

Empresas forestales: hacia un análisis económico detallado

Author : Juan Rodríguez Salazar

Categories : [Empresas](#)

Date : 04/Oct/2017



Sierra Occidental de Jalisco y Sur de Quintana Roo

Autores: Juan Rodríguez Salazar[1] y Eduardo Ramírez Segura[2]

Este ensayo aporta elementos sobre la empresa para gestionar productos forestales maderables en México y su contribución al desarrollo local, las barreras para su desempeño y los retos que actualmente enfrenta para su consolidación. Por lo tanto, empezamos por señalar elementos que le dan origen y perfilan su perspectiva.

La empresa en el sector cobra relevancia a partir de la década de 1990 cuando se promueve en el país la Empresa Forestal Comunitaria (EFC) como alternativa para el desarrollo forestal, luego de concluidas las concesiones a empresas privadas, y de reconocer que la propiedad de los bosques era fundamentalmente social. Se funda así con raíces profundas al ser parte de la silvicultura comunitaria[3], nace y vive de ella, y a lo largo de su historia tiene en ella su fuerza. Al respecto, y haciendo eco de la voz de actores locales, encontramos referencias como: “*Hemos tenido que crear empresas en varias comunidades ante la presión de los talamontes, ante la presión de las dependencias de gobierno, y de*

las concesiones.” (Luna, 2000); y “Las primeras EFC surgen a mediados de los ochenta como producto del fortalecimiento de la organización comunitaria, y para ayudar a la distribución equitativa de beneficios; es decir, es la forma o figura organizativa que la comunidad adoptó internamente para hacer que sus recursos humanos, naturales, materiales y económicos sean administrados para promover el desarrollo de la comunidad”.

En esta perspectiva, la EFC ha dirigido y complementado esfuerzos, recursos, intenciones y esperanzas para los ejidos y comunidades forestales, y para el sector.

Sin embargo, hay que reconocer que estas unidades sólo son una parte de un conjunto de empresas más amplio involucrado en el manejo de productos forestales maderables, y que tienen un papel clave como herramienta para el desarrollo local (apropiación del manejo y transformación del recurso maderable, agregación de valor a los productos maderables, posicionamiento de éstos en el mercado, generación de empleos e ingresos, etc.). También se tiene que destacar que en los últimos años la política pública ha virado con relación a éstas, aglutinándolas con otras iniciativas sociales, en un intento por generalizar políticas, mostrar avances, y hacer converger recursos, aspecto que está recalculando sus objetivos. Lo anterior ha concluido con la creación del *Sector Social de la Economía*; el surgimiento de un *Sujeto Social* de atención generalizado -*Organismo del Sector Social de la Economía*; y un Programa de gobierno específico -*Programa de Fomento a la Economía Social 2015-2018*[\[4\]](#)-.

Pero más allá de enfoques, posiciones, convicciones, conveniencias, preferencias y casos aislados de éxito, ¿Qué tipos de empresas existen? ¿Con que modelos operan y su desempeño general? ¿Cuál es su situación actual y qué retos enfrentan para consolidarse? ¿Qué potencial tienen? ¿Cómo ampliar el rol de la EFC, a través de su interacción con otras empresas, sociales y privadas? Finalmente, ¿Qué factibilidad tienen para contribuir al desarrollo local y sectorial?

Desarrollo

Un ejercicio reciente en 28 unidades productivas de la Sierra Occidental de Jalisco (catorce privadas y una social) y del Sur de Quintana Roo (nueve sociales y cuatro privadas), vinculadas con productos forestales maderables y no maderables -quince aserraderos, dos madererías, ocho talleres de carpintería, cuatro organizaciones regionales de productores forestales, y una fábrica de procesamiento de la goma de chicle natural-, proporciona elementos que trazan la situación actual de estas empresas (económica, social y relacionalmente) y ayudan a identificar otros, para construir modelos que atiendan la diversidad de empresas involucradas en el manejo del recurso maderable y contribuyan para que se conviertan en *organizaciones genuinas* que contribuyan al desarrollo familiar, local, regional, sectorial, y nacional.

Intenta traspasar los límites estrechos en la materia fijados por la aceptación de lo que podríamos denominar la “*ficción de los tiempos*” que establece como deber exclusivo del discurso económico, el estudio de la relación entre hombre y naturaleza, o entre hombre y

cosas, dejando de lado que en la esencia de la vida económica no se encuentran sólo individuos que producen bienes o servicios y otros que los comparan para consumirlos, sino también, y fundamentalmente, que existen relaciones entre individuos.

El trabajo se dirigió, desde un enfoque de paisaje, a identificar a los actores, sus características, las actividades que realizan, sus vínculos, y su potencial para operar de manera sistémica.

El punto de partida fue considerar a las 28 unidades como *Unidades Económicas* (UE)[\[5\]](#), considerando que su aliciente principal es obtener un beneficio económico[\[6\]](#), a partir de (i) asumir el control administrativo de la actividad; (ii) tener la responsabilidad económica, técnica y comercial; y (iii) relacionarse con otras Unidades.

El contexto



Se realizó en dos regiones con vocación y larga tradición forestal, además de abundante riqueza biológica[\[7\]](#): (i) cuatro municipios de la Sierra Occidental de Jalisco –Atenguillo, Mascota; San Sebastián del Oeste, y Talpa de Allende-; y (ii) cuatro municipios del Sur de Quintana Roo -Othón P. Blanco, Felipe Carrillo Puerto, José María Morelos y Bacalar-.

Estas regiones han sido importantes abastecedoras de materia prima desde la época de las concesiones del aprovechamiento de los bosques a empresas privadas. En estos casos,

Compañía Industrial de Atenquique, S.A. (1941-1983) y *Unidad Industrial de Explotación Forestal -MIQRO, S.A.* (1954-1983), respectivamente, periodo en el que los ejidos solo participaron como rentistas^[8]. En el último caso, en la década de 1970, la región fue escenario de un intenso proceso de colonización en el que se trasladaron problemas sociales y agrarios de estados como Veracruz, Tabasco, y Michoacán, y se crearon varios ejidos con fines agropecuarios^[9].

