



CURSO 5. ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN EMPRESARIAL PARA EL MANEJO FORESTAL.



INTRODUCCIÓN

En este curso se aborda el significado y la esencia de la organización del Manejo Forestal, resaltando la importancia que tiene no sólo para lograr objetivos y metas del Manejo Forestal, sino también para fortalecer la propia organización comunal; la cual debe diferenciarse de cualquier otro tipo de organización social. El Manejo Forestal Comunitario es más bien una organización productiva forestal cuya administración funciona como una empresa con visión y funcionamiento técnicamente organizado en todas sus actividades, administrativas, contables, donde se realice distribución de los beneficios logrados con el trabajo colectivo de los comuneros y/o integrantes de la empresa.

Desde este enfoque, se hace imprescindible incorporar en el aprendizaje y en la conducta de los pobladores una práctica organizativa empresarial que no forma parte de su cultura. Esto no solo les será difícil de asumir, sino que incluso considerarán que se contrapone a su forma de vida. Es esta actitud la que se desea cambiar gradualmente, para que vayan asumiendo la conducción de su propia organización empresarial con fines de ganancia y competitividad, así como con alto sentido social.

Asumir el Manejo Forestal Comunitario – MFC, como gestión y administración, además del aprovechamiento organizado, planificado y técnico, significa para las poblaciones recurrir al desarrollo de nuevas capacidades para el manejo empresarial de su organización forestal. El punto de partida es la sensibilización sobre lo que significa una actitud y conducta empresarial, marcadas por la gestión y administración, sin tener que perder su identidad cultural. Para ellos es todo un reto articular su cosmovisión y economía del don con la visión empresarial. Ellos ya han demostrado que son capaces de administrar sus propias actividades productivas, pero requieren comprender las exigencias de una visión empresarial estratégica. En este sentido, el capacitador debe tener la sutileza necesaria de no confrontar visiones y racionalidades económicas, apoyándose en los participantes que tienen actitud de



cambio para reforzar la propuesta de asumir el MF como una organización empresarial que les dará mayores ingresos económicos y mejores condiciones de vida futura.

Con el propósito de dejar capacidad instalada en el tema Administrativo empresarial y organizativo en las comunidades objeto del proyecto, se abordaron temas como las gestiones, el financiamiento, la administración y todo lo que le corresponde a una empresa forestal, teniendo en cuenta que la actividad productiva requiere necesariamente de dos componentes claves: la planificación y el plan de negocios con los cuales se define qué se producirá y para quiénes o con qué tipo de clientes se contará para dirigir la producción.

Se abordó también el tema de cómo hacer convenios para realizar gestiones sin ser engañados y empoderarse como pobladores productivos en los mercados que apoyan con precios justos. Resaltando finalmente, una situación que tiene que ver con la empresa misma y con las relaciones sociales internas son cómo distribuirán los beneficios sin afectar la capitalización de la empresa.

OBJETIVOS

Objetivo General.

Capacitar 100 personas de los municipios de Quibdó, Istmina, Bahía Solano, Alto Baudó y Acandí en temas de Administración y Gestión Empresarial para el Manejo Forestal.

Objetivos específicos.

- ✓ Aprender a manejarse con criterios empresariales que refuercen el funcionamiento administrativo del Manejo Forestal Comunitario - MFC.



- ✓ Motivar y ayudar a entender que la mejor forma de conducir las actividades productivas y comerciales del Manejo Forestal Comunitario - MFC como empresa es aprendiendo a planificar los negocios para tener una producción de acuerdo con la demanda.
- ✓ Conocer qué es un plan de negocios y cómo se elabora para fines maderables y no Maderables y su importancia para el proceso de planificación empresarial para el Manejo Forestal Comunitario – MFC.
- ✓ Aprender a valorar la necesidad de contar con aliados para hacer convenios que permitan potenciar el Manejo Forestal Comunitario - MFC y con personal que refuerce las diferentes líneas de acción del Manejo Forestal Comunitario – MFC.
- ✓ Aprender a identificar que los beneficios económicos deben distribuirse, al menos, en tres partes: para los pobladores que participaron en las actividades forestales, para la comunidad como organización social y para la continuidad del Manejo Forestal Comunitario – MFC.

