

## Development of Forest Based Enterprises

### Basic knowledge



**El módulo sobre Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales está destinado a los gestores, los grupos de usuarios y los propietarios forestales que tienen el propósito de crear empresas forestales para generar ingresos sostenidos derivados de los bosques. El módulo describe los principios que han de tenerse en cuenta en el análisis y desarrollo de mercados para la creación de empresas forestales, los elementos principales de los planes de desarrollo empresarial y los pasos que hay que seguir para elaborar dichos planes. Asimismo, el módulo ofrece enlaces a herramientas y estudios de casos para fomentar el análisis y desarrollo eficaz de mercados para empresas forestales.**



**El módulo sobre Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales está destinado a los gestores, los grupos de usuarios y los propietarios forestales que tienen el propósito de**

**crear empresas forestales para generar ingresos sostenidos derivados de los bosques. El módulo describe los principios que han de tenerse en cuenta en el análisis y desarrollo de mercados para la creación de empresas forestales, los elementos principales de los planes de desarrollo empresarial y los pasos que hay que seguir para elaborar dichos planes. Asimismo, el módulo ofrece enlaces a herramientas y estudios de casos para fomentar el análisis y desarrollo eficaz de mercados para empresas forestales.**

El presente módulo está destinado a los gestores forestales, los grupos de usuarios y los propietarios forestales que consideran la posibilidad de crear empresas forestales con el objetivo de generar ingresos en efectivo sostenidos derivados de los bosques.

### **¿Qué es el análisis y desarrollo de mercados?**

En la mayor parte de los países en desarrollo, entre el 80 por ciento y el 90 por ciento de las empresas forestales son pequeñas y operan a nivel local, y las empresas de pequeña escala generan más del 50 por ciento del empleo total del sector forestal. Dado el aumento de la demanda de productos y servicios forestales, ayudar a que dichas empresas sean rentables, socialmente beneficiosas y sostenibles desde el punto de vista ambiental constituye una tarea apremiante.

El enfoque denominado “análisis y desarrollo de mercados” proporciona un marco para planificar empresas forestales locales. Consta de cuatro fases principales que orientan a los empresarios potenciales a través de un proceso participativo simple y claro, para planificar y desarrollar sus empresas. El establecimiento de asociaciones con instituciones gubernamentales nacionales y subnacionales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones internacionales y con el sector privado sea probablemente, el modo más eficaz de apoyar a los empresarios locales a que pongan en práctica el enfoque del análisis y desarrollo de mercados.

### **Principios**

En el análisis y desarrollo de mercados para crear empresas forestales se han de tener en cuenta los siguientes principios básicos:

**sostenibilidad** – se refiere a los procesos que aumentan los beneficios económicos y mejoran los medios de vida sin tener impactos sociales o ambientales negativos;

**examen de los cinco aspectos del entorno empresarial a los que es preciso prestar atención en el desarrollo de empresas** – mercado/economía/finanzas; medio ambiente; social/cultural; institucional/legal, y tecnología/investigación y desarrollo de productos;

**alianzas estratégicas** – entre los empresarios y los proveedores de servicios y entre las empresas de la cadena de valor;

**participación** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador;

**creación de capacidad** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador, y

**sensibilidad a las cuestiones de género** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador.

El presente módulo está destinado a los gestores forestales, los grupos de usuarios y los propietarios forestales que consideran la posibilidad de crear empresas forestales con el objetivo de generar ingresos en efectivo sostenidos derivados de los bosques.

### **¿Qué es el análisis y desarrollo de mercados?**

En la mayor parte de los países en desarrollo, entre el 80 por ciento y el 90 por ciento de las empresas forestales son pequeñas y operan a nivel local, y las empresas de pequeña escala generan más del 50 por ciento del empleo total del sector forestal. Dado el aumento de la demanda de productos y servicios forestales, ayudar a que dichas empresas sean rentables, socialmente beneficiosas y sostenibles desde el punto de vista ambiental constituye una tarea apremiante.