Una característica que comparten las regiones es que mantienen grados de marginación similares, p.e. en 2010 la Sierra Occidental presentaba una marginación media y baja (CONAPO, 2011). Los municipios mejor ubicados eran: Atenguillo y Mascota, con un grado de marginación medio. Para ese año, en cuanto a los indicadores de servicios de vivienda, el municipio de Talpa es el menos favorecido^[10] (Ídem). En el Sur de Quintana Roo, de acuerdo a los datos del último censo de población, los indicadores se agudizan con el fenómeno de migración hacia la Riviera Maya (INEGI 2010). En este caso, los jóvenes -hombres y mujeres- son el grupo de población más vulnerable al no encontrar alternativas para su desarrollo^[11] -condiciones precarias para avanzar hacia niveles de educación formal, e incertidumbre para insertarse a las actividades productivas-.

Por otro lado, un elemento fundamental que contrasta a las regiones es la propiedad de la tierra. Mientras en la Sierra Occidental de Jalisco la propiedad de la tierra es mayoritariamente privada (52%), porcentaje seguido por la propiedad ejidal (43%) y comunal (5%); en Quintana Roo, la propiedad es primordialmente ejidal (62%)^[12].

Finalmente, las regiones destacan por su baja productividad y reducida competitividad que derivan de factores como: (i) desconfianza y desarticulación de actores; (ii) falta de especialización; (iii) limitadas capacidades productivas, técnicas, administrativas y comerciales; (iv) maquinaria, equipo y tecnología obsoletos; y (v) reducida infraestructura de comunicación. Otro elemento que las distingue es que, si bien el mayor porcentaje de su superficie está cubierto por bosques y selvas, según el INEGI, casi la mitad de esa superficie tiene algún tipo de perturbación. Las alteraciones, señala ese Instituto, están relacionadas con la ganadería extensiva y la tala clandestina o aprovechamiento no regulado.

Características de las Empresas o Unidades Económicas

Como ha sido señalado, en ambas regiones las actividades forestales se han desarrollado durante dos generaciones^[13], sustentadas en una *transmisión práctica de la actividad*, y con *mínimo o nulo acompañamiento, capacitación y/o profesionalización*; y aun cuando en los últimos años las regiones han coincidido en programas y apoyos para que algunos dueños de bosques y selvas, y de aserraderos, principalmente, obtengan apoyo para invertir en equipo, mejorar el manejo de los recursos, así como participar en intercambios de experiencias^[14], las regiones presentan resultados diferentes y en ellas se han generado dinámicas de evolución también distintas. Por tal motivo se presentan algunas características de las UE:

Sierra Occidental de Jalisco

Las características se subdividen por tipo de Unidad Económica identificadas en la región:

- *Aserraderos*

Son la figura inmediata a la referencia de la empresa forestal, a nivel oficial, privado y social[15], p.e. un diagnóstico reciente de la región concluye: “*La UMAFOR 1410 tiene el 85% de la industria forestal –aserraderos- de la Cuenca Sierra Occidental y el 25% del Estado*”, y por tanto, la atención al respecto se centra en procurar condiciones y apoyos a esa infraestructura.

La mayoría de las UE no están preparadas para mantener un liderazgo en mercados cambiantes: (i) alcanzaron su posición de mercado cuando se gastaba con libertad y los competidores eran menos sofisticados; (ii) sobrevivieron vendiendo los mismos productos. Hoy son vulnerables ante cambios de mercados y con competidores que trabajan duro o de manera inteligente; y (iii) la mercadotecnia y competitividad no están desarrolladas.

Estas Unidades tienen diferencias en cuanto a infraestructura y desempeño. Destacan dos aserraderos (uno privado y uno social) por la velocidad y características con las que han evolucionado, colocándose a la vanguardia en El Paisaje como *modelos de negocio* con elementos para replicarse en esta y otras regiones. Los ocho aserraderos se agrupan en tres bloques que muestran diferencias en visión, operación, resultados y, evidentemente, en sus necesidades:

Bloque 1. Modelo de operación tradicional (cuatro aserraderos)

Características: (i) Operan ocho meses; (ii) Tienen diversos proveedores de madera en pie; (iii) Con pocos clientes -locales y regionales-; (iv) Maquinaria y equipo obsoletos, y con escaso mantenimiento; (v) Altos costos de producción; (vi) Utilizan 50-70% de la capacidad instalada; (vii) Empleos variantes que combinan entre permanentes y temporales; (viii) Sistemas administrativos básicos; (ix) Sin plan de negocios; y (x) Productos básicos (tabla, tablón, y polín).

Necesidades: (i) Profesionalización; (ii) Planeación; (iii) Racionalizar y consolidar proveedores de madera; (iv) Diversificación de clientes; (v) Reducción de costos; (vi) Consolidación de sistemas administrativos; (vii) Visión de negocios; y (viii) Reglamento operativo.

Bloque 2. Modelo de operación pujante-emprendedor (dos aserraderos)

Características: (i) Operan 10-11 meses; (ii) Proveedores de madera en pie más estables; (iii) Diversidad de clientes -locales, regionales, nacionales-; (iv) Maquinaria y equipo actualizada y complementada con la de otros actores -grúa, camiones para transportar troza, etc.-; (v) Utilizan 71-100% de la capacidad instalada; (vi) Empleos fijos y pocos temporales -con seguridad social-; (vii) Sistemas administrativos mejorados; (viii) Con plan de negocios de mediano plazo; y (ix) Productos básicos -tabla, tablón, polín, tableta, palo de escoba, etc.-.