METODOLOGÍA

El curso de capacitación se desarrolló en los municipios de Quibdó, Istmina, Bahía Solano, Alto Baudó y Acandí, en temas de Administración y Gestión Empresarial para el Manejo Forestal, con una duración de 16 horas y en promedio participaron 20 beneficiarios por municipio.

Se desarrollaron los siguientes temas:

Concepto de Empresa: Que es una Empresa, Elementos de una empresa, Objetivos de la empresa, Tipos de empresa, La empresa forestal comunitaria.



Diagnóstico Empresarial: el cual permite tener conocimiento cuantitativo y cualitativo de la realidad existente y una apreciación de las posibles tendencias, que permiten realizar proyecciones de las diversas restricciones que la afectan, a fin de solucionarlas en el corto, mediano y largo plazos. Objetivos del diagnóstico, Propósitos de los Objetivos del diagnóstico.

Ejercicio Practico: Simulación de una Empresa – dos grupos uno es la empresa y los otros son clientes-
-Objetivo distinguir y definir las formas de negociación.

Cómo se formula un diagnóstico: Existen diversos procedimientos para la elaboración de diagnósticos. En este taller se hará uso de la herramienta conocida como Análisis FODA.

Componentes de la matriz DOFA: Factores Internos (Fortalezas y Debilidades); Factores Externos (oportunidades y Amenazas).

Estrategias Matriz DOFA:

Ejercicio Practico: Elaboración de la matriz DOFA

DOS GRUPOS: cada uno identifica fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la asociación(empresa) y lo socializa explicando porque consideran cada punto.

Luego se hace la retroalimentación, se unifican los puntos comunes y juntamente con los integrantes se elaboran las estrategias.

Qué es un Plan de Negocio: como Instrumento de planeación que define las etapas de desarrollo de un proyecto y es una guía que facilita la creación o el crecimiento de una empresa que se convierte en una carta de presentación para posibles inversionistas o para obtener financiamiento. Además, reduce la



curva de aprendizaje, minimiza la incertidumbre y el riesgo y facilita el análisis de la viabilidad técnica, financiera y comercial.

Objetivos de un Plan de Negocio: Ayudar a una empresa a alcanzar un conocimiento preciso del negocio que opera o pretende poner en marcha, a través de una descripción detallada de los servicios y productos que se ofrecen o se ofrecerán, las oportunidades de mercados que posee o podrá obtener y los recursos tangibles e intangibles que le permitirán lograr una determinada competitividad en el mercado.

Objetivos específicos de un Plan de Negocio:

- ✓ Ayudar a la definición del negocio, actual o futuro
- ✓ Establecer la estrategia a seguir
- ✓ Anticipar los resultados financieros futuros, así como anticipar los flujos de caja que pueden resultar de su operación
- ✓ Introducir mejoras a la gestión de la empresa, con base en los resultados que se anticipan bajo las actuales condiciones

Componentes de un Plan de Negocio

Hay una gran cantidad de propuestas para el contenido de un Plan de Negocio; se espera que un Plan de Negocio conteste, por lo menos, las siguientes preguntas:

¿Cuáles son las necesidades u oportunidades de negocio que se pretende atender con el PN?, ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?, ¿De qué manera se piensan lograrlos?, ¿Cuál es el mercado objetivo?, ¿Cómo es la estructura del mercado, es decir, hay muchos participantes, hay sustitutos?, ¿Cuáles son los canales de distribución definidos para llegar a los clientes?, ¿Cuál es la política de precios de los productos?, ¿Cuáles son las estimaciones de ingresos?, ¿Cuáles son las características de los productos?, ¿Cuál es la estructura funcional del negocio?, ¿Quiénes son los principales directivos y ejecutivos que pueden asegurar el éxito de la empresa?, ¿Cuáles son los costos de producción y administración asociados al negocio?, ¿Cuál es la rentabilidad esperada?, ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento del negocio?



