





Análisis FODA como herramienta de planificación estratégica: Colectiva Las Adelitas, Tenango de Doria, Hidalgo

Rosas-Jaco, María I.¹; Almeraya-Quintero, Silvia X.^{1*}; Guajardo-Hernández, Lenin G.¹, Almanza-Valdés, E.²

¹ Colegio de Postgraduados, Campus Montecillo. Texcoco Estado de México. México. C.P. 56264.

² Universidad Autónoma del Estado de México, Avenida Jardín Zumpango s/n. Fracc. El Tejocote, Texcoco, Estado de México, C.P. 56259

* Autor responsable: xalmeraya@colpos.mx

Problema

Uno de los grandes atractivos por los que destaca Tenango de Doria, Hidalgo, México, es su ubicación ya que está inmerso en el estado con mayor superficie de bosque mesófilo de montaña, con una altitud de entre 1,200 a 2,400 m, característica que permite el cultivo del café de altura en la región cafetalera Otomí Tepehua de Hidalgo. En el año 2015 nace en esta región la Cooperativa Agroecología y Aromas del Café, Lomas del Progreso S.C. de R.L. conformada por 22 mujeres asociadas y 57 agremiadas originarias de 10 comunidades pertenecientes a la Región Otomí-Tepehua del mismo municipio. A partir de 2016 la Cooperativa decidió adentrarse en el establecimiento de viveros comunitarios para renovar sus cafetales con plantas resistentes a la roya y la aplicación de técnicas agroecológicas para mayor productividad. En 2020 crean la colectiva campesina feminista con la marca de café “Las Adelitas” con el fin de facilitar la producción y comercialización de café de especialidad a precios justos y tener un desarrollo integral (económico, social y ambiental). Este proyecto les permitió ser más conscientes de la falta de oportunidades que hay en el mercado para comercializar el café a buen precio, especialmente el producido por mujeres, situación que se agudizó por la crisis sanitaria del virus Covid 19. Aunado a la venta del café, también existe otra actividad económica importante de la región que es el bordado de tenangos, una artesanía elaborada principalmente por mujeres para complementar sus ingresos en épocas de cuidado del cafetal. Las figuras de los tenangos están inspiradas en acontecimientos de la comunidad, la flora y fauna existente en la Sierra Otomí-Tepehua, así como fiestas religiosas que, sin duda, por la carga cultural que encierran en sí mismos, dota de identidad a la comunidad y a la cooperativa misma (Figura 1).

Cómo citar: Rosas-Jaco, M. I., Almeraya-Quintero, S. X., Guajardo-Hernández, L. G., & Almanza-Valdés, E. (2024). Análisis FODA como herramienta de planificación estratégica: Colectiva Las Adelitas, Tenango de Doria, Hidalgo. *Agro-Divulgación*, 4(3). <https://doi.org/10.54767/ad.v4i3.322>

Editores académicos: Dra. Ma. de Lourdes C. Arévalo Galarza y Dr. Jorge Cadena Iñiguez.

Publicado en línea: Julio 2024.

Agro-Divulgación, 4(3). Mayo-Junio. 2024. pp: 7-11.

Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Attribution-Non-Commercial 4.0 International



Solución planteada

Con el fin desarrollar las capacidades de las integrantes de esta cooperativa se realizó un taller participativo para llevar a cabo el análisis FODA; se contó con la asistencia del 59 % de las integrantes de la colectiva. Como resultado de este ejercicio se identificaron ocho criterios para el análisis, relacionados con los factores internos y externos que están afectando la productividad y plantear estrategias adecuadas (*ad hoc*) (Figura 2).



Figura 1. Bordado de tenangos de la Colectiva “Las Adelitas” en el Análisis FODA



Figura 2. Taller participativo de la Colectiva “Las Adelitas” en el Análisis FODA.

La evidencia demuestra que las organizaciones que planifican estrategias registran un desempeño superior al de las que no lo hacen, por lo que las organizaciones exitosas procuran que dichas estrategias estén acorde a las condiciones de su entorno. Se mostró que los criterios de análisis importantes para el desempeño de la colectiva son: bordado de Tenangos como símbolo de identidad y trazabilidad integrados a cada micro lote de café, innovación productiva, recursos humanos, finanzas, control de calidad, comercial, tostado, catación (evaluación sensorial) y barismo (elaboración de bebidas).