El enfoque denominado “análisis y desarrollo de mercados” proporciona un marco para planificar empresas forestales locales. Consta de cuatro fases principales que orientan a los empresarios potenciales a través de un proceso participativo simple y claro, para planificar y desarrollar sus empresas. El establecimiento de asociaciones con instituciones gubernamentales nacionales y subnacionales, organizaciones de la sociedad civil, organizaciones internacionales y con el sector privado sea probablemente, el modo más eficaz de

apoyar a los empresarios locales a que pongan en práctica el enfoque del análisis y desarrollo de mercados.

### **Principios**

En el análisis y desarrollo de mercados para crear empresas forestales se han de tener en cuenta los siguientes principios básicos:

**sostenibilidad** – se refiere a los procesos que aumentan los beneficios económicos y mejoran los medios de vida sin tener impactos sociales o ambientales negativos;

**examen de los cinco aspectos del entorno empresarial a los que es preciso prestar atención en el desarrollo de empresas** – mercado/economía/finanzas; medio ambiente; social/cultural; institucional/legal, y tecnología/investigación y desarrollo de productos;

**alianzas estratégicas** – entre los empresarios y los proveedores de servicios y entre las empresas de la cadena de valor;

**participación** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador;

**creación de capacidad** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador, y

**sensibilidad a las cuestiones de género** – pertinente si se presta apoyo al desarrollo de empresas en calidad de facilitador.

### **Condiciones mínimas**

Para aplicar el enfoque de análisis y desarrollo de empresas tienen que existir las siguientes condiciones:

- El entorno empresarial es favorable al desarrollo de empresas (por ejemplo, hay estructuras administrativas, legales y fiscales adecuadas), incluido el acceso a largo plazo a los recursos forestales o los derechos de propiedad sobre ellos.
- Las administraciones nacionales, provinciales o distritales u otras autoridades políticas son apropiadas (facilitan el acceso de las pequeñas empresas forestales a instituciones financieras e incentivos gubernamentales, existe una burocracia mínima, por ejemplo, para el registro de empresas, y es posible acceder a infraestructura para el transporte, el almacenamiento y la comercialización, entre otras cosas).
- A nivel local, nacional o internacional existen mercados de productos o servicios forestales, así como canales de comercio y organizaciones de suministro de servicios pertinentes.
- Hay suficiente capital o una estrategia financiera para cubrir las necesidades iniciales de capital.

### **Las cuatro fases**

En términos generales, las cuatro fases del desarrollo de empresas conllevan las siguientes actividades (para ver una ilustración del proceso haga clic [aquí](#), mientras que para una explicación pormenorizada véase la sección [Información más detallada](#)):

- **Evaluación de la situación actual para identificar perspectivas realistas de empresas**, con el objetivo de proporcionar un panorama general de los recursos arbóreos y forestales existentes, y los productos y servicios con potencial comercial, así como las limitaciones y las oportunidades relativas a dichos recursos, productos y servicios. El resultado será la elaboración de una lista final de posibles recursos y productos.
- **Realización de encuestas para evaluar la viabilidad de los productos forestales que figuran en la lista** y seleccionar aquellos productos y servicios más idóneos para la nueva actividad empresarial.
- **Formulación de un plan de desarrollo empresarial** que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de la nueva empresa.
- **Mobilización de recursos** y establecimiento de redes con los proveedores de servicios empresariales.
- **Seguimiento continuo de las operaciones** y ajustes, según sea necesario, en función de los cambios en cualquiera de los cinco aspectos del entorno empresarial (es decir, mercado/economía/finanzas; medio ambiente; social/cultural; institucional/legal, y tecnología/ investigación y desarrollo de productos).

### **Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales contribuye a los ODS:**

**2** HAMBRE  
CERO



**8** TRABAJO DECENTE  
Y CRECIMIENTO  
ECONÓMICO



**9** INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN E  
INFRAESTRUCTURA



**10** REDUCCIÓN DE LAS  
DESIGUALDADES





#### **Condiciones mínimas**

Para aplicar el enfoque de análisis y desarrollo de empresas tienen que existir las siguientes condiciones:

- El entorno empresarial es favorable al desarrollo de empresas (por ejemplo, hay estructuras administrativas, legales y fiscales adecuadas), incluido el acceso a largo plazo a los recursos forestales o los derechos de propiedad sobre ellos.
- Las administraciones nacionales, provinciales o distritales u otras autoridades políticas son apropiadas (facilitan el acceso de las pequeñas empresas forestales a instituciones financieras e incentivos gubernamentales, existe una burocracia mínima, por ejemplo, para el registro de empresas, y es posible acceder a infraestructura para el transporte, el almacenamiento y la comercialización, entre otras cosas).
- A nivel local, nacional o internacional existen mercados de productos o servicios forestales, así como canales de comercio y organizaciones de suministro de servicios pertinentes.
- Hay suficiente capital o una estrategia financiera para cubrir las necesidades iniciales de capital.

