



PLAN DE NEGOCIO COOPERATIVAS
AGROFORESTALES DEL VALLE DE SICO-PAULAYA



Equipo Técnico FMV

Ignacio González Folgueral
Pablo Eliezer Murillo

La Ceiba, Atlántida. 30 septiembre, 2014

ÍNDICE

- I. RESUMEN**
- II. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS**
- III. EVALUACIÓN DE MERCADOS Y COMPETIDORES**
 - 3.1. SITUACIÓN DEL MERCADO**
 - 3.2. SITUACIÓN DEL PRODUCTO**
 - 3.3. SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA**
 - 3.4. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN**
 - 3.5. AMBIENTE DE NEGOCIOS**
- IV. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS**
 - 4.1. VISIÓN DEL NEGOCIO**
 - 4.2. MIS OBJETIVOS DEL NEGOCIO**
 - 4.3. METAS A ALCANZAR**
- V. COMERCIALIZACIÓN**
- VI. PRODUCCIÓN**
- VII. GESTIÓN**
- VIII. FINANZAS**
- IX. RIESGOS**

X. ANEXOS: FIGURAS Y GRAFICAS

- 10.1. Figura 1. Volumen transformado de madera de caoba en comparación con otras cooperativas del Valle de Sico – Paulaya que no realizan el proceso con la facilitación de la FMV.
- 10.2. Figura 2. Exportaciones de madera para la región Centroamericana y el Caribe.
- 10.3. Figura 3. Datos de exportación de la madera de caoba en el Valle de Sico-Paulaya (Honduras).
- 10.4. Tabla 1. Proyecciones del flujo de dinero en efectivo.
- 10.5. Tabla 2. Costos por facilitación de procesos.
- 10.6. Tabla 3. Medidas de las piezas de madera.
- 10.7. Tabla 4. Medidas de las piezas de madera de primera calidad
- 10.8. Tabla 5. Medidas de las piezas de madera de segunda calidad.
- 10.9. Tabla 6. Medidas para las piezas de madera de tercera calidad.
- 10.9. Tabla 7. Proyección de ventas para el año 2015.
- 10.10. Tabla 8. Proyecciones del flujo de dinero en efectivo
- 10.11. Tabla 9. Costos del equipo necesario para procesos productivos.
- 10.12. Tabla 10. Costos del proceso de producción por la madera vendida por exportación.
- 10.13. Figura 4. Proceso productivo de la extracción de madera de caoba.
- 10.14. Tabla 11. Costos del proceso de producción por la madera vendida por **exportación**

XI. SIGLAS O ABREVIATURAS

AVA-FLEGT: Acuerdos Voluntarios de Asociación para la Aplicación de las Leyes, la Gobernanza y el Comercio en el sector Forestal.

USA: Estados Unidos de América

PNUD: PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO

ICF: INSTITUTO DE CONSERVACION FORESTAL Y VIDA SILVESTRE.

UNICAF-BRP: Unión Nacional de Cooperativas Forestales de la Biosfera del Rio Plátano.

FMV: Fundación Madera verde, ONG.

GW: Maderaverde en USA

SERNAM: Secretaria de Recursos **Naturales** Medio Ambiente y Minas.

I. RESUMEN

En el presente trabajo contiene la estructura de Plan de Negocio para madera de caoba provenientes de las cooperativas del Valle de Sico, Paulaya en el municipio de Iriona, Este fue elaborado siguiendo un modelo de plan de negocios que la Secretaria de Industria y Comercio está impulsando dentro de los Centros de Negocios empresariales, que dicha institución realiza en alianza con la Universidad de San Antonio Texas. De ahí, que ~~nuestra organización~~ Fundación MaderaVerde como socio de esa iniciativa en el departamento de Atlántida y producto de esa sinergia se logró el asesoramiento y acompañamiento para que el Plan que se presenta tenga ese respaldo institucional.

Por otro lado, este plan de negocio es enfocado a las tres cooperativas que tienen un rango de entre 6-10 años de exportación de productos para partes de guitarra hacia USA. Entre estas cooperativas agroforestales destacan ~~las siguientes~~: Brisas de Copen que inicio su proceso de exportación a partir del 2004; Miraveza y Limoncito a partir del año 2009.

De igual manera se hacen las proyecciones de venta para cuatros empresas norteamericanas que en los dos últimos años han mantenido relaciones comerciales con FMV/GW como garantes para generar un clima de negocios de legalidad y confianza. Entre estas se destacan las siguientes: Taylor Guitar con más de 10 ano de mantener esa relación comercial con las cooperativas y recientemente tres nuevas que por recomendaciones de la primera ya han iniciado relaciones comerciales , Nc Solutions, Lutherie y Carlson cada una con órdenes de compras diferentes en función del tipo de producto a exportar.

En tal sentido, se espera que dado a las relaciones comerciales establecidas en el mercado norteamericano se proyecta la preparación de seis tipos de productos orientados a la producción de partes de guitarra de alta calidad que

representan el 65% de la producción total asignada por el estado a través del ICF para cortar , el resto 35% será para negociarlo en el mercado nacional, pero con la perspectiva de continuar nuevas alternativas para dicho producto, dado a los bajo precios en el mercado local producto de madera provenientes de Plantaciones artificiales y la saturación del mismo por aprovechamiento ilegal no hace competitivo los precios, dado a los altos costos de inversión.

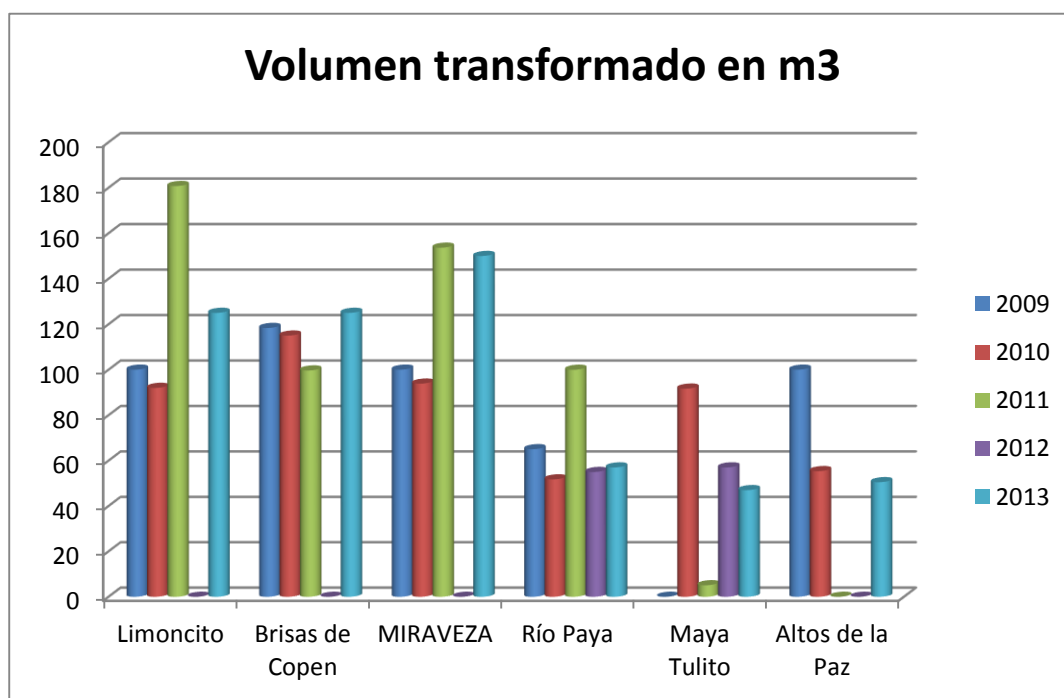
Finalmente esperamos que la problemática ambiental a la cual siguen sometidas las áreas bajo convenio sea minimizado y permita continuar los procesos productivos que vienen a generar recursos económicas a las comunidades involucradas, de ahí que daremos seguimiento a través de la participación en aquellos procesos de Incidencia actuales tales como FLEGT Y REDD+ entre otras sean complementarios a esa dinámica en los territorios y permitan mayor competitividad.

