

Proyecto PD 912/20 Rev.3 (I) - Fase I "Fortalecimiento de la gestión técnica y empresarial de la industria forestal maderable del Perú"

NEGOCIOS FORESTALES QUE ESCALAN

GUÍA DE ACCIÓN PARA EMPRESARIOS FORESTALES

Lima - 2025

Autor:

Roland Urban

Institución:

Cámara Nacional Forestal

Proyecto:

PD 912/20 Rev.3 (I) – Fase I “Fortalecimiento de la gestión técnica y empresarial de la industria forestal maderable del Perú”

Diseño y edición:

Eliana Damián

John Vicente

Año de publicación:

2025

Lugar:

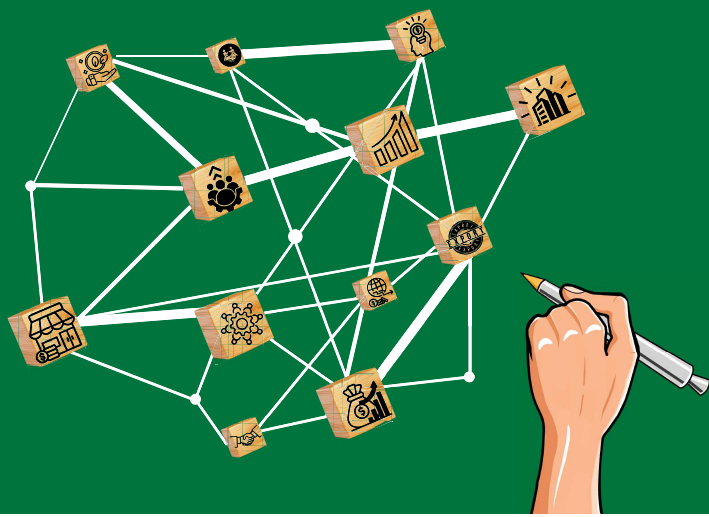
Lima – Perú

Presentación

En el marco del proyecto PD 912/20 Rev.3 (I) - Fase I “Fortalecimiento de la gestión técnica y empresarial de la industria forestal maderable del Perú” la Cámara Nacional Forestal presenta la cartilla “Negocios forestales que escalan - guía de acción para empresarios forestales”.

Esta cartilla ha sido diseñada como una herramienta práctica que brinda a los empresarios del sector estrategias concretas para impulsar el crecimiento de sus negocios con rentabilidad sostenida, poder captar clientes nuevos y tener una alta productividad.

En esta cartilla se detallan listas de verificación, ejemplos de estrategias, recomendaciones de gestión y los resultados que se obtendrán, si el empresario implementa mejoras en su operación, planificación, control financiero y alianzas estratégicas.





¿Qué resultados obtiene un empresario forestal al implementar las pautas dadas en esta guía?

- Impulsar el crecimiento de su negocio, pasando de pequeña escala a una empresa competitiva con visión de expansión.
- Asegurar rentabilidad sostenida mediante control de costos, flujo de caja y reinversión estratégica.
- Crear mercados y clientes recurrentes, reduciendo la dependencia de pedidos puntuales o licitaciones públicas.
- Destacar en el sector con una propuesta de valor, basada en el cumplimiento, la trazabilidad y la calidad.
- Alcanzar una productividad estable, minimizando mermas, optimizando activos y fortaleciendo la disciplina operativa.
- Dirigir su empresa con una estrategia clara y un plan 30-60-90 días, enfocado en el crecimiento y no solo en la operación diaria.

1. Estrategia y crecimiento de negocio

¿Cómo establecer una estrategia de corto plazo que permita diferenciación y resultados consistentes?



Definir meta de crecimiento clara: Duplicar la producción en 3 años (ej.: de 20,000 a 40,000 pies mensuales), elevar ingresos en 60% y alcanzar margen operativo del 15%.	
Maximizar uso de capacidad instalada: Estandarizar procesos y reducir mermas al 12% o menos.	
Especializarse en líneas de mayor margen: Muebles hoteleros, de oficina o acabados personalizados.	
Reorientar la estrategia comercial: Priorizar clientes privados estables (hoteles, constructoras, ONG).	
Tomar decisiones de <i>trade-off</i>. Abandonar licitaciones de bajo margen y “guerra de precios”.	
Definir modelo de negocio rentable: Establecer cómo se generará la utilidad y sostenerla en el tiempo.	

Resultados esperados: Mayor estabilidad del flujo de ingresos, clientes que pagan por valor y una rentabilidad sostenida.



2. Gestión de operaciones o de la producción

¿Cómo optimizar recursos existentes para alcanzar productividad sostenida y reducir las mermas?



Definir el volumen mínimo de producción mensual que cubra costos fijos y asegure escala relevante.	
Rediseñar el <i>layout</i> en flujo lineal (corte → ensamble → acabado) para elevar eficiencia y consistencia.	
Medir la productividad y el valor generado por estación de trabajo.	
Meta: maximizar el valor de cada unidad producida , reduciendo desperdicios y elevando rendimiento en 90 días.	
Implementar el mantenimiento preventivo de maquinaria al menos cada trimestre.	
Garantizar abastecimiento de madera legal y constante mediante contratos, compras asociativas o centrales de servicios compartidos.	

Resultados esperados: Mayor estabilidad operativa, mayor valor agregado, eficiencia de recursos y rentabilidad sostenida.



3. Planeamiento, control financiero y rentabilidad

¿Cómo maximizar el valor financiero del negocio con control de caja y decisiones basadas en números reales de tu negocio?



