



USAID
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS
UNIDOS DE AMÉRICA

CENTRO AMÉRICA

PROGRAMA DE USAID PARA LA CONSERVACIÓN DE CUENCAS CENTROAMERICANAS



“MODELOS DE NEGOCIOS:

UNA GUÍA PARA LOGRAR NEGOCIOS QUE PERMITAN GENERAR INGRESOS
PARA LA CONSERVACIÓN DE CUENCAS Y BIODIVERSIDAD”.

Septiembre 2009

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de esta publicación son responsabilidad de World Wildlife Fund y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

“MODELOS DE NEGOCIOS: UNA GUÍA PARA LOGRAR NEGOCIOS QUE PERMITAN GENERAR INGRESOS PARA LA CONSERVACIÓN DE CUENCAS Y BIODIVERSIDAD”.

Septiembre 2009

Esta publicación ha sido posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos de América a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Los puntos de vista/opiniones de esta publicación son responsabilidad de World Wildlife Fund y no reflejan necesariamente los de USAID o los del Gobierno de los Estados Unidos.

AGRADECIMIENTOS

Esta Guía fue elaborada por World Wildlife Fund Centroamérica (WWF, CA) para el Programa de USAID de Conservación de Cuencas (CCAW), con la asistencia técnica de Yuri Zenteno Linares.

WWF agradece en especial al Gobierno de los Estados Unidos de América, al Programa Regional de USAID Centroamérica y en especial al Sr. Carlos Roberto Hasbun por sus aportes y revisiones realizadas al documento.

WWF también agradece al Director del Programa USAID/CCAW Richard Warner por la oportunidad de desarrollar esta importante herramienta que contribuirá a la formación de empresas más sostenibles y amigables con el medio ambiente, y por sus valiosos insumos y revisiones realizadas al documento.

Un apreciado agradecimiento para varios importantes individuos y organizaciones en la región, por sus contribuciones recibidas en la elaboración de los Modelos de Negocios:

USAID/CCAW

Yuri Zenteno, Carlos Morales, María Amalia Porta, José Vásquez, José Aquino, Mauro Salazar, Carlos Gómez, Vinicio Linares, Denis Meneses (consultor).

ORGANIZACIONES SOCIALES

Asociación Aj Ilol K'iche', AAMVECONA (Asociación de Amigos y Vecinos de la Costa y la Naturaleza), ADICOMTEC (Asociación de Desarrollo Integral Agropecuario de las Comunidades de Teculután), Ak Tenamit (Asociación local maya Q'eqch'i), Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ANCON), ALIATUR (Alianza para el Turismo de Salt Creek), ANAM (Autoridad Nacional del Ambiente), APESCA (Asociación de Pescadores del Caribe), CARE, CONAP (Consejo Nacional de Áreas Protegidas), FUCSA (Fundación Cuero y Salado), FUNDAECO (Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación), Fundación Defensores de la Naturaleza, Fundación Natura, Comunidad de Salt Creek, Comunidad de Chapín Abajo, INGUAT (Instituto Guatemalteco de Turismo), IHT (Instituto Hondureño de Turismo), Municipalidad de Teculután, Proyecto JADE, PINFOR (Programa de Incentivos Forestales), SATIIM (Sarstoon Temash para la Gerencia Indígena).

EMPRESA PRIVADA

Agua de Izabal, Hotel Playa Tortuga & Beach Resort, Gran Hotel Bahía, Hotel Tranquilo Bay Eco Adventure Lodge, Hotel Cayo Coral, Asociación de Boteros Bocatoreños Unidos, Asociación Bocas Marine Tours, INDESA (Inversiones de Desarrollo S.A.), Grupo Jaremar, Thomas Gómez & Sons, UNESA (Unión Nacional de Empresas S.A.).

Otros comentarios e insumos de los lectores serán bienvenidos y de gran ayuda para terminar de afinar esta Guía.

CONTENIDO

Acrónimos	7
1. Introducción	9
2. Objetivo de la Guía	13
3. Marco Conceptual	15
4. Metodología	21
5. Ejemplo Práctico.....	25
6. Ejemplo de Modelos de Negocios que Adoptan BMP'S	33
7. Bibliografía	57
8. Glosario	59
9. Anexos	61

LISTA DE ACRÓNIMOS

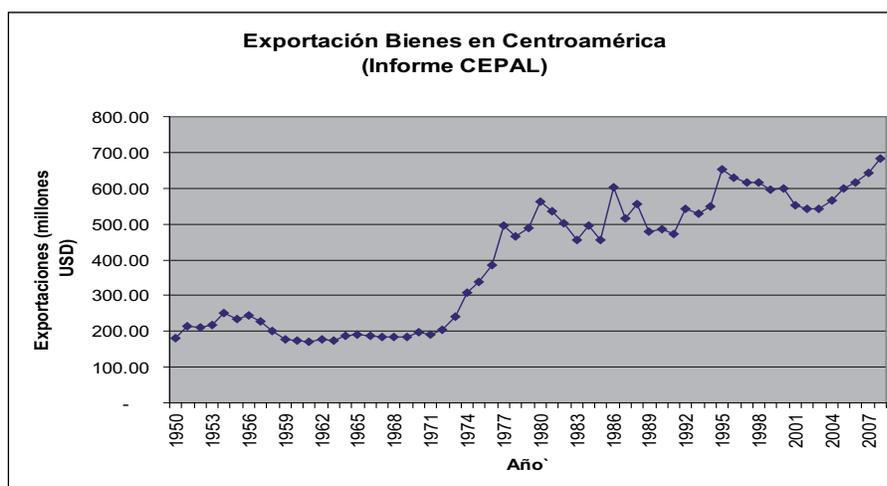
AAIK	Asociación Aj Ilol K'iche'
AAMVECONA	Asociación de Amigos y Vecinos de la Costa y la Naturaleza
ADICOMTEC	Asociación de Desarrollo Integral Agropecuario de las Comunidades de Teculután
Ak Tenamit	Asociación local maya Q'eqchi'
ALIATUR	Alianza para el Turismo de Salt Creek
ANAM	Autoridad Nacional del Ambiente
AP	Área protegida
APESCA	Asociación de Pescadores del Caribe
BMP's	Better Management Practices
CCAW	Proyecto de Conservación de Cuencas de USAID
FUCSA	Fundación Cuero y Salado
FUNDAECO	Fundación para el Ecodesarrollo y la Conservación
HISSPS	Humedal Importancia Internacional San San Pond Sak
INDESA	Inversiones de Desarrollo S.A.
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
PN	Parque Nacional
PNMIB	Parque Nacional Marino Isla Bastimentos
PNRD	Parque Nacional Río Dulce
PNS	Parque Nacional Sarstoon Temash
POA	Plan Anual Operativo
RVSBP	Reserva de Vida Silvestre Bocas del Polochic
RVSCS	Reserva de Vida Silvestre Cuero y Salado
SATIIM	Sarstoon Temash para la Gerencia Indígena
TGS	Thomas Gómez & Sons
UNESA	Unión Nacional de Empresas S.A.
USAID / CCAW	Programa de USAID para la Conservación de Cuencas Centroamericanas
WWF	World Wildlife Fund



Foto: Mario Mucu

I. INTRODUCCIÓN

En la actualidad, la región centroamericana afronta importantes retos en su incorporación a una economía cada vez más globalizada. Las empresas se han visto en la necesidad de ser más eficientes, ambientalmente más sostenibles y sobre todo más agresivas en términos de respuesta a los requerimientos del mercado. Por otro lado, para acceder a mercados más exigentes pero mejor remunerados, el desarrollo de cadenas de comercialización que incorporen procesos productivos ambientalmente sanos que generen valor para sus clientes, adquiere gran importancia.



La economía de América Latina y el Caribe creció en promedio 4,1% entre 1950 y 2008. Durante este mismo período, Centroamérica incrementó en un 275% sus exportaciones de bienes. De este crecimiento, sólo durante el período 1990-2008, el PIB en la región creció en un 207% por la producción de bienes derivados de actividades económicas como agricultura, caza, silvicultura y pesca (de US\$3,163 a US\$9,709 millones de dólares americanos). Durante este mismo lapso de tiempo, actividades como la minería y canteras han tenido un incremento significativo en el PIB de US\$941 millones. Por último, actividades económicas relacionadas con electricidad, gas y agua han experimentado un crecimiento en el PIB de más de US\$1,180 millones¹.

¹ CEPAL, SERIES HISTÓRICAS DE ESTADÍSTICAS ECONÓMICAS 1950-2008, SEPTIEMBRE 2009.

De la mano con este crecimiento económico regional, la sobre explotación de los bienes y servicios naturales en los últimos 200 años nos está llevando a una lucha por la sobrevivencia, creando un desbalance entre su producción y su uso.

Un ejemplo de mal manejo de los recursos naturales son los eventos catastróficos registrados en la región, como el Huracán Mitch y la Tormenta tropical Stan. En Guatemala, los daños ocasionados por estas catástrofes representaron más de 15 mil millones de dólares, además de la pérdida de vidas humanas, lo cual es invaluable y afecta directamente a la competitividad y economía de nuestros países.

Es importante tomar en cuenta que uno de los bienes naturales más importantes para el planeta es el agua. El agua nos une como región y nos vuelve interdependientes. Sin embargo, es un recurso muy seriamente amenazado por varias actividades productivas mal manejadas como la agricultura, pesquería, forestería y el turismo masivo.

Bajo este contexto, trabajar conjuntamente en el manejo integrado de cuencas y en conservar los ecosistemas naturales adquiere gran relevancia, tomando en cuenta que existe una interconexión ecosistémica que nos une y a la vez nos hace co-responsables de las políticas y buenas prácticas adoptadas para su conservación y buen manejo en cada país de la región.

USAID Centroamérica está consciente de que para lograr impactos positivos que mejoren las condiciones ambientales y sociales de las cuencas de la región, es necesaria la conformación de alianzas con el sector público y privado. Mediante estrategias conjuntas, estas alianzas lograrían poner en marcha iniciativas que permitan desarrollar mecanismos financieros que contribuyan a mejorar la calidad de vida de sus comunidades, a desarrollar empresas más amigables con el ambiente y a conservar los recursos naturales de su entorno. Por lo anterior, USAID Centroamérica ha implementado acciones a través del Programa de USAID para la Conservación de Cuencas Centroamericanas (USAID/CCAW), el cual ha contribuido a alcanzar el objetivo estratégico 2 (SO2) Libertad Económica: Economías Abiertas, Diversificadas y Expandidas. Esto se ha hecho a través de la asistencia técnica para mejorar el manejo de dos Cuencas Prioritarias, en apoyo al logro del resultado intermedio 4 (IR4): Mejorar el Manejo y Conservación de Cuencas Críticas. USAID/CCAW ha desarrollado actividades en las siguientes dos cuencas:

- Cuenca del Golfo de Honduras (Belice, Guatemala y Honduras)
- Cuenca de Cahuita-La Amistad-Río Cañas-Bocas del Toro (Costa Rica y Panamá).

Ambas cuencas se ubican en sitios transfronterizos de gran importancia para la biodiversidad. Por ello, USAID ha identificado tres componentes prioritarios que constituyen las bases del Programa USAID/CCAW. Estos componentes son:

- A. Financiamiento sostenido para áreas de importancia crítica para la biodiversidad.
- B. Implementación más consistente de planes de manejo existentes de áreas de importancia crítica para la biodiversidad.
- C. Participación e inversión del sector privado en mejorar la conservación de la biodiversidad, la protección de los recursos naturales y el crecimiento económico sostenible.

Conscientes de que la implementación de mejores prácticas empresariales contribuye a mejorar los aspectos ambientales, sociales, empresariales y económicos de las cuencas, y que esto da como resultado la formación de empresas más amigables con el medio ambiente, USAID/CCAW ha desarrollado “MODELOS DE NEGOCIOS: Una guía para lograr negocios que permitan generar ingresos para la conservación de cuencas y biodiversidad”.

El propósito de esta Guía es apoyar a las empresas, sean éstas públicas o privadas, a identificar las brechas existentes en su gestión partiendo de elementos base de sostenibilidad a nivel institucional, económico, ambiental y social. De esta forma, y mediante la aplicación de su metodología, se puede obtener fácilmente un autodiagnóstico de la situación base de las empresas. Luego, en base a los vacíos identificados es posible visualizar mejoras en sus procesos de planeación, infraestructura, alianzas y calidad en la gestión. Estas mejoras permitirán a la organización obtener, consecutiva y paulatinamente, avances positivos en sus diferentes dimensiones de cara al logro pleno de los objetivos de desarrollo sostenible.



Foto: Yuri Zenteno

2. OBJETIVO DE LA GUÍA

El objeto focal de esta guía es apoyar a las empresas, sean éstas públicas o privadas, con fines de lucro o no (incluyendo a organizaciones no gubernamentales y comunidades), a identificar las brechas existentes en su gestión a partir de elementos base de sostenibilidad a nivel institucional, económico, ambiental y social.

Después de un autodiagnóstico de la empresa, se puede formular una serie de prácticas que permitirán a la organización la obtención consecutiva y paulatina de mejoras en sus diferentes dimensiones de cara al logro pleno de los objetivos de desarrollo sostenible.

La estructuración de la guía permite a la empresa una rápida identificación de elementos clave para su desarrollo. Así pues, en el tema institucional le ayuda a visualizar sus procesos de planeación, infraestructura, alianzas y calidad en su gestión.

En la dimensión económica, permite la conceptualización puntual de prácticas relativas a la sistematización y uso de información financiera, el logro de niveles de rentabilidad financiera y de generación de valor a sus productos.

En el ámbito social, aborda temas de relaciones con sus funcionarios y la comunidad de cara a que interioricen que sus acciones deben también estar alineadas con los objetivos colectivos de sus interesados más cercanos.

Finalmente, la dimensión ambiental brinda un panorama sobre el compromiso con las buenas prácticas ambientales, la mitigación de efectos nocivos, su contribución financiera y las acciones de conservación que pueden desarrollarse en paralelo.

Ciertamente, las empresas no siempre disponen de todos los recursos humanos, técnicos y financieros para implementar todas las acciones necesarias para un desempeño ejemplar. Sin embargo, el hecho de contar con un instrumento que visibilice su situación, les permite priorizar dichas acciones, así como asignar paulatinamente los recursos para su aplicación.

De esta manera, se espera un cúmulo de beneficios en el corto y largo plazo para las empresas. Por un lado, les permitirá clarificar su gestión interna, definiendo los procesos clave dentro de la organización de modo que estén preparadas a lo interno para afrontar los retos de interactuar con un entorno altamente competitivo. Ello abarca desde su forma de organizarse, hasta la manera en que son manejadas las relaciones internas.

A nivel externo, les proporciona un dimensionamiento de su posición competitiva, identificando los mercados clave, sus intereses y requisitos de accesibilidad. De igual manera, facilita la implementación de acciones de responsabilidad social que beneficien a sus comunidades, así como de acciones ambientales que mitiguen efectos nocivos y que propicien una acción proactiva en busca del mejoramiento de las condiciones ambientales en los contextos en que trabajan.

Sin embargo, la aplicación de la guía no es una tabla de salvación. Es un instrumento que permite a las empresas identificar su posición competitiva actual respecto a un esquema recomendado de gestión, de modo tal que el empresario dispondrá de una batería de recomendaciones técnicas que le guiarán sobre elementos clave a ser atendidos a la hora de formular sus estrategias y planes de acción.



Foto: Yuri Zenteno

3. MARCO CONCEPTUAL

3.1 MODELO DE NEGOCIO

¿Qué es un modelo de negocio? La literatura ofrece múltiples y variadas definiciones de este concepto que, a pesar de ser ya antiguo (Peter Drucker en 1954), es importante definir con claridad, de cara a la articulación “del ser” con la obtención de resultados sostenibles en el tiempo. Hay una coincidencia general en que el modelo de negocio se refiere a la forma en la que la empresa lleva a cabo sus negocios o actividades, independientemente de si éstas son lucrativas o no.

Osterwalder aporta distintas definiciones y termina apoyando una: “un modelo de negocio es una herramienta conceptual que contiene un conjunto de elementos y sus relaciones y que nos permite expresar la lógica de negocio de una empresa específica. Es la descripción del valor que una empresa ofrece a uno o varios segmentos de clientes y de la arquitectura de la empresa y su red de socios para crear, comercializar, y aportar este valor a la vez que genera un flujo rentable y sostenible de ingresos.”

A partir de esta definición se establecen nueve elementos que deben estar presentes en un modelo de negocio: proposición de valor, cliente objetivo, canal de distribución, relaciones, configuración de la cadena de valor, competencias esenciales, red de socios, estructura de costos y modelo de ingresos. Estos elementos se detallan a continuación.

Figura 1. Modelo de Negocios



Fuente: Osterwalder A. *Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept*

Todas las relaciones de los componentes de un negocio se manejan implícita o explícitamente a través del modelo de negocios; por ello, es necesario saber bien de qué se trata. Un análisis detallado del mismo puede descubrir ante los ojos del empresario, oportunidades de mejora que antes parecían ocultas.

Tradicionalmente, un modelo de negocios tiene dos componentes: un componente de costos y un componente de ingresos². Los nombres de los componentes son explícitos y nos ayudan a definir claramente de qué trata cada uno: el componente de costos abarca todo lo que implica gastos de la empresa (éstos tienen una relación directa con “*cómo produce la empresa*”). El componente de ingresos abarca todo lo que genera capital para la empresa (incluyendo las relaciones que ésta establece con los “*mercados y los clientes*”)³.