1. DESCRIPCIÓN DE LA IDEA DE NEGOCIOS

Los primeros datos para el aprovechamiento de caoba en el Valle de Sico – Paulaya con el foco puesto en la exportación de la madera se localizan en el año 2000 con la antigua Sociedad Colectiva Romero Barahona (actual Cooperativa Agroforestal Brisas de Copén) y GreenWood Fundación. Es a partir de 2004 cuando la cooperativa Brisas de Copén empieza con la venta y exportación de la madera de caoba (*Swietenia macrophylla*) a Taylor Guitars con la facilitación de la Fundación MaderaVerde después de la espera de casi cinco años de pruebas para el producto de cuellos para guitarras.

Los aprovechamientos con MIRAVEZA y Limoncito empiezan en el año 2009.

Figura 5. Volumen transformado de madera de caoba en comparación con otras cooperativas del Valle de Sico – Paulaya que no realizan el proceso con la facilitación de la FMV.



Fuente: Inventario Nacional Forestal

La demanda de madera procesada y transformada de caoba es superior a la oferta.

Toda la madera de caoba tiene como destino empresas fabricantes de instrumentos musicales en los **EUA** (Taylor Guitars, Collings, Lutherie y NC Solutions). Aún sin poder abastecer a todo el mercado, se siguen recibiendo el interés de nuevos clientes y de nuevos mercados (zona Europea).

El gobierno de Honduras está tramitando en la actualidad con la Comunidad Europea la aplicación de un nuevo mecanismo de comercio de madera, el **AVA-FLEGT** (Acuerdos Voluntarios de Asociación para la Aplicación de las Leyes, la Gobernanza y el Comercio en el sector Forestal), que abriría las puertas de un nuevo y enorme mercado, pero más que mercado, se espera el fortalecimiento de la gobernanza forestal y aplicación de Leyes en materia ambiental. Lo anterior, para asegurar la competitividad de dichas empresas forestales comunitarias a largo plazo.

Hasta la fecha No se ha establecido ninguna proyección para la duración de las existencias de caoba de forma natural dentro del Valle de Sico – Paulaya, pero la situación reinante en la zona hace peligrar su aprovechamiento en el medio – largo plazo., poniendo en riesgo la sostenibilidad de las empresas.

La falta de gobernanza se traducen en fenómenos como tala ilegal para venta de madera, cambios de uso del suelo para el aprovechamiento ganadero e invasiones de las áreas de co-manejo de las cooperativas o de áreas catalogadas como Parque Nacional o Reservas de la Biosfera (dentro incluso de la zona núcleo).

Se han realizado varios intentos por parte de las cooperativas y ganaderos independientes para el establecimiento de plantaciones de caoba, pero no han llegado a fructificar por varias razones:

- Ataques de *Hypsipyla grandella*, que presentan unos elevados costos para combatirlos
- Invasiones de las áreas

La madera de caoba hondureña presenta unas características físico – mecánicas que la hacen única para la fabricación de instrumentos musicales.

Se trata de una madera dura y con una baja densidad (0.52 gr/cm³), esto le confiere una baja frecuencia de vibraciones. La resonancia de este tipo de madera hace que presente un sonido neutral, que ya es un buen comienzo para empezar a construir y la hace adecuada para los aros y los fondos de guitarra.

La orientación de la fibra o grano que presenta esta madera es cruzada, lo que la convierte en una madera fácil de trabajar, estable en sus características y muy

resistente a la tracción (por lo que es adecuada para los mástiles de las guitarras).

En cuanto a sus cualidades de timbre es ideal para un gran tono denso, buenos bajos y medios-bajos. A un alto volumen los agudos se enriquecen mucho.

Por estas características la caoba hondureña está considerada por muchos como la mejor madera para la fabricación de guitarras, la cual la hace muy codiciada por muchas empresas para tales fines.

Hay una gran diferencia entre la caoba que crece de manera natural y la caoba que proviene de plantaciones forestales, en cuanto a la disposición interna de sus fibras. Esto se debe a la utilización de fertilizantes, que provocan un crecimiento más rápido de lo habitual y cambian la configuración interna de la planta.

En el caso de la procedencia de nuestra madera, únicamente trabajamos con madera proveniente de bosques primarios o silvestres y a la que no se le da ningún tratamiento con químicos para su conservación. Con ello va a conseguir que sus instrumentos musicales exploten al 100% las características de esta madera.

La madera se extrae de estos bosques primarios, situados dentro de dos áreas protegidas por el gobierno: **la Reserva de la Biosfera del Río Plátano, Patrimonio de la Humanidad reconocida por la UNESCO y el Parque Nacional Sierra de Río Tinto bajo la categoría de reserva forestal en proceso de aprobación.**

Se ejerce un manejo forestal sostenible en unas áreas previamente asignadas bajo el mecanismo de convenios de manejo por el gobierno de la República de Honduras a través del ICF, que actuará como con-manejador y validará cualquier propuesta de aprovechamiento que se le proponga que asegure la sostenibilidad del mismo en el tiempo y que sea respetuoso con el medio ambiente.

En la extracción de esta madera únicamente se utilizan motosierras a pulso y con marco y aserraderos portátil tipo woodmizer para darle a las piezas de madera las dimensiones que el cliente requiera. Dado que se trata de zonas remotas, sólo se puede sacar mediante el uso de bestias de carga o mulas hasta el patio de acopio para su procesamiento. Posteriormente y ya en la industria se procede al secado y despunte de la madera antes de su envío al cliente, esta se efectúa en La Lima, Cortes por razones de logística y cercanías a los principales puertos de exportación.

De ahí, que Fabricando instrumentos musicales con este tipo de madera no solo estará poniendo en primer término la calidad de su instrumento, sino que asegura estar trabajando con una madera que proviene de un aprovechamiento legal, respetuoso con

el medio ambiente y del que se benefician comunidades residentes en las zonas del aprovechamiento. Además que solamente se extrae el 45% del área basal de dichas existencias, con diámetros mínimos de corte de 90 cms.

