

*Todos los grandes líderes tienen una característica en común,
la disposición inequívoca a confrontar la mayor ansiedad de su pueblo
durante su tiempo.*

John Kenneth G. 1977

La Competitividad en 10 Empresas Comunitarias Forestales Certificadas integrantes de la Alianza de ejidos y comunidades certificadas de México A. C.



*El Consejo de Administración de la Alianza ecoforce de México A.C.
Rainforest Alliance México Alianza para bosques A.C.
Consejo Civil mexicano para la silvicultura sustentable
Asesores*

Diciembre del 2010

Índice

Resumen ejecutivo	3
Introducción	3
Presentación	4
Antecedentes	4
Capitulo I Concepto de Competitividad y La ubicación de los principios de competitividad en 10 Empresas Comunitarias Forestales Certificadas de México.	5
Concepto de competitividad	5
Las etapas de la competitividad	5
Los 10 principios de la competitividad.	6
Competencia vs. Competitividad.	6
La ubicación de los principios de competitividad en 10 Empresas Comunitarias Forestales Certificadas de México.	7
.	
Capitulo II diagnostico	7
Grafica 1 Superficies en Hectáreas	
Capitulo II diagnostico.	8
Grafica 1 Superficies en Hectáreas.	8
Grafica 2 volúmenes autorizados y producción en M3.	9
Grafica 3 Obtención de la producción en millares de pies tabla.	9
Grafica 4 Valor de la producción.	10
Grafica 5 capacidad de secado en Madera aserrada.	11
Capitulo III Proceso de industrialización secundaria.	12
Grafica 6 Capacidad instalada y capacidad de producción.	12
Grafica 7 Valor de la capacidad instalada y la capacidad de producción.	13
Grafica 8 Valor Información demográfica de la población y beneficios en la generación de empleos.	14
Resumen.	15
Resumen del primer documento de planificación estratégica de la alianza de ejidos y comunidades forestales certificados de méxico A.C. Alianza Ecoforce de México A.C.	15
Ubicación geográfica.	16
Relación de ejidos y comunidades integrantes de la alianza	
Integrantes del Consejo de Administración.	16
Asesores	17
	17

Resumen ejecutivo

El presente escrito documenta información técnica y realiza un análisis general de la ubicación de las empresas comunitarias integrantes de la Alianza de ejidos y comunidades certificadas de México A. C. y de acuerdo a la información disponible, nos ayuda a ubicar el nivel de competitividad en el que actualmente se encuentran. El lograr focalizar esta ubicación favorecerá la aplicación de estrategias que nos permitirán impulsar sus perspectivas de competencia.

Aunado a esto también considera un primer Resumen de planificación estratégica de la alianza de ejidos y comunidades forestales certificados de México A.C. Alianza Ecoforce de México A.C.

Esta información trae consecuentemente la formulación y aplicación de estrategias ha desarrollar Este documento trata en esencia a la Empresa comunitaria competitiva como una institución en el cual considera que ésta no es artificio mecánico ni un sistema interpersonal, sino un hecho humano con sentido y beneficio social, económico y ambiental. Por lo que concluye que es necesario organizar a una pluralidad de seres humanos, unificando sus inteligencias, sus actos y sus voluntades en torno al deseo de alcanzar fines y metas comunes.

Derivado de esto al aplicar o utilizar métodos o procedimientos técnicos, se piensa que éstos deberán ser acordes con la institución deberán reflejar los caracteres e indicadores tanto de los seres humanos como de la naturaleza, de la vida económica y social de los ejidos comunidades y la organización que estos integran, esta institución auténtica tiene que ser plenamente consciente, libre, responsable y orientada al bienestar de quienes participan en ella y de aquellos para quienes trabajan.

Introducción

En la actualidad como en el futuro, tenemos un compromiso de contar con empresas comunitarias y con organizaciones que sean; solidarias, productivas, rentables, sostenible y generadoras de nuevos procesos, sin embargo, debemos considerar con seriedad la concordancia que debe existir entre la actividad económica, el desarrollo social (organizacional) y el compromiso con lo ambiental “la sustentabilidad”.

Los nuevos escenarios macroeconómicos y las tendencias de la globalización demandan con urgencia que las empresas comunitarias sean más competitivas, sostenibles y que logren responder de manera objetiva a las realidades y preferencias de los mercados futuros.

La administración del futuro muestra que el único camino que tienen las empresas comunitarias y las organizaciones del hoy y del mañana es buscar la competitividad a partir de; la motivación del recurso humano, la satisfacción de los clientes, el establecimiento de mejores relaciones con los proveedores, Buscando innovando e implantando procesos de mejora continúa. México, necesita y requiere ser más competitivo para permanecer en los mercados globalizados en los cuales la competencia es cada día más intensa.

La imagen de México proyectada para el año 2020 no resulta nada agradable si nos medimos relativamente con nuestros principales socios y competidores. No podemos dejar de compararnos porque somos una economía abierta internacionalizada y globalizada, y en este sentido, querámoslo o no, tenemos que competir y ser competitivos para crecer y mejorar nuestro nivel de vida. Para ello tenemos que ir en busca de la excelencia, esta excelencia que la entendemos como un estado mental. Creemos en la posibilidad de convertir cualquier tarea, asignación, proyecto o trabajo en una lucha tan valiosa como una gema. Recordemos que en este mundo que evoluciona, quedará muy poco espacio o nada para un desempeño ordinario. El punto es **distinguirse o extinguirse.**

Presentación:

En México en el año 2008 se aprovecharon alrededor de 6.5 millones de metros cúbicos rollo (m³r) de manera legal, producción que abastece alrededor de una tercera parte de la demanda del consumo interno del país, la cual se estima en 25 millones de m³ rollo al año. Otro volumen importante de madera que ingresa al mercado mexicano es el de las importaciones y un tanto más el que proviene de cortas ilegales.