Todas las empresas, incluso las no lucrativas, requieren de ingresos para subsistir, así que el modelo de ingresos abarca las diferentes categorías de las fuentes de ingresos de una compañía. Se puede tener ingresos por ventas, patrocinio o donaciones. De hecho, el modelo de ingresos puede tomar distintas formas y variantes en las diversas fuentes de ingresos. Una característica importante de las nuevas condiciones económicas de este siglo es la continua aparición de fuentes de ingresos que previamente no existían. Una apropiada diversificación de las fuentes de ingresos de una compañía, nueva o no, resulta un gran soporte incluso para conseguir financiamiento, porque dicha multiplicidad hace al negocio más atractivo.

Como ya se dijo, el modelo de costos abarca todo lo que implica gastos para la empresa. Estos costos se dividen habitualmente en dos categorías generales: costos de operación y costos de producción. Los costos de operación incluyen costos administrativos, de publicidad, mantenimiento, y otros que no “producen o adquieren” directamente lo que se vende. Los costos de producción o de adquisición de bienes (para aquellos que son intermediarios), están directamente ligados a las ventas que hace la empresa. Los costos de producción están divididos a su vez en dos categorías que se conocen como costos fijos y costos variables. A nivel mundial, hay una fuerte tendencia a disminuir los costos fijos y pasarlos a costos variables, lo que tiene un fuerte impacto sobre el empleo permanente. Por ejemplo, en un modelo de negocios actual, un hotel que lleva turistas a un área protegida ya no contrata un lanchero, sino que subcontrata los servicios para que cuando haya turistas se incurra en el costo, mientras que en época baja el lanchero no presta los servicios, por lo que no hay costo.

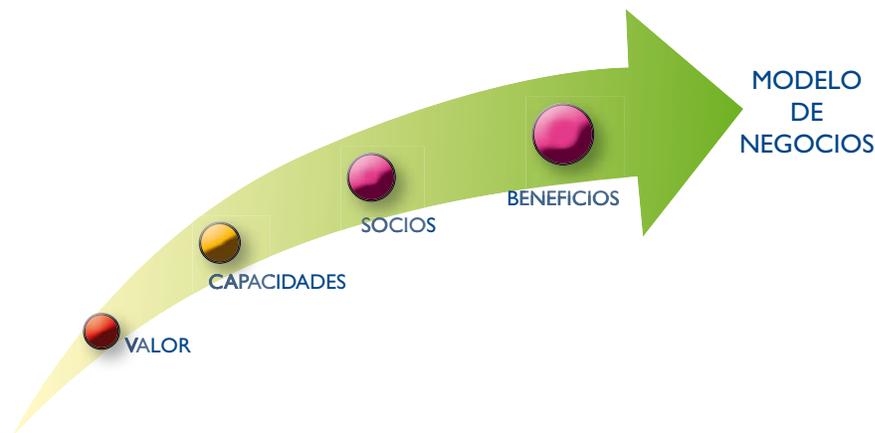
Resulta muy útil, sin embargo, generar un modelo de negocios que vaya más allá de la simple idea de costos e ingresos. La razón de esto estriba en que, aparte de resultar una idea un tanto mercantilista, es mejor tener un mayor detalle de análisis y ver por ejemplo, las prácticas de producción relacionadas con los costos (básicas para el concepto de calidad ambiental y calidad en procesos y vitales para la conservación de cuencas) y el valor agregado que los productos le dan a los clientes, relacionado con los ingresos (donde pueden introducirse conceptos como el valor de conservar).

² Bygrave & Zacharakis, 2007.

³ Porter, M. E. & Solvell, O. Finland and Nokia: Creating the Most Competitive Economy. Harvard Business School Case, 2007.

En este método de análisis del modelo de negocios son *visibles los componentes humanos*, es decir, socios, proveedores, empleados, clientes y distribuidores, así como las *relaciones de valor que se establecen entre el cliente y el producto*, donde caben muy bien los conceptos ecosistémicos desarrollados actualmente por la educación ambiental moderna (un ejemplo claro es la tendencia del geoturismo). Es por esto que el método de análisis se basa en el “Modelo Osterwalder” por considerarlo el más actual, innovador y completo, y porque supera o más bien mejora el modelo de Porter en el acercamiento ético y conceptual hacia la conservación (véase figura 1).

Figura 2. Articulaciones en modelos de negocios



Es decir, el modelo de negocios estará definido en función de la sinergia provocada por el valor, las capacidades, los socios y los beneficios obtenidos.

3.2 CRITERIOS PARA IDENTIFICACIÓN DE BMP'S EN LA EMPRESA

En esencia, las buenas prácticas también están ligadas a los cinco ámbitos de los modelos de negocios:

- Prácticas del ámbito del mercadeo o de la definición de productos o servicios innovadores que lleven definiciones implícitas de valor en torno a la conservación o mejoras para la calidad ambiental, que sean reconocidas por los clientes.
- Prácticas regulares del ámbito administrativo de los negocios, como el manejo de la energía y de los desechos, la compra de insumos “verdes”, etc.; o bien prácticas regulares del ámbito productivo de los negocios, como la reducción de insumos contaminantes, el ahorro de agua en los procesos, la internalización de externalidades en el proceso productivo, etc.

- Relaciones con socios estratégicos en la cadena productiva que de alguna manera faciliten o potencien la mejor gestión ambiental; por ejemplo, proveedores certificados de insumos o bien aquellos que poseen acceso a mercados que premian la buena gestión ambiental.
- Prácticas del ámbito financiero que brinden ingresos directos a la conservación o que propicien esos ingresos a través de mecanismos innovadores.

Para el levantamiento de buenas prácticas también es necesario distinguir aquellos criterios que definen lo que es o no es una buena práctica⁴.

Básicamente los criterios son los siguientes:

Figura 3. Criterios BMP's



Criterio 1

IMPACTO POSITIVO

- Mejora la eficiencia ambiental de la empresa
- Mejora la transparencia hacia la comunidad y los consumidores
- Fortalece los valores éticos empresariales hacia la conservación

Definición: Se produce un cambio de actitud (resultado) observable y positivo en cualquiera de los aspectos definidos (eficiencia, transparencia, fortalecimiento de los valores éticos). Debe ser posible medir y comparar resultados entre la situación previa y la posterior a la implantación.

4 Adaptados de la Fundación Pi i Sunyer y la Universidad Autónoma de Barcelona, Cataluña.

Criterio 2

PARTICIPACIÓN

Definición: Participación de los trabajadores y de la ciudadanía en general en la toma de decisiones importantes para la conservación. Esta implicación podrá verificarse en tres niveles: la presencial (receptiva o pasiva), la activista (el “tercero” es promotor de actividades) y la participativa (contribución en la toma de decisiones).

Criterio 3

TRANSFERIBILIDAD

Definición: Capacidad de adaptación de la práctica a entornos distintos, de modo que puedan repetirse sus elementos esenciales con posibilidades de éxito. La transferibilidad depende de los siguientes factores: a) mecanismos simples de implantación, b) uso eficiente de recursos, c) grado equivalente de competencias empresariales para emprenderla, d) universalidad de la problemática previa, y e) similares condicionantes previos a la implantación.

Criterio 4

FACTIBILIDAD

Definición: Posibilidad de éxito de la práctica: viabilidad económica y técnica.

Criterio 5

INNOVACIÓN

Definición: Capacidad para introducir elementos o metodologías nuevos en la situación inicial para los que la organización no estaba preparada (nuevas tareas, nueva organización, nueva cultura organizativa, nuevas relaciones con el entorno, etc.)

3.3 LOS MODELOS DE NEGOCIO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS

A menudo, las empresas y organizaciones que operan en los mercados tienen que repensar sus modelos de negocios, rediseñar sus productos o servicios y explorar nuevos canales de distribución. No existe una solución universal. Algunos modelos de negocios ya se han puesto a prueba y ofrecen buenas expectativas de desempeño, pero para la gran mayoría de situaciones, el modelo de negocios ha de adecuarse a un contexto en particular.

Ciertamente la definición del modelo de negocios es una herramienta que, usada en conjunto con otras herramientas de la ciencia administrativa, permite la definición y priorización de las mejores decisiones y cursos de acción en el quehacer de la organización.

Así es como se pueden apuntar algunos beneficios de su práctica:

- **Promoción de una mayor calidad y mejor rentabilidad.** En tanto permiten ordenar y clarificar la oferta de la empresa, sus productos y segmentos de mercado, de manera que sus acciones estén orientadas a la satisfacción de necesidades y la innovación, a la vez que mejoran su posición competitiva.
- **Vinculación con el ambiente y el desarrollo sostenible.** Especialmente en entornos en los que existe alta vinculación o incidencia de aspectos ambientales o áreas protegidas, de modo tal que los negocios puedan articularse según los requerimientos y necesidades de esas áreas.
- **Construcción de cadenas locales de valor.** Mediante el uso de encadenamientos locales y de la creación de valor por medio de microempresarios locales para construir cadenas de abastecimiento (vendedores y proveedores) y canales de distribución y comercialización. Esto beneficia a la compañía porque le facilita el acceso, no sólo a una base más amplia de consumidores y proveedores, sino también a clientes y al medio micro empresarial.
- **Creación de emprendimientos.** Mediante el fomento de la creación conjunta de oportunidades para empresas, personas y comunidades locales. Un acercamiento entre actores puede promover el desarrollo conjunto de soluciones para satisfacer sus necesidades, a través de la puesta en marcha de opciones empresariales.
- **Adaptación de productos, servicios y canales de distribución para ampliar el acceso.** Los productos y servicios pueden adaptarse a los perfiles de consumo y a las limitaciones financieras del mercado. Por ejemplo, las presentaciones en envases más pequeños, los servicios prepagados y los modelos innovadores de crédito pueden ampliar el acceso de la mayoría a productos y servicios esenciales.
- **Generación de valor a los productos.** La inclusión de varios servicios en un solo paquete suele ser una estrategia de éxito para fomentar el acceso a nuevos bienes y servicios.
- **Ofrecen oportunidades de repetir experiencias exitosas.** La repetición de modelos exitosos es parte esencial de la construcción colectiva de experiencias que permita, no sólo la replicabilidad, sino la capitalización de esas experiencias en la mejora y diseño de nuevas formas de “hacer las cosas”.



Foto: Yuri Zenteno

4. METODOLOGÍA

Tal y como se definió, el objeto último de esta guía es la proposición de una serie de buenas prácticas de gestión o BMP's (Better Management Practices) que permitan la sostenibilidad de las empresas y organizaciones en el largo plazo. Sin embargo, no es una "receta" uniforme de igual aplicabilidad para todas las empresas por igual. Por el contrario, responde a una situación existente, dada y particular para cada empresa.

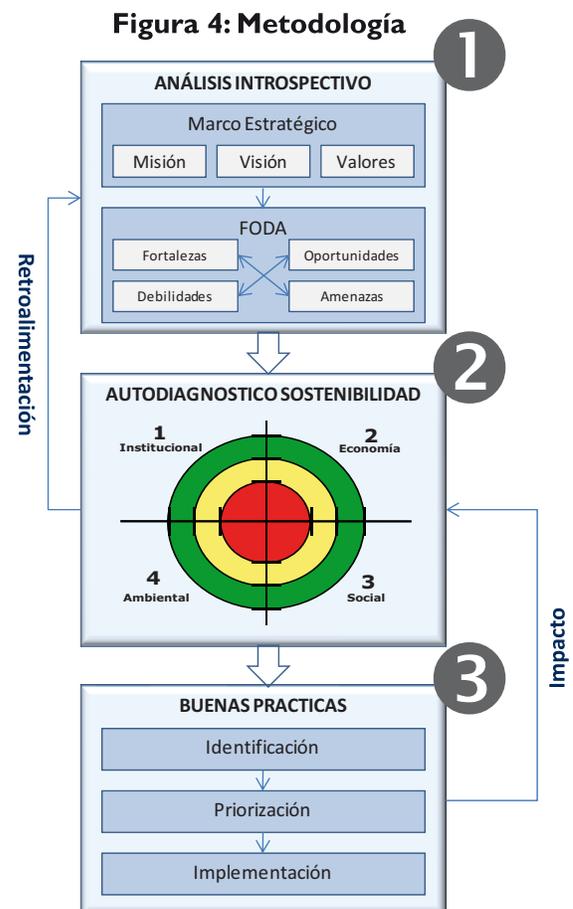
Es así como la definición de las mejores prácticas a utilizar depende de varios factores, entre los que podemos citar:

- Ciclo de vida de la empresa o proyecto
- Infraestructura
- Capacidades desarrolladas
- Tamaño de operaciones
- Cultura organizacional

Evidentemente, la conjugación de estos factores internos y/o externos, proveen una línea base de condiciones que han de mantenerse o mejorarse, siempre de cara a la sostenibilidad.

Es cabalmente en este sentido que la aplicación de la guía consta de tres grandes procesos, cada uno de los cuales constituye la base del otro:

1. El análisis introspectivo (interno) de la empresa
2. El autodiagnóstico de sostenibilidad
3. La implementación de las BMP's.



4.1 ANÁLISIS INTROSPECTIVO

Parte de la situación existente en la empresa y de su marco estratégico. Los elementos de misión, visión y valores son los que de alguna forma rigen y condicionan el accionar de la empresa.

Son los elementos inspiradores. Por lo tanto, es a partir del “ser” (misión) y del “querer ser” (visión) que la empresa define sus cursos de acción o actividades, los que en alguna medida deben incorporar elementos de sostenibilidad.

Junto a ello está el análisis situacional a través del denominado FODA (Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas). Se identifican factores internos relacionados con aspectos en los que la empresa es fuerte/sólida, así como aquéllos en los cuales presenta debilidades y oportunidades de mejora. A nivel externo (sobre lo cual la empresa no tiene injerencia en su ocurrencia) se identifican condiciones que brindan ventanas de oportunidad a la empresa, así como elementos exógenos que le afectan o imprimen connotaciones de riesgo.

Es así pues como con una visión y un conocimiento integral del negocio, es que se está preparado para realizar un autodiagnóstico crítico y objetivo que revele o visibilice las condiciones positivas y negativas de la gestión empresarial.

4.2 AUTODIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD

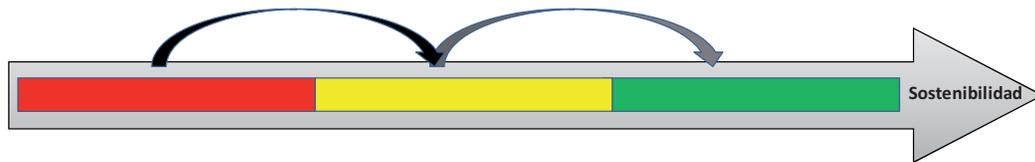
Esta fase parte de la premisa de que existen cuatro dimensiones críticas a evaluar. Cada una de estas dimensiones está estrechamente vinculada con las demás, de forma tal que la interrelación de todas ellas redundará en la consecución de los objetivos de perdurabilidad y desarrollo sostenible de la empresa.

Para cada una de esas dimensiones existe una serie de enunciados (indicadores) que han de ser evaluados por la empresa. Su evaluación se basa en un criterio de diferencial semántico, que considera tres posibles calificaciones. La primera de ellas es la “verde” e indica que ese indicador se encuentra implementado o que es una práctica común dentro de la empresa. La calificación “amarilla” indica condiciones susceptibles de mejora o que están por debajo de lo aceptable. La última de las calificaciones es la “roja” e indica un déficit en la gestión de ese indicador.

Para la realización de este diagnóstico se ha diseñado una herramienta en plataforma de MS-Excel que pueda ser completada por la misma empresa, de modo tal que para cada uno de los ítems evaluados solamente se ponga una letra “x” en la casilla correspondiente. Adicionalmente, al lado de cada uno de los ítems se ha incorporado una casilla de verificación, en la cual han de anotarse los elementos que dan trazabilidad y posibilidad de verificación de la información.

En el capítulo 9.1 se abordan en detalle los elementos que componen esta fase.

4.3 BUENAS PRÁCTICAS



A partir de los indicadores establecidos en el instrumento de la fase anterior se identificaron una serie de prácticas que han de implementarse para mejorar la posición competitiva y de gestión de la empresa. Es decir, los principales elementos de acción estarán dados por los ítems cuya calificación sea amarillo o rojo, de modo tal que los amarillos puedan convertirse en verde, los rojos en amarillo y así sucesivamente.

Este proceso por sí mismo implica la realización de tres actividades clave. En primer lugar, en el proceso de migración de los diferentes estados de sostenibilidad se plantea una serie de buenas prácticas (BMP's); la empresa deberá identificar aquellas prácticas que tengan un mayor impacto, siempre considerando el contexto de la empresa y el hecho de que existen recursos limitados.

Justamente este último hecho hace que las iniciativas sean priorizadas con la finalidad de lograr la mejor combinación de impacto, y en donde a las más críticas y de mayor impacto les sea asignado el mayor esfuerzo posible.

Finalmente corresponderá el turno a la implementación, dando cabida también al monitoreo de las acciones previamente definidas.

