

**APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA A LA
EMPRESA FORESTAL COMUNAL DE SAN PEDRO EL
ALTO, ZIMATLÁN, OAXACA.**

GERMÁN IGNACIO CORTÉS VÁSQUEZ

T E S I S

**Presentada como requisito parcial
para obtener el grado de
Maestro en Ciencias
En Zootecnia**



**Universidad Autónoma Agraria
Antonio Narro**

**Buenavista, Saltillo, Coah.
Junio de 2014**

**UNIVERSIDAD AUTONOMA AGRARIA ANTONIO NARRO
SUBDIRECCION DE POSTGRADO**

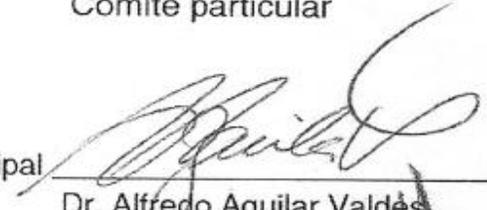
Aplicación de la Planeación Estratégica a la Empresa, Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.

**TESIS
POR
GERMÁN IGNACIO CORTÉS VÁSQUEZ**

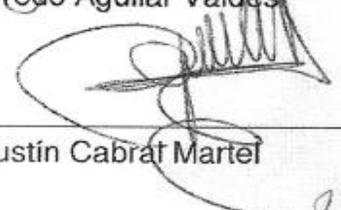
Elaborada bajo la Supervisión del Comité Particular de Asesoría y aprobado como requisito parcial, para optar al grado de:
MAESTRO EN CIENCIAS EN ZOOTECNIA

Comité particular

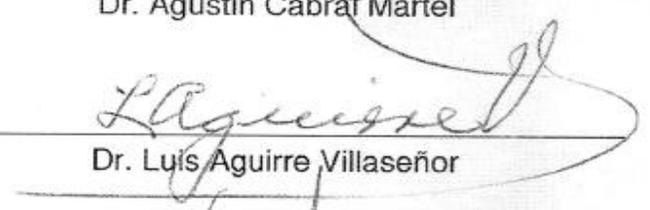
Asesor principal


Dr. Alfredo Aguilar Valdés

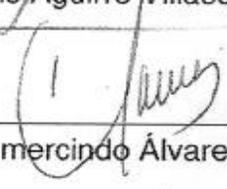
Asesor


Dr. Agustín Cabrat Martí

Asesor


Dr. Luis Aguirre Villaseñor

Asesor


Dr. Gumercindo Álvarez Moreno


Subdirector de Postgrado
Dr. Fernando Ruiz Zárate

Saltillo, Coahuila, Junio de 2014

DEDICATORIA

Con todo el amor a mis padres:

Pedro Cortés Pérez

Amada Margarita Vásquez López

A mi esposa, por todo su amor y apoyo que me brinda:

Elizabeth Hernández Carranza

A mi hijo, (Christopher Uriel), lo más hermoso de mi vida, que me impulsa a seguir adelante.

A mis hermanos, que los quiero mucho.

Juan, Leovigilda, Ana, Benito, Merced, (Otón, donde se encuentre).

A mis sobrinos con todo el cariño:

Pascual, Alejandra, Anahí, Lenin, Pedro, Cesar, Miguel, Luis, Brenda, Aidé, Henry, ya que son un gran motivo para seguir adelante.

Agradezco a todos mis amigos y compañeros que de alguna forma me ofrecieron su amistad y apoyo.

AGRADECIMIENTOS

A Dios, ya que me dio lo más importante, vida y salud.

A mi Alma Mater (UAAAN), por brindarme la oportunidad de realizar mis estudios de maestría satisfactoriamente y ascender un escalón más en la vida.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), por brindarme el apoyo económico y así, hacer realidad mis propósitos de seguirme preparando.

Agradezco a la empresa Forestal Comunal San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca; por haberme brindado la oportunidad de desarrollar la investigación, así como por facilitarme la información necesaria.

Al Dr. Alfredo Aguilar Valdés, agradezco las cátedras que me brindo, los conocimientos que me compartió para realizar la investigación, así como, el tiempo que me dedico para mejorar el trabajo, al mismo tiempo agradezco haberme hecho reflexionar sobre el valor de la responsabilidad.

Al Dr. Agustín Cabral Martel, por ser parte del equipo de trabajo de mi investigación, por la amabilidad y disposición que me brindo.

Al Dr. Luis Aguirre Villaseñor, por su apoyo al trabajo realizado, por su confianza y por su disponibilidad a responder mis dudas.

Al Dr. Gumersindo Álvarez Moreno, por aceptar integrar el equipo de trabajo para la investigación, agradezco el tiempo dedicado al trabajo, por los conocimientos aprendidos en sus clases, que siempre fueron muy interesantes.

También agradezco a todos los profesores que forman la planta docente de la Maestría en Zootecnia, por el apoyo que me brindaron, y por su contribución al logro de este objetivo.

RESUMEN

Aplicación de la Planeación Estratégica a la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.

POR

Germán Ignacio Cortés Vásquez

En México entre 12 a 13 millones de habitantes viven en regiones forestales, sin considerar las zonas áridas y semiáridas. Los datos revelan que, para el 2005, la pobreza afecta a 47% de la población total, es decir, a 48.9 millones de personas de las cuales 18.3 millones (17.3%) se encuentran en la categoría de pobreza extrema. Aunque la mayoría de las personas en pobreza se concentra en zonas urbanas (26.4 millones), la mayor cantidad de pobres extremos (10.9 millones) vive en zonas rurales. (Comisión Nacional Forestal, Programa Institucional 2007-2012).

San Pedro el Alto es una comunidad zapoteca ubicada en la Sierra Sur del estado de Oaxaca. Administrativamente forma parte del municipio y el distrito de Zimatlán de Álvarez.

San Pedro es una de las mayores comunidades del estado; el conjunto de su territorio abarca 30,130 ha, cubiertas casi totalmente por bosques. Su territorio es montañoso y abrupto, con un gradiente que va de los 1,900 msnm hasta los 3,000 msnm.

El área que se destina a la extracción forestal con fines comerciales es de 18,000 ha.; 12,000 ha se dedican a la conservación. La extensión restante se destina a la agricultura de subsistencia o se utiliza para pastizales.

El giro de la empresa, Unidad Económica Especializada de Aprovechamiento Forestal Comunal, es la producción y comercialización de madera en rollo.

Los cargos de dirección de la empresa forestal son: jefe de monte, jefe de caminos, dirección técnica forestal, y documentador. En la empresa hay un coordinador de la empresa y un responsable de finanzas. Quienes ocupan estos cargos durante dos años y que son retribuidos.

En cuanto a los empleos que la empresa genera se puede hablar de aproximadamente unos 380 en total en todas las áreas.

La producción anual del bosque de San Pedro el Alto es de 70,000 m³. En el año 2000, se aprovechó 90% de este volumen.

Es por todas estas características que, la Planeación Estratégica viene a jugar un papel muy importante en el desarrollo y fortalecimiento de la empresa.

Para la obtención de los datos de campo, se realizaron dos encuestas, una al técnico forestal de la empresa, y otra al asesor fiscal; también se toman datos con la asistencia a dos reuniones de trabajo con el corporativo de la empresa y con un recorrido al área de producción. Los datos de campo sirven de guía para la realización de la Planeación Estratégica de la empresa Forestal Comunal, que se hace con la metodología UALAE, y que se presenta como resultados de

la investigación, debido a que la empresa no contaba con este tipo de Planeación, por lo que se hace una contribución a la organización.

Palabras clave: Planeación Estratégica, Empresa, Producción Forestal, Desarrollo, Fortalecimiento.

ABSTRACT

Application of Strategic Planning to the Communal Forest Enterprise of San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca

BY

Germán Ignacio Cortés Vásquez

In Mexico, between 12 and 13 million inhabitants live in forest regions, without considering arid and semi-arid zones. Data reveals that in 2005, poverty affected 47% of the total population, that is 48.9 million people of whom 18.3 million (17.3%) live in extreme poverty. Although found under this category, most people living in poverty concentrate in urban zones (26.4 million), the highest number of extremely poor people (10.9 million) live in rural zones. (National Forest Commission, Institutional Program 2007 – 2012).