Retomando información del FSC (Forest Stewardship Council), en el año 2010 México conto con 33 certificados que resguardan una superficie de 752,477 hectáreas certificadas, esto representa el 9% del área bajo manejo autorizado en el país, y también cuenta con 21 empresas certificadas en cadena de custodia. COC, Estos predios certificados y centros de transformación se ubican principalmente en los estados de Chihuahua, Durango, Guerrero, Michoacán, Oaxaca, México D.F. y Quintana Roo. Todos ellos han obtenido su certificado a través del programa Smartwood de Rainforest Alliance México Alianza para Bosques A.C.

Actualmente en México el mercado nacional para consumo de productos certificados se halla en construcción, es importante indicar que su consolidación depende en buena medida de la compensación económica, de la promoción de los productos, de la voluntad política, de la oferta de productos de calidad, en suma de la competitividad desarrollada por parte de los beneficiarios.

Hasta ahora lo que actualmente ha fortalecido a los núcleos agrarios, propiedades privadas, empresas y centros de transformación certificados es el compromiso con la sustentabilidad de los recursos, la mejora continua de sus operaciones y procedimientos, y el reconocimiento moral por parte de instancias gubernamentales y no gubernamentales. Esperando en un corto y mediano plazo que los mercados en México reconozcan la diferenciación de estos productos. Por tal razón. **La Alianza de Ejidos y Comunidades Forestales Certificadas de México A.C. (ALIANZA ECOFORCE DE MÉXICO A.C.)** se ha propuesto en desarrollar estrategias de trabajo para buscar nuevos mercados, impulsar la competitividad, fomentar la sustentabilidad de los recursos naturales, participar en políticas públicas Y desarrollar proceso tecnológicos para defender los intereses de sus socios.

Es importante mencionar que durante el 2009 en la Ciudad de México, el Consejo Directivo de la Alianza logró el primer acercamiento con el Presidente de la República, Lic. Felipe Calderon Hinojosa; al Secretario de la SEMARNAT, Ing. Juan Elvira Quezada a través de su Secretario Adjunto y el Director de la CONAFOR Biólogo José Cibrián y ha tenido acercamiento con diversas organizaciones gubernamentales, no gubernamentales, empresas privadas y una organización internacional. Quedando en firme por parte de éstas organizaciones apoyar el desarrollo de la Alianza.

Antecedentes

En el año 2007 a inquietud de los ejidos y comunidades certificados de Michoacán, Guerrero y Oaxaca, en una reunión de trabajo en la Ciudad de Guadalajara se reunieron los gerentes y personal de las Empresas Sociales Forestales de San Juan Nuevo Michoacán, El Balcón Guerrero, Santiago Textitlán, Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados de Oaxaca. En donde se analizó la necesidad de conformar una organización que fuese integrada por ejidos y comunidades certificados, para tratar y facilitar el seguimiento a diversos asuntos como: la producción, la diferenciación de productos, los mercados certificados, costos, precios de venta, problemas fiscales etc. Así como la necesidad de compartir experiencias entre las fábricas, los avances en la industrialización y sobre todo defender y representar los intereses de ejidos y comunidades certificados.

Derivado de esta reunión, se establecieron diversos acuerdos como; iniciar el proceso para la formación de una organización nacional de ejidos y comunidades certificadas, establecer un documento con objetivos y reglas claras (reglas del juego), que la organización opere de manera apolítica y sin fines personales; que Oaxaca comparta la experiencia en relación a los acuerdos logrados con el gobierno estatal y la Secretaría de Educación en la producción y comercialización del mobiliario escolar, como insumo para Guerrero y Michoacán y analizar en la medida de lo posible se aplique con los gobiernos estatales. Dado lo anterior, se proyectó la realización de talleres con otros núcleos certificados en FSC para impulsar esta inquietud como a continuación se indica.

Octubre del 2007 se realizó el Primer taller en las instalaciones del Indesol México.

Mayo de 2008 en la ciudad de Oaxaca se realizó el segundo taller en donde las organizaciones participantes se sensibilizaron de que solamente unidos se consigue solucionar los problemas que frenan su crecimiento.

Septiembre de 2009 se realizó el Tercer taller en la Comunidad Indígena de San Juan Nuevo Parangaricutiro Michoacán,

Noviembre del 2009, el Cuarto taller se celebró en la Ciudad de Durango, Dgo.

Con el apoyo de Cadenas Productivas de La Comisión Nacional Forestal, en la Ciudad de México en mayo del 2010 se realizó el quinto taller, en donde se dio inicio a la planificación Estratégica.

Después de varias reuniones y talleres y contando con el apoyo del Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable, Sergio Madrid, FIRA Banco de México, CONAFOR, el Biólogo Salvador Anta Fonseca, Rainforest Alliance y Reforestamos México A.C., entre otros, **el 3 de junio de 2010 en la Ciudad de México, 10 núcleos agrarios definieron los estatutos y formalizaron su integración firmando el Acta Constitutiva, quedando inscrita esta organización como; Alianza de Ejidos y Comunidades Forestales Certificadas de México A.C. Alianza Ecoforce de México A.C.**

Capítulo I Concepto de Competitividad y La ubicación de los principios de competitividad en 10 Empresas Comunitarias Forestales Certificadas de México.

Concepto de Competitividad

Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Las etapas de la competitividad

Las etapas de evolución de la competitividad son cuatro cada una de ellas tiene un nombre y una serie de características que las distinguen.

Etapa I	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad.
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Características de cada etapa:

Etapa I. Incipiente: La empresa es altamente frágil a cambios presionada por del medio, funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado emocional de sus dueños, los principios de competitividad se aplican de manera mínima o nula y se tiene poco control sobre su destino, la reacción de los directivos es por intuición, por tanto se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable: La empresa logra corregir y superar los principales puntos de vulnerabilidad y cuenta con cimientos estables y apropiados para hacer un buen papel ante los ojos de la sociedad y de la competencia. Los principios de competitividad se aplican de manera aceptable, no los alcanza a dominar totalmente y reconoce que para seguir compitiendo es necesario fortalecerlos, los directivos comienzan a tomar responsabilidades sobre el futuro de la organización y dirigen el destino de la misma hacia donde consideran que mejor les conviene, esto empieza a representar una ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior: La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene con el mercado. Domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a los cambios en el medio. Pone atención de manera equilibrada a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis a la cultura organizacional para lograr igualar el pensamiento, sentimiento y accionar de sus recursos humanos.