Es decir, las prácticas en sí mismas no conforman una receta maestra que garantiza resultados. Es una herramienta de gestión que considera las principales (mas no las únicas) recomendaciones que facilitarían la migración de un estado a otro. Se busca que al final de cuentas la empresa pueda alinearse con la interiorización de las mejores prácticas que minimicen los riesgos y potencien su sostenibilidad.



Foto: Fundación Defensores de la Naturaleza

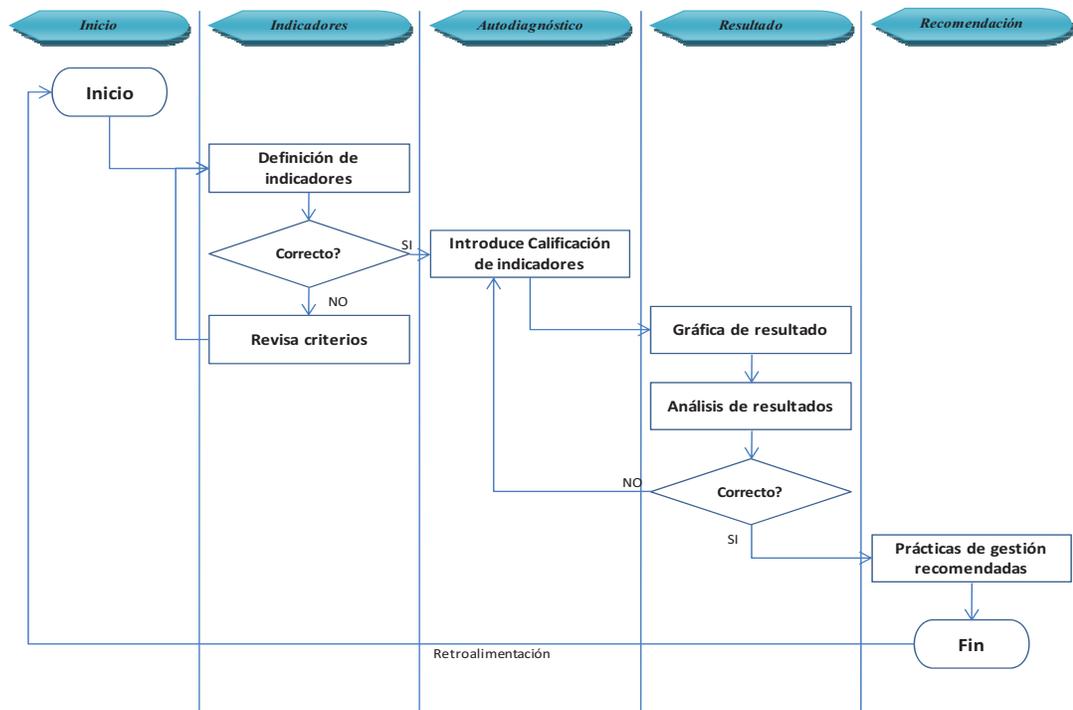
5. EJEMPLO PRÁCTICO

A partir de un caso hipotético se planteará un caso demostrativo de la aplicación de la herramienta que se define en el apartado 9.3 de este documento.

Su finalidad es ilustrar didácticamente, más que definir la forma de gestionar un modelo de negocio, el proceso completo desarrollado para la utilización de la presente guía.

El marco de referencia será el flujograma definido en el apartado 9.3.1, según se muestra:

Figura 5. Diagrama de flujo



5.1 CONTEXTO DEL CASO

El caso se refiere a un emprendimiento empresarial para desarrollar un proyecto de turismo comunitario en una zona de amortiguamiento de un área protegida de alta visitación. La comunidad se caracteriza por un alto atractivo turístico pues tiene acceso a un área protegida rica en ecosistemas, y a su vez cuenta con una infraestructura medianamente desarrollada para la recepción de visitas, no tanto a nivel de facilidades, pero sí con un sistema operativo de senderos y atractivos naturales definidos.

A pesar de ello no se han realizado esfuerzos previos para la explotación del turismo como un elemento que contribuya a mejorar la situación económica de la comunidad. No es sino hasta ahora que sobre la agenda de discusión comunal se encuentra el desarrollo de una iniciativa tendiente a la atracción de visitantes, facilitándoles la opción de vivir una experiencia en una comunidad con un alto valor étnico y que a su vez les permita acceder a zonas naturales poco explotadas. Sin embargo, a nivel colectivo no existen las capacidades internas para gestionar empresarialmente un proyecto de este tipo.

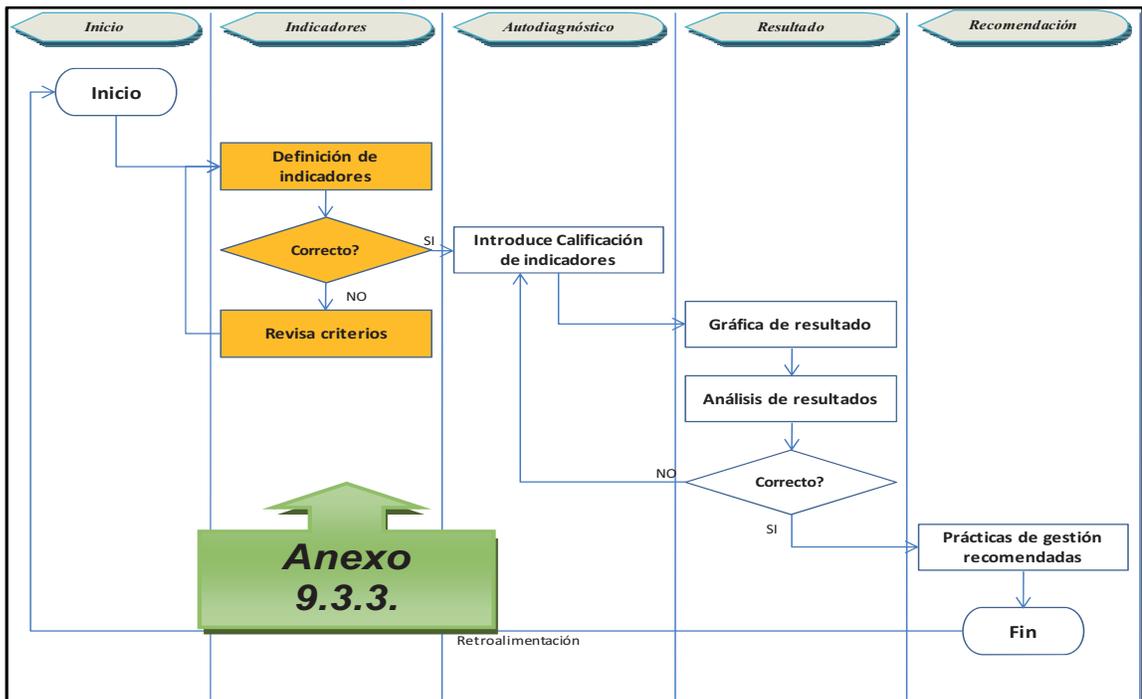
Para ello ha sido necesaria la integración de diversos grupos comunales, de modo que, por un lado, exista representatividad y que por otro existan condiciones de equidad a la hora de explotar el proyecto como tal. Ello en función de que cada uno de los tres grupos identificados ha trabajado en áreas temáticas diferentes y es poseedor de diversas “infraestructuras básicas” que necesitan apalancarse con el resto del proyecto.

Esta situación ha dado paso a la conformación de una agrupación “de hecho” (no formalizada legalmente, pero que sí tiene la aprobación comunal y su propio reglamento) de segundo piso para integrar a estos grupos. Vale destacar que la comunidad es de carácter sumamente rural, cuenta con limitadas facilidades comunales y el nivel de alfabetismo y escolaridad es bajo, de modo tal que el proyecto en sí implica un alto componente de generación de capacidades para la gestión del proyecto turístico.

Es así como, a través de la cooperación internacional, han accedido a recursos económicos y técnicos para la articulación de su iniciativa y para la construcción de las infraestructuras necesarias.

El proyecto como tal versa sobre la facilitación de “una experiencia comunal vinculada con naturaleza”. Para tales efectos se ha previsto la construcción de un centro de recepción de visitantes, en el cual se atenderá a los turistas y se les brindará un “recorrido por las costumbres y vivencias de la comunidad, poniendo énfasis en sus tradiciones culturales y culinarias”. En dicho sitio se brindará un servicio de alimentación totalmente autóctono y con productos cosechados en la misma comunidad. La oferta también incluye los recorridos en dos opciones de senderos, debidamente interpretados para el avistamiento de diversas especies de flora y fauna. Finalmente, existe la posibilidad de hacer un recorrido en algunos canales lacustres para otros tipos de avistamiento.

5.2 DEFINICIÓN DE INDICADORES



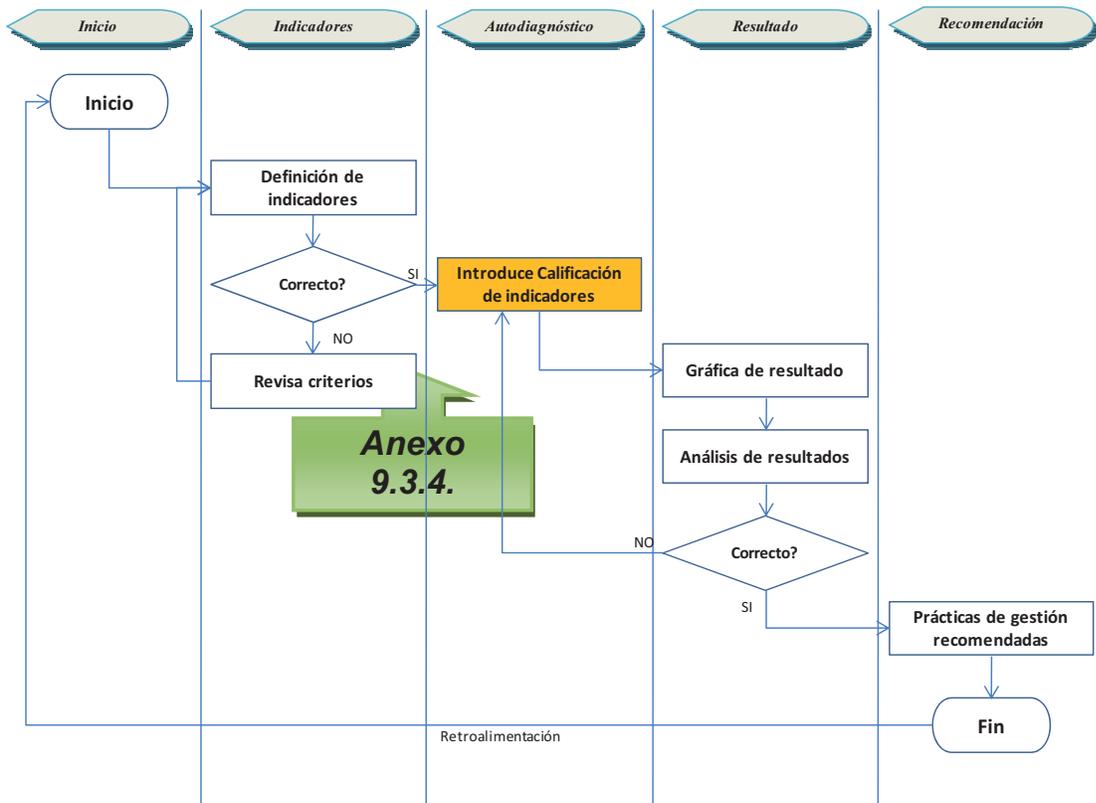
De cara a la implementación del proyecto se ha logrado la elaboración de un plan de negocio que sirva como orientador de la oferta turística del proyecto. Sin embargo, tomando en consideración la observancia de la sostenibilidad del proyecto, se han adoptado los indicadores referidos en la plantilla de trabajo (anexo 9.3.3).

Tal y como se mencionó anteriormente, con la asociación conformada para la administración del proyecto, se procede a revisar que los indicadores previamente definidos estén alineados con los objetivos del proyecto, de modo que su medición refleje efectivamente criterios de sostenibilidad.

Éste es un proceso consensuado entre los diversos entes decisores de la empresa. La definición de indicadores adecuados es importante en tanto van a convertirse en la métrica sobre la marcha de los negocios.

En el apartado 9.1 existe un amplio detalle de los indicadores y criterios de medición propuestos como base de discusión, de modo tal que pueden ser redefinidos en función de las particularidades de un proyecto o empresa.

5.3 AUTODIAGNÓSTICO



Esta es la fase de evaluación propiamente dicha. A partir de los indicadores definidos o validados en la fase anterior, se procede a realizar la calificación en la plantilla de trabajo descrita en el anexo 9.3.4.

Es importante que este apartado sea completado por los administradores del proyecto y/o por aquellos con conocimiento de la visión y realidad del proyecto, a efectos de que sus resultados sean un elemento consensuado y que las acciones a tomar sean del conocimiento de todos los interesados.

Para nuestro caso de estudio, el proceso fue realizado por la mesa directiva del proyecto e incluyó la consulta de los resultados a interesados, con la finalidad de aportarles validez y apropiación a los resultados obtenidos.

Para el caso particular, las calificaciones obtenidas se detallan a continuación:

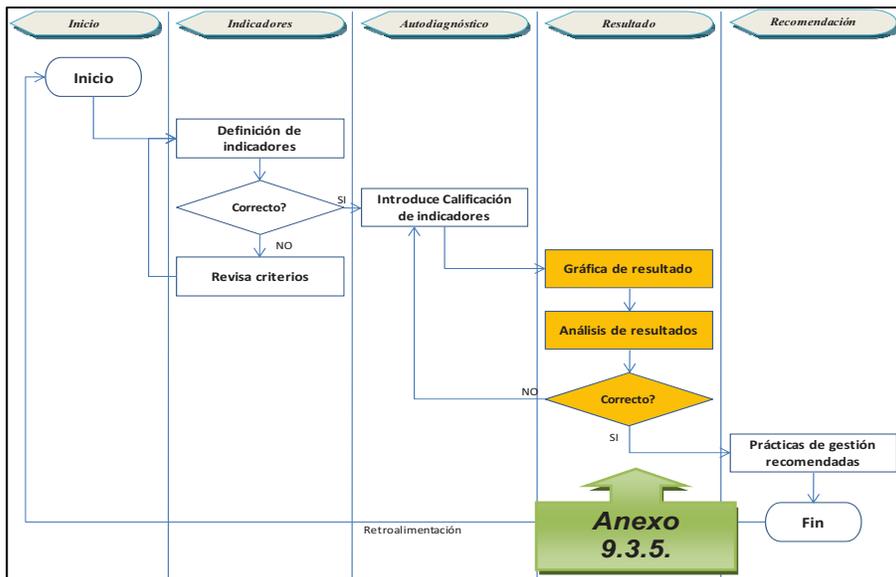
I. Dimensión Institucional			
	Verde	Amarillo	Rojo
I.1. Implementación de planes estratégicos		X	
I.2. Infraestructura e innovación tecnológica		X	
I.3. Atención al recurso humano			X
I.4. Asociatividad y alianzas	X		
I.5. Desarrollo de encadenamientos productivos		X	
I.6. Aplicación de conceptos de calidad en el servicio/procesos		X	

II. Dimensión económica			
	Verde	Amarillo	Rojo
2.1. Documentación y sistematización de información financiera (enfocado a la contabilidad)		X	
2.2. Desarrollo de planeación financiera			X
2.3. Valor agregado a los bienes y servicios		X	
2.4. Adecuado desempeño económico y financiero			X
2.5. Adopción de instrumentos y mecanismos de financiamiento (créditos, proyectos o donaciones)		X	
2.6. Clara definición de mercados		X	

III. Dimensión social			
	Verde	Amarillo	Rojo
3.1. Uso de mano de obra local (comunidad o región)	X		
3.2. Inversión, aporte y participación en proyectos sociales	X		
3.3. Implementación de políticas de responsabilidad social			X
3.4. Transparencia, valores y cumplimiento de leyes		X	
3.5. Programas de remuneración, beneficios y jornada laboral		X	

IV. Dimensión Ambiental			
	Verde	Amarillo	Rojo
4.1. Establecimiento de política ambiental		X	
4.2. Cumplimiento con acciones que favorecen el ambiente y se derivan de sus políticas	X		
4.3. Participación en acciones de conservación	X		
4.4. Productos o servicios amigables con el ambiente como parte de su oferta	X		
4.5. Educación ambiental		X	