San Pedro el Alto is a Zapotec community located in the southern mountains of the state of Oaxaca. Administratively, it's part of Zimatlán de Alvarez municipality and district.

San Pedro is one of the state's largest communities. As a whole, its territory covers 30,130 ha, almost covered totally by forests. Its territory is mountainous and abrupt, with a slope going from 1,900 msnm up to 3,000 msnm.

18,000 ha area is destined for forest extraction with commercial purposes and 12,000 ha dedicated to preservation. The remaining extension is intended to subsistence agriculture or is used for pasture.

The main line of the enterprise, Specialized Economic Unit of Communal Forest Exploitation, is whole, uncut timber production and commercialization.

The forest enterprise management positions are: field chief, road head chief, technical forest manager, and documenter. The enterprise has an enterprise coordinator and a finance manager. They occupy these positions for two years and are compensated.

The jobs which the enterprise generates are approximately about 388 in all the areas.

San Pedro el Alto forest's annual production is 70,000 m³. In 2000, 90% of this volume was used profitably.

Because of all these characteristics, Strategic Planning plays a very important role in the development and strengthening of the enterprise.

Two surveys were carried out to obtain field data, one to the enterprise's forest technician, and the other one to the fiscal advisor, also data was taken by attending to two work meetings with the enterprise's corporative and with a tour through the production area. Field data serve as a guide to carry out the Strategic Planning of the Communal Forest enterprise, done with UALAE methodology, and shown as research results. A contribution is given to organization due to the fact that the enterprise didn't have this type of Planning.

Keywords: Strategic Planning, Company, Forestry Production, Development, Strengthening.

INDICE

I. INTRODUCCION	1
JUSTIFICACION	3
OBJETIVO GENERAL.....	4
II. REVISION DE LITERATURA	5
2.1 La Planeación Estratégica	5
¿Qué es la planeación estratégica?.....	5
2.2 Antecedentes de las Estrategias.....	8
2.3 Elementos que Componen a la Planeación Estratégica	9
2.3.1 Misión	9
2.3.2 Visión.....	10
2.3.3 Objetivos.....	10
2.3.4 Políticas	11
2.3.6 Programas.....	13
2.3.7 Tácticas.....	13
2.4 Situación actual de la actividad forestal en México.....	14
2.4. 1 La situación de México	16
2.4.2 Producción maderable.....	17
2.4.4 Aspecto económico.....	19
III. MATERIALES Y METODOS.....	21
3.1 Fase Teórica.....	22
3.2 Fase de Trabajo de Campo	22
3.3 Fase de Resultados	23
3.4 La Información del Trabajo de Campo.....	24
3.4.1 Los inicios de la empresa Forestal Comunal.....	24
3.4.2 Proceso de producción.....	27
3.4.2.1 Volumen	27
3.4.2.2 Marqueo	27
3.4.2.3 Acceso	27
3.4.2.4 Corte y arrime.....	28
3.4.2.5 Extracción.	28

3.4.2.6 Embarque.....	28
3.4.3 Seguridad laboral	28
3.4.5 Mercado	29
3.4.6 Precios	29
3.4.7 Industrialización	30
3.4.8 Maquinaria para la extracción	30
3.4.9 El manejo sustentable del bosque.....	30
IV. RESULTADOS	32
5.1 Planeación Estratégica de la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.	32
5.1.1 MISION	32
5.1.2 VISION	32
5.1.3 OBJETIVOS	32
5.1.4 POLITICAS.....	33
5.1.5 PROGRAMAS.....	33
5.1.6 ESTRATEGIAS.....	36
5.1.7 TACTICAS.....	37
5.1.8 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL (FODA)	37
5.1.9 PRONÓSTICO.....	39
5.1.10 RECOMENDACIONES	39
5.1.11 CONTROL.....	39
V. CONCLUSIONES.....	41
VI. LITERATURA CITADA	43
ANEXOS.....	45

INDICE DE FIGURAS

Esquema 1: El FODA.....	10
Esquema 2: Organigrama Actual de la Empresa.....	18
Esquema 3: Proceso de Producción.....	19

I. INTRODUCCION

La Comisión Nacional Forestal (2008), señala que en México, aproximadamente un 11% de la población vive en regiones forestales, esto es, unos 13 millones de habitantes; los habitantes de la comunidad de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca, forman parte de este porcentaje; sus bosques forman parte de las 33.508 millones de hectáreas que existen en México, también está dentro del 80% de las comunidades que se manejan bajo el tipo de propiedad de carácter social.

La presente investigación está orientada a la aplicación de la Planeación Estratégica a la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca, ya que forma parte de las empresas que generan empleo para la población que vive en regiones forestales. Debido a que la empresa cumple una importante labor social, es importante contribuir al mejoramiento de esta; con este tipo de organizaciones se garantiza empleo a los habitantes de la comunidad donde se ubica la empresa, con salarios decentes, generando un desarrollo económico y social en la región.

Hoy en día, hablar de la Planeación Estratégica, es hablar de la situación actual de una empresa, pero también implica el lugar que quiere ocupar a futuro, elegir la mejor forma para llegar a esa posición, mediante buenas estrategias y planteándose objetivos bien claros para la mejora continua de la empresa (Aguilar, 2012).

En este contexto, la actividad forestal desarrolla un rol muy importante, ya que la población que vive en zonas forestales, la situación de pobreza en la que se encuentran los obliga a buscar alternativas de subsistencia, y encuentran en la explotación forestal dicha alternativa.

JUSTIFICACION

Las empresas, especialmente del ramo agropecuario y forestal, no tienen estrategias definidas dentro de su organización, falta investigación en la parte de Planeación Estratégica, es por eso que se enfrentan a diferentes problemas en diferentes ámbitos, tales como; la manera de enfrentar los cambios del medio ambiente, cómo lograr una ventaja competitiva, y como sobresalir frente a sus competidoras.

Durante aproximadamente 30 años, la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca, ha sido el sustento económico para muchas familias de comunidades de la región de la Sierra Sur del Estado; ha sido la base del desarrollo económico y social de la comunidad; también ha logrado disminuir la migración del campo a la ciudad, pero principalmente hacia los Estados Unidos; debido a los empleos que genera, las personas prefieren quedarse en sus comunidades.

Debido a lo escrito anteriormente, es importante fortalecer las empresas comunitarias, hacerlas más competitivas y eficientes, pero sin perder el sentido social que las define, y por lo que existen. También es indispensable que las comunidades aprendan a explotar sus recursos naturales, pero de manera sustentable, de forma que no se agoten y puedan las generaciones futuras hacer uso de dichos recursos.

OBJETIVO GENERAL

Proporcionar a la empresa las herramientas necesarias de Planeación Estratégica que le permitan mejorar continuamente, acompañadas de información importante que sea de utilidad para que la organización tome las mejoras decisiones.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- I. Mediante la Revisión de Literatura, conocer la situación actual de la actividad forestal en México.
- II. Mediante el trabajo de campo sobre la empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca, recabar información pertinente que me permita conocer: el proceso de producción, volumen de la producción, mercado, maquinaria con la que cuenta y el manejo sustentable del bosque.
- III. Realizar la Planeación Estratégica de la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.

HIPOTESIS

La Empresa Forestal Comunal San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca, no cuenta con Planeación Estratégica hasta este momento.

II. REVISION DE LITERATURA

2.1 La Planeación Estratégica

¿Qué es la planeación estratégica?

Aguilar (2009), ve a la planeación estratégica, como una fase administrativa de suma importancia dentro de las organizaciones, ya que de ella dependerá el funcionamiento de sus actividades productivas.

Una definición muy importante, dice que la planeación estratégica es un proceso de análisis la cual involucra a toda la empresa, es global, pero, no solo es un análisis de la organización internamente, sino, también del medio ambiente y de la competencia, involucrando a todas las funciones de la empresa, todo lo anterior para que la empresa tome las mejores decisiones, también para que vea con claridad sus objetivos y metas, asigne recursos y muy importante, para que logre una posición estratégica en el entorno (Aguilar, de la Maza, 2005).