Etapa IV. Sobresaliente: La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la incorporación y adaptación de los directivos los cambios acelerados, van generando cambios y los demás se van adaptando a ellos. En esta etapa, la sociedad vive en una amenaza constante por parte de los competidores que las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y espacios en el mercado. Los 10 principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y los miembros de la sociedad están convencidos con ellos. Tienen posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras sociedades. Muestran disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual. El principal punto de referencia es el que se han sumergido en la misión del negocio.

Los 10 principios de la competitividad.

1. Definir en forma clara la filosofía de la institución; visión, misión y valores acordes con una planeación estratégica trascendente.
2. Poseer espíritu innovador y manejo del cambio.
3. Fortalecer internamente a las instituciones y trabajar en equipo.
4. Conocimiento del entorno, del mercado y de las necesidades de los clientes.
5. Calidad (acreditación de programas), servicio (atención y respuestas rápidas) y valor agregado.
6. Nuevos compromisos y exigencias con indicadores de clase mundial.
7. Promoción del capital intelectual y emocional de las instituciones (formación de líderes).
8. Conocimiento y valoración de los signos vitales de la institución.
9. Proceso de mejora continúa.
10. Sabiduría directiva.

Competencia vs. Competitividad.

Es importante distinguir entre competencia y competitividad. El concepto de competencia implica una lucha ente varios, y se fundamenta en el binomio **ganar-perder**, no obstante, también puede ser una lucha leal o desleal.

La competitividad, a diferencia de la competencia, implica una medida de satisfacción del consumidor en un mercado globalizado, siendo los principales parámetros de medición de calidad, el servicio, el precio, el diseño, la capacidad y la oportunidad de satisfacer nuevas necesidades de los clientes en sus respectivos mercados.

Es necesario impulsar una cultura de competitividad implantada más que en la comparación y en la lucha con otros, en la exploración de las debilidades propias de la organización, para descubrir la capacidad y la creatividad innovadora para satisfacer las necesidades de los clientes. Es decir, **No te fijas en la competencia, fíjate en tu incompetencia.**

Debemos considerar a la competitividad como la estrategia y la capacidad organizacional basada en los valores, que posee una empresa social orientada al beneficio de sus recursos humanos y de sus clientes y que, además, están orientadas al bienestar socioeconómico ambiental.

La ubicación de los principios de competitividad en 10 Empresas Comunitarias Forestales Certificadas de México.

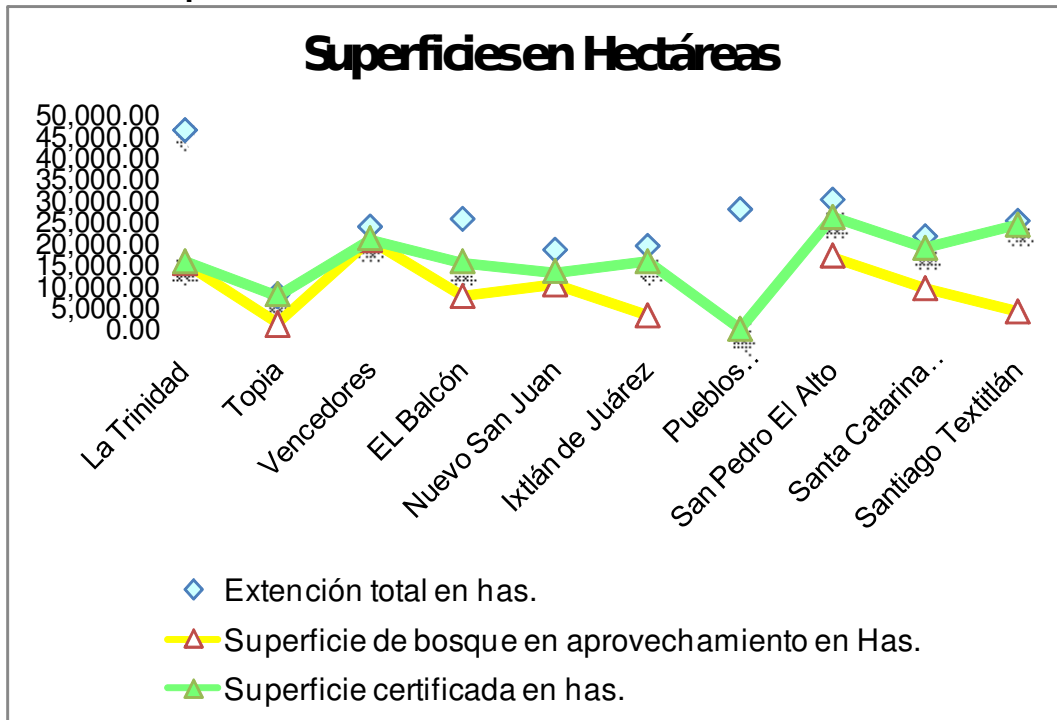
La incorporación y aplicación de estos principios a las empresas comunitarias de los ejidos o comunidades integrantes de la Alianza Ecoforce, nos ayuda a ubicar el nivel en el que actualmente se encuentran.

El lograr focalizar esta ubicación favorecerá la aplicación de estrategias que nos permitirán impulsar sus perspectivas de competencia.

Ejido/ comunidad	Etapa I incipiente <i>Muy bajo nivel de competitividad</i>	Etapa II aceptable <i>regular nivel de competiti vidad</i>	Etapa III superior <i>buen nivel de competitiv idad</i>	Etapa IV <i>sobresalie nte muy alto nivel de competitiv idad</i>
Nuevo San Juan Parangaricuti			▲	
Ixtlán de Juárez			▲	
Pueblos mancomunados			▲	
El balcón		▲		
Santiago Textitlán		▲		
Santa Catarina Ixtepeji		▲		
San Pedro el Alto		▲		
Ejido La Trinidad		▲		
Ejido vencedores		▲		
Ejido Topia		▲		

Capitulo II diagnostico.