Calcular el costeo por el método o estrategia de costeo definida, para identificar cuáles generan más valor dentro de cada línea de producto.	
Determinar margen de contribución de cada producto y priorizar los más rentables.	
Definir punto de equilibrio mensual y vincularlo al volumen mínimo de ventas.	
Negociar adelantos y señas con clientes corporativos para asegurar liquidez.	
Reinvertir entre 10–15% de utilidades en capital de trabajo y equipos que eleven <i>throughput</i> .	



Resultados esperados: Mayor estabilidad de caja, capacidad de reinversión, decisiones basadas en rentabilidad real y disciplina financiera.

4. Gestión comercial y desarrollo de negocios

¿Cómo maximizar el valor comercial creando mercado, clientes recurrentes y contratos de mayor calidad?



Asumir el rol principal del líder en ventas y apertura de mercados.	
Aplicar la agenda 10X: mínimo 10 contactos nuevos por semana (constructoras, hoteles, colegios, ONG).	
Diseñar un catálogo físico y digital con precios “desde” y condiciones claras.	
Definir mix de clientes , equilibrando mercado local, corporativo y externo y lineado con capacidades productivas.	
Posicionar el valor de la propuesta en cumplimiento, trazabilidad y personalización, diseño u otro como <i>Propuesta única de ventas</i> .	
Evaluar el uso de canales digitales y presenciales para expandir alcance (ferias, <i>marketplace</i> , <i>WhatsApp Business</i> , redes sociales).	

Resultados esperados: Mayor estabilidad en ventas, ingresos basados en el valor percibido y rentabilidad sostenida a través de contactos.

5. Gestión integral del negocio

¿Cómo maximizar el valor estratégico del negocio con disciplina, métricas y un equipo alineado al crecimiento?

Reunión semanal de 1 hora de planificación y establecimiento de metas de la semana y ajuste del mes: revisando solo 5 KPI: ventas, margen, <i>throughput</i> , valor de producción y caja.	
Asignar metas claras por rol y medir desempeño con indicadores simples.	
Construir un equipo alineado a la visión , contratando por mentalidad de crecimiento más que por urgencia.	
Generar alianzas estratégicas (talleres, concesionarios, clientes corporativos), que multipliquen oportunidades.	
Implementar el mantenimiento preventivo de maquinaria al menos cada trimestre.	
Establecer la estrategia y planes de acción en 1 página: 30–60–90 días para asegurar seguimiento.	

Resultados esperados: Mayor estabilidad organizacional y contar con un equipo que aporta valor alineados con la estrategia.



Conceptos clave

Estrategia:

Es la forma en que una empresa **elige competir y crear valor** de manera única en su mercado, tomando decisiones conscientes sobre:

1. Definir un objetivo ambicioso: plantear metas claras de crecimiento en producción, ingresos y margen.
2. Construir una posición única y valiosa: diferenciarse con una propuesta de valor que el cliente esté dispuesto a pagar.
3. Eficacia operativa: ejecutar con disciplina, asegurando que cada recurso genere el máximo valor.
4. *Trade-offs* estratégicos: decidir qué no hacer. Al renunciar a clientes o productos de bajo margen.

Escala relevante de producción:

Es el nivel mínimo de volumen operativo que permite a una empresa cubrir sus costos fijos y mantener competitividad en el mercado, asegurando continuidad y eficiencia productiva. Superar esa escala es esencial para que la empresa pueda maximizar su rentabilidad aprovechando economías de escala y eficiencia operativa (Porter, 1985)*.

Importancia de mantener y maximizar el volumen de operaciones

Mantener dicha escala es crítico porque:

- Permite diluir costos fijos y sostener márgenes.
- Genera estabilidad financiera para planificar inversiones y capital de trabajo.
- Asegura el cumplimiento de compromisos con clientes y proveedores.

Estrategia de costo:

- Costeo por absorción: asigna a cada producto tanto los costos variables como una porción de los costos fijos. Útil para evaluar rentabilidad integral y cumplir con normas contables, pero puede diluir ineficiencias.
- Costeo marginal (o variable): solo considera costos variables directos en el producto, dejando los fijos como costo del período. Es más ágil para decisiones tácticas de precios y márgenes de corto plazo.
- Otros enfoques modernos (ej. costeo basado en actividades – ABC): permiten identificar con mayor precisión qué procesos o actividades consumen más recursos.

Throughput

- Es la velocidad en la que tu empresa transforma recursos (materia prima, tiempo, maquinaria y personal) en ingresos que realmente llegan a tu caja y generan utilidades.
- Maximizar este volumen incrementando el *throughput* es la manera más directa de elevar la rentabilidad (Goldratt, 1984)*. -
- Esto requiere reducir mermas, eliminar cuellos de botella y priorizar la producción de las líneas más rentables.

En resumen: no es cuánto produces, sino cuánto valor conviertes en dinero disponible para sostener y hacer crecer tu negocio.

*Goldratt E. (1984). “La meta”. North River Press.

La **estrategia** es lo que separa al negocio de baja escala que sobrevive; del negocio que escala con visión, foco y rentabilidad sostenida.



Contáctanos:



Calle Ramón Dagnino 369, Jesús María, Lima



(+51) 956 384 829



cnf@cnf.org.pe



www.cnf.org.pe



Ministerio
de Desarrollo Agrario
y Riego



Proyecto PD 912/20 Rev.3 (I) - Fase I "Fortalecimiento de la gestión técnica y empresarial de la industria forestal maderable del Perú"