Ampliando un poco el panorama, antes de dar la siguiente definición de la planeación estratégica, se define únicamente “planeación”, ya que esta palabra es el cimiento de nuestro estudio.

Para Münch (2005), planeación es prever lo que podría pasar a futuro y además es determinar los resultados que se desean obtener, mediante el análisis del entorno para minimizar riesgos, con la finalidad de optimizar los recursos y también definir las estrategias que nos van a llevar a lograr los propósitos de la

organización con altas probabilidades de éxito. Plantea que a través de la planeación se le da dirección a la empresa, se eliminan los riesgos, así como, se da mayor garantía de éxito; el autor ve a la planeación como punto de partida del proceso administrativo.

Después de dar la definición de planeación y de entender la importancia de la misma, Münch (2005), plantea que la planeación estratégica dicta los lineamientos generales de la planeación de la empresa, la realizan los altos directivos para establecer los planes generales. El propósito de la planeación estratégica es determinar hacia donde se dirige la organización, así como, también nos permite conocer de qué manera se van a obtener, usar y disponer de los medios necesarios para alcanzar la misión y la visión de la empresa, generalmente es a mediano y a largo plazos y abarca a toda la empresa.

En la misma línea, Thompson (2008), coincide con los autores anteriormente citados, en que el plan estratégico expresa la dirección futura de la empresa, de cuáles son sus metas, su desempeño y también sus estrategias. Thompson (*et al.* 2008:41).

Existen otros tipos de planeación, de las cuales no se ocupará este estudio, pero, que es muy importante mencionarlas, para diferenciarlas de la planeación estratégica y ver hasta donde esta puede abarcar en el ámbito de la empresa.

Aparte de la **planeación estratégica**, existe la **planeación táctica o funcional** y la **planeación operativa**; se explican de la siguiente manera:

Planeación táctica o funcional, es aquella que se refiere a elaborar planes más específicos, los cuales se elaborarán por departamentos o áreas de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Se enfoca a un área específica de la organización, siendo a mediano o largo plazo; estos son planes detallados de cada gerencia para lograr el plan estratégico (Münch, 2005).

Planeación operativa, es a corto plazo, se diseña y se rige de acuerdo con la planeación táctica; se realiza en niveles de sección u operación. Su función consiste en la formulación y asignación de resultados y actividades específicas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa, por lo general la desarrolla el personal (Münch, 2005).

En esta investigación se desarrollará la planeación estratégica.

Antes de continuar con las definiciones, las cuales son importantes para el avanzar, es imprescindible mencionar dos situaciones que son claves. La primera, es la adopción del pensamiento estratégico; explica por qué las empresas deben adoptar esta forma de pensar

Barragán (2002), señala que las empresas deben reconocer que la información es un factor sumamente importante para la toma de decisiones y solución de problemas, por lo que se elabora un documento en el cual participen todos los integrantes y todos los negocios, aporten ideas, recomendaciones, pero, también que se comprometan con los planes y programas que se originen; en resumen la planeación estratégica debe realizarse de manera participativa, que

todos los niveles jerárquicos de la empresa estén informados equitativamente sobre la situación que atraviesa la empresa, y que está haciendo o debe hacerse para asegurar que permanezca en el mercado y a su vez, sea rentable; cuando la organización cumpla con estos requisitos, puede decirse que ha adoptado el pensamiento estratégico (Barragán 2002).

Como segundo punto fundamental, se trata sobre cuál es el origen de la planeación estratégica, en este punto no se refiere a cómo surgió, sino que se refiere a un tributo no tanto de las empresas sino de los administradores que es lo que verdaderamente da origen a la administración estratégica, y es: *la visión*. Está es una cualidad en un ser humano que permite a las empresas y a sus administradores establecer con anticipación cuál será su reacción a diversas condiciones del mercado (Barragán 2002).

2.2 Antecedentes de las Estrategias

En este apartado se verá quienes han sido los precursores de las estrategias, quienes las han iniciado; se muestran diferentes autores que han usado el término desde tiempos atrás.

Peter F. Drucker (1909-2005). Se dice que este autor fue el primero en usar términos relacionados a estrategia en el mundo de los negocios (D'Alessio, 2008: 38).

Igor Ansoff (1918-2002). Este autor fue uno de los primeros pensadores en reconocer la necesidad del concepto de gerencia estratégica. (D'Alessio, 2008: 39).

Tom Peters (1942); este autor en su esquema de las siete s, las cuales son siete factores que deben combinar y equilibrar para que una organización opere, se adapte al cambio y pueda triunfar, menciona a la estrategia como uno de estos elementos que lo hacen posible (D'Alessio, 2008: 44).

Michael E. Porter (1947-), autor que habla de la estrategia competitiva, es especialista en estudiar la competencia y sus implicaciones para la estrategia (D'Alessio, 2008: 45).

2.3 Elementos que Componen a la Planeación Estratégica

En seguida se mencionan y definen todos los elementos que son esenciales para llevar a cabo la planeación estratégica en la empresa.

2.3.1 Misión

Es el primer elemento con el que se inicia, la empresa tiene que tener una misión, pero, ¿Qué es la misión?

Aguilar (2012), define a la misión como una declaración duradera sobre el propósito que distingue a una empresa de otra similar, es la razón de ser de la empresa, se centra en lo que es la empresa hoy.

Barragán (2002), ofrece una definición muy corta, pero muy entendible de lo que es la misión, es “que estamos haciendo”.

La misión es la razón de ser de la organización, su formulación es una etapa de las más importantes en el proceso de planeación, debe ser amplia, motivadora, permanente y congruente (Münch, 2005).

2.3.2 Visión

Para Münch (2005), la visión es el enunciado del estado deseado en el futuro para la organización.

La visión, describe suposición hacia el futuro, lo que se desea llegar hacer o la posición que se desea tener. La visión es la primera actividad de la formulación de la estrategia. La empresa mañana... (Aguilar, 2012).

2.3.3 Objetivos

Para saber que son los objetivos, vamos a ver la opinión de los autores siguientes:

El autor Münch (2005), escribe que el término objetivo tiene diferentes significados según el contexto en que se presente, por ejemplo, el diccionario lo define como "relativo al objeto en sí"; desde el contexto militar, es el punto en que se ha de concentrar el fuego; para este autor, en el contexto de empresas, los objetivos representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente.

Según Münch (2005), los objetivos deben cumplir con tres características esenciales:

- Establecerse a un tiempo específico.
- Determinarse cuantitativamente.
- Su redacción debe iniciar con un verbo en infinitivo.

De acuerdo a la función del área que abarquen y del tiempo en que se establezcan, los objetivos se clasifican en: estratégicos o generales, tácticos o departamentales y operacionales o específicos, (Münch 2005).

Aguilar (2012), escribe que los objetivos representan la base para la distribución de recursos, constituyen un mecanismo básico para evaluar a los gerentes, son el instrumento principal para la supervisión del progreso, objetivos a largo plazo y se establecen prioridades corporativas de división y departamentales.

En otro punto de vista, Barragán (2002), plantea que hay que tomar en cuenta que la determinación de objetivos debe basarse en una verdadera concientización de la situación actual, y sobre todo en la obtención de información pertinente sobre el mercado o de los clientes, que hagan más factible no sólo la definición de objetivos, sino el logro de los mismos. A estos elementos hay que agregarle los recursos disponibles y las condiciones de participación.

2.3.4 Políticas

Estas son guías, normas y tácticas de conducta que proporcionan orientación en la acción administrativa y sobre todo en la toma de decisiones, elaboradas dentro de determinados límites y reglas previamente establecidas. (Aguilar, Cabral, 2012:6)

En otra definición, es muy similar a la anterior, plantea que las políticas son guías para orientar la acción; son criterios, lineamientos generales que hay que observar en la toma de decisiones, sobre las diferentes problemáticas que presenta la organización de manera continua y que tienen que ser eliminadas. (Münch 2012).