Dentro del mundo de la música hay grandes guitarristas que han preferidos las características de las guitarras de caoba para desarrollar sus carreras musicales, como son: **Jimmy Paige (Led Zepelling), Angus Young (AC/DC), B.B. King o Slahs (Gun´s & Roses).**

3.EVALUACIÓN DE MERCADOS Y COMPETIDORES

3.1. SITUACIÓN DEL MERCADO

El mercado de la madera de la caoba para la exportación es un mercado que no encuentra satisfecha toda su demanda, debido a la escasez de un producto de calidad en la actualidad, y por qué las existencias actuales la mayoría son arboles con edades muy avanzadas, que una vez que son cortados ya están huecos.

La madera de caoba de mayor calidad es la que crece en los bosques primarios sin intervención humana y cada vez quedan menos bosques primarios y no en todos ellos se encuentra distribuida la especie, dado a que su regeneración es escasa por las condiciones climáticas en donde se desarrollan.

En la actualidad en Honduras la deforestación anual está entre las 34.000 y las 58.000 Ha (datos del **PNUD**) habiendo pasado su cobertura forestal del 72.32% al 51.48% entre 1990 y 2005.

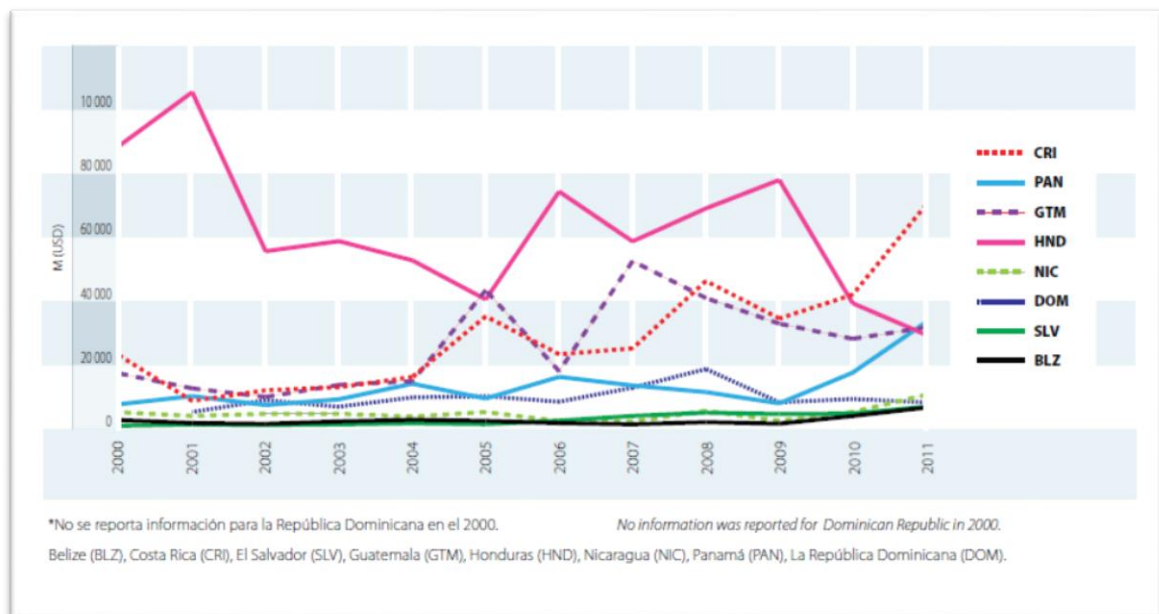
Esta deforestación se debe a factores como cambios de uso del suelo, mercado de venta de madera ilegal o invasiones de áreas forestales debido a movimientos migratorios.

Hay varios tratados de comercio que van a favorecer las exportaciones de la madera, a la vez que intenten regular los problemas de deforestación y de ingobernabilidad:

- **DR-CAFTA** (Dominican Republica-Central América Free Trade Agreement), que busca crear una zona de libre comercio entre los países de esa zona geográfica y los EE.UU.
- **PARCA** (Plan Ambiental para la Región Centroamericana) que busca formular políticas sobre comercio legal de madera y su registro, por parte del CCAD (Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo).
- **FLEGT** (Forest Law Enforcement Governance and Trade) que es una iniciativa de la UE para influir en el comercio ilegal de madera.
- **Acta Lacey**, para controlar el comercio internacional de la madera ilegal

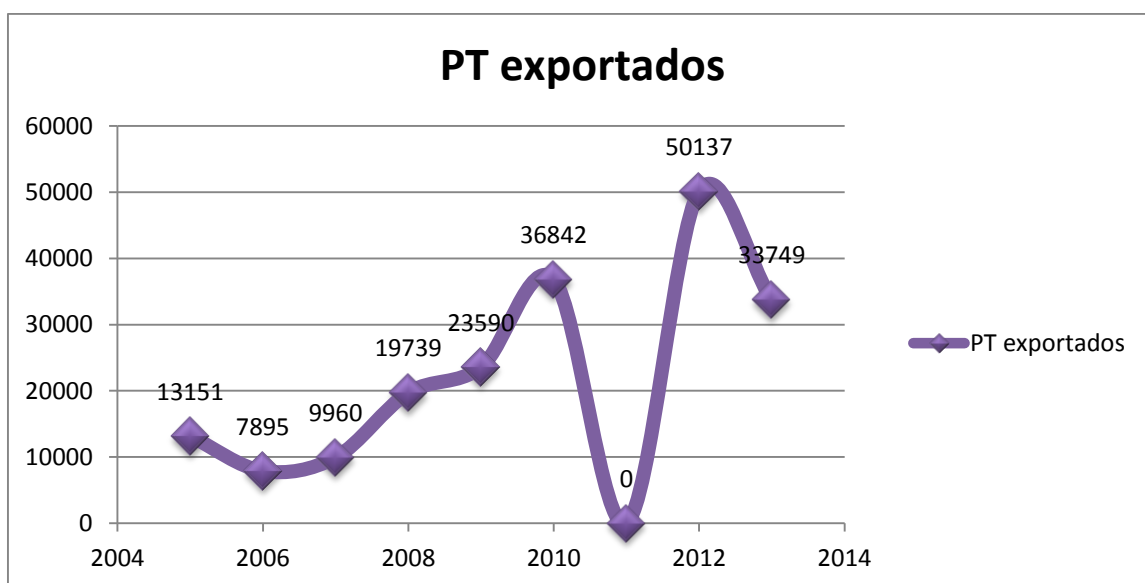
Las tendencias del mercado de la exportación de la madera para el caso de Honduras son esperanzadoras. Tras el golpe de estado acontecido en el 2009 las exportaciones de madera del país descendieron bruscamente (figura 1), pero si nos vamos a los datos de la madera de caoba no hubo un descenso en las exportaciones, salvo en el año 2011 pero debido a motivos organizativos de las cooperativas (figura 2).

Figura 6. Exportaciones de madera para la región Centroamericana y el Caribe



Fuente: UICN y EFI

Figura 7. Datos de exportación de la madera de caoba en el Valle de Sico-Paulaya (Honduras)



Fuente: UICN

Los datos correspondientes a 2012 serían el resultado de sumar la parte correspondiente a 2011 y la parte del propio año 2012. No se produjo ningún aprovechamiento durante el 2011 por parte de las cooperativas acompañadas por la Fundación MaderaVerde, por un retraso en el inicio de los procesos lo que hizo que toda la madera se sacara al año siguiente.