#### **Las cuatro fases**

En términos generales, las cuatro fases del desarrollo de empresas conllevan las siguientes actividades (para ver una ilustración del proceso haga clic [aquí](#), mientras que para una explicación pormenorizada véase la sección [Información más detallada](#)):

- **Evaluación de la situación actual para identificar perspectivas realistas de empresas**, con el objetivo de proporcionar un panorama general de los recursos arbóreos y forestales existentes, y los productos y servicios con potencial comercial, así como las limitaciones y las oportunidades relativas a dichos recursos, productos y servicios. El resultado será la elaboración de una lista final de posibles recursos y productos.
- **Realización de encuestas para evaluar la viabilidad de los productos forestales que figuran en la lista** y seleccionar aquellos productos y servicios más idóneos para la nueva actividad empresarial.
- **Formulación de un plan de desarrollo empresarial** que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de la nueva empresa.
- **Movilización de recursos** y establecimiento de redes con los proveedores de servicios empresariales.
- **Seguimiento continuo de las operaciones** y ajustes, según sea necesario, en función de los cambios en cualquiera de los cinco aspectos del entorno empresarial (es decir, mercado/economía/finanzas; medio ambiente; social/cultural; institucional/legal, y tecnología/ investigación y desarrollo de productos).



Análisis y desarrollo de mercados para empresas forestales contribuye a los ODS:

**2** HAMBRE  
CERO



**8** TRABAJO DECENTE  
Y CRECIMIENTO  
ECONÓMICO



**9** INDUSTRIA,  
INNOVACIÓN E  
INFRAESTRUCTURA



**10** REDUCCIÓN DE LAS  
DESIGUALDADES





**Módulos relacionados**

- [Productos forestales no madereros](#)

**Módulos relacionados**

- [Productos forestales no madereros](#)

## In more depth

### Plan de desarrollo empresarial

Un producto importante del análisis y desarrollo de mercados es la realización del plan de desarrollo empresarial, el cual contará con los siguientes elementos:

- **Descripción general de la empresa.** ¿De qué se ocupa la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos y su misión?
- **Productos y servicios.** ¿Cuáles son los productos y los servicios que la empresa suministrará? ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Cómo se producen y se comercializan?
- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).** ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa? ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas externas?
- **Estrategia de desarrollo de mercado.** ¿Cuáles son los objetivos de comercialización y ventas? ¿A qué segmento del mercado estará dirigida la empresa? ¿Quiénes son los clientes y cuál es su perfil (actuales y potenciales)? ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué ofrecen y qué les hace diferentes? ¿Qué es lo que hace atractivos los productos y los servicios de la empresa?
- **Gestión de recursos/estrategia ambiental.** Evaluar si el recurso se puede regenerar (y en cuánto tiempo) y si se puede recolectar de manera sostenible. ¿Cuáles son los costos que comporta el mantenimiento del recurso para suministrar a la empresa sus materias primas?
- **Estrategia social.** Este elemento trata de las relaciones sociales y de igualdad entre los participantes en la empresa (hombres y mujeres) y garantiza que la participación, la adopción de decisiones y la distribución de beneficios sea igualitaria.
- **Estrategia institucional.** Esta estrategia aborda los aspectos legales que regulan la empresa, los efectos de las políticas en la empresa y la estructura organizativa necesaria para asegurar que la empresa mantenga vínculos con las instituciones de apoyo a todos los niveles.
- **Estrategia tecnológica.** Esta estrategia establece las opciones tecnológicas que se adaptan mejor a los valores y las preocupaciones de los empresarios.
- **Plan operativo.** ¿De qué manera producirá la empresa sus productos y servicios? ¿Qué requisitos y capacitación ha de tener el personal para satisfacer los requisitos de producción y crecimiento de la empresa?
- **Plan de gestión y de apoyo empresarial.** Se trata de la estrategia de gestión del personal, cuyo objetivo es ofrecer un recurso de apoyo para el desarrollo empresarial (por ejemplo, por lo que respecta a la administración, la tecnología de la información y de espacio de trabajo).
- **Plan financiero:** ¿Cuáles son las necesidades de capital? ¿Cuál es la estrategia financiera de la empresa? ¿Cuáles son las previsiones de beneficios y pérdidas al menos en los primeros cinco años?