2.3.5 Estrategias

Las estrategias son importantes, ya que estas nos van a indicar qué hacer para lograr los objetivos; son alternativas o cursos de acción que muestran los medios, los recursos y los esfuerzos que deben emplearse para lograr los objetivos. Münch (2012).

Las “estrategias” son programas generales de acción encaminados al cumplimiento de objetivos generales. Las principales estrategias de una empresa implican objetivos: la obtención y el compromiso de los “recursos” necesarios para el logro de dichos objetivos y las principales políticas que deberán acatarse al utilizar dichos recursos. Aguilar (et al. 2012:6).

Las estrategias son un medio para alcanzar los objetivos a largo plazo. (Fred, 1997: 11)

Estrategia es la determinación de la misión o propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa, seguida de la adopción de cursos de acción y la

asignación de los recursos necesarios para alcanzar esas metas. Koontz (et al. 2008: 131)

Todos los autores coinciden en sus definiciones, en el sentido de que, las estrategias son para lograr los objetivos generales, así que, los objetivos y las estrategias están muy relacionados; entonces los objetivos deben ser: claros, concretos, bien definidos, para así determinar con mayor exactitud la estrategia a seguir para lograrlos.

2.3.6 Programas

Los programas son las actividades específicas que se deben realizar para el logro de las estrategias y los objetivos; se especifica en estos el tiempo requerido, así como, se asigna a los responsables de realizarlos. (Münch 2005). Según Aguilar (2005), escribe que los programas son las actividades más importantes que se llevan a cabo para mejorar de manera continua.

2.3.7 Tácticas

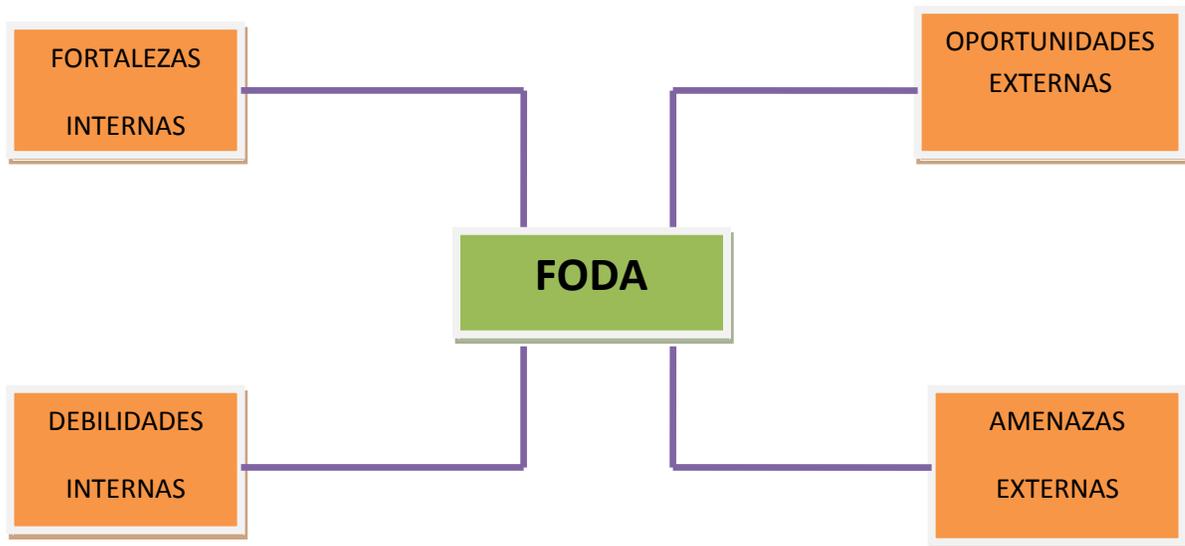
De acuerdo a la literatura citada, las tácticas responden a la pregunta, ¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quién, y cuándo? (Aguilar, 2005).

Todos estos puntos son claves e importantes en el desarrollo de la Planeación Estratégica, pero aún falta hacer un diagnóstico de la empresa, para conocer su situación actual, es lo que a continuación se describe.

2.3.8 Diagnóstico

Es un análisis del entorno, el cual consiste en un estudio minucioso de los factores o condiciones internas o externas que pueden afectar el plan (Münch, 2005).

Esquema 1: EL FODA



Fuente: Münch, 2005.

Después de analizar la empresa, se realiza un **pronóstico**, el que nos dice a donde se dirige la empresa, en seguida son las **conclusiones y recomendaciones**, que deben ser medidas alcanzables, y por último, **el control**, que es una medida para vigilar el éxito o fracaso que se está teniendo (Aguilar, 2005).

2.4 Situación actual de la actividad forestal en México

En este apartado se estudia cual es la situación actual de la actividad forestal en nuestro país, tomando en cuenta tanto la parte de manejo técnico, la sustentabilidad, así como, la situación económica actual de dicha actividad.

Este apartado se realiza con el objetivo de tener más conocimiento de la actividad, ampliar la información en la cual nos movemos, y algo muy importante, para poder tomar decisiones al momento de realizar las estrategias. Es importante empezar por revisar los números de manera breve a nivel mundial, para situarnos en el ámbito.

Según el documento del Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal, la superficie aproximada de bosque a nivel mundial es de poco menos de 4 mil millones de ha, de los cuales el 84% son de propiedad pública, se deforestan aproximadamente 13 millones de hectáreas por año, se dice que se deforesta principalmente para convertir los bosques en tierras agrícolas y ganaderas, pero, en los últimos años, las plantaciones forestales, la restauración del paisaje y la expansión natural de los bosques han reducido la pérdida de área de bosque. Se estima que un 51 % de los bosques está disponible para la producción maderable, un 11% está bajo algún régimen de protección, según los datos del documento, más de la mitad de la madera que se consume en el mundo es utilizada como combustible, mientras que el 45% del volumen mundial corresponde a madera en rollo industrial. Datos interesantes sobre proyecciones que se manejan, revelan que para el año 2030 el consumo global de madera en rollo se incrementará alrededor del 60 % respecto a los niveles actuales, hasta llegar al orden de los 2 mil 400 millones de metros cúbicos. Ahora, ¿Cuál es la agenda internacional en materia forestal?

Estos son los temas como, crisis energética, alimentaria, financiera y el aumento de la temperatura del planeta, ya que los bosques juegan un rol determinado dentro de este marco.

2.4. 1 La situación de México

En México entre 12 y 13 millones de habitantes viven en regiones forestales, sin considerar las zonas áridas y semiáridas. Los datos revelan que, para el 2005, la pobreza afecta a 47% de la población total, es decir, a 48.9 millones de personas de las cuales 18.3 millones (17.3%) se encuentran en la categoría de pobreza extrema. Aunque la mayoría de las personas en pobreza se concentra en zonas urbanas (26.4 millones), la mayor cantidad de pobres extremos (10.9 millones) vive en zonas rurales. (Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal)

En este contexto, la actividad forestal desarrolla un rol muy importante, ya que la población que vive en zonas forestales, la situación de pobreza los obliga a buscar alternativas de subsistencia, y encuentran en la explotación forestal esa alternativa.

De acuerdo con el Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal, En México existen aproximadamente 33.508 millones de hectáreas de bosques, que corresponde al 24% de la superficie nacional, de esta superficie, 21.6 millones de hectáreas tienen potencial para la producción maderable comercial sostenible, pero la cantidad que se encuentra bajo manejo técnico, es

de 6.1 millones de hectáreas, y de esta superficie, aproximadamente 800 mil hectáreas cuentan con certificado de buen manejo. También existen Áreas Naturales Protegidas, las cuales se calcula que ocupan una superficie aproximada de 22.2 millones de hectáreas. La pérdida de bosques y selvas ha sido en promedio de 341 mil hectáreas por año, en cambio la superficie dedicada a la agricultura y ganadería tiene un incremento cada año, por lo que es la principal causa por la que se deforestan los bosques.

Tipo de propiedad de los bosques

La situación de los bosques en cuanto a la propiedad, es en su mayoría de carácter social, es decir, son propiedades ejidales y de tipo comunales, alrededor del 80% de los bosques y selvas se encuentran bajo este régimen (Torres, 2004).