Según los datos de un estudio del año 2011 Honduras es el principal exportador de productos de madera hacia los EE.UU. (\$18.7 millones) y el tercer exportador hacia la UE (\$1.3 millones) dentro de su región.

Como se ha comentado al principio de este punto, no se logra satisfacer la demanda de madera de los compradores actuales. Los clientes con los que actualmente se trabaja son:

- **Taylor Guitars**
- **Lutherie**
- **NC Solutions**
- **Collings**

Ambas empresas están localizadas en Estados Unidos de Norte América y gracias a las relaciones con nuestro socio estratégico GreenWood con nuestro cliente principal ha permitido que las últimas tres empresas solicitaron orden de compra. Además a la fecha se han enviado piezas de especies no tradicionales a la empresa española Madinter y Lutherie, con la intención de comenzar una relación comercial con ellos. Estas especies no tradicionales destacan: Rosita; Cumbillo y Paletto.

En el caso de Taylor Guitars, se trata del primer cliente con el que se empezó el proceso de exportación hacia el año 2002. Este cliente tiene un alto grado de compromiso con el proyecto ya que desde un principio ha estado concediendo créditos a muy bajo interés a las cooperativas para ayudarles a mejorar sus procesos productivos. Este mecanismo ha permitido a estas cooperativas no tener que endeudarse antes de la preparación de dicho producto.

Una parte de la madera vendida, es pagada por Taylor Guitars antes del inicio del proceso productivo, para que de esta manera se puedan costear todos los gastos iniciales del proceso. El cliente brinda todo su apoyo para poder salir también beneficiado debido a una mejor calidad del producto final y la entrega del mismo, en base a las planificaciones de los procesos productivos que son compartidas.

Hay otros clientes, como Gibson (empresa estadounidense que fabrica las famosas guitarras Les Paul) que han establecido relaciones comerciales con las cooperativas pertenecientes a UNICAF – BRP y a los que tampoco se les satisface toda su demanda.

Por lo tanto la parte del mercado que nos interesa es la de los fabricantes de instrumentos musicales, y nuestro objetivo está en tratar de satisfacer toda su demanda e intentando poder establecer nuevas relaciones con otros clientes.

El segmento de mercado con el que trabajamos en la actualidad está bastante definido, se trata de empresas transformadoras de instrumentos musicales de los EE.UU. y con un interés demostrado en involucrarse en los procesos productivos para la mejora del producto final y para la mejora de las condiciones de vida de las comunidades que realizan estos aprovechamientos.

3.2. SITUACIÓN DEL PRODUCTO

La fabricación de guitarras se puede hacer con infinitas clases de madera e incluso con diferentes calidades de madera dentro de la misma especie. Pero no todas las maderas darán la misma calidad al producto final en cuanto a sonoridad, durabilidad o acabados.

La madera de caoba, por sus características físico-mecánicas nos va a ofrecer un producto final de altísima calidad e incluso, al tratarse de un producto que cuenta con un plan de manejo forestal, certificado por el gobierno y con una cadena de custodia implementada por parte de Helvelas, le va a dar un mayor valor añadido al producto y a la Responsabilidad Social Corporativa de la empresa.

Los márgenes de ganancia que se han proyectado para el próximo proceso productivo son los siguientes (incluyendo la venta de madera nacional):

Tabla 12. Proyecciones del flujo de dinero en efectivo

Concepto	MIRAVEZ A (Lps)	Copé n (Lps)	Limoncit o (Lps)	Total Anual
Balance inicial				
Ingresos en efectivo				
Ventas al contado	164.405,8	113.043,7	185.922,1	463.371,6
Total de Ingresos Efectivo	164.405,8	113.043,7	185.922,1	463.371,6
Desembolsos en Efectivo¹				

¹ Todos son gastos variables salvo la compra de activos

Costos de todo el proceso	123.651,0	81.306,0	135.934,1	340.891,1
Compra de activos fijos *	1.740,0	1.740,0	0	3.480,0
Sueldos y salarios	14.888,9	11.790,9	13.499,6	40.179,4
Impuestos	10.412,8	7.959,3	9.179,9	27.552,0
Gastos diversos (sin CoC)	3.630,9	3.098,9	3.267,7	9.997,5
Total desembolsos Efectivo	154.323,6	105.895,1	161.881,3	422.101,0
Balance Final de Efectivo	8.553,7	6.207,7	22.490,1²	37.251,5

3.3. SITUACIÓN DE LA COMPETENCIA

La competencia para la exportación de madera de caoba para estas tres cooperativas que FMV viene acompañando por más de trece años, se focaliza en las cooperativas agroforestales que trabajan en el Valle de Sico-Paulaya (departamento de Colón) y en La Mosquita (departamento de Gracias a Dios), Olancho y que están unidas en la organización de segundo grado **UNICAF-BRP**.

El producto final que comercializa UNICAF-BRP no tiene las mismas condiciones que el comercializado por la unión de nuestras cooperativas. La pieza de madera que UNICAF-BRP envía su cliente en los **EE.UU** es una pieza que no ha pasado por el horno para el proceso de secado ni es preparada metodológicamente desde el campo, con lo cual se deja de darle un valor agregado al producto. El proceso productivo es algo diferente, ya que UNICAF-BRP tiene un único aserradero donde se realiza el re aserrado de las piezas que se encuentra ubicado en la ciudad de la Ceiba, Atlántida, Honduras C.A.

UNICAF-BRP cuenta con una certificación grupal voluntaria de **FSC**, que es un requisito que le exige su principal cliente, Gibson. Está formada por 11 cooperativas, de las que no todas están aprovechando madera en la actualidad.

Los precios conseguidos por UNICAF-BRP, son bastante menos competitivos que los que nuestras cooperativas han conseguido.

² Los ganancias netas son más altas porque han vendido madera de mayores calidades

Pero los principales problemas que presenta esta organización son financieros. En la actualidad tienen un préstamo pendiente de devolver que pone en dudas su supervivencia en el corto plazo.

A día de hoy, hay alguna de las cooperativas pertenecientes a UNICAF-BRP que ya han iniciado los contactos para comenzar a comercializar con las cooperativas acompañadas por la FMV, debido a que dichas cooperativas pretenden dejar la organización por razones propias de dichas organizaciones agroforestales.

Debido a que la demanda de madera de caoba no está satisfecha, la competencia no representa un problema en la actualidad. La cartera de clientes se podría ampliar por la solicitud de envío de muestras que se está recibiendo, pero con las proyecciones de aprovechamiento actuales no se cubre ni siquiera la demanda de los actuales clientes dado a la situación fitosanitaria en que la madera es encontrada una vez cosechado el árbol.