Elementos mínimos de un Plan de Negocio:

- Resumen Ejecutivo
- Descripción de la empresa
- Concepto del negocio
- Tecnología
- Análisis del mercado
- Estrategia e instrumentación
- Equipo directivo
- Análisis financiero
- Gestión de la empresa

Definición de conceptos:

Resumen Ejecutivo: Se escribe al finalizar el documento y es una síntesis que describe de manera breve (generalmente en una página o menos), los elementos clave del plan. En el Resumen Ejecutivo se debe incluir el objetivo, la Misión y los puntos clave para el éxito de la empresa. Se incluye al iniciar el PN.

Descripción de la empresa: Consiste en detallar la historia de la empresa, cuándo fue fundada, constitución legal, evolución, quiénes son sus accionistas, las instalaciones y localidades donde tiene operaciones.

Concepto de negocio: Describe qué es lo que se está vendiendo o se pretende vender. Se debe tener un enfoque hacia los beneficios al consumidor. La descripción del producto o servicio, sus competidores, estadística de ventas, fuentes, tecnología y diseños futuros deben ser presentados en esta sección.

Tecnología: Corresponde a la descripción de la forma en que serán combinadas las materias primas y los insumos en el proceso o procesos productivos que serán utilizados para la fabricación de productos o la provisión de servicios.

Análisis del mercado: Debe responder a las preguntas ¿Cuál es el mercado?, ¿Cuáles son las necesidades de los clientes?, ¿Dónde están?, ¿Cómo se puede llegar a ellos? Se deben incluir los



diferentes segmentos de mercado, sus requerimientos, las tendencias y crecimiento que presenta y también un análisis de la industria, patrones de comportamiento, factores para competir y los principales competidores en el mercado.

Estrategia e implementación: Aborda la propuesta de valor de la empresa, ventaja competitiva, estrategia de comercialización (incluyendo las bases de precios y posicionamiento), y los pronósticos de ventas. Se deben describir también las responsabilidades del personal con fechas y presupuestos.

Equipo directivo: Describe la estructura organizacional, los miembros clave del equipo directivo, las áreas de oportunidad y el plan del personal.