2.4.2 Producción maderable

La producción maderable presenta variaciones; para el año 2001 fue de 8.1 millones de metros cúbicos rollo (m³r), para los años posteriores disminuye, siendo para los años 2004 y 2005 de 6.7 y 6.4 millones de metros cúbicos rollo (m³r) respectivamente; para el 2009 y 2010 la producción maderable fue de 5.8 y 5.6 millones de m³r respectivamente, lo que representa una disminución en esta variable a través de los años (SEMARNAT, 2010).

Los principales estados con mayor producción maderable en el 2010 fueron: Durango (28.2%), Chihuahua (19.5%), Michoacán (8.0%), Oaxaca (5.4%) y

Jalisco (5.0%) que contribuyeron con el 66.1% de la producción total, equivalente a 3.7 millones de m³r. Cabe resaltar que los dos estados con mayor producción fueron Durango y Chihuahua, con una participación conjunta del 47.7% de la producción forestal maderable total (SEMARNAT, 2010).

2.4.3 Valor de la producción

Respecto al valor de la producción, el total fue de 7,521'143,067 pesos, siendo cinco estados los que reportan el 77.9% de dicho valor: Chihuahua (40.3%), Durango (22.5%), Michoacán (7.1%), México (4.5%) y Veracruz (3.4%) (SEMARNAT, 2010).

Por destino de la producción

Por otro lado, el 76.0% de la producción de 2010 se destinó a madera para aserrío (4.3 millones de m³r), el 7.5% a productos celulósicos (422.9 mil m³r) y el restante 16.5% (0.9 millones de m³r) a chapa y triplay, postes, pilotes y morillos y combustibles (SEMARNAT, 2010).

Procesamiento de materias primas forestales

Según datos encontrados del año 2004, habían 8 mil 903 empresas forestales maderables con capacidad instalada para procesar 28.9 Mm³r, y fue utilizada únicamente un 37.7% de su capacidad en el mismo año, transformando 8.7 millones m³; los estados que tienen la mayor capacidad instalada de la industria forestal se encuentra en Chihuahua, Durango y Michoacán.

Aproximadamente el 40% del volumen de madera que se demanda va para la industria de fabricación de muebles, ahora de la madera que se utiliza para la fabricación de muebles, el 70% es nacional y el 30% se importa, el subsector que le sigue por su importancia es la industria del triplay y los tableros, claro hablando en términos de valor (Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal).

2.4.4 Aspecto económico

De acuerdo al documento consultado, del periodo 1990-2007 la participación del sector forestal en la economía nacional fue de 11.5%, en promedio con respecto al Producto Interno Bruto (PIB) del sector agropecuario, silvícola y pesquero. En cuanto al PIB Nacional, la contribución directa del sector forestal es de 5 000 millones de dólares por año (corresponde al 0.81% del PIB Nacional-año base 2000-), y genera alrededor de 100 000 empleos permanentes. (Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal).

En cuanto a comercio exterior, los saldos son negativos, los productos que importa México principalmente son, madera aserrada, tableros, contrachapados, los tableros de fibra y de partículas y las molduras (Programa Institucional 2007-2012, de la Comisión Nacional Forestal).

Principales problemas de la actividad forestal

Según Torres (2004), plantea que el sector forestal de México presenta diferentes problemas, los cuales son: inseguridad en la tenencia de la tierra, un

comercio exterior con un balance negativo, tala clandestina, degradación del medio ambiente.

III. MATERIALES Y METODOS

La investigación se llevó a cabo en la empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca; está ubicada como su nombre lo indica, en la comunidad de San Pedro el Alto, distrito y municipio de Zimatlán, en el estado de Oaxaca. En cuanto a su ubicación geográfica, latitud 16.8, longitud -97.05, con una elevación aproximada de 1900 msnm.

Debido a que la investigación es un estudio de caso, no se incorporan cuestiones estadísticas; debido a que este tipo de investigación va orientada más a las ciencias sociales, (económico/administrativo).

En esta investigación se va aplicar la metodología UALAE; esta fue desarrollada por docentes e investigadores de la Universidad Autónoma de la Laguna; esta metodología se ha aplicado a varias empresas agropecuarias regionales y por su diseño se puede aplicar a la cualquier empresa mexicana, ya sea del ramo agropecuario, forestal u otras ramas de la economía.

Es importante señalar que la metodología UALAE está integrada por una serie de elementos y que tal cual se van a aplicar a la Empresa Forestal Comunal, y se explica a continuación el proceso que se siguió.

3.1 Fase Teórica

En un primer apartado de este trabajo se desarrolla toda la explicación teórica de la Planeación Estratégica, las principales teorías que nos permiten entenderla, el desarrollo de las estrategias, algunos autores que empezaron a manejar este concepto y todos los conceptos que forman la Planeación Estrategia, todo para que a partir de un entendimiento del tema, se aplique prácticamente a la empresa.

En este apartado también se recaba información de la situación actual de la actividad forestal en México, esto con el propósito de conocer las principales variables del sector, y en un momento determinado sirva esta información para la toma de decisiones.

3.2 Fase de Trabajo de Campo

Para realizar esta fase me apoyé en dos instrumentos:

Entrevistas: se realizaron dos entrevistas, una al Asesor Fiscal de la Empresa, otra al Técnico Forestal.

Asistencia a dos reuniones, que las realizó el corporativo de la empresa; en la primera reunión asistieron; el Comisariado de Bienes Comunales(Presidente, Secretario, Tesorero), el Consejo de Vigilancia(Presidente, Secretarios), Asesor Contable, Asesor Empresarial, el Técnico Forestal, Jefe de Finanzas, Coordinador, Documentador y Auxiliares, así como, Encargado de otras pequeñas empresas que tiene la comunidad. En la segunda reunión asistieron;

Jefe de Monte, Documentador y Auxiliares. Aproximadamente se tomó en cuenta las opiniones de unas 20 personas para recabar la información necesaria y Elaborar la Planeación Estratégica.

Debido a la importancia de saber cómo se inicio la empresa, se agrega otra entrevista, solo para conocer esta parte, dicha entrevista se elaboró a un Comunero del pueblo que tiene 94 años de edad y que por lo tanto conoce esta información.

3.3 Fase de Resultados

Una vez recaba la información, debido a que la empresa no cuenta con una Planeación Estratégica, se procede a elaborarla, tomando en cuenta la información recaba en la fase de Trabajo de Campo(entrevistas y Asistencia a reuniones), la cual se construye de la siguiente manera:

- ❖ **Elaboración de la Misión.** Esta se elaboró con la información sobre, que es la empresa en este momento, o respondiendo a la pregunta, ¿Cómo enfrentan el presente?
- ❖ **Visión.** Tiene que ver con la empresa a futuro, este es el punto de referencia para más adelante elaborar estrategias eficaces.
- ❖ **Objetivos.** Estos se determinan cuantitativamente, ya que nos ayudan a alcanzar la visión.
- ❖ **Políticas.** Se elaboran de acuerdo a las normas y reglas que existen en la empresa, pero, se pueden redefinir, si así, lo requiere y lo permiten los directivos.

- ❖ **Programas.** Se elaboran con las actividades que se requieren para mejorar de manera continua.
- ❖ **Estrategias.** Estas se elaboran en base a la información recabada y analizada, las estrategias son fundamentales, dependiendo de su calidad, serán de utilidad a la empresa.
- ❖ **Tácticas.** Aquí se elaboran las acciones específicas que se tienen que realizar, por quien, y cuando.
- ❖ **Diagnostico empresarial (FODA).** En base a la información de la empresa, se establecen sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; es un conocimiento actual de la empresa, tanto interno, como externo.

Por último se presenta el pronóstico, las recomendaciones y el control.