3.3. SISTEMA DE DISTRIBUCIÓN

La distribución del producto se hace vía marítima, bien desde Lima, Cortes (Honduras) o desde Acautela (El Salvador) y el destino siempre es el mismo, Los Ángeles (EE.UU.) a través de la aduana el POY. Una vez, realizado el desaduanare, este proceso ya corresponde a los distintos clientes que transportan las piezas hasta sus fábricas. En el caso de Taylor Guitars son transportadas hasta sus fábricas de El Cajón (California) donde se producen sus guitarras. Otro aspecto a resaltar que una vez que el contenedor sale cargado del sitio de secado, este incluye un seguro, no así durante la etapa de secado y transporte desde la comunidad a la industria.

No hay ningún intermediario, únicamente se da la facilitación de la Fundación MaderaVerde y Green Wood Fundación mediante un modelo de intermediación verde que hace posible poder cumplir al cliente con su pedido, en el proceso de gestión de los trámites burocráticos y solicitud de permisos para la exportación con los siguientes costos:

Tabla 13. Costos por facilitación de procesos

Productos o Servicios*	MIRAVEZ A	Copén	Limoncito	Total
Facilitación GreenWood	7.805,2	9.664,9	7.596,7	26.066,8
Facilitación MaderaVerde	7.200,0	7.984,8	8.329,1	23.513,9
Total (\$)	28.410,9	29.752,6	28.553,2	86.716,7

3.4. AMBIENTE DE NEGOCIOS

El sector forestal ha ido perdiendo cada vez más peso dentro de la economía del país, ha pasado de representar un 1.30% en el año 2000 a un 0.56% en la actualidad. Bien es cierto que este decrecimiento se ha desacelerado en los últimos años.

El PIB de Honduras a 2013, según los datos del Banco Mundial, es de \$18.550 millones (al sector forestal le corresponderían unos \$109 millones).

Un país como Honduras, que presenta una vocación eminentemente forestal, ha ido perdiendo área selvática. En el año 2000 presentaba una cobertura forestal del 57.6% y en la actualidad esta cifra ha bajado a un 46.4% de su superficie.

La problemática de la zona donde se obtiene nuestro recurso es variada:

- La tala ilegal supone un perjuicio en lo económico y en lo ambiental. En la parte económica desploma los precios de la madera que se vende en el mercado nacional porque los costos de su aprovechamiento son mucho más bajos. En la parte ambiental provoca la pérdida del manejo sostenible ya que se aprovechan zonas que estaban bajo manejo para asegurar su regeneración y su reposición y otras zonas que no deberían estar sometidas a aprovechamiento. Con ese escenario es imposible ser competitivo y a la vez sostenible a largo plazo
- Invasiones de las áreas de manejo por personas desplazadas de otras regiones del país y que se establecen y toman posesión del área.

- Cambio de uso del suelo, convirtiéndose en pasturas para el aprovechamiento ganadero.
- Ingovernabilidad y sensación de impunidad en todo el municipio sin una presencia fuerte y estable de las fuerzas de seguridad del estado.

El aprovechamiento de madera de caoba supone un beneficio extra para los cooperativistas, pero en ningún caso se trata de su principal fuente de ingresos, pues dichos procesos productivos son efectuados en un determinado periodo del año (3-4 meses).

El gobierno del país, no tiene presencia en la zona y las denuncias por casos de tala y extracción ilegal se amontonan sin obtener una respuesta o sentencia lo que provoca en los cooperativistas una fuerte sensación de desamparo.

Y no parece que la entrada del nuevo gobierno vaya a revertir la situación ya que una de sus primeras medidas ha sido la de mover al sector forestal de su propio ministerio a otro supeditado al sector agrícola y ganadero denominado **SERNAM**.

4. DEFINICIÓN DE OBJETIVOS

Se deben dar unos. La consecución de los objetivos se empezará en el siguiente año natural que empieza con la finalización de este plan.

Los objetivos que se van a perseguir con la elaboración de este plan de negocio se diferencian por cooperativas:

- **Para la Cooperativa de Limoncito Limitada el objetivo será la ejecución del POA 2014 que se está prorrogando y ejecución del POA 2015 durante el verano del próximo año.**
- **Para la Cooperativa Brisas de Copén el objetivo será la ejecución del Plan de Salvamento que tiene aprobado en la actualidad y la elaboración y ejecución de otro Plan de Salvamento para el verano del año 2015.**
- **Para la Cooperativa MIRAVEZA el objetivo es la comercialización de aproximadamente 5.000 pt de madera de caoba que se encuentran**

en la actualidad en la galera de la cooperativa y la elaboración y ejecución del POA 2015, para el que ya se ha realizado el inventario.

Los responsables de su utilización serán las cooperativas agroforestales de Brisas de Copén, Limoncito Limitada y MIRAVEZA como principales responsables de la venta de la madera y entidades decisorias del comienzo de todos los procesos productivos.

4.1. VISIÓN DEL NEGOCIO:

“La visión, como los objetivos, debe de plantearse en términos realistas y medibles y ser clara y precisa”:

- Convertirnos en líderes en vincular el manejo forestal sostenible con la generación de ingresos y de capacidades para las poblaciones rurales del Valle de Sico – Paulaya y desarrollar un aprovechamiento de la madera de caoba de manera eficaz, para conseguir los mejores beneficios en el proceso de exportación.

4.2. MIS OBJETIVOS DEL NEGOCIO

Para finales del año 2015 constituir una entidad que asegure un aprovechamiento estable en cantidad y calidad de madera de caoba para abastecer a sus clientes, actuales y potenciales, e iniciar la investigación y búsqueda de otras especies con potencial para convertirse en maderas para la exportación.

Esto se va a traducir en mejoras en las condiciones socioeconómicas de las familias que integran las cooperativas y de las comunidades donde radican

4.3. METAS A ALCANZAR:

Las metas que pretendemos alcanzar

- Crear un flujo constante de venta de madera de caoba de exportación.
- Ampliar el número de clientes a los que abastecer.
- Establecer una relación de trabajo en equipo y confianza entre las cooperativas agroforestales.

- Desarrollar un aprovechamiento maderable que sea sostenible y respetuoso con el medio ambiente.
- Intentar con esta actividad contribuir a combatir la situación insostenible de ingobernabilidad que está asentada en la zona por fenómenos como la tala ilegal.
- Reducir los costos de producción, especialmente en alguno de los procesos donde se puede eficiente sus operaciones.

5. COMERCIALIZACIÓN

Los productos que están en el mercado en la actualidad son piezas de madera que varían en función a sus dimensiones, grado de las fibras, ausencia de daños o nudos y porcentaje de **humedad hasta 8-9 %**.

En función a esto, vamos a definir los **4 tipos de productos** que se comercializan dependiendo de la calidad de la madera los siguientes nichos para abastecer a clientes basados en orden de compra:

- X₁: madera de calidad Premium
- X₂: madera de 1^a calidad
- X₃: madera de 2^a calidad
- X₄: madera de 3^a calidad
- X₅: madera para el mercado nacional

X₁: Madera de calidad Premium

Consiste en piezas de madera re aserrada y secada con unas medidas que pueden ser:

Tabla 14. Medidas de las piezas de madera

Grueso	Ancho	Largo	Grano	Destino	Precio
1" o 2"	5 ½" o 9 ½"	22", 36", 44", 66", 72" y 88"	+/- 10°	Fajas y fondos de guitarra para Lutero	20\$
3"	3" o 4"	14", 16", 18", 24", 26.5", 30", 36" o 72"	+/- 10°	Cuellos y fajas para Lutero y Collins	18\$

Foto 1.- Cuerpo de guitarra



Deberían comprarlo porque la sonoridad que la madera de caoba la da a los cuerpos de las guitarras y los ukeleles es única. Tiene la característica que alarga el sonido de la nota en el tiempo, en comparación con cualquier otra madera.