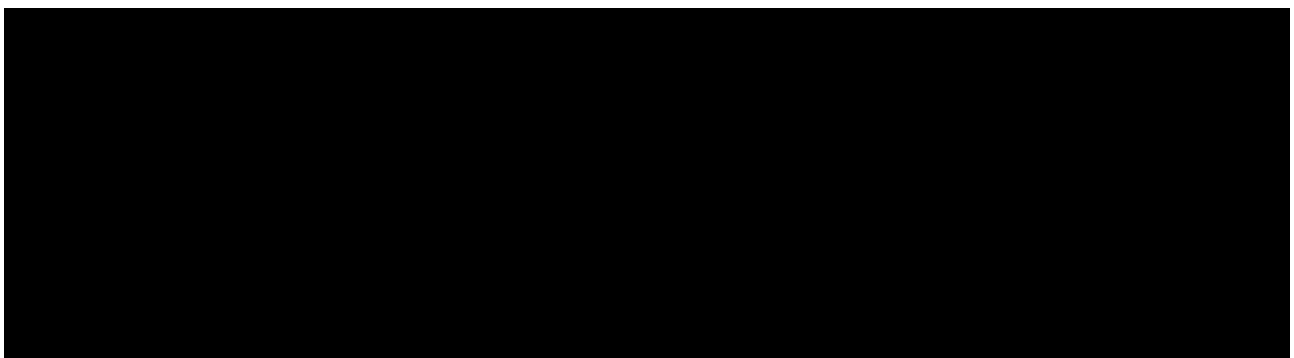
Grafica 1 Superficies en Hectáreas.



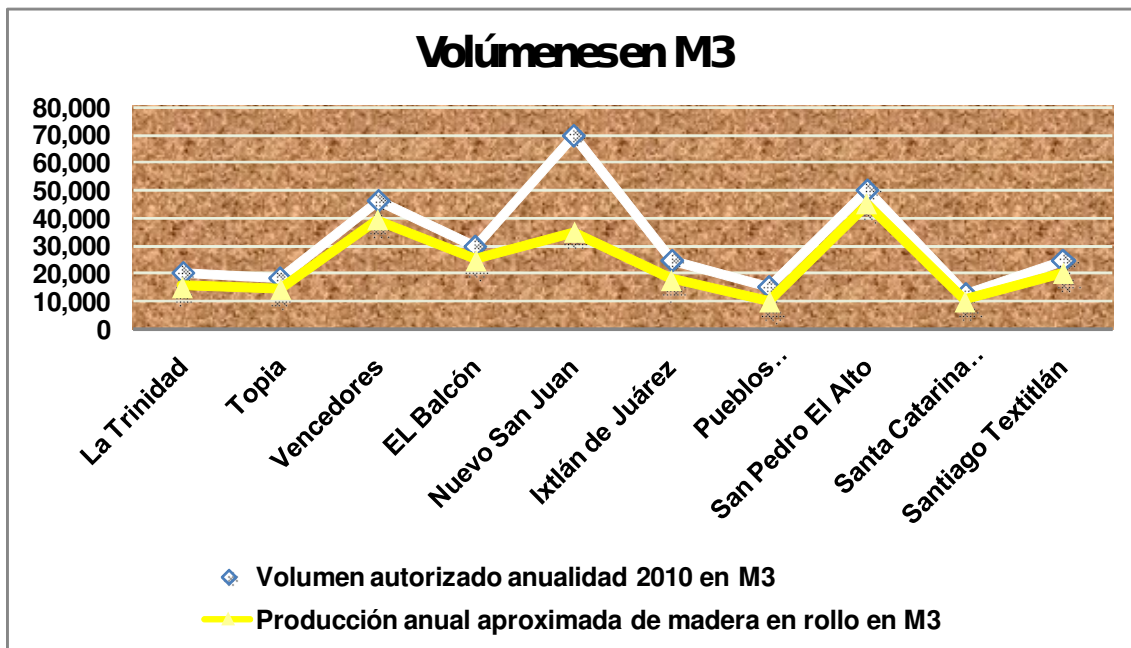
De esta grafica deducimos lo siguiente:

1. El área en aprovechamiento es menor a la superficie certificada y a la superficie total.
2. La superficie certificada es un poco mayor al área en aprovechamiento. Esto por considerar algunas áreas de alta biodiversidad. Se observa que en Pueblos Mancomunados la línea decrece ya que el mancomún posee únicamente la certificación en cadena de custodia. COC.
3. La superficie total se encuentra muy por arriba de las áreas en aprovechamiento ya que esta considera áreas agrícolas ganaderas o de otros usos.