Para determinar las condiciones reales del medio interno y el ambiente de cada uno de los criterios identificados se requirió de la participación y experiencia de las integrantes de la cooperativa. Posteriormente se le asignó una ponderación a cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (Cuadro 1) para determinar el balance estratégico que permite identificar la relación que guardan entre sí el factor de optimización y el de riesgo (Cuadro 2) a partir de la suma de y porcentajes obtenidos.

El balance estratégico no busca el equilibrio entre ambos factores (50%-50%), sino que, el factor de optimización debe superar por cierto margen al factor de riesgo con el fin de tener mejores oportunidades en el mercado y ser competitivos (Cuadro 2). De manera sintetizada y de acuerdo con los resultados obtenidos, los tres criterios que son superiores al 50% del factor de riesgo se muestran en la Figura 3.

Formulación de estrategias *ah doc*

De acuerdo con los resultados obtenidos (Cuadro 3), se observó que los factores de riesgo de la colectiva “Las Adelitas” requieren de estrategias que minimicen el riesgo.

El balance global muestra una mínima ventaja del factor de optimización, que si bien, de acuerdo al análisis FODA, puede significar buenas prácticas y gestión de recursos por parte de la colectiva, aún se tiene que trabajar mucho, especialmente en el criterio de recursos humanos fortaleciendo elementos como: la comunicación personal entre las integrantes de la colectiva, integrar medios de comunicación eficientes dadas las características de la región, diseñar una estructura organizativa bien definida para el buen funcionamiento de la colectiva, así como capacitaciones y certificaciones en temas

Cuadro 1. Ponderación de FODA.

Ponderación	Nivel de actuación
3	Alto
2	Medio
1	Bajo

Cuadro 2. Balance estratégico.

F+O=Factor de optimización	D+A=Factor de riesgo
Indica la posición favorable de la organización respecto a sus activos competitivos y las circunstancias que potencialmente pueden significar un beneficio importante para adquirir ventajas competitivas en el futuro.	Muestra un pasivo competitivo y aquellas condiciones que limitan el desarrollo futuro para una organización.

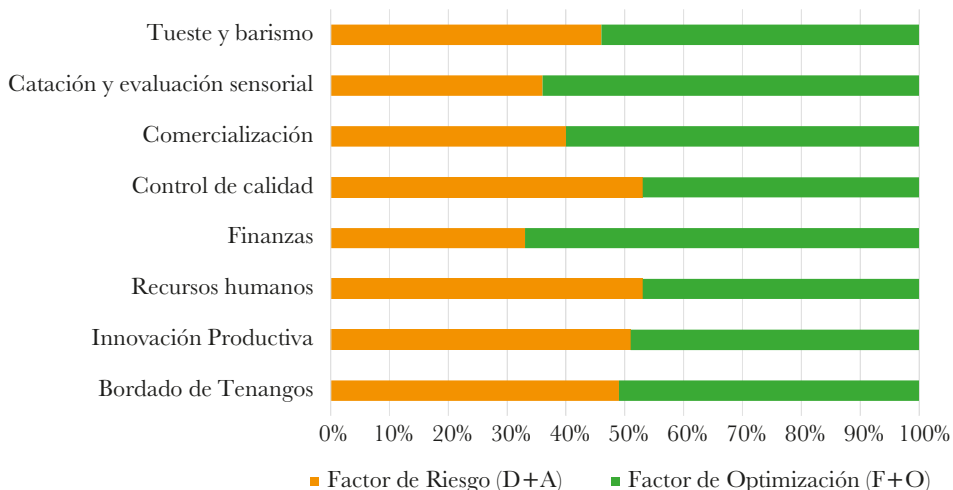


Figura 3. Factores de Riesgo y de Optimización derivados del análisis FODA obtenidos del taller participativo.

Cuadro 3. Estrategias ah doc para la colectiva “Las Adelitas”.