Además las características físico – mecánicas de la madera de caoba le permiten una gran facilidad para trabajar la madera y la hacen resistente a tensiones y deformaciones.

Tiene de especial que se trata de madera aprovechada de manera legal, con un plan de manejo redactado antes de cada aprovechamiento anual y en el que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa, que se encuentra en una zona remota de difícil acceso.

El precio que estoy proyectando para la madera de calidad Premium será de entre 18 y 20 \$/pt.

X2: Madera de 1ª calidad

Consiste en piezas de madera re aserrada y secada con unas medidas que pueden ser:

Tabla 15. Medidas de las piezas de madera para cálida 1

Grueso	Ancho	Largo	Grano	Destino	Precio
4 1/8"	4 1/8"	44", 84" o 96"	+/- 20°	Cuellos	7.75\$
1"	4"	18", 60", 72", 84" o 96"	+/- 20°	Cuellos	10 \$

Foto 2. Cuello de guitarra



Deberían comprarlo porque las características físico – mecánicas de la madera de caoba la hacen especial para esta pieza. La tensión a la que se ve sometido el cuello de la guitarra debido a las 6 cuerdas, o 4 cuerdas en el caso del ukelele, hacen que la pieza corra el riesgo de encorvarse y hacer perder musicalidad a la guitarra.

Tiene de especial que se trata de madera aprovechada de manera legal, con un plan de manejo redactado antes de cada aprovechamiento anual y en el que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa, que se encuentra en una zona remota de difícil acceso.

Precio que estoy proyectando para la madera de 1ª calidad será de entre 7.75 y 10 \$/pt.

X₃: Madera de 2ª calidad

Consiste en piezas de madera re aserrada y secada con unas medidas que pueden ser:

Tabla 16. Medidas de las piezas de madera de segunda calidad.

Grueso	Ancho	Largo	Grano	Destino	Precio
4 1/8"	4 1/8"	44", 84" o 96"	+/- 45°	Cuerpo	5.65\$
1"	4"	18", 60", 72", 84" o 96"	+/- 45°	Cuerpo	5.65\$

Deberían comprarlo porque la sonoridad que la madera de caoba la da a los cuerpos de las guitarras es única. Tiene la característica que alarga el sonido de la nota en el tiempo, en comparación con cualquier otra madera

Además las características físico – mecánicas de la madera de caoba le permiten una gran facilidad para trabajar la madera y la hacen resistente a tensiones y deformaciones.

Tiene de especial que se trata de madera aprovechada de manera legal, con un plan de manejo redactado antes de cada aprovechamiento anual y en el que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa, que se encuentra en una zona remota de difícil acceso.

Precio que estoy proyectando para la madera de 2ª calidad será de 5.65 \$/pt

X4: Madera de 3ª calidad.

Consiste en piezas de madera re aserrada y secada con unas medidas que pueden ser:

Tabla 17. Medidas para las piezas de madera de tercera calidad.

Grueso	Ancho	Largo	Grano	Destino	Precio
1 ½"	4"	48", 60", 72", 84" o 96"	+/- 20º	Cuerpo	4.25\$

Foto 3. Fajas del cuerpo de la guitarra



Deberían comprarlo porque la sonoridad que la madera de caoba la da a los cuerpos de las guitarras y los ukeleles es única. Tiene la característica que alarga el sonido de la nota en el tiempo, en comparación con cualquier otra madera

Además las características físico – mecánicas de la madera de caoba le permiten una gran facilidad para trabajar la madera y la hacen resistente a tensiones y deformaciones.

De ahí, que la madera de caoba preparada por estas cooperativas es especial dado a que se trata de madera aprovechada de manera legal, con un plan de manejo redactado antes de cada aprovechamiento anual y en el que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa, que se encuentra en una zona remota de difícil acceso y apoyan de igual manera acciones sociales dentro de sus comunidades. Precio que estoy proyectando para la madera de 3ª calidad será de 4.25 \$/pt.

X5: Madera para el mercado nacional

Esta Consiste en madera en bloque, sin una segunda transformación después del primer aserrado en el bosque.

Foto 4. Madera en bloque de la galera de la cooperativa MIRAVEZA



Sin embargo, esta Debería ser comprarlo porque se trata de una madera de calidad a un precio muy bajo, ya que el mercado de la madera nacional tiene serios problemas por la competencia desleal de la madera que proviene de la tala ilegal o debido a los bajos precios de la madera de importación.

Tiene de especial que se trata de madera aprovechada de manera legal, con un plan de manejo redactado antes de cada aprovechamiento anual y en el que los beneficios se distribuyen de manera equitativa entre los miembros de la cooperativa, que se encuentra en una zona remota de difícil acceso.

Precio que estoy proyectando para la madera en el mercado nacional es de 35 L/pt.

Todos los precios de los diferentes tipos de madera para la exportación se han fijado gracias a la facilitación de la Fundación MaderaVerde y Greenwood Fundación que le garantiza el retorno de sus inversiones.

Los competidores que tenemos dentro de este mismo mercado de exportación no han alcanzado estos precios, si bien es verdad que el producto que comercializan no tiene el mismo valor agregado que el nuestro (secado de madera al 8-9 %). Por eso la fijación de los precios se ha hecho en base al valor percibido del producto por el cliente final, dándoles a estas cooperativas la obtención de dos utilidades , una fijada sobre el precio base de Lps 60/Pie tabla y la otra una vez que el producto es preparado y enviado a USA.

Las cantidades de madera de las diferentes calidades que se han proyectado vender para el próximo ejercicio aparecen reflejadas en la tabla 7.

Con estos precios se consigue tener un beneficio asegurado, que podrá variar en función de las cantidades de madera de mayor calidad que se obtenga con la pericia de los aserradores. El balance final se refleja en la tabla 8.

6. PRODUCCIÓN

Para el proceso de producción las cooperativas cuentan con el equipo y la maquinaria necesaria desde que se iniciaron los procesos de producción. Entonces es productos de sus márgenes de utilidades de los procesos de exportación y préstamos a bajo interés que GW facilita ante otros socios estratégicos en USA, se han concedido a las cooperativas a intereses de al menos 10%

De cara al inicio del nuevo proceso productivo, se ha planteado la compra de dos nuevas motosierras para las cooperativas de Miraveza y Brisas de Copén, además hay que comprar.

Cada una de las cooperativas cuenta con aserraderos portátiles Woodmizer LT25 y Woodmizer LT28 y con 2 motosierras. En algunas ocasiones y siempre en función de las necesidades se puede recurrir a las motosierras de alquiler. Los costos de esta maquinaria aparecen reflejados en la tabla 9.