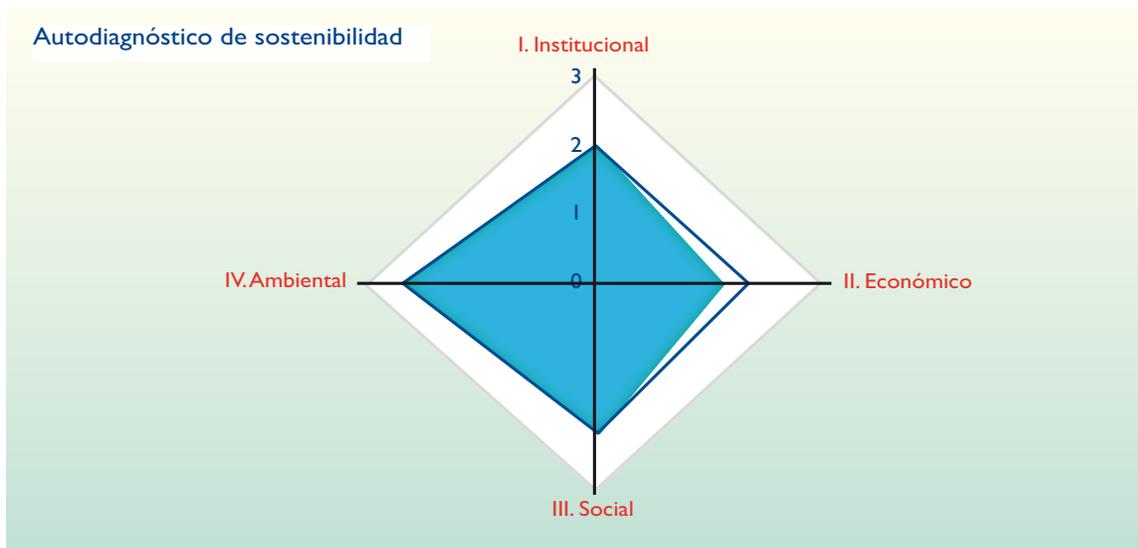
5.4 GRÁFICA DE RESULTADO



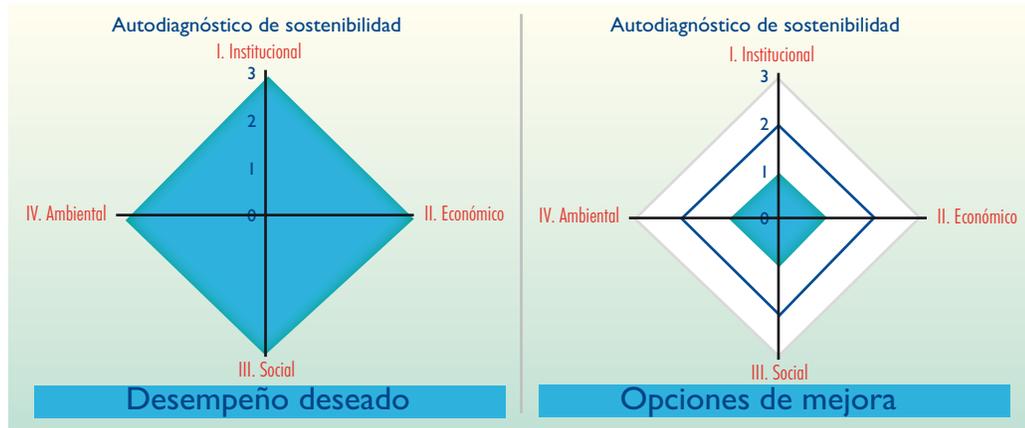
El apartado 9.3.5 muestra el resumen gráfico de las calificaciones introducidas en el modelo. La plantilla de trabajo está diseñada de modo tal que promedie las calificaciones (en escala de 1 a 3) obtenidas por los indicadores de cada dimensión (institucional, económica, social y ambiental).

Facilita una rápida visualización de la tendencia existente en cada una de las dimensiones, de forma que, en caso de observar un comportamiento alejado de la realidad, permita devolverse sobre el proceso de calificación y así obtener resultados que sean objetivos.

Figura 6: Gráfica de salida de datos



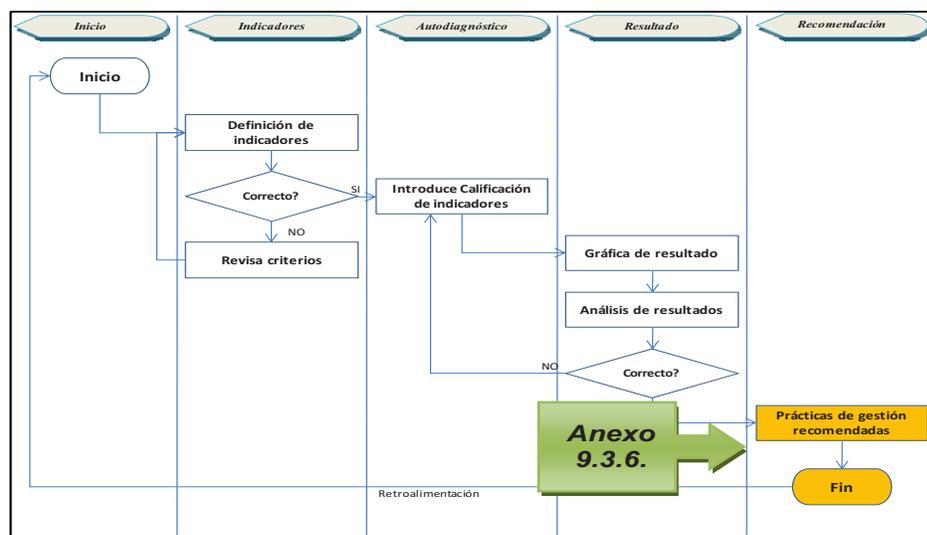
El gráfico en la figura 6 muestra las puntuaciones definidas en el apartado anterior. Es importante destacar que para la lectura de esta información ha de tenerse en cuenta que el mejor desempeño estará dado en la medida en que el área coloreada del gráfico se acerque al valor de tres (verde, que significa la mejor práctica). Por el contrario, si existe una tendencia a las prácticas menos recomendadas, el área del gráfico estará muy cercana al valor de uno.



Para el caso de estudio puede denotarse que la dimensión ambiental es la que presenta mayor fortaleza con respecto a las demás, siendo las dimensiones institucional y social las que tiene un desempeño medianamente aceptable, y la económica muestra un desempeño deficiente.

Justamente a partir de este análisis es que se propondrá una serie de buenas prácticas (BMP's) para que, como primer paso, la dimensión ambiental sea reforzada, la institucional y la social puedan ser llevadas a un nivel aceptable (verde) y la dimensión económica se lleve a un estatus medio (amarillo).

5.5 RETROALIMENTACIÓN DE RESULTADOS



La etapa culminante del proceso corresponde a la propuesta de una serie de buenas prácticas (BMP's) para que la empresa logre mitigar las brechas entre lo actual y lo deseado, y que de alguna manera pueda disminuir sus riesgos de sostenibilidad en el largo plazo.

A partir de la recomendación técnica de expertos y de la evidencia empírica de otros contextos y proyectos es que en el anexo 9.2 se plantea una serie de prácticas acorde al nivel de calificación obtenido. Así, para una empresa con un indicador en “rojo” (el peor de los escenarios) se hace una serie de recomendaciones para que en el corto plazo sean implementadas y pueda migrarse a una situación “amarilla”. Una vez superado este escollo, la empresa deberá hacer las gestiones para ubicarse en una posición de buenas prácticas.

Veamos el caso de estudio. Por ejemplo, para el indicador “2.2. *Desarrollo de planeación financiera*” su calificación ha sido “rojo” por cuanto “*No se realiza un proceso sistemático de proyección de las operaciones. No se conoce siquiera el punto de equilibrio*” (criterio definido en la plantilla de trabajo del anexo 9.3.3). Ahora bien, en el anexo 9.3.6 en la casilla correspondiente a ese indicador se hace la referencia a la BMP que ha de ser atendida para subsanar la situación presentada en ese indicador, y que de alguna manera éste contribuya a mejorar la calificación global de la dimensión respectiva.



Foto: Fundación Defensores de la Naturaleza

6. EJEMPLO DE MODELOS DE NEGOCIOS QUE ADOPTAN BMP'S

En el marco del Programa de USAID para la Conservación de Cuencas Centroamericanas, se apostó por la realización de un vínculo entre la conservación de los recursos naturales en concordancia con opciones productivas que permitiesen el alineamiento de los objetivos de éstos.

De esta forma, a través de donaciones y/o asistencia técnica de sus especialistas, USAID/CCAW ha trabajado de la mano con empresas, organizaciones locales e instituciones de gobierno en el desarrollo de diferentes iniciativas como la promoción de sus servicios, implementación de mecanismos de cobro y mejoramiento del equipo o infraestructura de bajo impacto. Mediante estas iniciativas se han mejorado las condiciones de los negocios y se ha brindado mayor oportunidad de generar ingresos a las comunidades, empresas y administradores de áreas protegidas, que constituyen verdaderos modelos de negocios replicables en otros sitios de la región de manera responsable con su entorno natural y social.

Ciertamente la agenda verde es un elemento importante dentro de la conservación de los recursos naturales. Sin embargo, también es cierto que esas áreas se encuentran expuestas a un sinnúmero de presiones, muchas de las cuales obedecen a factores sociales relacionados con las comunidades adyacentes y a los mecanismos que tienen para asegurarse su sustento y desarrollo económico. Esto frecuentemente conduce a prácticas extractivas nocivas y a invasión de tierras, entre otros.

En el campo empresarial no hay menos presiones. La existencia de actividades productivas no responsables, sean cerca o lejos de áreas protegidas (pero con incidencia en aquéllas) implican una orientación hacia la identificación e implementación de acciones que les permita desarrollar sus actividades, pero que paralelamente tengan un componente de protección a los recursos naturales y de mitigación de efectos negativos.

Es así como se han definido ocho modelos de negocios en los sitios de interés de USAID/CCAW, cuya concepción está orientada hacia la implementación de buenas prácticas productivas y empresariales focalizadas hacia la cobertura de tópicos de desarrollo sostenible. Cada modelo ha sido sustentado con al menos un caso de estudio real desarrollado en conjunto con empresas u organizaciones relacionadas al Programa USAID/CCAW.

Los modelos definidos son:

1. *Turismo comunitario en alianza con áreas protegidas.*
2. *Alianza Público Privada para la implementación de un fondo ambiental*
3. *Turismo en áreas protegidas*
4. *Alianza Público Privada para la Gobernabilidad del Agua y el Pago por Servicios Ambientales*
5. *Forestería maderable en bosques tropicales*
6. *Forestería no maderable en bosques tropicales*
7. *Mejores prácticas en flotas pesqueras de langosta.*
8. *Mejores Prácticas Agrícolas que Reducen Impactos Negativos*

Para mayor información sobre estos modelos de negocios, sírvase consultar el Documento de Modelos de Negocios Desarrollados en Centroamérica para la Generación de Ingresos en Áreas Protegidas y Zonas de Amortiguamiento”, elaborado por el Programa de USAID para Conservación de Cuencas Centroamericanas en agosto de 2009.

6.1 TURISMO COMUNITARIO EN ALIANZA CON ÁREAS PROTEGIDAS

Modelo 1

En la ecorregión del Arrecife Mesoamericano (Belice, Guatemala, Honduras y México), el turismo se ha convertido en una de las industrias de más alto crecimiento, en especial los segmentos de cruceros, sol y playa, buceo, avistamiento de especies y pesca deportiva. Esto ha generado importantes ingresos a las economías de estos países, pero debido a la falta de planificación, la actividad se ha convertido en una de las principales amenazas a los ecosistemas marinos. Lo anterior ha provocado un aumento en los niveles de contaminación, la alteración de algunos ecosistemas frágiles por exceso de visitación y la pérdida de hábitat costero por la expansión desordenada de la infraestructura.

USAID/CCAW está consciente de que el turismo comunitario genera un menor impacto para los ecosistemas marinos y es además una gran oportunidad para mejorar las condiciones de vida de las comunidades que habitan dentro o fuera de las áreas protegidas de manera responsable con el medio ambiente. Por esto ha proporcionado asistencia técnica y financiera para el desarrollo de proyectos turísticos como alternativa económica. De esta forma se ha brindado estudios de planificación de negocios, diseño e implementación de mejoras a la infraestructura de bajo impacto, capacitación en aspectos de atención al turista y administración de negocios, elaboración de material promocional, así como la creación de encadenamientos turísticos con operadores y clientes potenciales para asegurar la generación de ingresos.

En tal virtud, USAID/CCAW ha apoyado dos casos exitosos de turismo comunitario en la región de GOH. Uno de ellos es la Asociación Ak'Tenamit, asociación local maya Q'eqchí, con sede en la aldea Barra de Lámpara en Livingston, Izabal que trabaja de manera continua con las y los habitantes del Parque Nacional Río Dulce (PNRD) en Izabal, Guatemala. USAID/CCAW le otorgó una donación para el mejoramiento del equipo de cocina, el sistema de control de cobros y la ampliación del restaurante Buga Mama en Livingston. Esto ha dado como resultado el logro de una mayor eficiencia en los procesos de preparación de alimentos y control contable del restaurante. Como consecuencia, se logró un incremento de ingresos para el período 2008-2009 de US\$27,329 correspondiente a 96% de las ventas de enero a mayo. Asimismo se logró la implementación de un modelo de negocios de la Primera Concesión Privada en el Parque Nacional Río Dulce para la prestación de servicios de Restaurante en el Castillo de San Felipe. Este convenio representa un beneficio económico cercano a los US\$42,000 anuales por concepto de renta no pagada durante 10 años (duración del convenio).

El segundo caso desarrollado en GOH es el de Chapín Abajo, en donde USAID/CCAW contribuyó en la edificación de un nuevo centro de visitación turística dentro del Refugio de Vida Silvestre de Bocas del Polochic. Esto se dio como resultado de un estudio de mercado (incluido dentro del Plan de Negocios), una estrategia de promoción del sitio y alianzas estratégicas con empresa privada y operadores de servicios turísticos. Esto permitió ordenar y priorizar los mecanismos financieros para el área protegida. El resultado de todos estos esfuerzos se ha reflejado en un aumento en la recaudación por cobro de entradas al sitio, nuevos ingresos por la prestación de servicios por traslado en lancha, pesca deportiva y alojamiento del hostel.

El tercer caso lo constituye una experiencia comunitaria en Salt Creek ubicada en el archipiélago de Bocas del Toro, específicamente en el extremo sureste de Isla Bastimentos en una franja costero-montañosa colindante con el Parque Marino Isla Bastimentos. Esta experiencia se desarrolla bajo una visión de potenciar las capacidades de la comunidad para prestar servicios turísticos y generar opciones de ingreso a la misma. Asimismo, esta experiencia facilita un servicio de protección a la porción insular del Parque Marino Isla Bastimento. La iniciativa buscó la integración de los tres grupos principales organizados de la comunidad (Mi Belleza Natural, APRODECO y Casa Cultura Ngöbe) con el fin de establecer un operador de turismo receptivo en la comunidad y facilitar a estos líderes la capacitación y el equipamiento necesarios para que puedan recibir turismo. De esta manera, los líderes comunitarios conformaron una Alianza denominada ALIATUR - Acuerdo de Alianza para Conformar un Núcleo Operador de Turismo en la Comunidad de Quebrada Sal-.

6.1.1 Esquema del modelo

Para el desarrollo de un modelo de turismo comunitario vinculado con áreas protegidas se requiere una acción multidisciplinaria e intersectorial, de modo tal que abarque una alta componenda de los actores interesados en la gestión. Así pues se identifican tres grandes pilares dentro del modelo:

Figura 7. Modelo de turismo comunitario



6.1.2 Prácticas del modelo

Dentro de las prácticas típicas que pueden implementarse en un modelo de este tipo se tienen:

- **Utilización de un modelo de planeación de los negocios:** a través de la elaboración de un plan de negocios que oriente sobre la actividad de la empresa, haciendo énfasis en el tema de mercados, procesos productivos o de prestación de servicios, finanzas y gestión ambiental.
- **Oferta turística identificada y en capacidad de funcionamiento:** implica que los atractivos naturales estén debidamente inventariados y sus usos y capacidades (de carga por ejemplo) definidos, así como que estén en las condiciones operativas óptimas para la atención de los visitantes.
- **Articulación de esfuerzos con actores locales:** considera la vinculación de los actores comunales de manera que haya participación y representatividad. Ello se sustenta en la imperiosa necesidad de trabajar por un beneficio colectivo, y que por tanto debe ser validado y trabajado en conjunto. No sólo implica la participación en el proyecto en sí, sino a través de la cadena de comercialización o proveeduría.
- **Conformación de alianzas para la comercialización:** la experiencia empírica apunta a que en la mayoría de ocasiones no existe conocimiento ni capacidad instalada para gestionar la comercialización del proyecto. De ahí la importancia de trabajar sistemáticamente con transportistas o tour operadores, según sea el caso.

6.2 ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UN FONDO AMBIENTAL EN BOCAS DEL TORO

Modelo 2

La cuenca de Cahuita-La Amistad-Río Cañas-Bocas del Toro (Costa Rica y Panamá) se ha posicionado como un excelente destino para vacacionar y practicar diversos tipos de turismo. Esto lo hace bastante vulnerable a las amenazas de un turismo masivo y poco responsable. USAID a través de su programa CCAW, consciente de la importancia de contribuir con acciones que mejoren la sostenibilidad financiera de las áreas protegidas y de las poblaciones que habitan cerca de ellas, consideró dentro de sus estrategias de trabajo un componente de FINANCIAMIENTO SOSTENIBLE DE ÁREAS DE IMPORTANCIA CRÍTICA PARA LA BIODIVERSIDAD.

El presente modelo es resultado de un esfuerzo conjunto entre USAID/CCAW, Fundación Natura y empresarios Panameños dedicados a la actividad turística, para el desarrollo de mecanismos de recaudación a nivel local destinada a la inversión en proyectos de conservación de la región de Bocas del Toro. El modelo responde a los objetivos de su componente de Financiamiento Sostenible.