Necesidades: (i) Profesionalización y formación de capital humano; (ii) Consolidación de su planeación; (iii) Crecimiento en ventas -mantener y crecer clientes actuales, y conseguir nuevos-; (iv) Aumentar el margen operativo -reducir gastos generales, disminuir costos, y planeación fiscal-; (v) Mejorar la administración de activos -aumentar eficiencia de propiedades, plantas y equipos; generar inventarios y hacerlos eficientes; eficiencia en cuentas por cobrar/ pagar-; (vi) Mejorar eficacia administrativa y gobernanza; (vii) Reglamento operativo; (viii) Sincronizar demanda y oferta; y (ix) Medir nivel de satisfacción de clientes.

Bloque 3. Modelo de operación emergente (dos aserraderos)

Características: (i) Operación variada -entre 8 y 11 meses-; (ii) Proveedores de madera en pie más estables; (iii) Diversidad de clientes -locales, regionales-; (iv) Maquinaria y equipo actualizados; (v) Acciones para reducir costos de producción; (vi) Utilizan un porcentaje alto de la capacidad instalada; (vii) Empleos fijos y pocos temporales -con seguridad social-; (viii) Sistemas administrativos avanzados; (ix) Con plan de negocios de mediano plazo; (x) Nuevos productos -madera aserrada de cortas dimensiones-; (xi) Mercados emergentes; (xii) Mayor control y capacidad de reacción.

Necesidades: (i) Profesionalización; (ii) Consolidación de su planeación; (iii) Crecimiento en ventas (mantener y crecer clientes actuales, y conseguir nuevos); (iv) Innovar en la oferta de productos; (v) Adaptar productos / incluir servicios/ nuevos canales /clientes; (vi) Medir nivel de satisfacción de clientes; (vii) Mejorar la administración de activos -aumentar eficiencia de propiedades, plantas y equipos; generar inventarios y hacerlos eficientes; eficiencia en cuentas por cobrar/ pagar-; (viii) Mejorar eficacia administrativa y gobernanza; (ix) Reglamento operativo; (x) Formación de capital humano.

Los aserraderos cuentan con sierras banda de 6 pulgadas[16] y pueden producir, según sus dueños, hasta 8,000 pies tabla (pt) por turno de 8 horas[17], siendo únicamente dos aserraderos los que tuvieron esa producción en la anualidad que recién termina (2016-2017). En cuanto a la productividad, un estudio realizado en la Cuenca de Abasto Sierra Occidental (2014), indicó que el coeficiente promedio de aserrío en la cuenca era del 40%. Los principales problemas que enfrenta su operación, expresados durante las visitas realizadas en este trabajo fueron: (i) Falta de planeación; (ii) Sin reglamentos operativos; (iii) limitado abastecimiento de materia prima; (iv) alta rotación de personal, y sin especialización; (v) maquinaria obsoleta y con escaso mantenimiento; (vi) altos costos de producción; (vii) falta de compradores; (viii) falta de liquidez; y (ix) competencia desleal.

Los aserraderos de los bloques 1 y 2 (tradicionales y operación pujante-emprendedora) generan entre 30 y 40 empleos tan sólo en el aserradero[18], aunque en el caso de los primeros, los empleos fundamentalmente son temporales.

Ninguno mencionó tener un análisis de rendimientos, tiempos y movimientos que muestre datos duros de alternativas para mejorar sus procesos, p.e. selección/cubicación de trozas, cubicación de madera aserrada, determinación de rendimientos, volumen de desperdicios; y análisis del proceso de producción -tiempos y movimientos-; a fin de mejorar la eficiencia, optimizar el costo y utilizar el personal necesario (menor riesgo, mayor ingreso, etc.).

- *Madererías – carpinterías*



Estas se caracterizan por ser unidades económicas familiares enfocadas a generar recursos económicos para subsistir. En las primeras se aprecian criterios de rentabilidad con el objetivo de lograr una acumulación. Tienen claras deficiencias materiales (infraestructura, maquinaria y equipo, materia prima, insumos, etc.), pero sobre todo en cuanto a su *capacidad* que incluye objetivos, alcances, visión y planeación; recursos humanos y profesionalización en administración, negociación, gestión, supervisión y evaluación; además de aspectos estratégicos y relacionales.

Las siete unidades visitadas operan con entre 4 y 6 personas[19], sin seguridad social, ni reglamentos operativos que incluyan aspectos de seguridad, higiene, producción y productividad, estándares de calidad, tiempos, procedimientos, ni otros tipos de normas.

Lo anterior es razonable, si se considera que estas unidades –sobre todo los talleres de carpintería- operan en un escenario poco visible y *sui géneris* donde parece que requieren aprobación “moral” especial, y por tanto se esfuerzan de manera aislada, y como pueden[20], para producir bienes materiales con esos criterios “morales” para sobrevivir. Operan al margen de las intervenciones oficiales, excepto una que ha recibido recursos del INAES y la SAGARPA[21]. Por esas razones el esfuerzo de “aprobación” puede ser desestabilizador si no se respeta la conducta moral esperada (la pregunta es ¿cuál?) y, entonces, el deseo de beneficios no está generando unidades prósperas, sino que las mantiene o conduce a un mayor retraso económico.

Los talleres están profundamente asilados (*horizontal* -entre ellos- y *vertical* -con otras unidades como aserraderos, madererías, transportistas, y otros relacionados-), sin considerar su desconocimiento por las instituciones oficiales.