Resumen de superficies



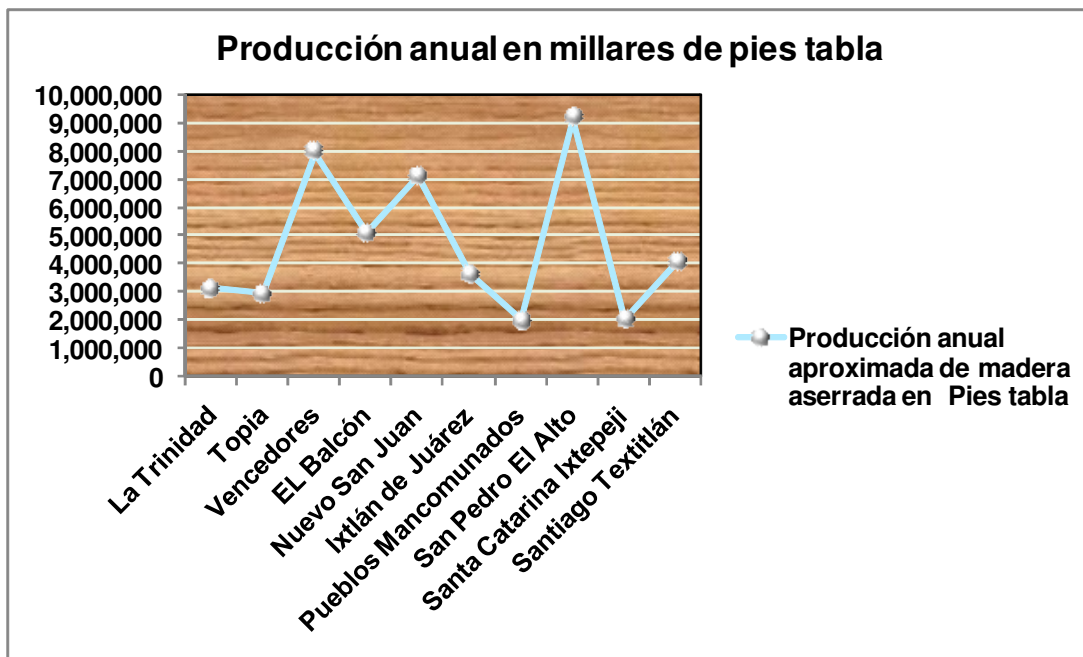
Grafica 2 volúmenes autorizados y producción en M3.



De esta información derivamos las siguientes conclusiones.

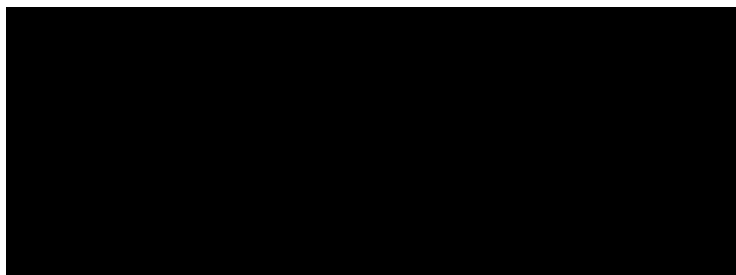
1. Quien posee el mayor volumen de aprovechamiento es la comunidad de Nuevo San Juan seguido de San Pedro el Alto y en menor cantidad se encuentra Santa Catarina Ixtepeji.
2. Nuevo San Juan es la comunidad que realiza el aprovechamiento del 50% de un 100% del volumen autorizado los otros 9 predios efectúan su aprovechamiento entre un 85% y 95% de lo autorizado.
3. La diferencia existente entre lo autorizado y lo aprovechado en promedio es de un 24% lo que es importante considerar en la planeación, mismo que puede significar el mejorar los márgenes de utilidades obtenidos por las operaciones anualmente.

Grafica 3 Obtención de la producción en millares de pies tabla.



Algunas consideraciones de esta información:

1. *La grafica incorpora volúmenes aprovechados en M3 convertidos a millones de pies tablas para considerar en adelante su estimación en ingresos no obstante es importante considerar que; Topia, vencedores y San Pedro el Alto no realizan el proceso de aserrío en su industria ya que ofertan la materia prima misma que es adquirida y procesada principalmente por industrias privadas.*
2. *Quien tienen la posibilidad de producir los volúmenes más altos en pies tabla es la comunidad de San Pedro el Alto y quien procesa la menor cantidad es Santa Catarina Ixtepeji.*
3. *Los coeficientes de aprovechamiento varían de un 45(190 pt/m3) a 48% (203.5 pt/m3) en industrias que procesan su materia prima en su actual capacidad de operación, existiendo la posibilidad de incrementar este porcentaje de un 5 a un 15% considerando productos primarios.*
4. *La aplicación del refuerzo en lo ancho y grueso de los dimensionados en la industria de aserrío de La Trinidad en Chihuahua es menor al aplicado en Michoacán, Guerrero y Oaxaca.*
5. *De los 10 predios durante el año 2010 al convertir el volumen aprovechado se obtuvieron 47.4 millones de pies tabla como se indica en la siguiente tabla*



Grafica 4 Valor de la producción.

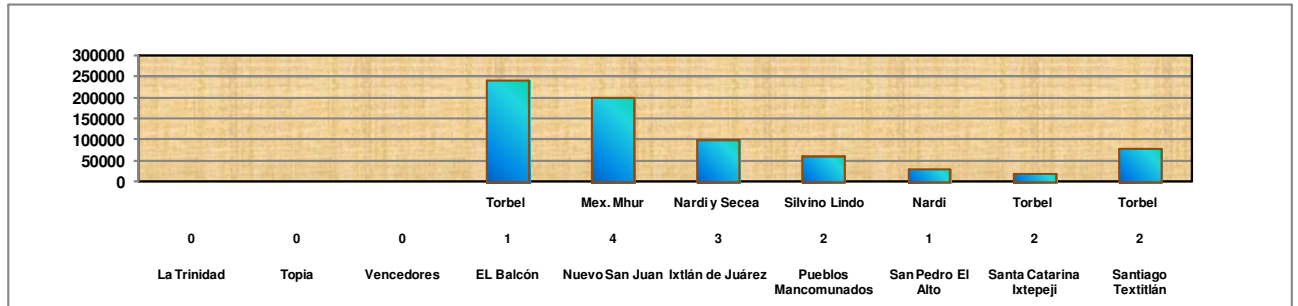


De esta grafica deducimos lo siguiente:

1. La comunidad que obtiene los mayores ingresos por la venta de madera aserrada es Nuevo San Juan en Michoacán y quien tiene menores ingresos es el ejido Topia en Durango esto se da de manera paralela a sus volúmenes que oferta.
2. La variación de estos ingresos esta relacionado a los siguientes factores.
 - a. Aunque tanto la región norte y sur procesan el genero Pinus con diferentes especies, existe una diferenciación de precios sin considerar la calidad de la especie.
 - b. La incorporación de refuerzos en los dimensionados incide en la preferencia de las ventas.
 - c. La relación entre el volumen autorizado y el aprovechado en el norte se llega a un 90% y en el sur al 75%.
 - d. A la cercanía de los centros de consumo en este caso quien se encuentra mas cerca de la Cd. De México es Nuevo san Juan Michoacán quien posee mayores ventajas en distancia en relación a los otros ejidos y comunidades
 - e. En los 10 núcleos agrarios el valor correspondiente a la venta de 47.4 millones de pies tabla en madera aserrada es de \$295.2 millones de pesos (USD\$ 23.07) como se muestra en el siguiente cuadro.