Bajo este contexto, USAID/CAAW por medio de una donación otorgada a la Fundación Natura, ha diseñado un fondo de carácter voluntario para el levantamiento de recursos financieros que coadyuven al financiamiento de iniciativas de conservación de un área de alta importancia en biodiversidad en Bocas del Toro. Esta área es el Parque Marino Isla Bastimento, y el fondo es INBOCA (Iniciativa Bocatoreña para la Cultura y Ambiente de Bocas del Toro).

El Fondo INBOCA es un mecanismo para el levantamiento de recursos financieros del sector privado del Archipiélago de Bocas del Toro, a ser destinado a acciones de desarrollo comunitario y conservación del PNMIB (Parque Nacional Marino Isla Bastimentos). Es un mecanismo financiero innovador que cuenta ya con el apoyo de 5 socios fundadores importantes: Hotel Playa Tortuga & Beach Resort, Gran Hotel Bahía, Hotel Tranquilo Bay Eco Adventure Lodge, Hotel Cayo Coral, Asociación de Boteros Bocatoreños Unidos y Asociación Bocas Marine Tours.

Los fondos ambientales establecen estructuras multi-sectoriales conformadas por diferentes grupos de interés como: organizaciones de la sociedad civil, grupos comunitarios, instituciones de gobierno y sectores académicos y empresariales. Todos estos grupos son conscientes de la importancia de implementar buenas prácticas sociales, ambientales y de negocios, participando en acciones que favorezcan la creación de mejores condiciones para su entorno. Este tipo de estructuras garantiza la continuidad de sus acciones al no pertenecer a una estructura de gobierno, lo que permite desarrollar políticas y proyectos de largo plazo.

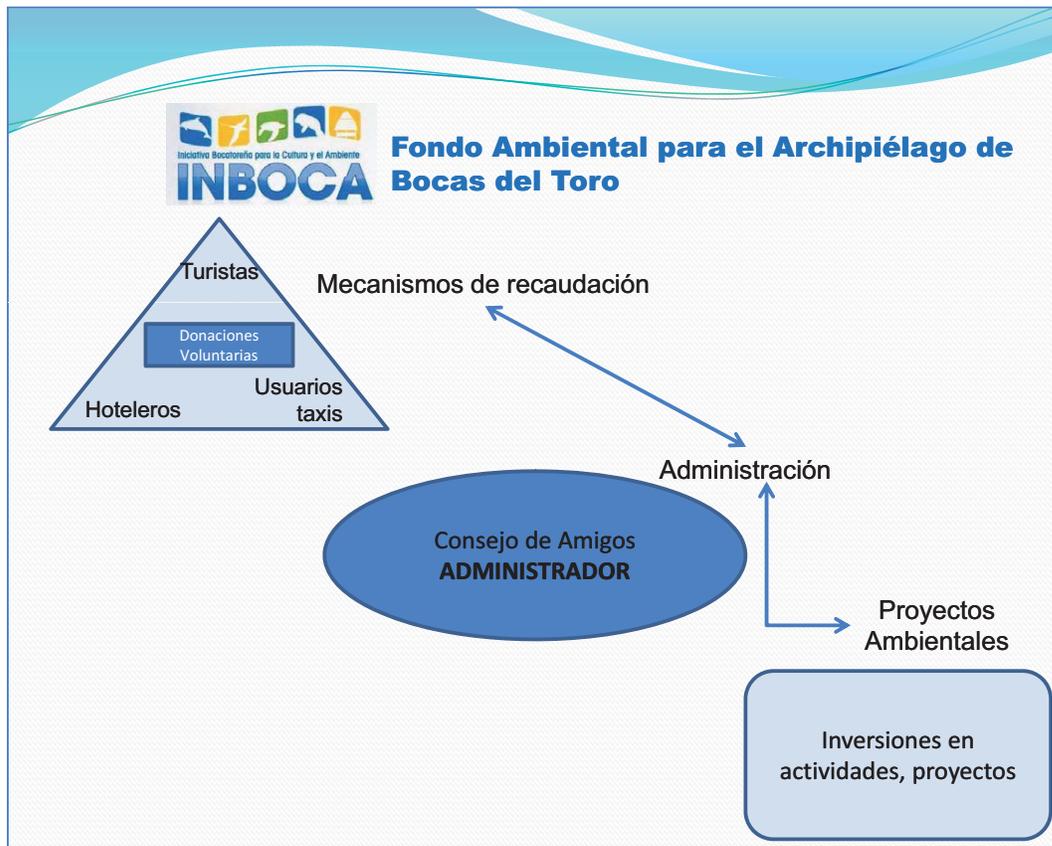
El caso de los fondos regionales es aún más relevante ya que posee una visión de la problemática ambiental y social más amplia y responde a las necesidades y problemáticas transfronterizas. Todo

esto hace que sus decisiones ameriten mayor consenso, pero sus impactos serán mayores y efectivos, logrando importantes beneficios en términos de conservación de recursos costero-marinos. Éste es el caso de MAR FUND (Mesoamerican Reef Fund), un fondo eco-regional cuyo fin es la conservación y el uso sostenible de los recursos naturales ante las amenazas crecientes que enfrenta el arrecife mesoamericano. Está conformado por cuatro fondos fundadores que representan a cada uno de los países del Sistema Arrecifal Mesoamericano (SAM): el Fideicomiso de Conservación de Áreas Protegidas de Belice (PACT), la Fundación para la Conservación de los Recursos Naturales y Ambiente de Guatemala (FCG), la Fundación Biósfera de Honduras (FB) y el Fondo Mexicano para la Conservación de la Naturaleza (FMCN).

Actualmente, USAID/CCAW con Solimar International está apoyando la iniciativa de MAR FUND, con el fin de establecer un fondo de conservación “Izabal Conservation Fund”. El objetivo de este fondo es implementar un mecanismo de recaudación voluntario principalmente con pasajeros de cruceros, para apoyar acciones de conservación en áreas de influencia de USAID/CCAW Izabal-Guatemala.

6.2.1 Esquema del modelo

Figura 8. Fondo INBOCA



Tomando en consideración el estado de manejo del parque y las amenazas a la integridad de los diversos ecosistemas, el PNMIB elaboró en 2004 su Plan de Manejo, mediante el cual se definen acciones a tomar para el logro de todos y cada uno de sus objetivos de conservación, de manera consensuada y técnicamente viable.

Lo anterior busca que las acciones de administración y vigilancia estén siempre orientadas hacia la reducción de presiones y la mitigación de impactos. Ya para el año 2006, en el marco del proyecto PROARCA se elaboró el plan de financiamiento de largo plazo del área.

Es así como surge la iniciativa de constituir un fondo ambiental denominado INBOCA (Iniciativa Bocatoreña para la Cultura y el Ambiente) sustentado en tres pilares de financiamiento:

Mecanismo 1. Aporte de los turistas: consiste en que el turista, estando en el hotel, tenga acceso a comprar una tarjeta de donación por un monto preestablecido.

Mecanismo 2. Aporte de hoteleros: se basa en el aporte solidario del empresario hotelero respecto a la compra que sus clientes hacen de la “tarjeta de donación”. Es decir, el aporte del empresario está indexado a lo que el turista invierte en el mecanismo.

Mecanismo 3. Aporte de usuarios de taxis marinos: para cada punto de embarque, hacia y desde Isla Colón, se colocarán una serie de “alcancías”.

Específicamente en su modo de funcionamiento, los lineamientos estratégicos estarán dados por una Junta Directiva denominada “Consejo de amigos”. La administración INBOCA estará a cargo de una organización con reconocida capacidad para administrar proyectos. Idealmente debiese ser de la región, pero en su ausencia, se propone que sea una organización con experiencia y renombre, con capacidad de tener presencia y dispuesta a enseñar y fortalecer a una organización de la región de Bocas del Toro.

De hecho, ese ente administrador responderá a los lineamientos emanados por el Consejo Director, mismo que a su vez será el encargado de dictar las normas de operación así como los ejes temáticos en los cuales se trabajará.

6.2.2 Prácticas del modelo

Dado que el modelo como tal está por implementarse, las prácticas de gestión se orientan hacia las condiciones que han de existir para un adecuado proceso.

- **Transparencia:** entendida ésta como un mecanismo que garantice que el manejo de fondos sea tal y como se ha previsto.
- **Credibilidad:** por cuanto las autoridades del fondo deben ser garantes que las iniciativas sean llevadas a cabo, trascendiendo organizaciones y personas inclusive. Implica que exista una propuesta seria de trabajo.

- Rendición de cuentas: de modo tal que los partícipes directos y demás grupos de interés tengan los medios para dar seguimiento a los proyectos ejecutados.
- Posicionamiento de la iniciativa: entre los sectores de las áreas de modo tal que los actores con que inicien los proyectos sirvan como replicadores y testigos de la buena marcha del mecanismo.
- Participación y validación de iniciativas: involucrando a los diversos sectores interesados, para la conjugación de visiones y criterios.

6.3 TURISMO EN ÁREAS PROTEGIDAS

Modelo 3

El presente modelo es el resultado del trabajo conjunto entre USAID/CCAW y los coadministradores o manejadores de las áreas protegidas ubicadas en los sitios de intervención del Programa. De esta forma, a través del otorgamiento de donaciones y asistencia técnica a sus miembros, se ha contribuido en la elaboración de alternativas económicas que respondan a los objetivos de conservación considerados dentro de los Planes de Manejo de las áreas o sus estrategias de intervención.

En este sentido, USAID/CCAW ha desarrollado lo siguiente para cada caso de este modelo de negocios (AAMVECONA, FUNDAECO, FUCSA): planes de negocios que permitan orientar y priorizar diferentes iniciativas de generación de ingresos, programas de fortalecimiento de capacidades gerenciales y de negociación, materiales de promoción para dar a conocer los servicios y características de las áreas protegidas, mejoramiento de los sistemas de manejo de desechos, programas de educación ambiental y monitoreo de los indicadores de gestión de cada área de interés.

El primer caso de este modelo se desarrolló con la Asociación de Amigos y Vecinos de la Costa y la Naturaleza (AAMVECONA), cuya misión es el desarrollo de actividades de conservación y protección de los ecosistemas y las especies que se encuentran en el Humedal San San Pond Sack. En este sentido, USAID/CCAW brindó una donación a AAMVECONA con el objetivo de fortalecer el monitoreo y la conservación del manatí y las tortugas marinas en la zona binacional por medio de acciones que mitiguen las amenazas y fomenten alternativas socio-económicas para las comunidades locales, incluyendo turismo al Humedal a ver los manatís y tortugas.

El segundo caso se desarrolló en El Río Las Escobas, el cual constituye la cuenca más importante de la Reserva Protectora de Manantiales Cerro San Gil localizada en Izabal, Guatemala. A través de una donación de USAID/CCAW, la Fundación para el Ecodesarrollo y Conservación (FUNDAECO) está implementando nuevos mecanismos de cobro y nuevas tarifas para el uso de los sitios turísticos de la zona recreativa. Para el control de visitantes se implementó el ECOSAF (sistema elaborado por PROARCA/USAID), el cual permite obtener estadísticas de visitación y control de ingresos

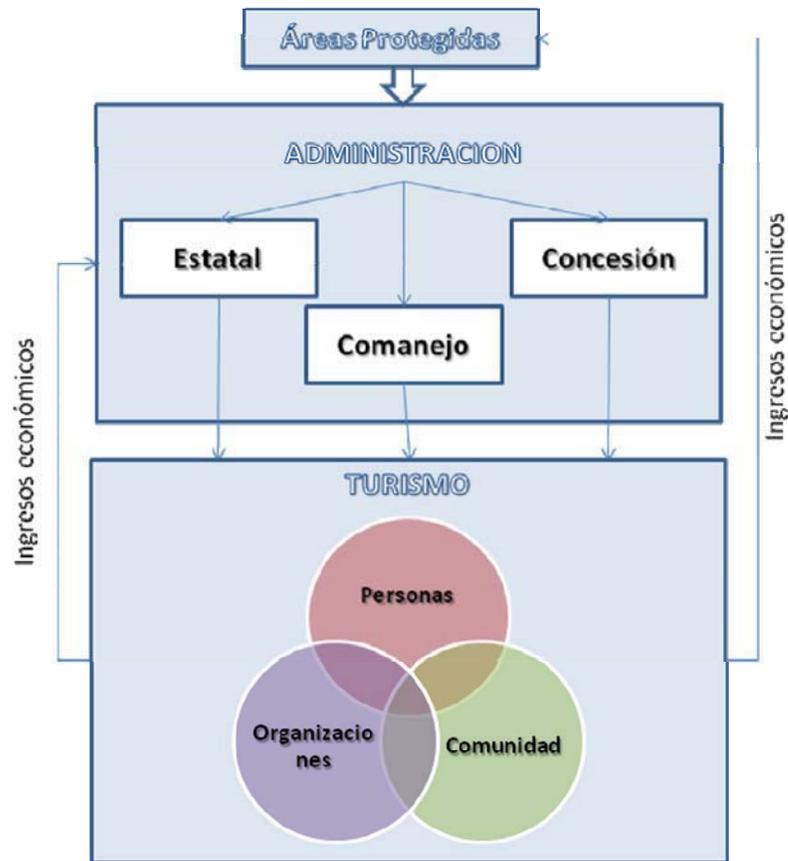
al área. El otro apoyo de USAID/CCAW fue el diseño paisajístico que se realizó en Cerro San Gil para facilitar la apertura de nuevos sitios turísticos y reducir la presión por la capacidad de carga de recepción de visitantes en Río Las Escobas. Los ingresos por entradas se triplicaron entre 2006 a 2008, y FUNDAECO está invirtiendo los nuevos fondos en el mantenimiento de áreas turísticas y conservación de biodiversidad en la cuenca media y alta.

Así mismo, USAID/CCAW contribuyó en la elaboración del Plan de Negocios de las Escobas, el cual permitió ordenar y priorizar los mecanismos financieros para el área protegida. El resultado de todos estos esfuerzos se ha reflejado en un incremento en la recaudación por cobro de entradas al sitio.

El tercer caso de estudio se realizó en el Refugio de Vida Silvestre Cuero y Salado, área localizada a 33 kilómetros al oeste de La Ceiba Honduras, a través de una donación otorgada a la Fundación Cuero y Salado (FUCSA) para apoyar aspectos de fortalecimiento de las estructuras comunitarias de turismo para nuevas rutas, mejorar la infraestructura turística (caseta de control, embarcadero, y rotulación del área) y el sistema de aguas negras en Salado Barra, elaborar un plan de negocios para identificar y priorizar las actividades de generación de ingresos al área y producir material promocional del sitio.

6.3.1 Esquema del modelo

Figura 9. Turismo en Áreas Protegidas



Se necesita un área protegida para fomentar y facilitar el turismo. Sin embargo, más allá de la demanda de bienes y servicios ambientales proporcionados por la naturaleza, es imprescindible la existencia de un modelo definido de administración. En este sentido vale destacar que dicho modelo será el encargado de proveer las condiciones necesarias para el desarrollo del turismo, y a la vez será el que mantenga la visión de desarrollo y control de las actividades desarrolladas. Bien puede ser un enfoque estatal, en donde las autoridades gubernamentales son las encargadas de proveer las condiciones, aunque la experiencia demuestra que su dotación puede llegar a ser deficiente. Un modelo alternativo pudiera ser la concesión de explotación de servicios, mediante la cual las inversiones y actividades en sitio sean delegadas a un tercero (posiblemente comunal o campesino) y que por ello el área protegida reciba un estipendio económico. La opción de administración compartida (comanejo) surge ante la posibilidad de que entidades gubernamentales y privadas puedan ejecutar actividades conjuntas.

En ese panorama de gestión y condiciones presentes en el área, el turismo tendrá las facilidades necesarias para desarrollar sus actividades. Las personas no sólo intervienen como demandantes del servicio, sino que también interactúan las comunidades y organizaciones (públicas y privadas) interesadas en la gestión del área. Evidentemente, el desarrollo de estas acciones ha de conducir a un desarrollo sostenible que permita el acceso a los recursos naturales, la conservación controlada y la generación de nuevas fuentes de ingreso para los participantes y el área misma.

6.3.2 Prácticas del modelo

En esencia, las prácticas de este modelo son coincidentes con las del modelo de turismo comunitario, en donde tenemos:

- Utilización de un modelo de planeación de los negocios: a través de la elaboración de un plan de negocios que oriente la actividad de la empresa, haciendo énfasis en el tema de mercados, procesos productivos o de prestación de servicios, finanzas y gestión ambiental.
- Oferta turística identificada y en capacidad de funcionamiento: implica que los atractivos naturales estén debidamente inventariados y sus usos y capacidades (de carga por ejemplo) definidos, así como que presenten las condiciones operativas óptimas para la atención de los visitantes.
- Articulación de esfuerzos con actores locales: considera la vinculación de los actores comunales para que éstos se conviertan en aliados en el desarrollo de la actividad, pero más importante aún, en socios de la vigilancia y protección.
- Existencia de un marco legal facultativo: que permita no sólo la explotación del recurso, sino que la inclusión de las comunidades o grupos organizados en la prestación de servicios no esenciales, a través de mecanismos de concesión o administración compartida.

- Establecimiento de cadenas productivas: que definan necesidades y roles a lo largo de la cadena de prestación del servicio, proveyendo así una clara dinámica de los actores y procesos.
- Trabajo conjunto de organizaciones y gobierno: es de vital importancia la adecuada articulación de esfuerzos entre cada una de las organizaciones participantes y su contraparte gubernamental (si fuese del caso).