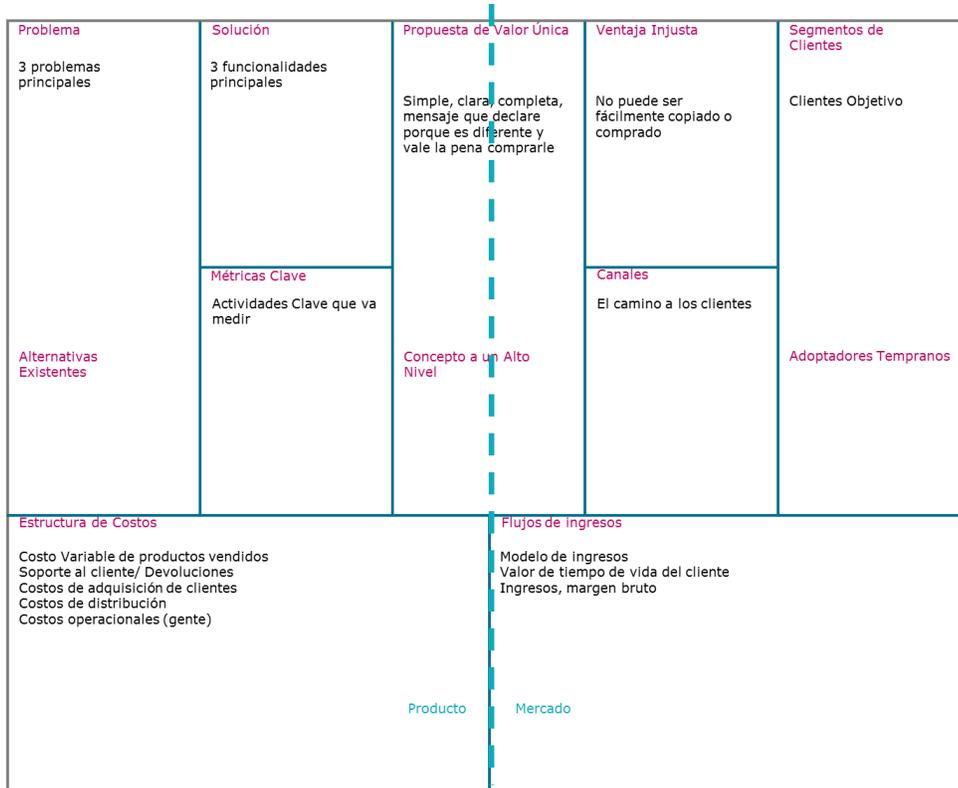
Empresa Forestal Comunitaria: Las empresas forestales comunitarias pueden producir diferentes productos y servicios a partir de su bosque, que pueden ser tratados como un sólo producto como negocios separados (por ejemplo, madera en rollo, madera aserrada, madera dimensionada y secada, leña, carbón, astillas, resina, gomas, fibras). También es posible que una empresa incursione en otros negocios relacionados con el bosque, por ejemplo, reforestación o turismo

Ejemplo de Negocios de Productos y de Servicios del Bosque

| | | |
|---|-----------------------|--------------------------------|
| EMPRESA | Negocios de servicios | Negocios de productos |
| | Servicios ambientales | Madera en rollo - Árbol en pie |
| | Manejo forestal | Madera aserrada |
| | Turismo de naturaleza | Madera dimensionada |
| | Reforestación | Frutos |
| Cadena de creación de valor | | |
| Cultivo > Abastecimiento > Producción > Mercado > Cliente > Servicio a clientes | | |



MODELO DE NEGOCIO LEAN CANVAS



| | | | | |
|-------------------------|------------------------|-------------------------|-------------------------------|------------------------|
| PROBLEMA | SOLUCION | PROPUETA DE VALOR UNICA | VENTAJA INJUSTA | SEGMENT OS DE CLIENTES |
| Alternativas Existentes | M E T R I C A S CLAVES | | C A N A L E S DE DISTRIBUCION | |
| ESTRUCTURA DE COSTOS | | | FLUJOS DE INGRESOS | |

El curso de capacitación se desarrolló a través de la explicación de los diferentes temas por parte capacitador, con la utilización de videos y estudios de caso, la aplicación del conocimiento recibido por parte de los beneficiarios a través del desarrollo de los ejercicios prácticos, elaboración de carteles y posterior socialización; finalmente se realizaron evaluaciones orales para verificar lo aprendido por parte de los beneficiarios.



Los participantes participaron activamente en cada una de las jornadas de capacitación las cuales fueron de 8 horas diarias durante 2 días, en la cuales realizaron actividades prácticas para afianzar los conocimientos adquiridos.

RESULTADOS

- ✓ 102 personas de los municipios de Bahía Solano, Quibdó, Istmina, Alto Baudó Y Acandí capacitados en temas de Administración y Gestión Empresarial.
- ✓ Identificación de formas organizativas y Tipo de empresas, que se pueden crear en cada municipio para desarrollar la actividad forestal de manera responsable.
- ✓ 102 personas con conocimientos en la elaboración e importancia de un plan de negocio como mecanismo de planificación empresarial.
- ✓ Identificación de ideas empresariales que se pueden desarrollar alrededor de la actividad forestal y en las distintas organizaciones que ya tienen constituidas.
- ✓ Realización de diagnósticos empresariales y del entorno en cada una de las comunidades atendidas.