Estado	Municipio	No. De Ejidos o Comunidades	Volumen autorizado anualidad 2010	Producción anual aproximada de madera en rollo en M3	Producción anual aproximada en madera aserrada en Pies Tabla	Numero de aserraderos	Numero de aserraderos en operación	Capacidad de operación aserrio	Valor del producto anualidad 2010
5	5	10	312,409	232,499	47,429,837	15	8	132,050	\$ 295,224,310 M.N.
							Actualmente opera el 53.3% del total de aserraderos	Representa el 70% de la capacidad instalada	USD \$ 23.07 millones

Grafica 5 capacidad de secado en Madera aserrada.



De esta información derivamos las siguientes conclusiones.

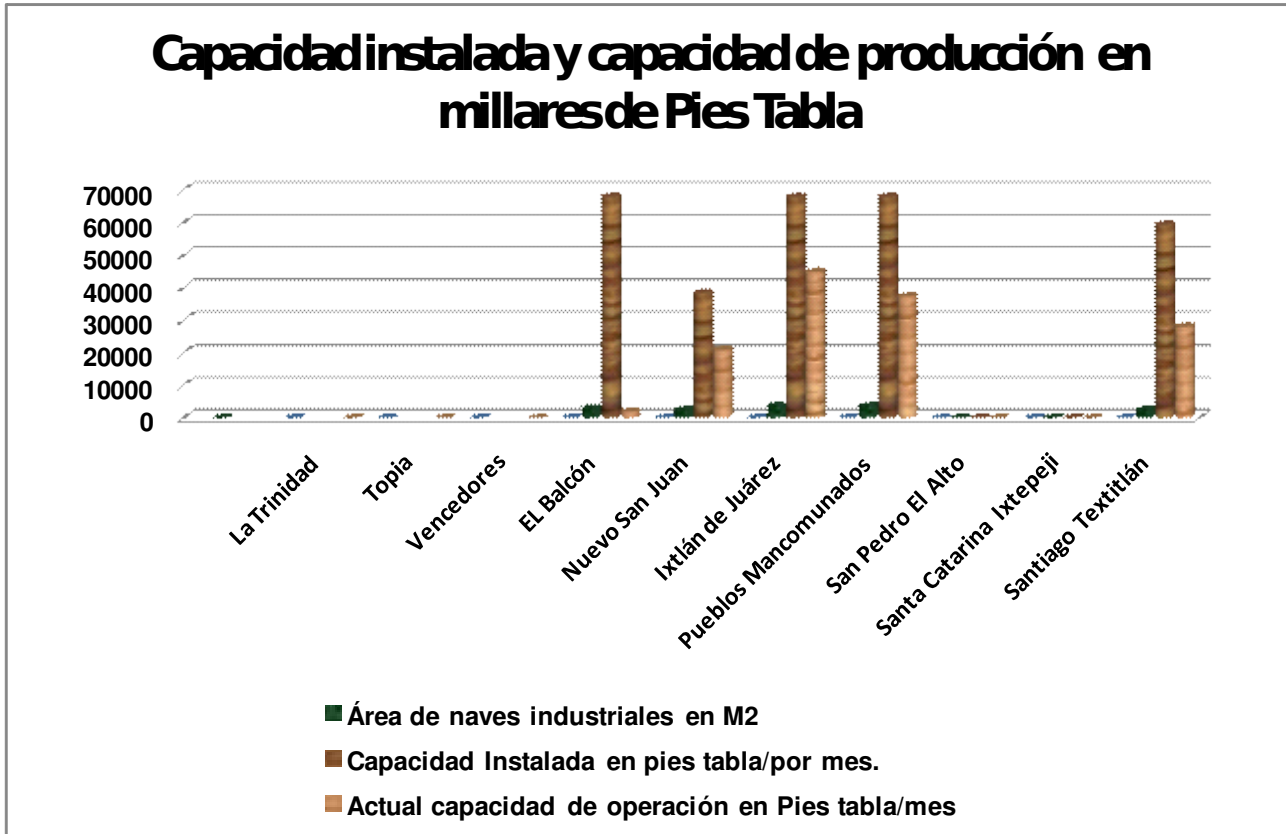
1. Las marcas principales de las estufas en operación son: Torbel, Silvino Lindo, combinación de estructura Mexicana con sistema Mhur y Nardi.
2. Las capacidades de secado por batería varían de 20,000 a 70,000 pies tabla por cada nave.
3. El ejido el Balcón en Guerrero es quien posee la mayor cantidad de baterías por consiguiente tiene mayor capacidad de secado en operación y Santa Catarina Ixtepeji en Oaxaca es quien posee la batería con menor capacidad.
4. En la siguiente grafica se especifica la capacidad instalada para realizar el secado de la madera dimensionada esta corresponde al 69.3% en proporción al volumen total aserrado considerando que Los ejidos La Trinidad, Topia y vencedores no cuentan con instalaciones para realizar este proceso.

Estados	Municipios	Numero de Ejidos o Comunidades	Numero de estufas	Marcas	Capacidad de secado/turno 9 días
5	5	10	15	6	730,000
				Marcas; Nardi, Mhur, Mexicanas, Secea, Torbel, Silvino Lindo,	De la Producción anual de madera aserrada se tiene una capacidad instalada de secado del 69.3%

Capitulo III Proceso de industrialización secundaria.

Grafica 6 Capacidad instalada y capacidad de producción.