También en este segmento de empresas encontramos *modos de operar* distintos, p.e., en la formación de capital y capacidad instalada, el uso de los factores de producción y el cambio tecnológico, como mecanismos de fortalecimiento competitivo y adecuación del patrón de industrialización. En las carpinterías se encontraron dos modelos comparables de manera directa, ya que elaboran un mismo producto (silla de tijera), entre otros, para el mismo mercado, aunque con distintas condiciones de uso de tecnología, y mano de obra[22]:

Modelo 1

Características: (i) Operan todo el año con picos superiores cuando el turismo religioso aumenta en Talpa de Allende; (ii) Tienen diversos proveedores de madera; (iii) Compras de insumos sin estándares de calidad y costos; (iii) Con pocos clientes -regionales-; (iv) Infraestructura, maquinaria y equipo obsoletos, y con escaso mantenimiento; (v) Altos costos de producción; (vi) Empleos fijos 2 -temporales 3-; (vii) Sin sistema administrativo; (viii) Auto-transportan sus insumos; y (ix) Productos básicos.

Necesidades: (i) Definir una visión de negocio; (ii) Planeación; (iii) Profesionalización -compras, ventas, producción, administración-; (iv) Racionalizar - consolidar proveedores de madera; (v) Diversificar clientes; (vi) Reducir costos; y (vii) Definir sistemas administrativos.

Modelo 2

Características: (i) Operan todo el año con picos superiores cuando el turismo religioso aumenta en Talpa de Allende; (ii) Tienen diversos proveedores de madera; (iii) Compran madera con dimensiones específicas, aunque sin estándares de calidad y costos; (iv) Pocos clientes -regionales-; (v) Infraestructura insuficiente; (vi) Uso mínimo de maquinaria; (vii) Altos costos de producción; (viii) Empleos fijos -5 personas-; (ix) Sistemas administrativos básicos; (x) Productos básicos; y (xi) Contratación informal de transporte

Necesidades: (i) Definir una visión de negocio; (ii) Planeación; (iii) Profesionalización -compras, ventas, producción, administración-; (iv) Racionalizar - consolidar proveedores de madera; (v) Crecimiento en ventas -mantener y crecer clientes actuales, y conseguir nuevos-; (vi) Aumentar margen operativo -reducir gastos y costos-; (vii) Sistematizar operación y tipificarla como artesanal; (viii) Reglamento operativo; (ix) Capital humano; (x) Sincronizar demanda y oferta; (xi) Diversificar productos; (xii) Mejorar productos -acabado-.

Como se mencionó, durante dos generaciones, estas empresas han originado ingresos para subsistir[23], sin lograr acumular capital. Sin embargo, no tienen datos duros que muestren su potencial real y su factibilidad como instrumentos que pueden contribuir al desarrollo local y a la conservación y uso sustentable de los recursos forestales en El Paisaje[24].

El trabajo recopiló datos que permiten construir un escenario básico para justificar la realización de un ejercicio profundo que muestre su racionalidad, su viabilidad económica,

así como para obtener elementos que ayuden a construir *modelos de atención* a estas empresas y consolidarlas en los próximos años (p.e. se estima que la producción de las sillas señaladas es de, por lo menos, 8 000 unidades mensuales y generan ingresos importantes).

Un serio reto que enfrentan estas Unidades Económicas es que, sin haber resuelto problemas gerenciales y tecnológicos básicos, enfrentan de forma simultánea su reconversión en pro de su evolución, de El Paisaje, y de los recursos forestales. El punto crítico de esta situación se centra en la forma de apoyar su evolución para minimizar su riesgo de *quiebra*^[25] y para evitar, en caso de que suceda, que ésta arrastre al Sistema Productivo Forestal Maderable. Es decir, considerando que estas empresas no se pueden aislar entre ellas, a las racionalidades de búsqueda de una renta, de obtención de retorno de la inversión, y de generación de empleos, hay que añadir otra de *catalizador* que se explica por el papel que se les asigna en el marco del desarrollo local. Pero esta *racionalización de catalizador* no existe por sí misma, sino que está combinada con las tres racionalidades mencionadas antes, en función de las orientaciones de la gestión local que puede buscar favorecer un desarrollo basado sobre combinaciones entre iniciativas privadas individuales o colectivas.

De esta manera, es indudable que los esfuerzos del gobierno para mejorar y aumentar las operaciones de aprovechamiento, y tecnificar el abastecimiento y los aserraderos de la región no consideran a estas Unidades Económicas, lo cual deja ver un *fenómeno claro de exclusión* que afecta su pertenencia la sociedad y/o Sistema Productivo al que pertenecen. Esto aunado a la fragmentación y la reticencia entre estas Unidades, exige energía adicional para convocarlos a que se organicen y asuman un liderazgo que de credibilidad a los esfuerzos de cambio y capitalización.

No considerar la definición de una estrategia de apoyo pertinente para estas Unidades como punto de partida para cualquier apoyo posterior, podría acentuar los problemas regionales, y locales. En todo caso, es preferible una etapa previa que defina un sistema productivo, estratifique a las unidades, identifique conflictos y facilite arreglos antes de invertir recursos.

Para esto es necesario “internalizar” algunas de las experiencias vividas en El Paisaje, y el conocimiento empírico de los actores locales, para corregir parte de los problemas que han surgido de la insuficiente participación de la mayoría en la toma de decisiones. Para ello se requiere un arreglo, y liderazgo, que tenga el papel de acelerador, ya que la región ha retrasado su evolución porque no ha podido aprovechar innovaciones, debido a la falta de mecanismos que permitan incorporarlas a su funcionamiento y evolucionar sobre la base de su integración.

Sur de Quintana Roo

Considerando que el manejo de las selvas inició con el aprovechamiento de resina del árbol del chicle^[26], y posteriormente con actividades de monte y de cableo contratados en la época de explotación de la MIQRO y aserraderos particulares, en las áreas forestales de Felipe Carrillo Puerto y de José María Morelos, luego del aprovechamiento del chicle se

labraron durmientes para ferrocarril (1970), siendo los peones de los aserraderos particulares quienes transmitieron los conocimientos de cubicación de madera en rollo, registro y primeros cortes. Al inicio de los ochenta la política forestal se instrumentó a través del Plan Piloto Forestal de Quintana Roo (1983-1997) que fomentó, entre otras cosas, la creación de Sociedades Civiles Regionales para que los ejidos asumieran la responsabilidad del aprovechamiento y, más tarde, del propio manejo y conservación de las áreas forestales[27].