Es importante resaltar que en cada comunidad visita la dinámica fue distinta y esta obedeció a la situación de cada grupo objetivo de trabajo.



TRABAJO EN EQUIPO – REALIZACION DE DIAGNOSTICO CON LA METODOLOGIA DE LA AMTRIZ FODA

| | | |
|---|--|--|
| <p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNO</p> | <p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La unión en la organización 2. Estar constituidos legalmente como una asociación 3. Disponibilidad de recursos forestal 3. Numero Suficientes de integrantes en la asociación | <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de personal capacitado al interior de la organización 2. Deficiente apoyo por parte de las autoridades competentes 3. Bajo poder de negociación. |
| <p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conseguir recursos para fortalecer la empresa a través de los organismos del estado que brindan apoyo a este tipo de asociaciones 2. R e c i b i r capacitaciones para el manejo de la empresa 3. Acompañamiento en la formulación de proyectos 4. Aprovechamiento de los recursos forestales maderables y no maderables 5. Venta de servicios ambientales (derivados del cuidado del bosque). | <p>FO Maxi-Maxi) estrategias para maximizar las fortalezas y las oportunidades.</p> <p>FORTALEZA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar trabajos en equipo y tomar decisiones conjuntas, respetando la opinión de cada persona. 2. Gestionar apoyo ante las organizaciones competentes. 3. Participar en las distintas convocatorias del estado para financiar propuestas económicas de las comunidades organizadas. <p>OPORTUNIDADES.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Formulando proyectos y gestionando la consecución de los recursos 2. Gestionar ante las entidades y organizaciones competentes las Capacitaciones. 3. Solicitando apoyo a las entidades competentes para que asignen personal capacitadas para brindarnos el respectivo apoyo 4. Realizando un aprovechamiento adecuado de todos los recursos del bosque tanto maderables como no maderables, gestionando la comercialización de los productos. 5. Apropriadonos de la normatividad y de todo lo que rija este tipo de actividades. | <p>DO (Mini-Max)</p> <p>Estrategia para minimizar las D y maximizar las O.</p> <p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Participando activamente en las jornadas de capacitación que se nos brinde y solicitando cursos técnicos y tecnológico al SENA. 2. Gestionar ante las autoridades competentes el apoyo respectivo. 3. Capacitarnos en la Selección y negociación con los clientes. |
| <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Tala indiscriminada del bosque 2. Malos manejos a nivel local y regional a las políticas forestales | <p>FA (Maxi-Mini)</p> <p>Estrategia para maximizar las fortalezas y minimizar las amenazas.</p> <p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Haciendo aprovechamiento sostenible y racional de los productos del bosque, reforestando 2. Capacitarnos en todas las políticas forestales y adquirir conocimientos de cómo llegar a las distintas instancias que tiene que ver con la aplicación de las políticas forestales. | <p>DA (Mini-Mini)</p> <p>Estrategia para minimizar tanto las A como las D.</p> |

ANEXOS: Registro fotográfico



Figura 1. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Pacífica (Bahía Solano - El Valle)