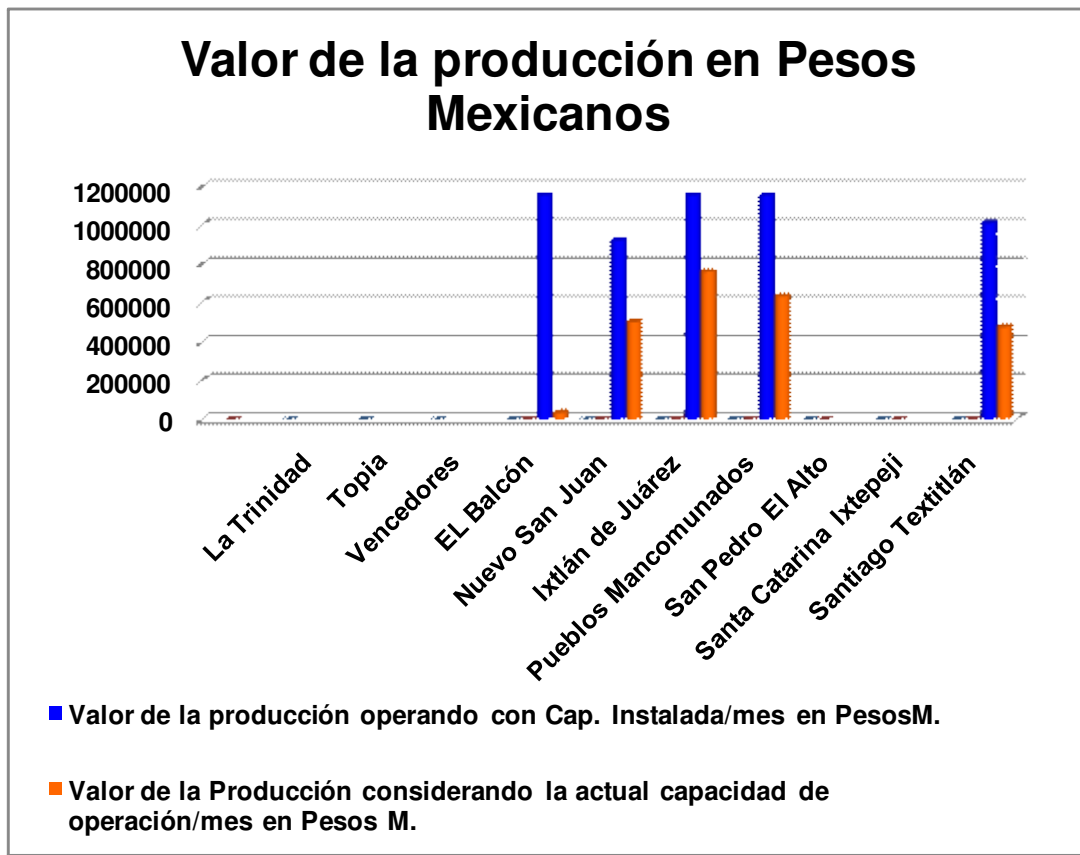
Información relacionada a los ejidos y las comunidades que han iniciado la incorporación de procesos industriales en la producción de muebles escolares de oficina y para el hogar.



De esta información deducimos lo siguiente:

1. El área de las fábricas destinadas a la industrialización varían de 2,400 a 3,600 m2 por nave.
2. Quienes efectúan sus procesos de producción cercanos a aprovechar un 70% de la capacidad instalada de cada fábrica son: Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados en Oaxaca, muy cercano a aprovechar el 50% se encuentra Nuevo San Juan en Michoacán y Santiago Textitlán en Oaxaca, y quien realiza un aprovechamiento menor al 10% de su capacidad instalada es el ejido El balcón en Guerrero. (Esto considerando oportunidades en los mercados actuales)
3. Es importante mencionar que esta variación relacionado a la falta de integrar nuevos mercados corresponde a diversos grados de: gestión, organización, el establecimiento de relaciones públicas y privadas, la delegación de responsabilidades y asignación de funciones, voluntades, gubernamentales, apertura de centros de venta y promoción en medios

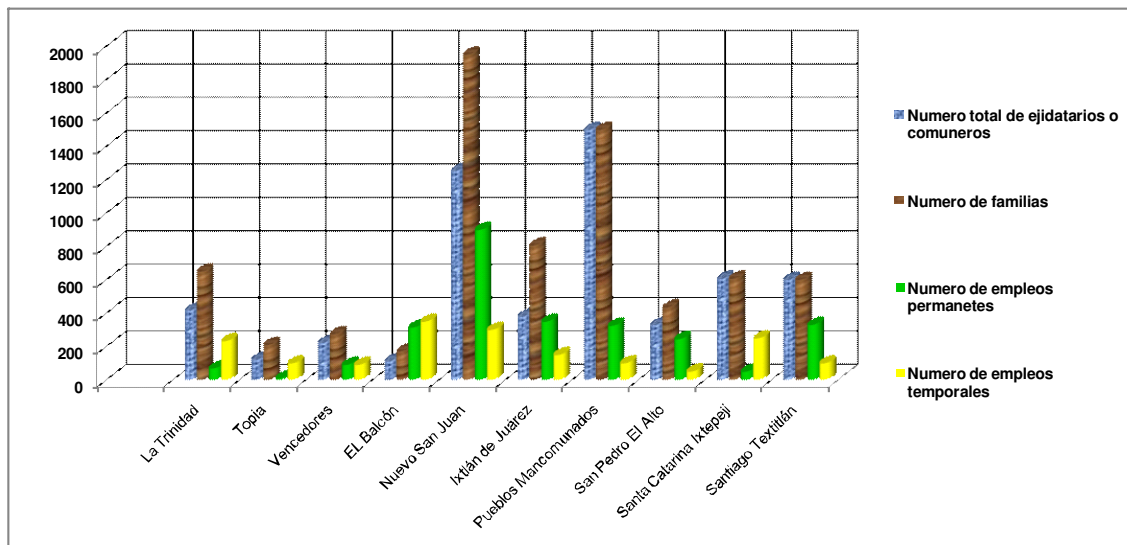
Grafica 7 Valor de la capacidad instalada y la capacidad de producción.