3.4 La Información del Trabajo de Campo

3.4.1 Los inicios de la empresa Forestal Comunal

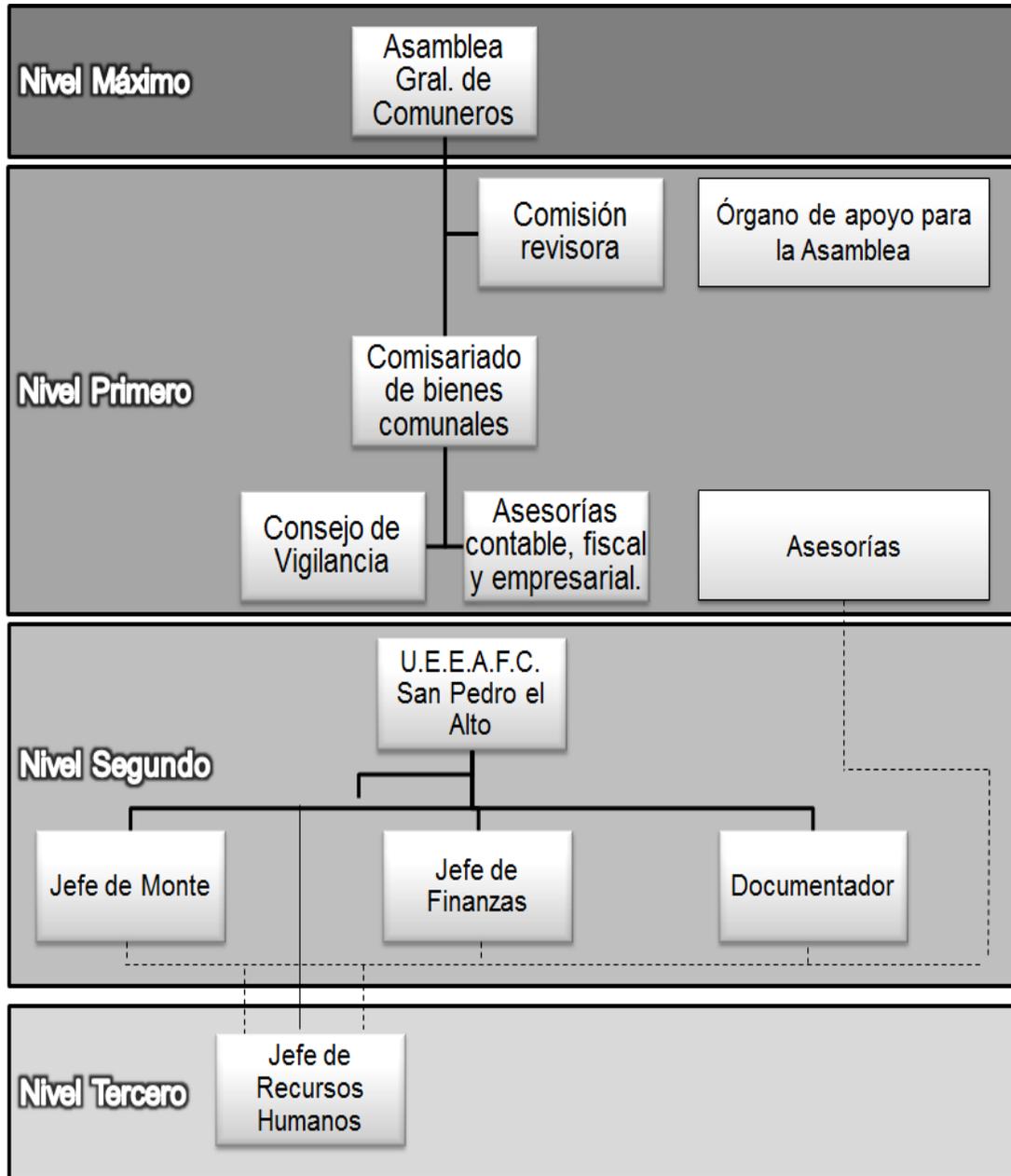
Aproximadamente en los años de 1950 se inician las actividades forestales en la comunidad, a cargo de una empresa que rentó el bosque a la comunidad; dicha empresa se llamaba Compañía Forestal de Oaxaca; en este mismo año se instala la primera máquina aserradora por la misma empresa, y empieza a funcionar este mismo año. Por 30 años esta empresa explotó el bosque de la comunidad, sin aportar grandes beneficios a la misma, pero si llevándose grandes ganancias, ya que por ser la primera vez que se explotaba el bosque los árboles eran de gran tamaño y grosor. En el año de 1980, la comunidad se

organiza y piden el retiro de esta empresa, con algunas dificultades, pero finalmente se logra ese objetivo.

A partir del año de 1984, con la organización del pueblo, empiezan a trabajar por cuenta propia el bosque; al principio se tenía que rentar la poca maquinaria que existía, pero en poco tiempo se capitalizaron e invirtieron en maquinaria indispensable para la producción; hoy en día es una Empresa Forestal proveedora de materia prima de las más sobresalientes del estado de Oaxaca.

Esquema 2. Organigrama actual de la empresa

ORGANIGRAMA EMPRESARIAL POR NIVELES JERARQUICOS



Fuente: Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.

3.4.2 Proceso de producción

Esquema 3. Proceso de Producción



Fuente: Elaboración propia, con datos obtenidos en el trabajo de campo.

3.4.2.1 Volumen

Se determina primero cual es el volumen que se va a cortar, en acuerdo, jefe de monte, coordinador, consejo de vigilancia, comisariado de bienes comunales y director técnico.

3.4.2.2 Marqueo

Aquí se señalan con una marca los árboles que se van a cortar, se verifica el volumen aproximado de cada rodal.

3.4.2.3 Acceso

Se verifica que el acceso a los rodales esté en buenas condiciones, ya que de lo contrario no se podría transportar la materia prima.

3.4.2.4 Corte y arrime

En este aspecto, ya se empieza a cortar los árboles, el arrime consiste en llevar la materia prima hasta la orilla de los accesos y acomodarla, de manera que cuando se carguen los camiones se les facilite el trabajo.

3.4.2.5 Extracción.

Sacar la materia prima del lugar del corte.

3.4.2.6 Embarque

Estas son funciones del documentador y se enlistan de la siguiente manera:

Primero el documentador se pone de acuerdo con el coordinador para verificar el número de clientes que existe y que los depósitos ya se hayan realizado.

Lleva el control de los volúmenes embarcados y distribuye los embarques.

Supervisa el área donde están cargando los camiones.

Revisa la calidad del trozo en coordinación con el jefe de monte, coordinador y documentadores.

3.4.3 Seguridad laboral

Los camiones en los que se traslada al personal hasta sus áreas de trabajo no son muy adecuados, ya que no cuentan con asientos para cada trabajador, está descubierto y el espacio no es suficiente.

En el área de trabajo, falta equipo de seguridad; chalecos de seguridad reflectante, casco para todos los trabajadores, zapato de seguridad para todos y no tienen instalados pararrayos.

3.4.4 Producción de la empresa

El área que se dedica a la extracción forestal con fines comerciales es de 18 000 ha. ; 12 000 ha se dedican a la conservación.

Actualmente se aprovechan 50 000 m³ de madera anualmente, pero no existe un programa bien determinado para el corte de árboles.

Hay una ventaja que tiene la empresa en cuanto a la producción, ya que es de las pocas empresas que aprovechan el bosque durante todo el año, aun en tiempos de lluvia, y esta situación le permite vender cuando las demás empresas no producen por cuestiones de las lluvias que hacen imposible transitar por los caminos de terracería.

3.4.5 Mercado

La mayor cantidad del trozo se vende a la ciudad de Oaxaca y sus alrededores, se puede hablar del 85 % aproximadamente; la empresa tiene muy buena aceptación en el mercado, algunas temporadas no alcanza a abastecer todos los pedidos que realiza la industria.

3.4.6 Precios

El trozo de 2.62m cuesta \$1170 por metro, aquí en este caso la mano de obra está más barata. El trozo de 1.25m cuesta \$750 por metro, para este caso la mano de obra es más cara.

3.4.7 Industrialización

La empresa en la actualidad, cuenta con un aserradero, es decir ha pasado a la fase de industrialización pero en menor medida, ya que solo un 15% aproximado de la producción anual entra a este aserradero. Se pretende en un futuro industrializar el 100% de su materia prima, pero este paso conlleva muchos requisitos y retos que se deben cumplir.