No obstante, la mayoría de los ejidos no reinvertió sus utilidades para el mantenimiento de equipos, y reestructuración de la planta productiva y de las formas de gestión. Tampoco aseguraron ahorros para capital de trabajo. Esto debilitó su trabajo y propició la *formación de grupos* al interior de los núcleos agrarios como alternativa de organización[28]. Lo anterior favoreció la desaparición de gran parte de la infraestructura productiva forestal (equipos de extracción, de aserrío y talleres de carpintería), por lo que actualmente la mayoría de los ejidos (con excepciones) no cuentan con equipos de extracción a nivel colectivo (Petcacab, X-Hazil, X-maben), aspecto que ha tenido un alto impacto en su nivel de integración, en su capacidad productiva, y la de negociación comercial.

En este sentido, las empresas de la región, además de que presentan similitudes en cuanto a infraestructura y operación, tienen problemas estructurales comunes que afectan su gestión.

El trabajo en la región estuvo enfocado, a partir del análisis de las características de las 13 empresas consideradas, a hacer un esfuerzo por sistematizar los problemas que enfrentan cuatro actores involucrados en la promoción de estas Unidades Económicas, algunas de sus necesidades al respecto, así como líneas de acción para consolidarlas:

Actor: Ejidos forestales y cooperativas chicleras

Problemática: (i) Cambios en la dinámica de apropiación de la tierra. Venta de derechos ejidales -Noh Bec, Petcacab, y Tres Garantías-; (ii) Parcelamiento de áreas forestales permanentes y división del volumen de aprovechamiento anual -Kankabchen, San Felipe Oriente-; (iii) No hay reinversión. Los equipos y maquinaria que conservan algunas EFC están obsoletos y solamente operan unos meses del año -Tres Garantías-; (iv) Pérdida de la capacidad para avanzar en la gestión empresarial especializada -Petcacab, X-Hazil-; (v) Dependencia de anticipos del comprador y de coyotes ejidales que compran volúmenes en pie -mayoría de ejidos; (vi) Aumenta desconfianza y sin rendición de cuentas; (vii) Pérdida de proyectos colectivos, y débil formación de cuadros comunitarios -San Antonio Tuk-; (viii) Las estructuras de organización no se actualizan, y se están perdiendo los espacios de toma de decisiones; (ix) La mayoría de las empresas -ejidos- ya no cuentan con equipos de extracción y aserrío a nivel colectivo; (x) Aunque los equipos han pasado a grupos, son obsoletos y no tienen un mantenimiento adecuado; (xi) La pérdida de la capacidad productiva de las EFC hace que los madereros e industriales dependan de coyotes locales para la extracción y acopio; (xii) La incertidumbre para cumplir con volúmenes y calidad de la madera, introduce el factor de especulación y desconfianza en el proceso de comercialización; (xiv) Concentración de volúmenes de caoba en dos o tres aserraderos privados, e incertidumbre en la comercialización de las maderas tropicales, (xv) El mercado

emergente de madera de chicozapote, carbón, y palizada, introduce nuevos y viejos problemas en la ordenación forestal

Necesidades y líneas de acción: (i) Actualización de los padrones ejidales con relación a la tierra y los recursos naturales; (ii) Acompañamiento para la actualización de acuerdos para el acceso, uso de la tierra y recursos naturales; (iii) Actualización de reglamentos internos de acuerdo a las condiciones actuales y para sustentar los acuerdos de acceso y uso de los recursos naturales; (iv) Fortalecimiento de las instituciones locales y formación de cuadros técnicos locales para la gestión empresarial especializada; (v) Elaboración de planes estratégicos a nivel del EFC y regionales; y (vi) Fortalecimiento de estructuras de organización, gobernanza, y gerenciales; (vii) Reemplazar los equipos viejos y de sobradas dimensiones, por equipos de tecnología apropiada; (viii) Desarrollar metodologías de extracción de bajo impacto apropiadas a las dimensiones, volúmenes y productos que responden a mercados emergentes -chicozapote como madera, palizada, carbón-; (ix) Actualizar estudios de costos de producción y rendimiento del proceso de extracción; (x) Realizar estudios de mercado para orientar nuevos productos forestales; (xi) Formación de cuadros técnicos locales -jóvenes- para atender toda la cadena de producción; (xii) Mejorar la administración y la gobernanza; (xiii) Actualizar reglamentos internos para que respondan a condiciones internas de ejidos; y (xiv) Actualizar aspectos de ordenación forestal para el aprovechamiento integral de la selva y controlar los impactos de actividades que condicionan el aprovechamiento de nuevos productos (palizada, carbón, aprovechamiento de madera de chicozapote).

Actor: Organizaciones forestales

Problemática: (i) Institucionalidad debilitada por abandono de socios potenciales -SPFEQR, OPFEZM-. Otras han desaparecido -Chactemal, Tumben Cuxtal, Unión de Ejidos de J.M. Morelos y Sociedad de Carboneros-; (ii) Dejaron de ser impulsoras del desarrollo forestal, e integradoras de ejidos forestales a nivel regional; (ii) Están perdiendo el rumbo de su objeto -frente comercial, gestión de permisos y proyectos, asistencia técnica-; (iii) No se han reestructurado (salvo excepciones), ni han avanzado en innovación tecnológica, organizacional, gerencial, comercio y servicios a los socios.

Necesidades y líneas de acción: (i) Negociaciones entre asociados para impulsar procesos de planeación estratégica; (ii) Nuevos acuerdos para actualizar el objeto social, padrón de socios y nuevas reglas de participación; (iii) Actualizar funciones y considerar la constitución de Unidades de Servicios Regionales (USR), p.e. en extracción forestal; asistencia técnica y capacitación; y fortalecimiento comercial; (iv) Profesionalizar todas las áreas; (v) Impulsar líneas de política forestal empresarial; y (vi) Promover agentes de desarrollo regional, agentes dispersores de crédito y financiamiento.