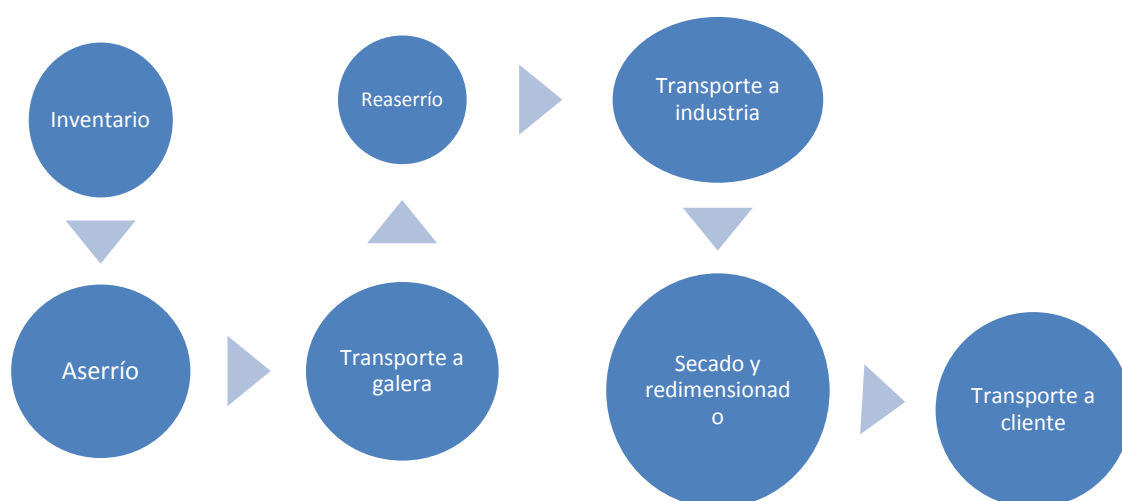
Tabla 18. Costos del equipo necesario para procesos productivos

Equipo a comprar	Costo	Fecha de Compra	Vida útil (en meses)	Depreciación Mensual
Miraveza Motosierra	1.740	01/01/2015	36	16.11
Copen moto 660	1.740	01/01/2015	36	16.11
Repuestos	812,2	31/10/2014	12	67.68
Repuestos Copén	529,6	15/10/2014	12	44.13
Repuestos	3.102,3	15.11.2014	18	172.35
Costo Total equipo	7.924,1	Depreciación Mensual		316.38
Equipo existente	Costo	Fecha de Compra	Vida útil (en meses)	Depreciación Mensual
Woodmizer LT28	18,000.0	15/08/2010	120	150.0
Woodmizer LT28	18,000.0	15/08/2010	120	150.0
Woodmizer LT25	450.00.0	15/08/2010	60	7.50
Motosierras MS070	6,150.0	28/02/2009	36	170.83
Motosierra 650	500.0	30/08/2013	36	13.89
Costo Total equipo existente	43,100.0	Depreciación Mensual		492.22

La secuencia del proceso productivo se explica de forma esquemática en la figura 4. Todas las etapas del proceso productivo son realizadas por los propios

cooperativistas, hasta la llegada de la madera a la industria, donde la Fundación MaderaVerde se encargará, con precio prefijado, de contratar el secado y de todos los trámites del proceso de exportación. 16

Figura 8. Proceso productivo de la extracción de madera de caoba



Los costos variables proyectados para la venta de la madera están reflejados en la tabla 10 y aparecen bien detallados en la tabla 8.

Tabla 19. Costos del proceso de producción por la madera vendida por exportación

Productos o Servicios*		MIRAVEZA	Copén	Limoncito	Total Anual
Premiu m 1	Unidades	287,7	978,7	587,9	1,854.3
	Costo por	5,5 ³	5,5	6,1	
	Total de	1591,0	5422.0	3586,2	10.599,2
Premiu m 2	Unidades	1.551,2	520,7	3.235,6	5,307.5
	Costo por	5.5	5.5	6.1	
	Total de	8.531,6	2.863,8	19.737,2	31.132,6
1 ^a Lutherie	Unidades	1.090,5	443,3	268,7	1,802.50
	Costo por	5,5	5,5	6,1	
	Total de	5.997,7	2.438,1	1.639,1	10.074,9
1 ^a Taylor	Unidades vendidas	6.133,4	4.374,8	2.046,8	8,655.00

³ Incluye todos los costos del proceso de exportación

Productos o Servicios*		MIRAVEZA	Copén	Limoncito	Total Anual
	Costo por	5,5	5,5	6,1	
	Total U\$\$	33.733,7	24.061,4	12.485,5	70.280,6
2ª	Unidades	5.988,6	4.425,3	8.362,9	
	Precio por	5,5	5,5	6,1	
	Total de	32.937,3	24.339,1	51.013,7	108.290,1
3ª	Unidades	4.984,8	2.749,0	4.967,8	
	Precio por	5,5	5,5	6,1	
	Total de	27.416,4	15.119,5	30.303,6	72.838,9
Nacional	Unidades	10.341	5.432,4	13.206,8	
	Precio por	1,3	1,3	1,3	
	Total de	13.443,3	7.062,1	17.168,8	34.704,2
TOTAL		123.651,0	81.306,0	135.934,1	340.891,1

La reducción de los costos pasa por eficiente el proceso de re aserrado en galera. Este proceso, que en la actualidad tiene una duración aproximada de 30 días, se puede reducir en al menos 10 días y de esta manera bajarían los costos correspondientes a los sueldos y se conseguiría así agilizar todo el proceso.

El otro cuello de botella que presenta el proceso productivo lo encontramos en el secado, que es subcontratado a la empresa Hondulog.

La oferta de hornos de secado no es demasiado amplia y por motivos de movilidad, este es el único horno con el que podemos trabajar. Pero las condiciones que ofrece no son las más recomendables.

En varias ocasiones el proceso se ha retrasado por una mala gestión interna de la empresa, y esto hace que los costos de producción de la madera se eleven.

La Fundación MaderaVerde está estudiando la posibilidad de adquirir un horno de secado para mejorar la eficiencia del proceso y poder vender el servicio no sólo a las cooperativas agroforestales del Valle de Sico – Paulaya, sino a cualquier productor maderero.

7. GESTIÓN

Esta etapa es clave para asegurar que las acciones planificadas en los planes de producción por cada cooperativa de lleven en función a las etapas previstas.

De ahí, que la misma debe ser vista de diferentes perspectivas:

Nivel Operativo: es importante que cada cooperativa determine un coordinador o enlace que se empodere de los procesos productivos y permitan dinamizar las acciones programadas con la participación del resto de miembros en función a las actividades a realizar.

Nivel de Acompañamiento: El equipo técnico de los componentes de Manejo forestal y Producción deberán coordinarse para asegurar que todas las necesidades previstas para llevar a cabo dichos procesos están de acorde. Lo anterior para reducir pérdida de tiempo innecesarias que vienen a repercutir en los altos costo.

Además se deberá coordinarse con otros actores de la cadena, que participan en el proceso de preparación de piezas de guitarra. Este proceso es muy importante porque permite una mejor coordinación al momento de la preparación del producto avanza hacia su punto final.

