principales debilidades en materia de responsabilidad social son: la limitada cobertura de sus acciones por no tener un presupuesto fijo disponible, el no poder difundir sus eventos por carecer de recursos económicos, así como el no

recibir ningún reconocimiento ni apoyo, por ninguna autoridad ni municipal ni gubernamental por su trabajo.

Amenazas

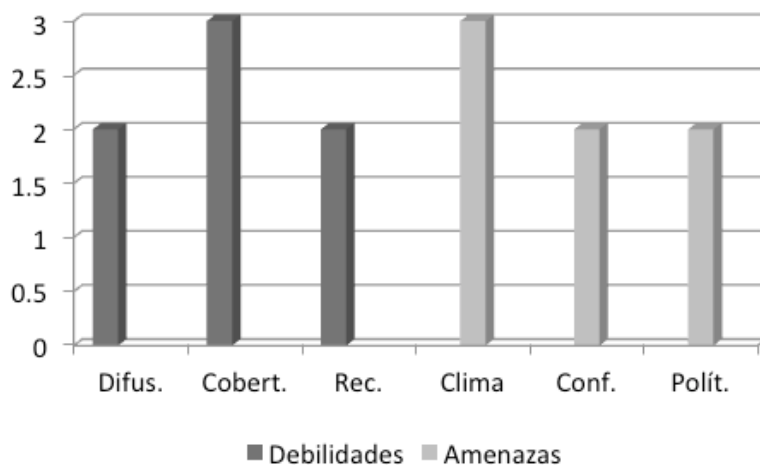
Las principales amenazas son: el clima de la

Gráfica 12. Fortalezas y Oportunidades del criterio Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia

Gráfica 13. Debilidades y Amenazas del criterio Responsabilidad Social



Fuente: Elaboración propia

zona que impide muchas veces realizar los eventos con los niños, la falta de confianza de las autoridades en esa labor que los podría hasta perjudicar en un momento dado, y finalmente, señalan que existe el riesgo de que algún político al ver esas acciones de beneficio social se las quite o las utilice con otros fines.

CONCLUSIONES

Los resultados obtenidos hasta el momento en esta investigación son preliminares y servirán de base para el desarrollo de las etapas subsiguientes del

proyecto.

De los factores analizados en el diagnóstico situacional aplicado al primer eslabón de la cadena forestal, se encontró que:

1. En cuanto a la variable producción, su principal fortaleza es la experiencia y el cuidado sanitario; a su vez la falta de agua se presenta como su principal debilidad. Sin embargo, sus principales oportunidades se relacionan con los apoyos institucionales; mientras que su principal amenaza es el clima.

2. Por su parte, con relación a la variable mercado, la principal fortaleza que presenta es su producción de alta calidad y un precio competitivo, aún cuando se ven afectados por la limitada variedad de productos y volumen de producción, además de que carecen de una imagen comercial, sus oportunidades están relacionadas con el crecimiento del mercado y la exportación de sus productos en el futuro, sus amenazas son la competencia y los productos sustitutos de importación.

3. Para la variable administración, se pudo observar que su principal fortaleza consiste en contar con un negocio rentable y una dirección apropiada como empresa familiar. Tienen la posibilidad de aprovechar las oportunidades relacionadas a la capacitación en aspectos administrativos y la vinculación con otras organizaciones del sector. Sus principales debilidades son que no tienen el control administrativo de sus operaciones ni de sus registros contables; mientras que su principal amenaza, es la desintegración de la organización por falta de eficiencia en las operaciones del negocio.

Por su parte, en cuanto a la responsabilidad social, tienen como fortalezas principales: la presencia ante la comunidad, el fomento a la conciencia ambiental y de sustentabilidad; presentan como debilidades, la limitada cobertura de sus acciones y no cuentan con un presupuesto fijo para llevarla a cabo; tienen la oportunidad de cambiar la cultura de los infantes y obtener apoyos por parte del Gobierno; y su principal amenaza es el clima que impide realizar eventos, así como la intromisión de algunas autoridades que busquen su propio beneficio con estas acciones.

Los viveros tienen la capacidad para aportar a la cadena un producto de calidad que es la base para la generación de un producto final competitivo; sin embargo, antes deben solventarse los problemas de manejo y operación de los viveros.

Después de analizar los resultados de este primer diagnóstico, se observa claramente la pertinencia de la participación del IIESCA de contribuir a mejorar los aspectos administrativos de este eslabón.

Finalmente las propuestas de estrategias que se elaboren para mejorar el desempeño administrativo de la cadena, deben surgir de un proceso de análisis

y concatenación de recursos con fines, además ser explícitas y participativas de acuerdo con los productores, para que se constituyan en una "forma" viable de cambio y cumplimiento de metas.

REFERENCIAS

- Aguilar V., Alfredo (2009) *Administración de empresas agropecuarias*. Soc. Mexicana de administración agropecuaria, México.
- Barrios F., D. (2007) *Manual de producción y paquete tecnológico*. Secretaría de Desarrollo Rural del Estado de Puebla, México.
- Bernal Torres, César A. (2006) *Metodología de la Investigación: Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Pearson Educación. México.
- Centro Internacional para la Cooperación del Desarrollo Agrícola CICDA. (2004) *Guía Metodológica para el Análisis de Cadenas Productivas*, Lima, Perú.
- Comisión Nacional Forestal (2010) *Programa Pro Árbol*. www.conafor.gob.mx/portal/index.php/proarbol, Consultado en noviembre 2010, marzo 2011.
- Gobierno del estado de Veracruz. Plan Veracruzano de Desarrollo 2005-2010. (2005). Gobierno del estado de Veracruz, México.
- IIESCA –CONAFOR Gerencia Regional (2010) Acuerdo de Colaboración.
- Ramírez R. (2009) Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. *Ciencia Administrativa*. Número 2. México.
- Robbins, P., Stephen; Decenzo, David. (2007). *Fundamentos de administración*. Prentice Hall. México.