Estrategias	Control de calidad	Recursos humanos	Innovación productiva
Ofensivas (FO)	Implementar normas ISO 9000 las cuáles se basan en el principio de mejora continua para garantizar la calidad de los procesos y productos. Normalizar procesos para efectos de transmisión de conocimientos entre las integrantes de la cooperativa y generar alianzas con empresas y cooperativas de café, barras de café y restaurantes.	Establecer un programa de formación académica y técnica entre las integrantes para fortalecer sus conocimientos en áreas específicas	Capacitación en producción de artesanías utilizando como recurso granos y plantas de café. Promocionar a la colectiva a nivel nacional e internacional dado que es la única integrada por mujeres en la región. Construcción de viveros para el manejo sostenible de recursos y obtener mayor rendimiento
Defensivas (FA)	Utilizar biofertilizantes para garantizar la calidad de la producción y eliminación de plagas. Priorizar técnicas manuales de siembra y recolección del grano de café para minimizar la utilización de maquinaria y productos dañinos para el medio ambiente.	Aprovechar la juventud y entusiasmo de las integrantes para conseguir recursos económicos mediante programas estatales o federales	Asesoría de CERTIMEX, certificadora mexicana de productos y procesos ecológicos y renovación de plantas mejoradas para mitigar los efectos del cambio climático.
Orientativas (DO)	Crear indicadores para evaluar el desempeño de las integrantes y cumplimiento de objetivos organizacionales, así como comprar maquinaria especializada y la posibilidad de tener una central de beneficio.	Cursos sobre comunicación asertiva, trabajo colaborativo, manejo de estrés, presión laboral, inteligencia emocional y modelos organizacionales, además de firmar convenios con transportistas y empresas de servicios digitales para facilitar vías y medios de comunicación.	Incentivar la producción de café de especialidad dada su demanda a nivel estatal y nacional además del uso de biofertilizantes para mayor rendimientos de la planta.
Supervivencia (DA)	Indicar la forma idónea en la que se hacen las actividades de cultivo, cosecha, beneficio, tostado, molienda, empaque, almacenamiento y distribución ya que cada uno de estos elementos puede lograr que se consiga un mejor precio en el mercado.	Crear un área en la cooperativa que se encargue de organizar carpetas con información necesaria para participar en convocatorias de apoyo a mujeres productoras, entre otras.	Utilizar plantas con mejoramiento genético y vincularse con Oficinas de Transferencia de Tecnología (OTT) de universidades y centros de investigación como CINVESTAV, INIFAP, Colegio de Postgraduados, entre otros.

relacionados con todo el proceso productivo y comercial del café, de tal manera que este eje transversal logre un mayor factor de optimización en toda la organización (Figura 4).

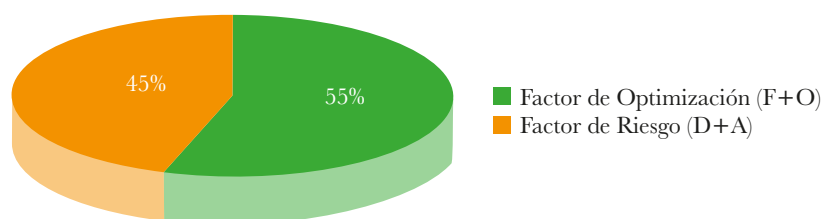


Figura 4. Balance global del análisis FODA de la colectiva “Las Adelitas”.
Fuente: Elaboración propia con información del taller participativo

Innovación, impactos e indicadores

Nivel de Innovación	Descripción	Transferido	Impacto		Indicador General de Políticas Públicas	Indicadores Específicos	Subindicador
			Sector	Ámbito			
Incremental	Busca mejorar los sistemas que ya existen haciéndolos mejores, más rápidos, más baratos, etc.	Asociaciones de Productores Comunidades Agrarias Poblaciones en particular Zonas turísticas	Primario: Agricultura, Ganadería, Pesca, Explotación forestal, Minería Procesos de Investigación, Desarrollo e Innovación (I+D+i)	Social	Económico Educación Responsabilidad Ambiental	Competitividad Recursos Humanos Comercio Generación de empleos Capacitación	Número de tesis Número de egresados (Lic. M.C., D.C.) Número de publicaciones Número de familias beneficiadas Aplicación de técnicas y conocimientos tecnológicos para el desarrollo social y económico
Modelo de negocio	Creación o reinención de un negocio			Económico			
Innovación sostenible	Desarrollo de productos y procesos que contribuyen al desarrollo sostenible			Ambiental Conocimiento			
A través de experiencias	Crean experiencias holísticas a través de la participación emocional de sus consumidores						