Por consiguiente relacionando la anterior grafica y la presente se deduce lo siguiente:

1. Se tiene una variación distante entre capacidad instalada y operación. Las fábricas de San Juan y el balcón se encuentran en la fase de consolidación del proceso productivo.
2. Al iniciar los procesos de producción se ha considerado importante mantener condiciones mínimas de operación como es el caso de la Planta del Balcón quien realiza escasas ventas considerando posibilidades de contactar negocios suficientes en mediano plazo.
3. Para lograr conservar el punto de equilibrio de estas industrias es logrando una meta de \$825,000 pesos mexicanos (USD \$0.64M.)/mes en promedio.

Grafica 8 Valor Información demográfica de la población y beneficios en la generación de empleos.



Importante es mencionar los beneficios cuantitativos y cualitativos en la generación de empleos y estructura poblacional por lo cual comentamos lo siguiente:

1. *Quien concentra la mayor parte de la población es Nuevo san Juan en Michoacán esta información enlaza con la información de producción y ventas ya que dispone de mano de obra para las diversas actividades en el aprovechamiento e industrialización de los productos forestales.*
2. *En el ejido La Trinidad en Chihuahua el número de empleos es menor y son estos quienes sostiene a una mayor cantidad de ejidatarios y familias por consiguiente; resulta importante y necesario fortalecer la estructura organizativa y productiva ya que de esto depende gran parte el desarrollo comunitario y regional, en caso contrario se inhibirá su crecimiento.*
3. *Las comunidades de Ixtlán, Textitlán y Santa Catarina, su base social es objetiva a su proceso de desarrollo socioeconómico.*
4. *Pueblos Mancomunados aunque no realiza el aprovechamiento de materias primas de sus bosques soporta industrialmente a un gran número de comuneros y familias basando sus operaciones en la compra y venta de madera en rollo y aserrada a otras comunidades certificadas y beneficia directa e indirectamente el desarrollo local y regional en Oaxaca.*
5. *Los ejidos de Topia y Vencedores concentran una mínima parte de población, significativo es reconocer que a pesar de diversas circunstancias que afectan su entorno, representan una fortaleza en su desarrollo local y regional por consiguiente es prioritario e importante impulsar el fortalecimiento interno para proyectar su desarrollo empresarial,*
6. *Información general de estas comunidades las podemos ver en la siguiente grafica.*

Resumen

En competitividad “No hay una receta” del ¿Cómo competir? Se ha escrito y se sigue escribiendo mucho sobre este tema, y cada escrito presenta una fórmula. Es necesario considerar estas recetas, una empresa comunitaria no se construye a partir de una fórmula, sino a través de una configuración de ventajas que no son fáciles de copiar como un todo. Uno puede tratar de clonar una empresa exitosa, pero esta no se basa en un único elemento, tiene ciertos componentes que las hace diferente una de otra cada una tiene sus propios secretos de oficio.

Consideramos que debemos asumir el compromiso en el corto plazo de que estas empresas comunitarias alcancen en coordinación con sus organizaciones la productividad y la rentabilidad para ser sostenibles y generadoras de nuevos procesos nacionales, tomando muy en cuenta la concordancia que existe entre la actividad económica, (los mercados) el desarrollo social(empresa y desarrollo comunitario) y el compromiso ambiental.

Resumen del primer documento de planificación estratégica de la alianza de ejidos y comunidades forestales certificados de México A.C. Alianza Ecoforce de México A.C.

Por eje de acción y alternativas

EJE TEMÁTICO / ALTERNATIVA	Prioridad
1. Eje temático: Mercados	
a) Identidad corporativa	Alta
b) Gestión de Ventas y promoción del consumo de productos certificados	Alta
2. Eje temático: Desarrollo y logística	
a) Plan de negocios, Elaboración de línea base	Alta
b) Búsqueda de financiamientos y recursos	Alta
3. Eje temático: Regulación e innovación tecnológica	
c) Promoción de la capacitación y transferencia tecnológica	Media
a) Estandarización en la clasificación de madera y sistemas de medición de los diversos productos forestales	Alta
4. Eje temático: Políticas públicas	
a) Seguimiento al componente fiscal	alta

Ubicación geográfica



Relación de ejidos y comunidades integrantes de la alianza

ESTADO	EJIDO O COMUNIDAD	Representante(s)
Chihuahua	Ejido La Trinidad	Noel Chávez Velásquez y Jaime Calderón Martínez
Durango	Ejido Topia	José Olivas Coral
	Ejido Vencedores	José Antonio Rodríguez Rodríguez
Guerrero	Ejido El Balcón	Lic. Álvaro Atanasio López y Lic. Paulino López Atanasio
Michoacán	Comunidad Indígena Nuevo San Juan	Ing. Francisco Echevarría Pantaleón y Luis Guerrero Anguiano
Oaxaca	Ixtlán de Juárez	MVZ: Alberto Jesús Belmonte
	Pueblos Mancomunados	Delfino Hernández Hernández y C. P. Israel Santiago Santiago.
	Santa Catarina Ixtepeji	Mario Santiago Castellanos, Raymundo Ríos Martínez y Benigno Pérez López
	San Pedro El Alto	C. P. Manuel Jesús Góngora Iturriza
	Santiago Textitlán	Jefé Cristóbal Gutiérrez

Integrantes del Consejo de Administración

Presidente; Francisco Echevarría Pantaleón
 Secretario; Alberto Jesús Belmonte
 Tesorero; Álvaro Atanasio López
 Consejo de Vigilancia
 Presidente; Noel Chavez Velasquez.
 Secretario; Antonio Rodriguez Rodriguez.
 Secretrario; Jose Olivas Corral.

Asesores

Rainforest Alliance México Alianza para bosques A.C.

Ruth Lara Rodríguez
 Pedro Vidal García Pérez

Consejo Civil mexicano para la silvicultura sustentable

Sergio Madrid Zubirán

Comision Nacional forestal

Salvador Anta Fonseca