Actor: Servicios técnicos forestales

Problemática: (i) La mayoría están pulverizados y dispersos; (ii) Pérdida de la relación estructural entre los Servicios Técnicos Forestales (STF) y las organizaciones forestales regionales, (iii) Por lo general los grupos son pequeños, con escasa especialización, y ajenos al desarrollo de las EFC; (iv) Los STF compiten por las EFC con mayor potencial para

gestionar recursos, aunque no basados en la pertinencia y calidad de sus servicios; (v) Los STF están reemplazando a los líderes naturales al hacerse socios (ejidatarios) o intermediarios (coyotes) en el negocio maderero; y (vi) Iniciativas oficiales (p.e. Grupo Promotor del Método Silvícola Peninsular -STF, CONAFOR, INIFAP, CONABIO, ECOSUR-, para gestionar el aprovechamiento de bosques secundarios), sin considerar aspectos de organización, tecnológicos y de mercados.

Necesidades y líneas de acción: (i) Integrar servicios técnicos regionales, e incorporarlos a estructuras de USR; (ii) Fomentar Unidades de Servicios Integrales Especializados y que formen parte de las estructuras orgánicas de las EFC o USR con roles definidos; (iii) Impulsar un plan de formación integral que incluya capacitación, asesoría, asistencia técnica, información, comunicación y acompañamiento de las EFC, con la base de jóvenes orientados al fortalecimiento de las USR; y (iv) Programa de integración y certificación de competencias para acompañar a las EFC y sus necesidades de desarrollo

Actor: Organizaciones oficiales

Problemática: (i) Se ha restado importancia a la promoción y fomento de las EFC y del sector forestal; (ii) La aplicación de la política federal sigue siendo sectorial, y no toma en cuenta las necesidades del desarrollo y fortalecimiento de las EFC; (iii) Las políticas públicas no fomentan el desarrollo y fortalecimiento del capital social; (iv) Los apoyos son parciales y discontinuos. Responden al cumplimiento de la normatividad y reglas de operación (no cubren las necesidades de la EFC); (v) Adelgazamiento de la estructura de fomento forestal federal, y (vi) Responden a buenas voluntades y no a una visión de desarrollo regional y/o de las EFC

Necesidades y líneas de acción: (i) Promover una mayor participación del Gobierno del Estado en política de desarrollo forestal de Q Roo, (ii) Implementar programas especiales para resolver problemas o cuellos de botella identificados -organización, comercialización, desarrollo de infraestructura productiva e innovación tecnológica-; (iii) Desarrollar un sistema de extensión con capacidad y visión para acompañar la gestión forestal, el desarrollo y el fortalecimiento organizativo, operativo, empresarial, y administrativo de las EFC; y (iv) Orientar los apoyos (recursos) tomando en cuenta los principios REDD + de territorios productivos, para integrar los sectores agrícola, pecuario y forestal, a fin planificar el uso del suelo

La mayor contribución de las Empresas Forestales Comunitaria de la región al sector forestal nacional, es el concepto de Área Forestal Permanente (AFP) que establece límites entre la frontera agrícola y forestal de territorios productivos en ecosistemas tropicales, el manejo y conservación de dichas áreas forestales permanentes son la base de corredores biológicos (Calakmul-Sian Kaán-Balam Kaax), con los cuales permite un reaseguro de la conservación de la biodiversidad; no obstante, los problemas estructurales mencionados, alertan de los eventuales riesgos y de la vulnerabilidad de los paisajes forestales a procesos de degradación y deforestación, que urgen a plantear propuestas para la construcción de escenarios previsibles y de acción conjunta.

El reto que enfrentan las EFC es operar *nuevos arreglos* que superen los procesos de

división interna que actualmente enfrentan (en las unidades económicas y los núcleos de población en los que operan), y que debilitan la institucionalidad local y la gobernanza de los paisajes productivos; e impulsen acciones que actualicen la visión colectiva local, y regional, de acuerdo a las condiciones actuales, e incorpore la visión generacional para resolver nuevos y viejos problemas de participación y toma de decisiones para su fortalecimiento, con un enfoque de eficiencia y competitividad que incluya el desarrollo de esquemas de administración y la resolución de problemas de transparencia y rendición de cuentas.

Un punto crítico es la integración de un equipo, *tipo extensionista*, integrado por líderes y técnicos con experiencia, calidad moral y capacidad para elaborar propuestas estratégicas de cambios estructurales en la organización productiva a nivel de grupos de interés, con énfasis en los aspectos administrativos y gerenciales de las EFC, que faciliten la construcción de nuevos arreglos de participación (gobernanza) al interior de las EFC, orienten nuevos esquemas de participación a nivel regional para la construcción de alianzas estratégicas y que fortalezcan los procesos de la gestión forestal, el fin es resolver los problemas estructurales de manejo de recursos naturales y conservación de la biodiversidad como base del desarrollo local y regional.

A continuación se presentan elementos -características y problemática, de un *modelo de operación emblemática en el manejo forestal de ecosistemas forestales*, basados en la EFC operación de la EFC Noh Bec. Se bosquejan escenarios de participación al interior de la propia EFC, y de colaboración con actores externos -instituciones o grupos de apoyo-. Anticipa también algunas necesidades de atención urgente:

Características: (i) Mantiene la visión colectiva del territorio y la gestión forestal; sin embargo, abandonó las formas y espacios de toma de decisiones -Consejo Consultivo y Consejo de Administración-, (ii) Conserva los equipos en infraestructura productiva de extracción y aserrío como bien común, con escasa actualización; (iii) Con problemas estructurales de organización productiva y empresarial -se ha frenado la inversión, las cadenas de valor y la generación de empleos-; (iv) Altos costos de producción, deuda interna y dependencia de anticipos a cuenta de madera; (v) Sistema administrativo aceptable y gobernanza débil; (vi) El aserradero trabaja 10 meses al año, con coeficientes de transformación y producción bajos; (vii) La carpintería colectiva ha sido reemplazada por carpinterías de grupos o privadas -12-; (viii) Reducción del volumen de maderas preciosas (caoba) y productos emergentes (madera de chicozapote y carbón que condicionan otros criterios de ordenación forestal); y (ix) Enfrenta problemas sociales como migración, alcoholismo, y drogadicción.