6.4 ALIANZA PÚBLICO-PRIVADA: MECANISMOS PARA LA GOBERNABILIDAD DEL AGUA Y EL PAGO POR SERVICIOS AMBIENTALES

Modelo 4

El presente modelo responde a la necesidad de implementar mecanismos financieros que contribuyan a mejorar las condiciones ambientales en subcuencas de las áreas protegidas y/o sitios de interés de USAID/CCAW. En este sentido, los esquemas de Pago por Servicios Ambientales constituyen un mecanismo ideal para compensar a los productores de servicios ambientales mediante un pago por parte de los beneficiarios de dichos servicios.

USAID/CCAW a través de las donaciones otorgadas a CARE y FUNDAECO ha hecho posible la consolidación de dos experiencias exitosas en alianza con actores locales. Estas alianzas han sido con municipalidades, empresarios privados como Aguas de Izabal y asociaciones de pequeños productores como ADICOMTEC y han arrojado importantes beneficios económicos, sociales y ambientales para la cuenca de Río Las Escobas y la microcuenca Teculután.

USAID/CCAW ha contribuido en los procesos de negociación de estas alianzas y ha aportado importantes estudios de valorización económica, planes de negocio, programas de capacitación en manejo integrado de cuencas, implementación de actividades productivas amigables con el medio ambiente, y fortalecimiento en aspectos de comercialización y encadenamientos productivos.

Para el caso de la Cuenca de Río Las Escobas, USAID/CCAW a través de una donación a FUNDAECO, apoyó la implementación de una alianza público-privada entre la municipalidad de Puerto Barrios y la empresa Aguas de Izabal, cuyo objetivo primordial fue la consolidación de un esquema de Pago por Servicios Ambientales (PSA). La municipalidad de Puerto Barrios otorgó los servicios de agua potable en concesión a una empresa privada. Esta empresa está incrementando progresivamente la red de cobertura en agua potable y creando la infraestructura de alcantarillado y saneamiento.

USAID/CCAW participó en el proceso de revisión del estudio que realizó la empresa Aguas de Izabal para estimar las tarifas de cobro y criterios de preservación del recurso hídrico, así como en el proceso de negociación con los actores clave (municipalidad de Puerto Barrios, empresa Aguas de Izabal, FUNDAECO, Consejo Ejecutivo Local-CEL).

Como logro del proceso de negociación, FUNDAECO o en su defecto la Secretaría Ejecutiva del Área Protegida Protectora de Manantiales de Cerro San Gil, en su calidad de administrador del área, percibirá a partir del segundo año (2009) un monto de US\$ 15,000, y a partir de 2010 recibirá el equivalente al uno por ciento (1%) anual del total de ingresos brutos del concesionario provenientes de la concesión para el manejo de la cueca.

El tercer caso de intervención desarrollado a través de una donación otorgada a la organización CARE, consistió en el desarrollo de un enfoque novedoso en la Microcuenca de Teculután, que articula el principio de equidad con una propuesta de negocios entre comunidades en la cuenca alta (proveedores de servicios hídricos) y entidades públicas-privadas en la cuenca baja (usuarios compradores de los servicios). Esta iniciativa inicia con el consorcio CARE-WWF bajo un esquema de Pagos Equitativos por Servicios Hidrológicos (PESH) cuyo propósito es fortalecer las capacidades organizacionales de negociación de las instituciones nacionales públicas y privadas para mejorar y garantizar el agua de calidad a los usuarios en la cuenca baja (13,700 personas). Así mismo, la municipalidad de Teculután aportó 35 hectáreas para la producción agrícola en la parte media de la cuenca, con el objeto de facilitar una tierra de cultivos donde las comunidades pueden generar ingresos en compensación a las actividades de deforestación de la cuenca alta.

En adición a estos beneficios logrados a nivel local, se estima contribuciones importantes para los ecosistemas costeros marinos del Golfo de Honduras debido a la implementación de buenas prácticas agrícolas y forestales, con lo que se ha logrado reducir la sedimentación y contaminación de los ríos y el mar.

6.4.1 Esquema del modelo

Los ecosistemas naturales proveen una serie de valiosos servicios ambientales que, debido a una deficiente administración o a la carencia de incentivos económicos para preservarlos, con frecuencia acaban perdiéndose.

La pérdida de esos servicios ambientales, a pesar de su valor, es fácil de explicar: al no recibir normalmente los usuarios de las tierras altas ninguna compensación por los servicios ambientales que sus tierras generan para otros agentes, carecen de motivación económica para tomar en cuenta esos servicios cuando deciden cómo usar sus tierras.

Figura 10. Alianza para gobernabilidad del agua



Para el modelo de negocios que ocupa a este documento, los servicios ambientales derivados de ecosistemas forestales son de mayor interés e incluyen:

- **Beneficios Hidrológicos:** control del volumen del flujo del agua, su variabilidad en el tiempo, y su calidad.
- **Reducción de Sedimento:** prevención de daños a embalses y vías fluviales originados por sedimentos, contribuyendo a preservar sus usos (generación de energía hidroeléctrica, riego, recreación, pesca y suministro de agua potable).
- **Prevención de desastres:** prevención de inundaciones y corrimientos de tierras.
- Otros: conservación de la biodiversidad y secuestro de carbono.

Para que los programas de pago por servicios ambientales se mantengan operativos, es necesario contar con fuentes estables de financiamiento. La estabilidad financiera es particularmente importante porque, para que los usuarios de tierras altas tengan incentivos continuos para mantener los servicios ambientales, los pagos deben ser recurrentes y mantenerse en el largo plazo.

Finalmente, el origen del modelo está íntimamente ligado con el desarrollo legal y normativo vigente de cada contexto, de modo tal que los mecanismos identificados tengan el sustento jurídico que faculte su ejecución.

6.4.2 Prácticas del modelo

El modelo de alianzas público-privadas para PSA's tiene en esencia dos buenas prácticas:

- *Involucramiento de organizaciones no gubernamentales (asociaciones, comités, cooperativas u otras) que manejan áreas protegidas en la toma de decisiones:*
 - Participación en las juntas directivas (o consejos consultivos) para la toma de decisiones
 - Participación como productores asociados
 - Transparencia y rendición de cuentas
- *Inversión de utilidades en la conservación de cuencas y manejo de fuentes de agua:*
 - Establecimiento del marco institucional
 - Bases de datos sobre usuarios
 - Tarifados en base al mantenimiento de la oferta
 - Desarrollo de sistemas efectivos de pagos

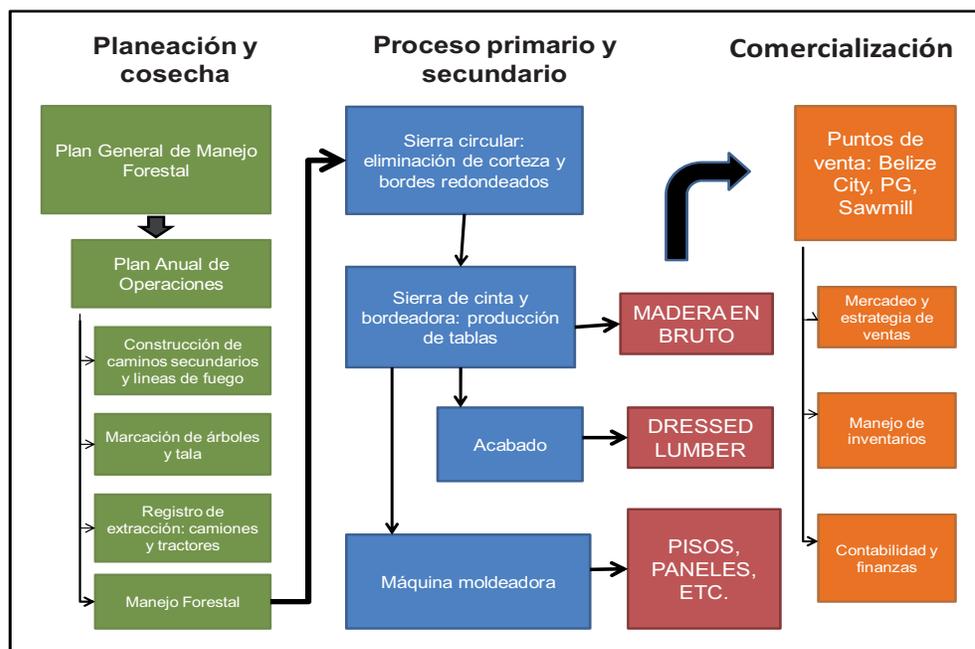
6.5 FORESTERÍA MADERABLE EN BOSQUES TROPICALES

Modelo 5

El Programa USAID/CCAW considera un componente de adopción de principios de certificación verde en sitios transfronterizos, el cual se ha desarrollado en conjunto con socios locales como la empresa Thomas Gomez & Sons y la organización comunitaria SATIIM (Sarstoon Temash Institute for Indigenous Management), mediante la capacitación de sus miembros en técnicas de aprovechamiento forestal sostenible. Para esto se han impartido una serie de talleres de capacitación en donde se ponen en práctica dichos principios, y también se ha brindado apoyo en la elaboración de su Plan de Negocios que contempla una estrategia de comercialización de productos maderables y establece potenciales clientes y productos para su comercialización.

USAID/CCAW contribuyó con SATIIM mediante una donación tendiente a iniciar un proceso comunitario de manejo forestal sostenible en el distrito de Toledo, al sur de Belice. Dicho proceso permitió que las comunidades de Conejo y Santa Teresa se constituyeran como las primeras en Belice en formar empresas comunitarias para el manejo sostenible del bosque y para generar fuentes alternativas de ingreso. Se fortaleció a las comunidades en aspectos de planificación forestal, organización, capacitación y en el aprovechamiento y comercialización del proceso forestal comunitario.

Figura 11. Forestería maderable, Plan de Negocios TGS.



El segundo caso es el de Thomas Gomez & Sons (TGS), empresa familiar trabajando en las Planicies Costeras del Sur de Belice en 22,000 hectáreas de la Reserva Forestal Deep River. USAID/CCAW contribuyó con TGS en aspectos de control de incendios forestales en la zona, manejo forestal y fortalecimiento empresarial para mejorar su rendimiento y el uso de los recursos naturales. De esta forma, se apoyó a la empresa en la elaboración de su Plan de Manejo Forestal, lo que contribuyó grandemente a su sostenibilidad a largo plazo. Por otro lado, se elaboró el Plan de Negocios que integra la cadena de comercialización de su producto, desde la planeación y cosecha, proceso primario y secundario de transformación, hasta su comercialización.

Ambos casos, el de SATIM y el de TGS, dieron como resultado un manejo sostenible de bosques tropicales, dejando espacio para la biodiversidad y minimizando impactos negativos como la sedimentación en la cuenca.

El presente modelo es una muestra de cómo una industria de madera en Belice puede obtener beneficios económicos significativos haciendo un buen uso de los recursos del bosque, y a su vez generar importantes fuentes de trabajo para comunidades que viven de esta actividad.

6.5.1 Esquema del modelo

El presente esquema se basa en el modelo de concesiones forestales desarrollado en México y Petén, el cual parte de una construcción colectiva de cadenas de comercialización. Sus orígenes en Mesoamérica (porque también hay otros modelos en Asia y otras regiones latinoamericanas), se encuentran en los usos ejidales que en México se relacionaron con concesiones territoriales a comunidades campesinas, especialmente en los Estados de Quintana Roo y Campeche, impulsados por el Plan Piloto Forestal.

Los elementos sobre los que se constituye este modelo son:

- a) **Una gobernabilidad local** que está basada en formas de trabajo y mecanismos de consenso propios de las comunidades y/o empresas. Para esto es muy importante que las autoridades comunitarias y/o representantes de las empresas sean legítimas y estén reconocidas por la comunidad. Deben también contar con un sólido prestigio moral y ético, que esté de acuerdo al menos con la solidaridad comunitaria.
- b) **Un marco legal y normativo** que propicie la entrega o el encargo de las tierras y áreas naturales del estado en concesión. Este marco debe contemplar no solamente las formas de concesión territorial, sino la mezcla entre la aplicación de criterios técnicos de sostenibilidad, del apoyo social y del apoyo financiero y económico para la comunidad que está interesada en manejar los recursos.
- c) **La existencia de capital natural (valorización integral del recurso y no solamente de los productos de la madera)** que tenga un importante valor económico, un bosque con productos comerciales que permita manejar suficiente volumen para generar ingresos significativos que puedan distribuirse en la comunidad, aparte del empleo remunerado que generan las operaciones.

- d) **El fomento de una visión compartida** entre lo comunitario y lo industrial, de manera que sea proclive a permitir que la organización comunitaria dé el salto hacia la empresarialidad y establezca nexos con otras empresas de distinta índole.
- e) **La acumulación de experiencia en el manejo forestal** que muchas veces se encuentra en la comunidad, ya que han trabajado en otras empresas. Esto puede fortalecerse con capacitación técnica en torno a los criterios técnicos básicos para lograr la sostenibilidad.
- f) **Asistencia técnica y financiamiento** proveniente de instituciones gubernamentales y no gubernamentales, nacionales e internacionales en los temas relacionados con el manejo de bosques (silvicultura, biodiversidad, conservación de ecosistemas, fortalecimiento comunitario, tecnología, financiamiento, administración, etc.).
- g) **Organización de instancias de primer y segundo nivel** para asegurar el seguimiento de los procesos en el tiempo, léase ACOFOP (la Asociación de Comunidades Forestales de Petén) y FORESCOM (la empresa de servicios forestales, o brazo comercial de ACOFOP).
- h) **Integración a procesos de transformación.** Industria (procesos y niveles de transformación de mercados) y certificación forestal FSC (Forest Stewardship Council).

6.5.2 Prácticas del modelo

El modelo de concesiones forestales tiene en esencia dos buenas prácticas: la organización comunitaria que avanza hacia formas más empresariales, y la aplicación de planes de manejo sostenible.

- **Organización Comunitaria Empresarial**

- o Liderazgo local
- o Participación y apropiación
- o Empoderamiento y equidad de género
- o Transparencia y rendición de cuentas
- o Acceso a prácticas externas
 - Asistencia financiera
 - Asistencia técnica
 - Servicios empresariales
 - Integración vertical y horizontal

- **Planes de Manejo Sostenible y Certificación**

- o Estructura estándar para la preparación de los Planes de Manejo y Comercio Forestal Responsable (MCFR)
- o Planes Operativos Anuales (POAs)
- o Planes de Ordenamiento Territorial

6.6 FORESTERÍA NO MADERABLE EN BOSQUES TROPICALES

Modelo 6

USAID/CCAW presenta este modelo de negocios como un esfuerzo conjunto entre FUNDAECO y la organización comunitaria Aj Ijol K'iche', en donde a través del fortalecimiento en aspectos de buenas prácticas de manejo forestal, la elaboración de 16 planes de manejo para las comunidades y un plan de comercialización, se ha logrado desarrollar una Empresa Forestal Comunitaria (EFC) para el aprovechamiento sostenible de Plantaciones de Xate en el área de Sierra Santa Cruz, Guatemala.

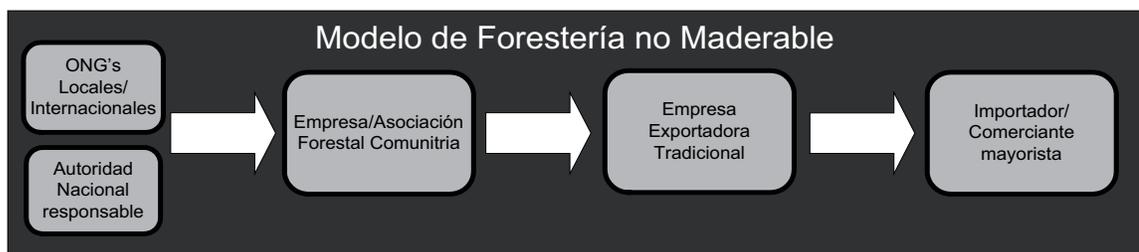
Aj Ijol K'iche' está integrada por veinte comunidades ubicadas en la zona de amortiguamiento del área de protección especial Sierra de Santa Cruz. USAID/CCAW contribuyó en la elaboración de su plan de comercialización, el cual dio como resultado la formalización de dos contratos de compra preferencial con los dos más grandes exportadores de xate en Guatemala.

La producción para este año de la Asociación es de 2,406,562 palmas de xate. La distribución por especies es de 1,119,430 palmas de cola de pescado y 1,290,132 palmas de Jade. Los beneficios económicos esperados se estiman en Q458,201, y los beneficios ambientales en términos de buen manejo de los recursos forestales son invaluable.

6.6.1 Esquema del modelo

Al igual que en el modelo de concesiones comunitarias para manejo forestal maderable, sus orígenes en la región centroamericana nacen con la iniciativa de ley del establecimiento de la Reserva de la Biósfera Maya en 1990. Esto dio a lugar la protección de 2.1 millones de hectáreas a ser administradas por el entonces reciente creado Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP).