3.4.8 Maquinaria para la extracción

La empresa cuenta con maquinaria como; grúas para extraer el trozo, grúas barco (para cargar los camiones), camiones de carga y vehículos para traslado de personal, también cuenta con maquinaria y equipo para mantener en buenas condiciones los caminos de terracería, los cuales permiten el acceso a la materia prima, y el traslado al mercado.

3.4.9 El manejo sustentable del bosque

En lo que corresponde al manejo técnico del bosque, en entrevista con el técnico de la empresa, comenta que no se tienen parámetros que midan el nivel de impacto en cuanto a los recursos naturales, pero si nos señala que se ha tratado de hacer un buen manejo técnico que cause el menor impacto posible, y prueba de esto, es que les ha valido para obtener el Premio Nacional al Mérito Forestal en el año 1998, así como, hoy día la empresa cuenta con el Sello Verde, que es una garantía que hace un manejo responsable del bosque, de la reforestación, de la tala, así como, contempla el derecho de los trabajadores, y las comunidades asociadas al bosque; al mismo tiempo existen grandes

beneficios de contar con este sello, tales como; rebajas arancelarias, aumento de producción y venta y el encuentro de nuevos mercados para sus productos.

Existen más datos recolectados en el trabajo de campo, tales como problemáticas que se presentan, ventajas de la empresa, pero las voy a enlistar directamente en la Planeación Estratégica (capítulo de resultados), en la parte del análisis FODA.

IV. RESULTADOS

5.1 Planeación Estratégica de la Empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, Zimatlán, Oaxaca.

5.1.1 MISION

Producimos y comercializamos materia prima (madera en rollo) de la mejor calidad, en el estado de Oaxaca, de manera sustentable y generamos fuentes de empleo para habitantes de la comunidad y de la región.

5.1.2 VISION

Ser una empresa industrial forestal, cumpliendo con los mejores estándares de calidad en sus productos, todo de manera sustentable y con un sentido social.

5.1.3 OBJETIVOS

- ❖ Industrializar el 100% de nuestra materia prima.
- ❖ Mejorar el sistema de producción, para una mayor eficiencia y mejorar la calidad del producto.
- ❖ Mejorar la seguridad laboral de los trabajadores.
- ❖ Buscar una mejor alternativa en cuanto a la capacitación del personal administrativo y auxiliar.
- ❖ Medir de manera cuantitativa el impacto que se tiene sobre los recursos naturales.

- ❖ Establecer un tipo de convenio con centros de investigación y universidades, con el fin de atraer a la empresa investigación y desarrollo, tanto forestal, como de otras áreas.

5.1.4 POLITICAS

- ❖ Las personas que ocupan los puestos administrativos tienen que ser originarios de la comunidad y ser comuneros, además que se nombran en la asamblea general.
- ❖ El poder de decisión lo tiene la asamblea general.
- ❖ Los cargos administrativos y auxiliares tienen una duración solamente de dos años.

5.1.5 PROGRAMAS

Aquí se menciona el programa para cada estrategia:

Programa para la Estrategia I

- I. Convencer a la asamblea general de la ventaja que representa reinvertir el capital (ganancias), ya que al estar depositado en un banco, es este quien obtiene los beneficios.
- II. Hacer la reinversión. Se puede reinvertir en lo siguiente:
 - a. Comprando bienes inmuebles (casas, terrenos, etc.).
 - b. Crear otras empresas; en este caso instalar algunos aserraderos para procesar la materia prima, aproximadamente 40 000 m³ de madera en rollo.

Otras opciones de reinversión son:

- c. Crear una mueblería.
- d. Una empresa que se especialice en molduras y duelas.
- e. Empresa de astilla, que se usa principalmente para la producción de celulosa, (la astilla se genera principalmente del desperdicio del monte, como ramas o la recortería que sale de los aserraderos).
- f. Se puede formar una empresa de ecoturismo.

Estrategia I a largo plazo.

Programa para la Estrategia II

- I. Es importante conocer dos aspectos en la empresa, y de los proyectos posibles a realizarse:
 - a. Financiero: este estudio determina la capacidad de la empresa para soportar una inversión, y determina de manera cuantitativa y monetaria el costo de la operación del proyecto, su rentabilidad, así como, la recuperación de la inversión.
 - b. Económico: estudiar de manera amplia, el mercado del producto, la oferta, la demanda, los precios, nichos de mercado, necesidades de los consumidores, también los márgenes de ganancia que se obtendrían.

Para realizar estos estudios, la empresa tiene que contar con gente especialista en dichas áreas. Toda esta estrategia II es a largo plazo.

Programa para la Estrategia III

- I. Buscar cursos de capacitación en Universidades, Centros de Investigación, Sector Privado, esto para enviar a los trabajadores a que se capaciten.
- II. Seleccionar a los trabajadores más responsables y comprometidos con su trabajo para que asistan a congresos, talleres, cursos, que se realizan en México, y así adquieren más conocimiento y lo apliquen en el trabajo, pero también lo pueden transmitir a sus compañeros.

Estrategia III a corto plazo.

Programa para la Estrategia IV

- I. Elaborar una propuesta de vinculación con centros de investigación, Universidades, para que nos faciliten la investigación que están realizando, puede ser por medio de servicio social, prácticas profesionales, etc. Estrategia IV a mediano plazo.

Programa para la Estrategia V

- I. Reemplazar la maquinaria obsoleta.
- II. Embarcar la materia prima el mismo día en que se corta, para eliminar el problema del trozo manchado, esto se provoca por tenerlo varios días en acumulado a orilla de la terracería, también se elimina el problema del trozo que se olvida embarcar, es decir las mermas.
- III. Es recomendable que se compren camiones más especializados en carga de trozo de largas dimensiones.

- IV. Si se logran comprar los camiones, el trozo se corta a una mayor longitud.

Estrategia V a largo plazo.

Programa para la Estrategia VI

- I. Comprar autobuses para el desplazamiento del personal, desde sus comunidades hasta su área de trabajo.
- II. Comprar equipo de seguridad para todos los trabajadores (chalecos de seguridad reflectante, casco, zapato de seguridad, también la instalación de pararrayos, debido a que las descargas eléctricas han ocasionado accidentes hacia los trabajadores. Estrategia VI a mediano plazo.

Programa para la Estrategia VII

- I. Plantear a la dirección técnica forestal de la empresa, que incluya en sus estudios, el impacto ambiental, de manera que se pueda medir, y en base a eso tomar acciones para la sustentabilidad de nuestros bosques. Estrategia VII a mediano plazo.

5.1.6 ESTRATEGIAS

- I. Reinversión del capital.
- II. Hacer un estudio (financiero, económico), para poder tomar decisiones.
- III. Capacitar constantemente al personal, usando métodos eficientes.
- IV. Establecer un tipo de convenio con centros de investigación y universidades, con el fin de atraer a la empresa investigación y desarrollo, tanto forestal, así como de otras áreas.

- V. Reestructurar parte del sistema de producción.
- VI. Aumentar la inversión para la seguridad laboral de los trabajadores.
- VII. Medir el impacto ambiental.

5.1.7 TACTICAS

- ❖ Los administradores tienen que tomar conciencia y acción sobre la situación de la empresa.

5.1.8 DIAGNOSTICO EMPRESARIAL (FODA)

Fortalezas:

- ❖ La producción durante todo el año, por los caminos de terracería que están en buenas condiciones, ya que la comunidad invierte en maquinaria pesada para construir caminos de terracería, así como, darles mantenimiento.
- ❖ Cuenta con una fuerte inversión fija (maquinaria y equipo para la producción).
- ❖ Ventajas comparativas (flora y fauna), bosques de pinos y encinos.
- ❖ Capacidad de inversión.
- ❖ Organización de la empresa.

Debilidades:

- ❖ Falta de investigación sobre mejores formas de competir en el sector, conocer más sobre los usos de la materia prima, así como, mejorar los

procesos de producción, todo lo anterior se podría traducir a los mercados con mejor producto y precios (ventaja competitiva).