Necesidades: (i) Actualización del diagnóstico local -capital social, capital natural, organización, problemática-; (ii) Propuesta de reorganización de la EFC, elaboración de reglamentos, manual de funciones, fortalecimiento institucional; (iii) Propuesta y consolidación de la planeación estratégica; (iv) Plan de mantenimiento y actualización de la planta productiva; (v) Mejorar la administración de activos eficiencia y productividad; (vi) Mejorar eficacia administrativa y gobernanza -manuales y reglamentos-; (vii) Estudios de mercados, diseño de productos y exploración de segmentos de mercados; (viii) Plan integral de formación que permita la incorporación de la visión generacional al fortalecimiento de la

EFC; y (ix) Plan de atención comunitaria, educación ambiental, generación de empleo para jóvenes hombres y mujeres.

Bibliografía

- Alatorre, F. G. (2000), *La construcción de una cultura gerencial democrática en las empresas forestales comunitarias*, Casa Juan Pablos, Procuraduría Agraria. México.
- Comisión Nacional para el Conocimiento y Uso de la Biodiversidad, CONABIO. *Reservas Terrestres Prioritarias, RTP 63, Chamela–Cabo Corriente; y RTP 62, Sierra Vallejo–Ameca*. México
http://www.conabio.gob.mx/conocimiento/regionalizacion/doctos/rtp_062_y_063.pdf.
- Consejo Nacional de Población, CONAPO (2011). *Índice de marginación por entidad federativa y municipio 2010*. México.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía, INEGI, (2010). *Censo de Población y Vivienda 2010*, México.
- La Jornada (2015). *En cuatro años quebraron más de 8 mil negocios al día*. Martes 20 de enero. México. México2014-2040.html.
- Martínez, L. J. (2002). *Comunalidad y Autonomía*. Estrategia por la revolución. México.
https://books.google.com.mx/books?id=aWCC0UCErMUC&pg=PA169&lpg=PA169&dq=econom%C3%ADas+de+arrastre&source=bl&ots=Vlz0iwBVr0&sig=-odn1-rkc6BF6_xDTISn8ypEiw0&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjOrYDepY7WAhUS2mMKHZg-DzE4ChDoAQhJMAk#v=onepage&q=econom%C3%ADas%20de%20arrastre&f=false
- Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura, FAO. Departamento de Montes. *Diez Años de Desarrollo Forestal Comunitario*.
<http://www.fao.org/docrep/r1340s/r1340s06.htm>.
- Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT).
<http://www.ito.int/es/feature03/>
- (Gobierno del Estado, 2007).
- Poder Ejecutivo (2012), *Ley de la Economía Social y Solidaria*. Diario Oficial de la Federación. México.

Notas

- [1] Economista con especialidad en gestión y análisis de políticas ambientales.
- [2] Ingeniero Forestal con especialidad en manejo de bosques tropicales.
- [3] *Manejo de bosques por parte de las comunidades locales, constituye un mecanismo importante para alcanzar el objetivo de la equidad social fomentando a la vez la sustentabilidad del recurso forestal* (OIMT, página electrónica)). *La Silvicultura comunitaria incluye cualquier situación que permita a la población local participar de cerca en las actividades forestales* (FAO, página electrónica). *Es el cultivo del bosque con alta participación de la población local para obtener beneficios sociales* (Comunero de Michoacán, comunicación personal).
- [4] Se implementa en el marco de la Ley de la Economía Social y Solidaria (LESS), reglamentaria del Párrafo Séptimo del Artículo 25 de la Constitución Política de los

Estados Unidos Mexicanos: “La ley establecerá los mecanismos que faciliten la organización y la expansión de la actividad económica del sector social de los ejidos, organizaciones de trabajadores, cooperativas, comunidades, empresas que pertenezcan mayoritaria o exclusivamente a los trabajadores y, en general de todas las formas de organización social para la producción, distribución y consumo de bienes y servicios socialmente necesarios” (DOF, 2012); y la operación del Instituto Nacional de la Economía Social (INAES).