Para desarrollar el plan se ha de seguir un proceso de cuatro fases principales.

### Plan de desarrollo empresarial

Un producto importante del análisis y desarrollo de mercados es la realización del plan de desarrollo empresarial, el cual contará con los siguientes elementos:

- **Descripción general de la empresa.** ¿De qué se ocupa la empresa? ¿Cuáles son sus objetivos y su misión?
- **Productos y servicios.** ¿Cuáles son los productos y los servicios que la empresa suministrará? ¿Cuál es su ventaja competitiva? ¿Cómo se producen y se comercializan?
- **Análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades).** ¿Cuáles son las fortalezas y las debilidades de la empresa? ¿Cuáles son las principales oportunidades y amenazas externas?
- **Estrategia de desarrollo de mercado.** ¿Cuáles son los objetivos de comercialización y ventas? ¿A qué segmento del mercado estará dirigida la empresa? ¿Quiénes son los clientes y cuál es su perfil (actuales y potenciales)? ¿Quiénes son los competidores? ¿Qué ofrecen y qué les hace diferentes? ¿Qué es lo que hace atractivos los productos y los servicios de la empresa?
- **Gestión de recursos/estrategia ambiental.** Evaluar si el recurso se puede regenerar (y en cuánto tiempo) y si se puede recolectar de manera sostenible. ¿Cuáles son los costos que comporta el mantenimiento del recurso para suministrar a la empresa sus materias primas?
- **Estrategia social.** Este elemento trata de las relaciones sociales y de igualdad entre los participantes en la empresa (hombres y mujeres) y garantiza que la participación, la adopción de decisiones y la distribución de beneficios sea igualitaria.
- **Estrategia institucional.** Esta estrategia aborda los aspectos legales que regulan la empresa, los efectos de las políticas en la empresa y la estructura organizativa necesaria para asegurar que la empresa mantenga vínculos con las instituciones de apoyo a todos los niveles.
- **Estrategia tecnológica.** Esta estrategia establece las opciones tecnológicas que se adaptan mejor a los valores y las



preocupaciones de los empresarios.

- **Plan operativo.** ¿De qué manera producirá la empresa sus productos y servicios? ¿Qué requisitos y capacitación ha de tener el personal para satisfacer los requisitos de producción y crecimiento de la empresa?
- **Plan de gestión y de apoyo empresarial.** Se trata de la estrategia de gestión del personal, cuyo objetivo es ofrecer un recurso de apoyo para el desarrollo empresarial (por ejemplo, por lo que respecta a la administración, la tecnología de la información y de espacio de trabajo).
- **Plan financiero:** ¿Cuáles son las necesidades de capital? ¿Cuál es la estrategia financiera de la empresa? ¿Cuáles son las previsiones de beneficios y pérdidas al menos en los primeros cinco años?

Para desarrollar el plan se ha de seguir un proceso de cuatro fases principales.

### Fase 1

**La Fase 1 es exploratoria y su objetivo es estudiar la situación actual. Durante esta fase los posibles empresarios:**

- obtienen un panorama general de los recursos arbóreos y forestales y de los productos potenciales;
- identifican las limitaciones y las oportunidades de esos recursos y productos;
- desarrollan una lista corta de productos, y
- llegan a comprender que trabajar en grupo puede permitir una posición de mercado más fuerte.