Figura 12. Forestería no maderable

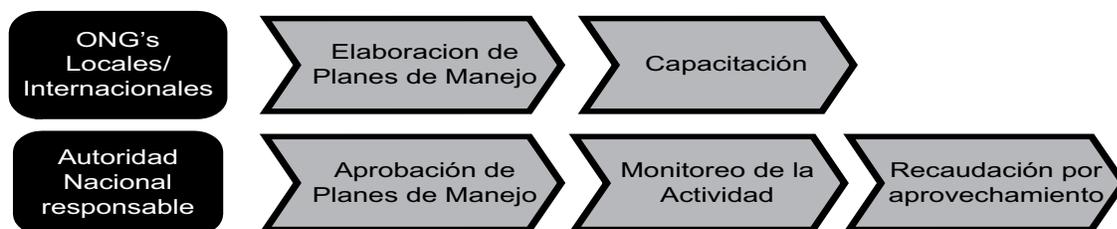


Esta reserva y otras fueron creadas en respuesta a la presión de varias amenazas ambientales tales como: la tala ilegal de árboles, la invasión por parte de campesinos para actividades de agricultura y ganadería, los incendios forestales, el saqueo de sitios arqueológicos y el tráfico de drogas, fauna y trabajadores migratorios.⁵

El espíritu de las concesiones forestales ha sido realizar contratos a largo plazo (25 años) con comunidades e industria, dándoles el derecho de utilizar el bosque de acuerdo a las reglas consignadas en un plan de manejo forestal. A pesar de los constantes desafíos, el manejo del bosque en el Petén está funcionando desde el punto de vista de gestión de recursos, ingreso para las comunidades y conservación para la biodiversidad.

Uno de los principales retos para la implementación de los modelos de negocios de forestería no maderable, es lograr la conformación y legalización de grupos organizados de productores no maderables que se interesen en la conservación y comercialización de productos de este tipo tales como: a) xate, b) chicle, c) pimienta, o d) otros servicios ambientales como el agua, ecoturismo, etc.

El componente 1 está conformado por las organizaciones nacionales o internacionales encargadas de brindar asistencia técnica en la preparación de los planes de manejo del recurso no maderable, así como de capacitar a los productores en herramientas de aprovechamiento forestal sostenible. En este componente también se incluye a la autoridad nacional encargada de aprobar los planes de manejo, del monitoreo de la actividad de acuerdo al contenido del plan y de la recaudación por la explotación del recurso.

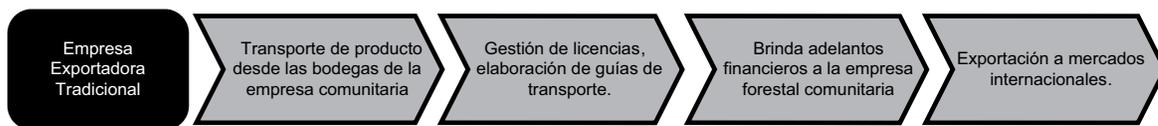


El componente 2 está conformado por los productores no maderables agrupados en una empresa forestal comunitaria. Éstos son responsables de la recolección, clasificación, control de calidad y empaque del producto. Para lograr el correcto funcionamiento de este componente, se hace necesaria la asistencia técnica de organizaciones internacionales como WWF en la elaboración de planes de negocio y la negociación de condiciones de compra con el exportador.

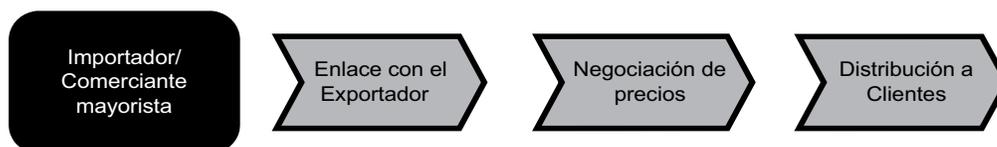


⁵ MANEJO COMUNITARIO DEL BOSQUE EN LA RESERVA DE LA BIÓSFERA MAYA DE GUATEMALA, NITLLER JOHN, TSCHINKEL HENRY. ENERO 2005.

El componente 3 está conformado por las empresas exportadoras tradicionales, las cuales tienen a su cargo el transporte de los productos desde las bodegas de la empresa comunitaria hasta las bodegas de la empresa exportadora, la gestión de licencias, la elaboración de guías de transporte, el sistema de adelantos financieros para las empresas forestales comunitarias, y por último la exportación del producto a los mercados locales e internacionales.



El componente 4 está conformado por las empresas importadoras o comerciantes mayoristas, responsables de la compra del producto, la fijación de precios de mercado y la distribución del producto a sus clientes.



6.6.2 Prácticas del modelo

Al igual que el modelo de forestería maderable, el presente modelo se basa en las buenas prácticas que contempla el modelo de concesiones comunitarias, con algunas variantes. A continuación se detallan esas buenas prácticas, para propiciar la réplica:

- Organización comunitaria empresarial
- Prácticas internas de las comunidades
 - o Liderazgo local
 - o Participación y apropiación
 - o Empoderamiento y equidad de género
 - o Transparencia y rendición de cuentas
- Acceso a prácticas externas (asistencia técnica y financiera, servicios empresariales)
- Integración vertical y horizontal
- Planes de manejo sostenible y estándares de certificación.
- *Planes Operativos Anuales (POAs).*

6.7 MEJORES PRÁCTICAS EN LAS FLOTAS PESQUERAS DE LANGOSTA

Modelo 7

Las costas caribeñas de Centroamérica representan unas de las áreas más importantes para la producción de langosta en todo el Caribe. Las exportaciones de langosta son una fuente importante de ingresos para la población costera; sin embargo, durante la última década, las capturas disminuyeron en un 35%. A la región se le clasifica en un tercer lugar en lo que respecta a la producción de langosta, por debajo de Cuba y las Bahamas y por encima de los Estados Unidos y México. Honduras es el país con mayor producción de langosta en Centroamérica: en 2003 produjo un total de 1,360 toneladas de cola de langosta, lo que generó un ingreso aproximado de 30 millones de dólares. Debido a la sobre explotación de la especie, este crustáceo es cada día más escaso. Según datos de la Dirección General de Pesca, en 1991 se capturaron al rededor de 3,000 toneladas de cola de langosta y en 1998 esta cantidad bajó a 1,300 toneladas, lo que representa una importante caída superior al 50 por ciento de la producción.

Con el interés de impulsar la implementación de buenas prácticas de pesca en alianzas con empresas privadas, USAID/CCA W en Honduras con la colaboración de APESCA, apoyó la conversión al uso de nasas con medidas que permitan a las langostas jóvenes escapar, BMPs que permitirán que las poblaciones se recuperen en cierto grado.

Así mismo, USAID/CCA W ha capacitado a pescadores en Belice para la implementación de buenas prácticas pesqueras y la promoción de éstas mediante material impreso como posters que buscan crear conciencia en los compradores en cuanto a la no-compra de langostas jóvenes.

6.7.1 Esquema del modelo

El presente modelo se basa en las experiencias de WWF en la adopción de políticas y prácticas sostenibles para garantizar un buen manejo del recurso. Para esto son necesarios dos marcos de trabajo: el de producción propiamente y el de la cadena de comercialización.

Este modelo denominado “Mejores Prácticas en las Flotas Pesqueras de Langosta”, contempla los siguientes componentes:

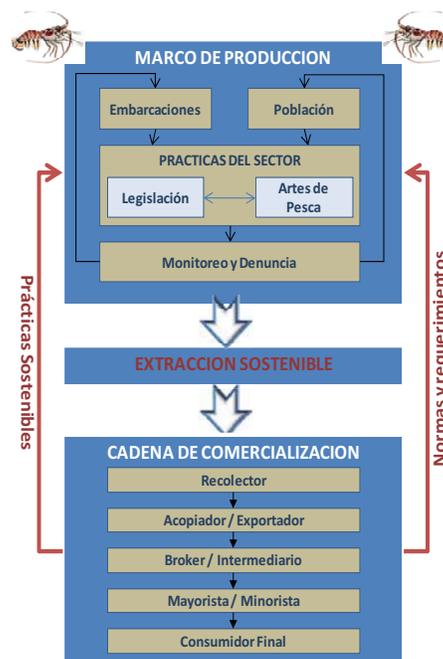


Figura 13. Prácticas en flotas pesqueras de langosta

1. Existencia de un marco de producción

En este elemento intervienen propiamente todos los actores relacionados con la práctica extractiva, sean embarcaciones (artesanales o industriales) o las comunidades, quienes al final de cuentas serán los llamados a implementar de primera mano las diversas prácticas del sector. Esta implementación será mediante el cumplimiento de leyes o mediante la aplicación de artes de pesca congruentes con sus objetivos económicos y con los objetivos de conservación. Igualmente, se espera que estos actores se constituyan en un contrapeso en sí mismo y se conviertan en un mecanismo de monitoreo y denuncia sobre las debilidades y fallas en el sistema.

2. Establecimiento de una cadena de comercialización

Independientemente del contexto bajo el cual se desarrolle el modelo, este proceso ha de considerarse desde el momento mismo de la extracción, hasta que el producto llega al consumidor final. En este sentido es importante acotar la existencia de una amplia cadena de intermediarios.

Esta cadena inicia con personas u organizaciones recolectoras dedicadas a la extracción del recurso, sea a nivel artesanal o industrial. Al final de la jornada, venden el producto a un primer intermediario que puede ser un acopiador que opera a nivel nacional, el encargado de exportar el bien, o quien traslada esa producción a un exportador.

Una vez que el producto ha sido exportado, se pone bajo la tutela de un broker o intermediario encargado de trasladarlo hacia los mercados mayoristas o minoristas, según sea el caso.

3. Un proceso de retroalimentación

El modelo en sí debe ser capaz de plantear los mecanismos de retroalimentación respecto a las prácticas del sector. Ello quiere decir que por un lado, los intermediarios y consumidores de la cadena de abastecimiento deben brindar las normas y requerimientos bajo los cuales se aceptará el producto. También implica que en alguna medida deben ser lo suficientemente responsables como para garantizar y exigir la implementación de normativas que faciliten la conservación del recurso pesquero.

Finalmente, los actores mismos han de plantear, con base en su experiencia, los requerimientos y la situación del recurso, así como las medidas más prudentes para la actividad que desempeñan, siempre bajo criterios de desarrollo económico y conservación.

6.7.2 Prácticas del modelo

Por lo tanto, en este contexto, las reglas de la competitividad han cambiado también y el sector de los productos del mar reconoce las siguientes como algunas de sus características más importantes:

- ***Flexibilidad, competitividad en los costos e innovación.*** La reducción de los costos de producción y los costos de las transacciones es el enfoque más tradicional, pero todavía se puede aplicar en la región. Éste es el incentivo más directo para que el productor incluya mejores prácticas en sus operaciones.
- ***Alianzas.*** Se han dado cambios importantes en las cadenas de valor y distribución dentro de la industria de los alimentos. La tendencia sigue siendo integrar el sector principal de la cadena vertical, pero en una forma más enfocada (no sólo con fines de rentabilidad).
- ***Consolidación del mercado.*** Desde los años 80, los supermercados desplazaron rápidamente a los minoristas tradicionales y desde entonces, las cadenas de supermercados han venido ampliando su cobertura en cuanto a las áreas en donde realizan sus compras. En este caso, a los productores les es más conveniente vender directamente a los grandes minoristas de Estados Unidos. En la actualidad, hay muy pocos casos de pescadores que venden el “producto fresco” directamente a los supermercados locales.
- ***Volumen y transporte local.*** Además de competir por costos, calidad y la organización de los mercados, la competencia por volumen ha sido siempre un reto clave para Centroamérica. Sin embargo, el volumen y la proximidad a los mercados finales han jugado un papel muy importante en la competitividad de esta industria.
- ***Inteligencia de mercados.*** Es esencial desarrollar un “capital de inteligencia de mercados” con el fin de comprender las oportunidades y los requisitos del mercado, que cambian rápidamente. Éste es uno de los factores más críticos para la industria de los productos del mar en Centroamérica.
- ***Capital tecnológico y financiero.*** Éste es uno de los principales factores/barreras para el desarrollo de la competitividad. Los cambios más significativos en cuanto a costos, calidad y diferenciación implican inversiones considerables y disponibilidad de recursos financieros. Más del 90% de las microempresas y las medianas empresas no tienen acceso a recursos financieros privados, dado su falta de activos para garantizar préstamos a corto y largo plazo.
- ***Cumplimiento con las normas privadas (incluyendo las normas laborales y ambientales).*** A los proveedores se les investiga con el fin de determinar si cuentan con la capacidad necesaria para cumplir con las normas privadas de calidad y seguridad, así como las ambientales y laborales de los clientes minoristas o procesadores.

6.8 MEJORES PRÁCTICAS AGRÍCOLAS QUE REDUCEN IMPACTOS NEGATIVOS

Modelo 8

USAID/CCAW ha contribuido en mejorar la calidad de los efluentes que drenan hacia el Golfo de Honduras, mediante la implementación de mejores prácticas agrícolas en agroindustrias de reconocido prestigio en la región. De esta forma se ha logrado reducir el impacto ambiental de los procesos productivos de Palma Africana de la empresa AGROTOR (Agropecuaria Tornabe) y de la empresa guatemalteca INDESA.

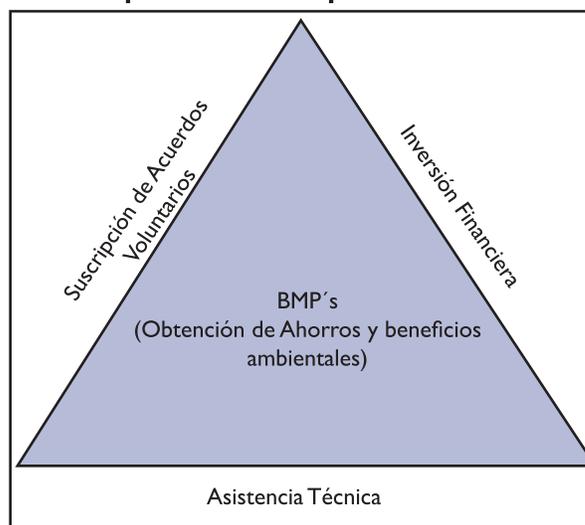
USAID/CCAW se ha sumado a la consolidación de este interesante modelo de negocios a través de una donación otorgada a la Fundación Hondureña de Investigación Agrícola (FHIA), brindando capacitación a técnicos de AGROTOR en el uso de estaciones agroclimatológicas para reducir el consumo de agua, en la aplicación de pesticidas y en la construcción de lagunas de oxidación para la captura de biogás (producido por los efluentes) para la activación de la planta.

6.8.1 Esquema del modelo

Las Mejores Prácticas de Manejo también conocidas como BMP's (Better Management Practices), se desarrollaron como parte de la implementación del Plan de Protección de Cuencas de 1999 para el Estado de Florida en los Estados Unidos, en cumplimiento de los requerimientos establecidos en la FCWA (Federal Clean Water Act).⁶

Las BMP's toman importancia debido a que la agricultura estaba asociada a la contaminación de cuencas por la disposición de nutrientes (nitrógeno y fósforo), el uso de pesticidas y la descarga de sedimentos en el agua. Así mismo, porque gran parte del Estado está construido sobre piedra caliza, lo que permite que el agua regrese al acuífero sin filtrarse. Los efluentes contaminados entraban directamente a las aguas servidas poniendo en peligro a la población y al ecosistema.

Figura 14. Prácticas agrícolas que reducen impactos



⁶ Robert A. Kluson, Ph.D. University of Florida, Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), Fact Sheet May 2008.

El presente modelo se ajusta a las experiencias en campo de WWF Centroamérica y se estructura con la construcción de tres pilares fundamentales que integran los siguientes pasos para su implementación:

1. El primer pilar es contar con especialistas en BMPs que desarrollen un programa de asistencia técnica que contemple una evaluación de las BMPs existentes y un plan de implementación de aquellas acciones que puedan potencializar los resultados alcanzados al momento.
2. El segundo pilar es la suscripción de un acuerdo voluntario para la implementación de las BMPs dentro de la empresa, el cual estará guiado por el plan de mejora mencionado en el punto anterior.
3. El tercer pilar es el compromiso de la empresa de invertir o continuar invirtiendo en mejoras en infraestructura y equipo. Esto demandará recursos financieros y de personal que la empresa puede contemplar dentro de sus programas de RSE.

El modelo asegura que la unión de estos tres pilares logrará la obtención de ahorros importantes en los procesos productivos de las empresas. Asimismo logrará beneficios ambientales que permitirán la práctica sostenible de las BMPs en el largo plazo. Estos aspectos contribuyen a brindar una propuesta de valor a los clientes de la empresa mediante la producción de bienes y servicios de calidad y amigables al medio ambiente.

6.8.2 Prácticas del modelo

- a) Reducción de la toxicidad total de pesticidas en caña de azúcar, piña, palma africana aceitera, bananos y cítricos, a través de prácticas como el manejo integrado de la mosca pinta en plantaciones de caña de azúcar.
- b) Reducción del uso de agua y fertilizantes para los cultivos mencionados en el inciso (a), especialmente en las operaciones de empaque y molienda, mediante el empleo de cobertura vegetal en sustitución de fertilizantes químicos para el mejoramiento del suelo, y uso de abono orgánico en aprovechamiento de subproductos de la caña de azúcar.
- c) Evitar la pérdida de materia orgánica en fincas demostrativas de productores de banano, cítricos, palma aceitera y caña.
- d) Reducción del contenido de nutrientes (nitrógeno y fósforo) en los efluentes de agroindustrias, a través de programas de certificación en acuicultura y agricultura –incluyendo principios, criterios y estándares localmente adaptados.