- [5] Persona física o moral -privada o social- que utiliza bienes y servicios -locales y externos al territorio donde se ubica- para obtener un beneficio. Tiene control administrativo sobre la actividad que realiza, así como la responsabilidad técnica y económica de la misma. Puede ejercer todas las funciones directamente, o bien, delegar algunas a otros actores.
- [6] Sin dejar de lado, otros intereses (p.e. control territorial o de recursos naturales, aspectos económicos, u otros items estratégicos) relacionados con aspectos socioculturales y económicos, (Alatorre, 2000, Luna, 2002).
- [7] En esta región están establecidas dos Reservas Terrestres Prioritarias (*RTP 63, Chamela–Cabo Corriente*; y *RTP 62, Sierra Vallejo–Ameca*) que se destacan por su amplio valor de conservación, su integridad ecológica funcional, y su operación como como corredor biológico (CONABIO, página electrónica). En el mes de agosto se nos informó que en la Sierra Sur de Jalisco hay evidencia de la presencia de jaguar en diversos predios de los municipios de Mascota y San Sebastián del Oeste.
- [8] En Quintana Roo, en primera instancia los pobladores locales participaron en la extracción de la resina del chicle y la comercialización de la goma seca, a través de la Federación de Cooperativas Chicleras, orientados por el principio de organización forestal, a partir de sociedades cooperativas, reguladas en el marco de la Ley de Cooperativas (1926). En el periodo del presidente Cárdenas se crearon los primeros ejidos con criterios forestales, (Noh Bec, Petcacab, Xmaben, Tres Garantías y Caobas).
- [9] P.e. en el municipio de Othón P. Blanco se crearon los ejidos Carlos A. Madrazo, Álvaro Obregón, Javier Rojo Gómez, mismos que, desde su fundación, originaron cambios en el uso de suelo para el fomento del cultivo de la caña de azúcar. Por su parte, en la parte central del ahora municipio de Bacalar también se crearon ejidos con fines agrícolas y ganaderos (Miguel Alemán, Rio Verde, Otilio Montaña y Emiliano Zapata), que hasta hoy en día practican una ganadería extensiva, con el consiguiente cambio de uso de suelo e impactos en los recursos naturales. Finalmente, en el municipio de José María Morelos se dotaron tierras a los ejidos Candelaria, Kankabchen y Puerto Arturo, para el fomento de cultivos agrícolas comerciales (maíz, cacahuete, limón y sandía), y marginalmente para actividades forestales (labrado de durmientes).
- [10] Tiene el 8.8 por ciento de viviendas sin energía eléctrica, 24.3 por ciento de viviendas sin agua entubada, y 42.5 por ciento con algún nivel de hacinamiento. En el otro extremo se encuentra el municipio de Atenguillo.
- [11] De acuerdo a sus necesidades y visión generacional.
- [12] No existe el régimen de Bienes Comunales como forma de propiedad, y la propiedad privada se reduce a ranchos particulares.
- [13] O hasta tres, en algunos casos.

- [14] Principalmente, patrocinados por los proyectos *Preservación de la biodiversidad y los ecosistemas en el corredor Ameca – Manantlán (Paisaje Biocultural)*; *Biodiversidad de bosques de producción y mercados certificados*; y *Empresas Forestales Comunitarias y Desarrollo (Enfoco y Desarrollo)*.
- [15] Respecto a los sectores privado y social se preguntó a unas 60 personas en la región (propietarios particulares de bosques, dueños de aserraderos, asesores técnicos, y personas de la sociedad civil) ¿Qué es la empresa forestal? En la parte oficial ha sido una discusión recurrente en la que, casi siempre, se termina con esta conclusión, explícita o implícita.
- [16] Excepto los dos de operación emergente (talleres de productos secundarios) que las sierras son de 4 pulgadas. Cabe señalar que el presidente de administración del Aserradero social, indicó que para esta anualidad utilizaron Sierras de 7 pulgadas.
- [17] Todos los aserraderos trabajan un turno.
- [18] Considerando el personal del transporte de trozas y trabajo en el monte la cifra se puede elevar hasta 80 empleados.
- [19] En una, todas son mujeres, madres de familia.
- [20] Solo una carpintería, por contar con maquinaria que ha obtenido con apoyos de programas de subsidio, en algún momento ha vendido servicios de cepillado y otros. El responsable señaló su intención de adquirir una máquina solar de secado de madera con la cual ofrecería el servicio de secado a otros carpinteros.
- [21] Estimamos que un factor de peso en el acceso de esta Unidad a subsidios del gobierno han sido las condiciones especiales de la persona que la encabeza, aun cuando su desempeño como unidad productiva tiene potencial por los espacios de mercado en los que ha incursionado y por su creatividad en la elaboración de productos.
- [22] Con los datos obtenidos en las UE, se estima que son alrededor de 8 000 unidades de este producto las que se elaboran en la región mensualmente.
- [23] En una de las unidades revisadas son cinco las familias que dependen de la actividad (20 personas).
- [24] No sólo las UE carecen de registros. Tampoco las instancias de gobierno u otras no gubernamentales, los han generado. Cabe señalar que los resultados mostrados a los actores durante el desarrollo del trabajo en la región han sido novedosos tan solo porque ha dado a conocer información que no se conocía: número de talleres que producen sillas de tijera, producción mensual, madera que consumen, mercados en los que se venden, empleos generados, ingresos generados, etc.
- [25] Según el INEGI entre 2010 y 2014 quebraron en el país un millón 630 mil 415 unidades económicas, más de una tercera parte del total que existía en el país. Un promedio diario de 8 mil 931 negocios de distintas actividades y tamaños tuvieron que cerrar el negocio por no tener el éxito esperado (La Jornada, 2015).
- [26] Los primeros ejidos surgieron a partir de grupos de chicleros (Noh Bec, Xmaben, Petcacab).
- [27] La primera sociedad fue la *Sociedad de Productores Forestales Ejidales de Quintana Roo (SPFEQR)* en 1986, que tuvo dos funciones principales: (1) crear una unidad de servicios técnicos forestales al servicio de sus agremiados; y (2) crear un frente de comercialización que permitiera asegurar la oferta regional de materia

prima forestal. En 1987 se constituyó la *Organización de Ejidos Forestales de la Zona Maya (OPFEZM)*, conformada por 19 ejidos forestales del municipio de Felipe Carrillo Puerto, todos dedicados a la extracción de la resina del chicle y labrado de durmientes. La tercera organización se constituyó en 1989 con seis ejidos y algunos propietarios particulares del municipio de José María Morelos (*Sociedad de Pueblos Indígenas Forestales "Tumben Cuxtal"*). Otras organizaciones fueron la *Sociedad de Ejidos Chactemal*, en el sur del estado, la *Unión de Ejidos Forestales de José María Morelos*, *Forestal Sociedad de Carboneros del Norte de Quintana Roo*, y la *Red de Productores de Servicios Ambientales de José María Morelos (REPSERAM)*.

- [\[28\]](#) Este fenómeno inició en el Ejido Petcacab.