**La Fase 1 proporciona una indicación realista de las perspectivas para las empresas, tomando en consideración los recursos disponibles, las condiciones sociales, la financiación, la demanda de mercado y los posibles inversores. El objetivo es ayudar a los posibles empresarios a descubrir los productos más adecuados para su situación económica, mientras se garantiza que los recursos son usados de manera sostenible. Para garantizar empresas viables y reducir los riesgos, los potenciales empresarios aprenden a seleccionar ideas empresariales que tengan en cuenta factores sociales, ambientales, institucionales y tecnológicos.**

#### FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL



### Fase 2

**En la Fase 2, los potenciales empresarios recopilan la información necesaria para evaluar la viabilidad de los productos y servicios que figuran en la lista corta elaborada en la Fase 1 y decidir sobre el tipo de empresa más sostenible y adecuado. Dichos productos y servicios se someten a estudios detallados de viabilidad para identificar mercados potenciales, y evaluar la**

escala de los posibles mercados, analizar las tendencias y determinar las limitaciones de acceso al mercado. Con base en estos estudios de viabilidad se seleccionan los productos y los servicios con mejores perspectivas.



### Fase 3

El objetivo de la Fase 3 es formular un plan de desarrollo empresarial (PDE) que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de la nueva empresa. A continuación, se analiza el plan para evaluar el tipo de asistencia que los empresarios necesitarán para comenzar sus empresas.



### Fase 4

En la Fase 4, se orienta a los empresarios en el proceso de movilización de recursos financieros para crear sus empresas y la capacitación que necesitan, tal como se expresa en sus planes de desarrollo empresariales. Los empresarios reciben apoyo para poner en marcha sus empresas, y aprenden a supervisar sus actividades empresariales. Durante esta fase piloto, los empresarios pueden evaluar su capacidad para establecer vínculos con los proveedores de servicios empresariales y mejorar sus mecanismos operativos y organizativos. Por último, se capacita a los empresarios para fortalecer sus aptitudes en materia de comercialización y de gestión de los recursos naturales.

#### FASE 4: APOYAR LA PUESTA EN MARCHA DE LAS EMPRESAS



#### Consideraciones importantes

**Servicios empresariales.** La obtención de servicios financieros de inversión, de capital, de seguros y servicios de ahorros son aspectos esenciales en el proceso de creación de empresas. Las empresas vinculadas en la cadena de valor pueden ofrecer servicios financieros a otras; las instituciones financieras (por ejemplo, bancos) son otro posible proveedor.

Se pueden necesitar servicios de desarrollo empresarial no financieros para una serie de insumos no financieros, como:

- servicios operativos o genéricos, para prestar, por ejemplo, formación y capacitación práctica, así como información y asesoramiento sobre tecnología de la información, y
- servicios estratégicos o específicos, como la creación de redes de trabajo e intermediarios, información e investigación sobre el mercado, envasado y publicidad.

**Apoyo a la creación de empresas forestales.** Los programas de apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) forestales deben prestar especial atención al contexto en el cual aspiran actuar. Llevar a cabo una evaluación de las posibles áreas de crecimiento es fundamental para cualquier análisis preliminar de apoyo a la empresa. Puede ser necesario adoptar diferentes enfoques, en función de las distintas condiciones de la región en la que se quiere actuar, por ejemplo, si es o no boscosa y políticamente estable o si ha salido de un conflicto.

Es importante distinguir entre el apoyo para contribuir a que los más pobres sobrevivan y no se vean aquejados aún más por la pobreza y el que creará activos suficientes para salir de la pobreza. A lo largo del proceso de apoyo será también una prioridad tener en cuenta cuestiones relativas a la igualdad.

Las instituciones de apoyo pueden ayudar a mejorar el entorno empresarial para las pequeñas y medianas empresas forestales. Los componentes principales de dicho entorno son los siguientes:

- políticas macroeconómicas generales;
- el marco jurídico y reglamentario, el cual traduce las políticas en normas y reglamentos de aplicación práctica, además de sus costos de aplicación, y
- el marco institucional (u organizativo), que coordina la regulación, la promoción, el seguimiento y la representación del entorno macroeconómico y de las pequeñas y medianas empresas.

La metodología de análisis y desarrollo de mercados se centra en intervenciones flexibles y orientadas por la demanda. Para que dé buenos resultados, es fundamental que los facilitadores no presten servicios concretos, sino que creen la capacidad necesaria para ofrecer los servicios y establecer enlaces entre los proveedores de servicios y los que más los necesitan.

En las secciones Herramientas y Casos del presente módulo se puede consultar orientación más detallada y apoyo al respecto.