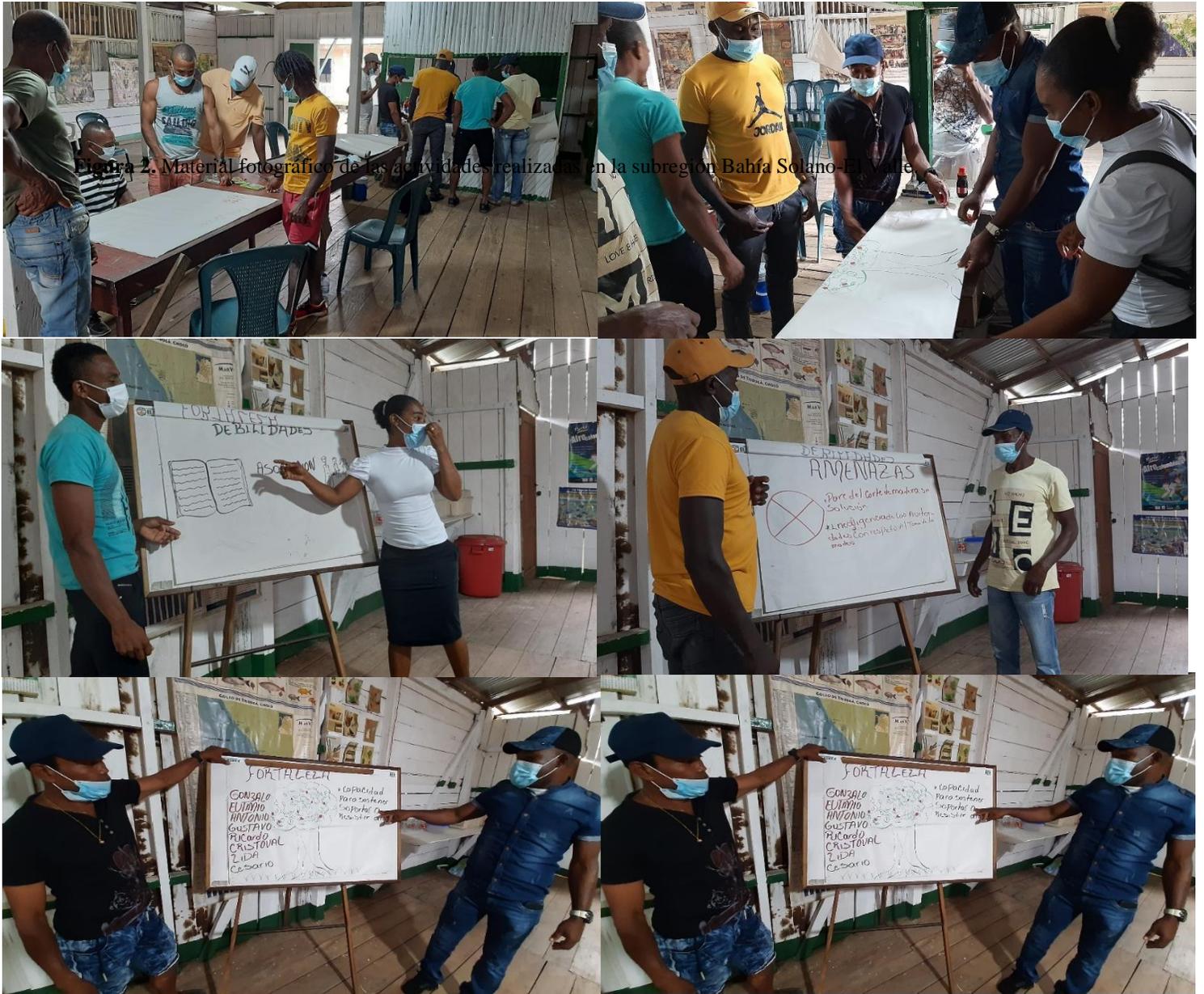


Figura 2. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Pacífica (Bahía Solano - El Valle)



Figura 3. Material fotográfico de las actividades realizadas la subregión de Atrato (Quibdó-Tutunendo)



Figura 4. Material fotográfico de las actividades realizadas la subregión de Atrato (Quibdó-Tutunendo)



Figura 4. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión San Juan (Istmina)



Figura 5. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión San Juan (Istmina)



Figura 6. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Baudó (Pie de Pató -Alto Baudó)



Figura 7. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Baudó (Pie de Pató -Alto Baudó)



Figura 8. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Urabá-Darién (Acandí)



Figura 9. Material fotográfico de las actividades realizadas en la subregión Urabá-Darién (Acandí)



ANEXOS: Listado de asistencia CURSO 5