- ❖ No hay un sistema de costos.
- ❖ No hay una auditoría interna operativa, sino documental.
- ❖ Los servicios de mantenimiento de los equipos que paga la comunidad son muy altos.
- ❖ La empresa no abastece a la totalidad de sus clientes.
- ❖ No se tiene un programa de corte de árboles.
- ❖ La maquinaria para la producción ya tiene más de 20 años de antigüedad.
- ❖ Falta de personal capacitado en sus diferentes áreas.
- ❖ Litigio de tierras.

Oportunidades:

- ❖ El incremento del consumo global de madera en rollo, de alrededor del 60% con respecto a los niveles actuales.
- ❖ Los altos precios de los productos derivados de la madera.
- ❖ Aumento del turismo rural.
- ❖ Aumento de las demandas sobre el cuidado del medio ambiente.
- ❖ Aumento de las exigencias a la producción forestal sustentable a nivel mundial.

Amenazas:

- ❖ Mala infraestructura carretera (camino de terracería).

- ❖ La distancia, bastante retirada del lugar de producción, con la ciudad de Oaxaca.
- ❖ Políticas gubernamentales que prohíban la explotación forestal en su totalidad.
- ❖ Escasez de servicios (telefonía, bancos, internet).

5.1.9 PRONÓSTICO

Con las acciones pertinentes, la empresa tiende hacia una mayor eficiencia en la producción, espera transformar su materia prima en productos terminados, ser más competitiva, también mejorar las prácticas forestales de manera que apunten hacia la sustentabilidad.

5.1.10 RECOMENDACIONES

La empresa ha sabido permanecer en el mercado desde varios años atrás, sus prácticas administrativas, forestales, contables, le han permitido gozar de utilidades, pero, sin lugar a duda, la empresa necesita mejorar sus procesos, además es importante que contemple pasar de ser una empresa proveedora de materia prima, a una empresa transformadora o industrializada, que genere más valor en su producción.

5.1.11 CONTROL

En cuanto al control será muy evidente ver en un largo plazo si hay logros en la transformación de la materia prima; es importante en esta etapa hacer un balance en la empresa checando que se está mejorando el proceso productivo,

que las prácticas se realicen de manera sustentable, es decir revisar que realmente haya avances en lo propuesto.

V. CONCLUSIONES

A través de esta investigación, se encontró que la empresa Forestal Comunal de San Pedro el Alto, cuenta con muchas ventajas, una de ellas es el capital líquido, que si en un futuro lo sabe reinvertir, representara un beneficio mayor para la empresa.

Con la capacidad económica que tiene la empresa, puede lograr en un futuro la integración vertical en su industria, logrando con esto economías de escala, es decir, buena capacidad para competir dentro y fuera de México, pero sin perder el sentido social, y de esta manera sea un ejemplo de éxito para muchas empresas mexicanas.

En la actualidad, la empresa está haciendo esfuerzos por invertir en capital humano, es decir, brinda apoyo económico a estudiantes de la comunidad para que se preparen y después regresen a fortalecer la empresa comunal, aportando sus conocimientos; esta acción, es lo más sensato que una empresa puede hacer para garantizar su permanencia en la industria.

Si bien es cierto, que la empresa tiene sus propias técnicas, estrategias y sus propias formas de trabajar, que le han permitido permanecer en el mercado durante 30 años, y que es de reconocer esa capacidad de operación, de organización que les ha permitido crecer, también es importante que se ponga

atención en aspectos que se pueden cambiar, transformar y mejorar para bien de la empresa.

De acuerdo al análisis, se puede ver que la integración de todos los recursos, y con una ordenada planeación de los egresos de la empresa, nos llevan a tener una mayor competitividad en el largo plazo.

VI. LITERATURA CITADA

- Aguilar A. et al.** (2012), "Las Técnicas de Administración Estratégica y su aplicación a los Agronegocios", UAAAN-SOMEXAA, México.
- Aguilar, de la Maza C.** (2005), "Planeación Estratégica", México, Alfredo Aguilar Valdés.
- Barragán J., et al.** (2002), "Administración de las Pequeñas y Medianas Empresas", México, Editorial Trillas, 1ra edición.
- Comisión Nacional Forestal.** (2008), "Programa Institucional 2007-2012", México, 1ra Ed.
- D'Alessio F.** (2008), "El Proceso Estratégico, Un Enfoque de Gerencia", México, Pearson Educación, 1ra Ed.
- Francés A.** (2006), "Estrategias y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral", México, Pearson Educación. 1ra Ed.
- Fred D.** (1997), "Conceptos de Administración Estratégica" México, Pearson Educación, 5ta Ed.
- Fred D.** (2008), "Conceptos de Administración Estratégica", Prentice Hall, 11va Ed.
- Hernández, Fernández y Baptista Lucio.** (2010), "Metodología de la Investigación", México, McGraw-Hill.
- Koontz, Weihrich y Mark Cannice.** (2008), "Administración, Una Perspectiva Global y Empresarial, México, McGraw-Hill, 13va Ed.
- Mata T.** (2011). Sociedad Financiera Comunitaria, Como Solución Para el Financiamiento Rural, en la Comunidad de San Pedro el Alto, Distrito de Zimatlán de Álvarez, en el Estado de Oaxaca. Tesina de Maestría

Tecnológica. Programa de Postgrado de Prestación de Servicios Profesionales. Colegio de Postgraduados. Oaxaca de Juárez.

Mosquera V. (2011). Construcción de Estrategias Para Impulsar las PYMES Agrícolas a la Penetración de Mercados Externos: PYMES Ornamentales de Atlixco, Puebla. Tesis de Doctorado en Ciencias. Programa de Posgrado en Estrategias para el Desarrollo Agrícola Regional. Colegio de Postgraduados. Puebla, Puebla.

Münch L. (2005), "Planeación Estratégica", México, Editorial Trillas, 1ra edición.

Robbins S. et al. (2002), "Fundamentos de Administración, Conceptos Esenciales y Aplicaciones", México, Prentice Hall, 3ra Ed.

Robbins S., et al. (1996), "Fundamentos de Administración, Conceptos y Aplicaciones", Prentice Hall, 1ra Ed.

Robbins, Mary Coulter. (2005), "Administración", México, Pearson Educación, 8va Ed.

Salkind N. (1999), "Métodos de investigación", México, Prentice Hill, 3ra edición.

Scheel C. (2000), "Competencia en arenas globales, un enfoque metodológico para lograr alta competitividad", México, Editorial Trillas, 1ra Ed.

Torres Juan M. (2004), "Estudios de Tendencias y Perspectivas del Sector Forestal en América Latina, Documento de Trabajo", Roma.

ANEXOS

Guías de la entrevista

Guía 1

1. ¿La empresa cuenta con Planeación Estratégica?
2. En términos generales, ¿cuál es la situación actual de la empresa?
3. ¿Cómo quiere ver a la empresa en un futuro?
4. ¿Cuáles son las reglas de oro en la empresa?
5. ¿Cuál es el organigrama actual de la empresa
6. ¿Cuál es el proceso de producción de la empresa?
7. ¿Cuál es la producción actual de la empresa?
8. ¿Cuál es el precio actual de la materia prima?
9. ¿Qué porcentaje de su materia prima industrializa la empresa?
10. ¿con cuanta maquinaria para la producción cuentan, y en qué condiciones se encuentra?
11. ¿Qué acciones toma la empresa en cuanto a sustentabilidad, y que resultados se han obtenido en este aspecto?
12. ¿Qué tan importante es para la empresa la seguridad laboral, y como se encuentra en este aspecto?
13. ¿Qué información me puede proporcionar, sobre la historia de la empresa, que no se le ha preguntado?

Guía 2

1. ¿En qué año se inicia por primera vez la extracción forestal en terrenos de la comunidad?
2. ¿Qué empresa inicia estas actividades?
3. ¿En qué año la comunidad decide explotar su bosque por cuenta propia?
4. ¿Qué información me puede proporcionar, sobre la historia de la empresa, que no se le ha preguntado?

Fotografías de la empresa

Proceso de producción.