#### Las cuestiones de género y el desarrollo de empresas forestales

Los hombres y las mujeres pueden tener diferentes funciones durante el establecimiento de las empresas forestales en los países en desarrollo. El espíritu empresarial de las mujeres en la silvicultura podría estar limitado por barreras culturales, económicas y sociales. Entre ellas: la apropiación centralizada y la dificultad de adquirir acceso a los recursos naturales, las barreras culturales que impiden

acceso a los mercados y el escaso acceso a extensión, tecnologías, capacitación y crédito.

A pesar de que muchas mujeres tienen un alto nivel de conocimiento sobre la gestión forestal sostenible, la diversidad de especies y los métodos de conservación, a menudo tienen pocas oportunidades para aplicarlo en sus propias empresas. De hecho, a pesar de la carencia de datos desglosados por género, la investigación disponible muestra que la tendencia es que las mujeres están principalmente confinadas al comercio en pequeña escala, mientras que los hombres manejan negocios más grandes. Las mujeres trabajan principalmente en los sectores informales como recolectoras primarias y vendedoras de productos forestales no madereros (PFNM), mientras que los hombres dominan sectores más formales y el comercio maderero. Asimismo, la presencia de las mujeres a nivel gerencial, técnico y profesional sigue siendo baja. Esto se debe principalmente a las funciones de género definidas tradicionalmente.

Las mejoras importantes incluirían la compilación de datos desglosados por sexo y la creación de redes y asociaciones de mujeres para aumentar su peso político y económico. Sería valioso realizar un análisis de la cadena de valor desglosado por sexo para incorporar los productos forestales madereros y no madereros a ser considerados en el proceso de formulación de políticas y de investigación técnica.

### Fase 1

**La Fase 1 es exploratoria y su objetivo es estudiar la situación actual. Durante esta fase los posibles empresarios:**

- obtienen un panorama general de los recursos arbóreos y forestales y de los productos potenciales;
- identifican las limitaciones y las oportunidades de esos recursos y productos;
- desarrollan una lista corta de productos, y
- llegan a comprender que trabajar en grupo puede permitir una posición de mercado más fuerte.

**La Fase 1 proporciona una indicación realista de las perspectivas para las empresas, tomando en consideración los recursos disponibles, las condiciones sociales, la financiación, la demanda de mercado y los posibles inversores. El objetivo es ayudar a los posibles empresarios a descubrir los productos más adecuados para su situación económica, mientras se garantiza que los recursos son usados de manera sostenible. Para garantizar empresas viables y reducir los riesgos, los potenciales empresarios aprenden a seleccionar ideas empresariales que tengan en cuenta factores sociales, ambientales, institucionales y tecnológicos.**

#### FASE 1: EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN ACTUAL



### Fase 2

**En la Fase 2, los potenciales empresarios recopilan la información necesaria para evaluar la viabilidad de los productos y servicios que figuran en la lista corta elaborada en la Fase 1 y**

decidir sobre el tipo de empresa más sostenible y adecuado. Dichos productos y servicios se someten a estudios detallados de viabilidad para identificar mercados potenciales, y evaluar la escala de los posibles mercados, analizar las tendencias y determinar las limitaciones de acceso al mercado. Con base en estos estudios de viabilidad se seleccionan los productos y los servicios con mejores perspectivas.



### Fase 3

El objetivo de la Fase 3 es formular un plan de desarrollo empresarial (PDE) que integre todas las estrategias y servicios necesarios para el éxito de la nueva empresa. A continuación, se analiza el plan para evaluar el tipo de asistencia que los empresarios necesitarán para comenzar sus empresas.



### Fase 4

En la Fase 4, se orienta a los empresarios en el proceso de movilización de recursos financieros para crear sus empresas y la capacitación que necesitan, tal como se expresa en sus planes de desarrollo empresariales. Los empresarios reciben apoyo para poner en marcha sus empresas, y aprenden a supervisar sus actividades empresariales. Durante esta fase piloto, los empresarios pueden evaluar su capacidad para establecer vínculos con los proveedores de servicios empresariales y mejorar sus mecanismos operativos y organizativos.