Nivel Institucional: Al igual que los otros niveles son claves, para las gestiones técnicas administrativos relacionados con los permisos de corta y otros trámites complementarios.

Por otro lado y dado a las relaciones que se tiene bajo alianza con GW es necesario estar en la misma sintonía con las órdenes de compra u otras gestiones técnicas antes de iniciar los aprovechamientos programados. Por lo tanto estos niveles deberán estar siempre en comunicación para estar monitoreando que los procesos van en la dirección planificada.

8. FINANZAS

8.1. Proyección Financiera

8.1.1 Proyección de Ventas

Esta proyección está hecha con la meta de aprovechar toda la madera que permite el plan de operativo que el estado a través del ICF se ha otorgado a cada cooperativa. Por otro lado, permite identificar los clientes actuales y otros potenciales que podrían adquirir la materia prima o parte del producto preparado.

A continuación se detalla en el cuadro adjunto esas proyecciones económicas en función del precio y tipo o nicho de producto a elaborar:

Productos o Servicios*		MIRAVEZA	Copen	Limoncito	Total Anual
Premium 1	Unidades	287,68	978,71	587,90	
	Precio	20	20	20	
	Total de	5.753,6	19.574,2	11.758	37.085,8
Premium 2	Unidades	1.551,22	520,75	3.235,57	
	Precio	18	18	18	
	Total de	27.921,9	9.373,5	58.240,3	94.905,7
1ª Lutherie	Unidades	1.090,55	443,29	268,76	
	Precio	10	10	10	
	Total de	10.905,5	4.432,9	2.687,6	18.026

1ª Taylor	Unidades vendidas	6.133,41	4.374,77	2.046,77	
	Precio	7.75	7.75	7.75	
	Total de	47.533,9	33.904,5	15.862,5	97.300,9
2ª	Unidades	5.988,63	4.425,34	8.362,92	
	Precio	5.65	5.65	5.65	
	Total de	33.835,8	25.003,2	47.250,5	106.089,5
3ª	Unidades	4.984,85	2.749,02	4.967,78	
	Precio	4.25	4.25	4.25	
	Total de	21.185,6	11.683,3	28.067,9	60.936,4
Nacional	Unidades	10.341	5.432,4	13.206,8	
	Precio	1.67	1.67	1.67	
	Total de	17.269,5	9.072,1	22.055,3	48.396,9
TOTAL		164.405,8	113.043,7	185.922.1	463.371,6

En el cuadro no. 8, se puede mostrar que de los U\$ **463,371.6 dólares que entraran con ingresos**, productos de las ventas totales de **81,986.12 pies tablares** distribuidos en cuatro fuentes de clientes, se invertirán durante dichos procesos productivos la cantidad de U\$ **426,544.10 que representa el 92.1%** del total previsto como ingreso. De ahí, que el margen de **utilidad de estas proyecciones será del 9.8% que representara US 36,827.50** que serán redistribuidos de manera proporcional al volumen producido y vendido.

Tabla 20. Proyecciones del flujo de dinero en efectivo

Concepto	MIRAVEZ A	Copé n	Limoncit o	Total Anual
Balance inicial				
Ingresos en efectivo				
Ventas al contado	164.405,8	113.043,7	185.922,1	463.371,6
Total de Ingresos Efectivo	164.405,8	113.043,7	185.922,1	463.371,6
Desembolsos en Efectivo⁴				
Costos de todo el proceso ⁵	123.651,0	81.306,0	135.934,1	340.891,1
Compra de activos fijos *	4.842,3	2.269,6	812,2	7.924,1
Sueldos y salarios	14.888,9	11.790,9	13.499,6	40.179,4
Impuestos	10.412,8	7.959,3	9.179,9	27.552,0
Gastos diversos (sin CoC)	3.630,9	3.098,9	3.267,7	9.997,5
Total desembolsos Efectivo	157.425,9	106.424,7	162.693,5	426.544,1
Balance Final de Efectivo	6.979,9	6.619,0	23.228,9	36.827,5

9. RIESGOS:

Entre los riesgos que harían insostenibles al presente plan de Negocios para estas cooperativas sobresalen los siguientes:

6.1. Las existencias de la caoba en su estado natural, de ahí la necesidad de continuar haciendo los inventarios sectorizados de dicha especie en cada área bajo convenio. Lo anterior para asegurarle al cliente las perspectivas de negocios de corto, mediano y largo plazo.

⁴ Todos son gastos variables salvo la compra de activos

⁵ Aquí se incluyen los gastos de exportación

6.2.La problemática ambiental dentro de las áreas asignadas por el estado, debido a la ingornabilidad y falta de gobernanza en los territorios.

6.3.La falta de capital fresco que permita no retrasar las actividades de producción planificadas. En tal sentido, el fprtalecimiento del fondo rotatorio creado en el valle deberá continuar.

6.4.La perdida de confianza de los clientes actuales , por la falta de gobernanza en los territorios y la inseguridad para que su personal pueda monitorear sus actividades de aprovechamiento y preparación del producto según orden de comprars emitidas.

6.5.La inestabilidad de los servicios de secado que la empresa Hondulog ha venido facilitando. Esta situación incrementa los cosotos durante el proceso de secado y despunte respectivamente.

6.6.La tardanza en los tramites legales por parte del ICF,durante las diferentes etapas de la cadena productiva, lo que hace poner en riesgo la producción con los clientes y elevar los costos operativos para dichos procesos.

Anexos

Presupuestos

Sueldos y Salarios

Sueldos / salarios Empleados	Aserradores	Transporte	Reaserrío	Otros	Volumen vendido pt	Pago por pt	Total Anual
MIRAVEZA	3.109,5	9.474,6 ⁶	2.014,3	290,5	768,4	0.92 \$	14.888,9
Copén	2.952,7	7.042,9	1.392,8	406,7	837,8	0.67 \$	11.790,9
Limoncito	2.932,5	6.787,0	1.803,9	1.976,2 ⁷	744,5	0.86 \$	13.499,6
Total sueldos:	8.994,7	23.204,5	5.211	2.673,4	2.350,7		40.179,4

Impuestos a los Sueldos/Salarios y Beneficios

Obligatorios				Total Anual
	MIRAVEZA	Copén	Limoncito	
Impuestos por la	10.412,8	7.959,3	9.179,9	27.552
	No hay impuestos ni retenciones sobre los salarios o los beneficios			

Gastos de Facilitación

Productos o Servicios*	MIRAVEZ A	Copén	Limoncito	Total Anual
Laborales				
Facilitación GreenWood	7.805,2	9.664,9	7.596,7	26.066,8
Facilitación MaderaVerde	7.200,0	7.984,8	8.329,1	23.513,9
Proceso Exportación	13.405,7	12.102,9	12.627,4	38.136
Total Laborales	28.410,9	29.752,6	28.553,2	86.716,7

⁶ Los gastos de transporte aumentan debido al paso del río Paulaya

⁷ Estos gastos se incrementan debido a las labores de vigilancia que tiene contratada la cooperativa de Limoncito