Por último, se capacita a los empresarios para fortalecer sus aptitudes en materia de comercialización y de gestión de los recursos naturales.



#### **Consideraciones importantes**

**Servicios empresariales.** La obtención de servicios financieros de inversión, de capital, de seguros y servicios de ahorros son aspectos esenciales en el proceso de creación de empresas. Las empresas vinculadas en la cadena de valor pueden ofrecer servicios financieros a otras; las instituciones financieras (por ejemplo, bancos) son otro posible proveedor.

Se pueden necesitar servicios de desarrollo empresarial no financieros para una serie de insumos no financieros, como:

- servicios operativos o genéricos, para prestar, por ejemplo, formación y capacitación práctica, así como información y asesoramiento sobre tecnología de la información, y
- servicios estratégicos o específicos, como la creación de redes de trabajo e intermediarios, información e investigación sobre el mercado, envasado y publicidad.

**Apoyo a la creación de empresas forestales.** Los programas de apoyo a la creación de pequeñas y medianas empresas (PYMES) forestales deben prestar especial atención al contexto en el cual aspiran actuar. Llevar a cabo una evaluación de las posibles áreas de crecimiento es fundamental para cualquier análisis preliminar de apoyo a la empresa. Puede ser necesario adoptar diferentes enfoques, en función de las distintas condiciones de la región en la que se quiere actuar, por ejemplo, si es o no boscosa y políticamente estable o si ha salido de un conflicto.

Es importante distinguir entre el apoyo para contribuir a que los más pobres sobrevivan y no se vean aquejados aún más por la pobreza y el que creará activos suficientes para salir de la pobreza. A lo largo del proceso de apoyo será también una prioridad tener en cuenta cuestiones relativas a la igualdad.

Las instituciones de apoyo pueden ayudar a mejorar el entorno empresarial para las pequeñas y medianas empresas forestales. Los componentes principales de dicho entorno son los siguientes:

- políticas macroeconómicas generales;
- el marco jurídico y reglamentario, el cual traduce las políticas en normas y reglamentos de aplicación práctica, además de sus costos de aplicación, y
- el marco institucional (u organizativo), que coordina la regulación, la promoción, el seguimiento y la representación del entorno macroeconómico y de las pequeñas y medianas empresas.

La metodología de análisis y desarrollo de mercados se centra en intervenciones flexibles y orientadas por la demanda. Para que dé buenos resultados, es fundamental que los facilitadores no presten servicios concretos, sino que creen la capacidad necesaria para ofrecer los servicios y establecer enlaces entre los proveedores de servicios y los que más los necesiten.

En las secciones Herramientas y Casos del presente módulo se puede consultar orientación más detallada y apoyo al respecto.



### ***Las cuestiones de género y el desarrollo de empresas forestales***

Los hombres y las mujeres pueden tener diferentes funciones durante el establecimiento de las empresas forestales en los países en desarrollo. El espíritu empresarial de las mujeres en la silvicultura podría estar limitado por barreras culturales, económicas y sociales. Entre ellas: la apropiación centralizada y la dificultad de adquirir acceso a los recursos naturales, las barreras culturales que impiden acceso a los mercados y el escaso acceso a extensión, tecnologías, capacitación y crédito.

A pesar de que muchas mujeres tienen un alto nivel de conocimiento sobre la gestión forestal sostenible, la diversidad de especies y los métodos de conservación, a menudo tienen pocas oportunidades para aplicarlo en sus propias empresas. De hecho, a pesar de la carencia de datos desglosados por género, la investigación disponible muestra que la tendencia es que las mujeres están principalmente confinadas al comercio en pequeña escala, mientras que los hombres manejan negocios más grandes. Las mujeres trabajan principalmente en los sectores informales como recolectoras primarias y vendedoras de productos forestales no madereros (PFNM), mientras que los hombres dominan sectores más formales y el comercio maderero. Asimismo, la presencia de las mujeres a nivel gerencial, técnico y profesional sigue siendo baja. Esto se debe principalmente a las funciones de género definidas tradicionalmente.

Las mejoras importantes incluirían la compilación de datos desglosados por sexo y la creación de redes y asociaciones de mujeres para aumentar su peso político y económico. Sería valioso realizar un análisis de la cadena de valor desglosado por sexo para incorporar los productos forestales madereros y no madereros a ser considerados en el proceso de formulación de políticas y de investigación técnica.

## E-learning

### [Developing bankable business plans for sustainable forest-based enterprises](#)



**This course has been developed to improve the capacity of small-scale producers, their organizations, and small and medium-sized enterprises to access investment and other forms of finance. Facilitating this allows these stakeholders to derive socioeconomic benefits from their participation in forest value chains, and also complements the resources of official channels in contributing to achievement of the Sustainable Development Goals (SDGs).**

## Further learning

**Agbeibor, W. Jr.** 2006. Pro-poor economic growth: role of small and medium sized enterprises. *Journal of Asian Economics* 17, pp.35-40.

**Beaver, G.** 2002. *Small business, entrepreneurship and enterprise development*. Pearson Education Limited.

**Butler, D.** 20006. *Enterprise planning and development small business and enterprise start-up survival and growth*. University of Kent.

**Donovan J., Stoian, D. & Poole, N.** 2008. [\*Global review of rural community enterprises. The long and winding road to creating viable businesses. and potential shortcuts.\*](#)

**FAO.** 2013. *Smallholder integration in changing food markets*.

**Gibb, A. & Li, J.** 2003. Organizing for enterprise in China: what can we learn from the Chinese micro, small, and medium enterprise development experience. *Futures* 35, pp.403-421.

**Hallberg, K.** 2000. *A market-oriented strategy for small and medium enterprise*. World Bank.

**Hoffmann, W.H. & Schlosser, R.** 2001. Success factors of strategic alliances in small and medium-sized enterprises - An empirical survey. *Long Range Planning* 34, pp. 357-381.

**Manu, Y., Iddrisu, A. & Yoshino, Y.** 2012. How can micro and small enterprises in Sub-Saharan Africa become more productive? The impacts of experimental basic managerial training. *World Development*, vol. 40, no3, pp.458-468.

**McPherson, M.** 1996. Growth of micro and small enterprises in Southern Africa. *Journal of Development economics*, vol. 48, pp.253-277.

**Mead, D.C & Liedholm, C.** 1998. The dynamics of micro and small enterprises in developing countries. *World Development*, vol. 26, no 1, pp.61-74.

**Moore, S.B. & Manring, S. L.** 2009. Strategy development in small and medium sized enterprises for sustainability and increased value creation. *Journal of Cleaner Production* 17, pp.276-282.

**Nair, CTS.** 2007. Scale markets and economics: small scale enterprises in a globalizing environment. *Unasyiva* 228, vol. 58, pp.3-10,

**Nichter, S. & Goldmark, L.** 2009. Small firm growth in developing countries. *World Development*, vol. 37, no 9, pp.1453-1464.

**Piatkowski, M.** 2012. Factors strengthening the competitive position of SME sector enterprises. An example for Poland. *Procedia Social and Behavioral Sciences*. *8th International Strategic Management Conference*.

**Peres, W. & Stumpo, G.** 2000. Small and medium-sized manufacturing enterprises in Latin America and the Caribbean under the new economic model. *World Development*, vol. 28, no 9, pp.1643-1655.

**Rocha, E.A.G.** 2012. The impact of the business environment on the size of the micro, small and medium enterprise sector; preliminary findings from cross-country comparison. *Procedia Economics and Finance*, *International Conference on small and medium enterprise development with a theme: innovation and sustainability in SME development*.

**Rogerson, C.M.** 2001. In search of the African miracle: debates on successful small enterprise development in Africa. *Habitat International* 25, pp.115-142.

**Molnar, A., Liddle, M., Bracer, C., Khare, A., White, A. & Bull, J.** 2007. *Community-based forest enterprises. Their status and potential in tropical countries*. ITTO Technical Series no.28.

## Credits

This module was developed with the kind collaboration of the following people and/or institutions:

**Initiator(s):** Sophie Grouwels - FAO, Forestry Department

**Contributor(s):** Kata Wagner, Jeremie Mbairamadji - FAO, Forestry Department

**Reviewer(s):** Tropenbos International

This module was revised in 2017 to strengthen gender considerations.

**Initiator(s):** Gender Team in Forestry

**Reviewer(s):** Sophie Grouwels - FAO, Forestry Department