Foto: Yuri Zenteno

7. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Ak'Tenamit. Plan de Desarrollo Institucional 2005-2009

Autoridad de Turismo de Panamá (ATP) y otros. Plan maestro de turismo Sostenible de Panamá 2007-2020. Octubre 2008.

Báez, Ana L. Guía para las mejores prácticas del ecoturismo en áreas protegidas. Comisión nacional para el desarrollo de los pueblos Indígenas. 2003

CEPAL, Series Históricas de Estadísticas Económicas 1950-2008, septiembre 2009.

Drumm, Andy. Introducción a la planificación del ecoturismo. 2da edición.

International Journal of Strategic Management. Long Range Planning. Vol. 25-27-29.

Marín, Gema. Manual de buenas prácticas de gestión empresarial para la pyme. Cámara de industria y comercio de Terrasa. 2007.

Osterwalder A., Pigneur y, Tucci C. Clarifying Business Models: Origins, Present, and Future of the Concept. Communications of the Association for Information Systems. 2005.

Pagiola, E. Pago por Servicios Ambientales, Environmental Strategy Note No.3. 2007.

Porter, M. Finland and Nokia: Creating the Most Competitive Economy. Harvard Business School Case. 2007.

PROARCA. Guía de planificación financiera. Serie Finanzas para la Conservación. 2006. Yuri Zenteno Linares, The Nature Conservancy.

Kluson Robert A. Institute of Food and Agricultural Sciences (IFAS), Fact Sheet May 2008.

UICN. Building a secure financial future. VTh UICN World Parks Congress. 2003

USAID/CCAW. Modelos de Negocios Desarrollados en Centroamérica para la Generación de Ingresos en Áreas Protegidas y zonas de Amortiguamiento. Agosto 2009.

USAID/CCAW. Plan de Negocios Parque Internacional La Amistad. Julio 2009.

USAID/CCAW. Plan de Negocios Humedal Importancia Internacional San San Pond Sak. Julio 2009.

USAID/CCAW. Modelo de Negocios de la ruta turística Salt Creek-cayo Zapatilla. Julio 2009.

USAID/CCAW. Mecanismos de recaudación de recursos financieros del sector privado. Parque Nacional Marino Isla Bastimentos. Marzo 2009.

USAID/CCAW. Plan de Negocios Refugio de Vida Silvestre Cuero y Salado.

USAID/CCAW. Plan de Negocios Río Las Escobas.

USAID/CCAW. Strategic and business plan for Thomas Gómez & Sons. Agosto 2009.

USAID/CCAW. Estrategia de comercialización de Xate en las comunidades de Sierra Santa Cruz, Izabal. Agosto 2009.

USAID/CCAW. Estrategia de turismo para el Humedal San San Pond Sak gestada por sus moradores y normas de conducta para un turismo sostenible. Agosto 2009.

USAID/CCAW. Ecoturismo en Bocas del Polochic, una estrategia para el desarrollo comunitario. Diseño de campaña publicitaria.

WWF Internacional. Directrices para el desarrollo del turismo comunitario. 2001.



Foto: Mauro Salazar

8. GLOSARIO

Análisis de impactos	Conjunto de efectos (positivos y negativos) que una circunstancia puede tener sobre la empresa, proyecto, área protegida u otro
Análisis FODA	Análisis de aspectos internos (debilidades y fortalezas) y externalidades (oportunidades y amenazas) de la empresa o proyecto
Asociatividad	Mecanismos de integración y cooperación entre empresas
Brecha	Resultado final de la comparación entre una situación real y un estado deseado
Ciclo de vida	Etapas de gestión en la cual se encuentra una empresa o sector, sea de nacimiento, crecimiento, madurez o declive
Criterio	Base para establecer una calificación
Desarrollo sostenible	Estrategia integral de desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer el futuro, a la luz de criterios económicos, sociales y ambientales
Diagnóstico	Valoración objetiva del estado de una situación
Encadenamiento productivo	Conjunto de empresas dedicadas a un mismo giro comercial o complementario de éste
Estrategia	Conjunto de programas y actividades interrelacionadas tendiente al logro de un objetivo común
Guía	Instrumento de facilitación

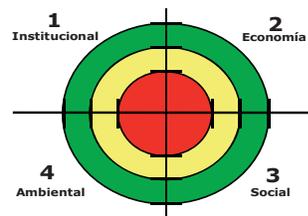
Indicador	Medida verificable de una situación dada
Modelo	Abstracción de la realidad, diseño de cómo algo puede desarrollarse o ejecutarse
Plan anual operativo	Conjunto de metas, actividades, presupuestos y responsables de lo planeado para un año

9. ANEXOS

9.1 DIAGNÓSTICO DE SOSTENIBILIDAD

9.1.1 Dimensiones e Indicadores

Se definen cuatro dimensiones base de análisis y veintidós indicadores, que serán la base de calificación del autodiagnóstico.



I. Institucional

Está relacionada con el contexto inmediato de la empresa, relacionado con aspectos de empresarialidad, infraestructura y relaciones para alianzas

Indicadores

- 1.1. Implementación de planes estratégicos
- 1.2. Infraestructura e innovación tecnológica
- 1.3. Atención al Recurso Humano
- 1.4. Asociatividad y alianzas
- 1.5. Desarrollo de Encadenamientos productivos
- 1.6. Aplicación de conceptos de calidad en el servicio o procesos

II. Economía y Finanzas

Vinculado con la sistematización de información financiera, desempeño financiero y otros aspectos inductores de la sostenibilidad financiera.

Indicadores

- 2.1. Documentación y sistematización de información financiera
- 2.2. Desarrollo de Planeación financiera
- 2.3. Valor agregado a los bienes y servicios
- 2.4. Adecuado desempeño económico y financiero
- 2.5. Adopción de Instrumentos y mecanismos de financiamiento
- 2.6. Clara Definición de Mercados

III. Social

Referente a las relaciones de la empresa para con sus empleados, comunidades y otros grupos de interés.

Indicadores

- 3.1. Uso de mano de obra local
- 3.2. Inversión, aporte y participación en proyectos sociales
- 3.3. Implementación de Políticas de responsabilidad social
- 3.4. Transparencia, valores y cumplimiento de leyes
- 3.5. Programas de remuneración, beneficios y jornada laboral

IV. Ambiental

Incidencia de las acciones de le empresa en pro de la conservación del ambiente y de la mitigación de efectos nocivos

Indicadores

- 4.1. Establecimiento de Política ambiental
- 4.2. Cumple con acciones que favorecen el ambiente y se derivan de sus políticas
- 4.3. Participación en acciones de conservación
- 4.4. Productos o servicios amigables con el ambiente como parte de su oferta
- 4.5. Educación ambiental

9.1.2 Criterios de Calificación

9.1.2.1 Dimensión Institucional

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.1. Implementación de planes estratégicos	
Criterio de calificación		
Solamente se elaboran planes anuales o bien la toma de decisiones se realiza sobre la marcha. No hay plan estratégico.	Existe al menos un plan de mediano plazo, pero éste no es la base de la toma de decisiones gerenciales. Hay plan estratégico pero está obsoleto o no se utiliza.	Existe un plan estratégico de mediano y largo plazo que incorpora elementos clave de sostenibilidad y que es consistentemente evaluado y actualizado. Hay plan estratégico y se utiliza.

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.2. Infraestructura e innovación tecnológica	
Criterio de calificación		
No se cuenta con condiciones óptimas para la ejecución de los servicios y/o se cuenta con tecnologías desactualizadas. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO INSUFICIENTE.	Existen las condiciones mínimas necesarias para la ejecución de labores. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO OBSOLETOS PERO TRABAJANDO.	Existe la infraestructura y equipos necesarios para la prestación de los servicios, así como una constante vigilancia de las novedades tecnológicas del ramo. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO ADECUADOS.

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.3. Atención al recurso humano	
Criterio de calificación		
No existen políticas claras de administración, quedando supeditada su ejecución al libre criterio de la administración.	Se cuenta con algunas políticas y procedimientos, pero son de escaso conocimiento de los funcionarios y de irregular aplicabilidad.	Se ha identificado toda una plataforma de gestión del talento humano, que abarca desde los procesos de reclutamiento hasta los beneficios colectivos.

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.4. Asociatividad y alianzas	
Criterio de calificación		
La empresa prefiere funcionar bajo un esquema de trabajo en solitario, limitándose a las relaciones estrictamente comerciales con sus proveedores y clientes.	La empresa busca la asociación con otras empresas y organizaciones con el fin de compartir conocimientos y experiencias, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio.	La empresa recibe apoyo de diferentes organizaciones gubernamentales y/o no gubernamentales para lograr sus objetivos económicos, ambientales y sociales.

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.5. Desarrollo de encadenamientos productivos	
Criterio de calificación		
No existe vinculación con su clúster productivo, limitándose a relaciones de tipo estrictamente comercial.	Se han iniciado relaciones más allá de aspectos comerciales, buscando nuevas opciones de negocios que permitan el mutuo beneficio.	La empresa tiene una estrategia de fortalecimiento de su cadena de valor, tanto en dirección a sus clientes y consumidores, como hacia sus proveedores.

Dimensión:	I. Institucional	
Indicador:	I.6. Aplicación de conceptos de calidad en el servicio/procesos	
Criterio de calificación		
Los clientes y demás actores son poco sensibles a este tema y por tanto la empresa no realiza acciones en este sentido.	La calidad es percibida como un elemento.	La calidad del producto/ servicio es consistente y de acuerdo a las expectativas del cliente y ello se encuentra tácitamente plasmado en su política de calidad.

9.1.2.2 Dimensión Económica

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.1. Documentación y sistematización de información financiera	
Criterio de calificación		
Se genera información sumamente básica (o nula) y sin fines específicos de utilización.	Se generan reportes financieros con fines meramente informativos o bien la existencia de una contabilidad básica.	La información financiera es sistemáticamente registrada y analizada para la toma de decisiones.

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.2. Desarrollo de planeación financiera	
Criterio de calificación		
No se realiza un proceso sistemático de proyección de las operaciones. No se conoce siquiera el punto de equilibrio.	Existen estimaciones muy básicas de los escenarios de operación de la empresa, y adicionalmente no se les da seguimiento. Por lo menos sí tiene presupuestos y costeo por actividades.	Existe un proceso anual de elaboración de presupuestos, debidamente levantados y aprobados por la administración. Tiene presupuestos, análisis de escenarios, indicadores de corto, mediano y largo plazo y análisis de riesgos.

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.3. Valor agregado a los bienes y servicios	
Criterio de calificación		
El bien/servicio es sumamente básico y fácilmente replicable por la competencia, o bien, igualmente sustituible. BAJO	Se están implementando cambios para dotar a los bienes y servicios de nuevas características, sin que éstas sean todavía un elemento diferenciador. MEDIANO	Los bienes y servicios prestados tienen un alto grado de valor adicional proporcionado por el proceso productivo, y que le imprime características de diferenciación. ALTO

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.4. Adecuado desempeño económico y financiero	
Criterio de calificación		
Los resultados financieros son negativos y dificultan el crecimiento de la empresa en el corto plazo.	La empresa apenas ha logrado cubrir sus costos totales de operación, alcanzando tan sólo su punto de equilibrio financiero.	Existen resultados económicos positivos y éstos permiten la reinversión de utilidades en las actividades del negocio.

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.5. Adopción de instrumentos y mecanismos de financiamiento	
Criterio de calificación		
La empresa no ha tenido acceso a fuentes de financiamiento, sea por la accesibilidad de los recursos o por la capacidad financiera de la empresa.	Existe acceso a líneas de financiamiento para el desarrollo de inversiones y fortalecimiento de capacidades institucionales.	La empresa es un sujeto de crédito de reconocida solvencia moral y financiera. Del mismo modo tiene experiencia en el manejo de fondos provenientes de la cooperación.

Dimensión:	II. Economía y finanzas	
Indicador:	2.6. Clara definición de mercados	
Criterio de calificación		
<p>No existe un mercado claramente definido que se quiere atender.</p> <p>Sólo conoce a los compradores tradicionales y no la composición del mercado.</p>	<p>El mercado está segmentado, pero la oferta de servicios es limitada.</p> <p>Conoce el mercado pero su sharing es limitado.</p>	<p>La empresa dispone de un portafolio de productos/ servicios suficientemente innovadores para mantener o abrir nuevos mercados en el corto, mediano y largo plazo.</p> <p>Conoce el mercado y tiene un portafolio diversificado de compradores.</p>

9.1.2.3 Dimensión Social

Dimensión:	III. Social	
Indicador:	3.1. Uso de mano de obra local	
Criterio de calificación		
La oferta de posiciones de trabajo no está al alcance de las comunidades, sea por el número de vacantes o por las competencias requeridas.	La contratación de personal local no es una de las prioridades de la administración.	La empresa facilita las condiciones y requerimientos para que el personal sea de su comuna o bien, de sectores aledaños.

Dimensión:	III. Social	
Indicador:	3.2. Inversión, aporte y participación en proyectos sociales	
Criterio de calificación		
Las condiciones financieras propias de la empresa o de la comunidad no permiten la participación. El desarrollo social no es una prioridad de la administración.	Participa en proyectos sociales solamente cuando se dan coyunturas especiales que ineludiblemente debe intentar atender. Opera solamente bajo el mecanismo de solicitud expresa del o de los interesados y su asignación no está garantizada.	Un porcentaje de las utilidades o del presupuesto anual está destinado al apoyo de iniciativas dirigidas a mejorar las condiciones de vida y desarrollo de las comunidades, especialmente de aquellas con condiciones de riesgo o vulnerabilidad.

Dimensión:	III. Social	
Indicador:	3.3. Implementación de políticas de responsabilidad social	
Criterio de calificación		
La responsabilidad primaria de la administración se basa en el negocio, obviando las relaciones que la empresa tiene con otros actores o grupos de interés.	Se hacen esfuerzos no articulados a lo interno de la empresa, intentando vincular aspectos internos y externos.	El desarrollo integral sostenible se entiende como parte del proceso administrativo, y por tanto cada una de sus vertientes está plasmada dentro de su estrategia y accionar. HAY POLÍTICAS DE RSE (RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL)

Dimensión:	III. Social	
Indicador:	3.4. Transparencia, valores y cumplimiento de leyes	
Criterio de calificación		
Los resultados de la gestión empresarial están concentrados de modo tal que dificulta el control interno y la transparencia. El cumplimiento de leyes es sumamente básico, por no decir que omiso en algunos aspectos.	Se cumple la ley al margen estricto de lo que aquélla le demande.	La empresa considera, cumple y acata todo lo relacionado a las regulaciones que le son atinentes. Regularmente brinda reportes sobre la gestión administrativa, productiva y financiera.

Dimensión:	III. Social	
Indicador:	3.5. Programas de remuneración, beneficios y jornada laboral	
Criterio de calificación		
Las condiciones de trabajo no llegan siquiera al mínimo exigido.	No existe una política salarial debidamente instituida, pero las condiciones imperantes se encuentran en la media del mercado. Como mínimo cumple con la ley.	Los empleados reciben un salario y otros incentivos de acuerdo a sus conocimientos, el costo de vida, la cantidad de horas laborales (ej. horas extras) y supera el salario mínimo establecido.

9.1.2.4 Dimensión Ambiental

Dimensión:	IV. Ambiental	
Indicador:	4.1. Establecimiento de política ambiental	
Criterio de calificación		
Los temas ambientales no forman parte de la estrategia y operación del negocio.	La empresa cumple con las normas mínimas relacionadas con la legislación vigente.	Se ha implementado un protocolo de prácticas ambientales a seguir, de conformidad con las regulaciones atinentes.

Dimensión:	IV. Ambiental	
Indicador:	4.2. Cumple con acciones que favorecen el ambiente y se derivan de sus políticas	
Criterio de calificación		
Los bienes y servicios no cumplen con los requisitos mínimos.	Existe una valoración del impacto potencial de los bienes y servicios, pero no se implementan acciones correctivas.	En el diseño de productos, la empresa toma en cuenta aspectos ambientales al definir el proceso para su producción (uso de energía, desechos, aguas residuales, etc.).

Dimensión:	IV. Ambiental	
Indicador:	4.3. Participación en acciones de conservación	
Criterio de calificación		
Las acciones de conservación no se consideran como prioritarias dentro del giro del negocio.	Los propietarios o administradores de la empresa muestran algún interés por el tema ambiental y se ejecutan esporádicamente proyectos ambientales.	Un porcentaje de las utilidades o del presupuesto anual está destinado al apoyo de iniciativas dirigidas a mejorar las condiciones ambientales de su comunidad y áreas protegidas adyacentes.

Dimensión:	IV. Ambiental	
Indicador:	4.4. Productos o servicios amigables con el ambiente como parte de su oferta	
Criterio de calificación		
No produce ni comercializa productos y servicios amigables con el ambiente y no está en sus planes a corto plazo.	No comercializa productos y servicios amigables con el ambiente (certificados) pero está en proceso y/o en su plan de inversiones.	Produce y comercializa productos y servicios certificados con características de sostenibilidad ambiental.

Dimensión:	IV. Ambiental	
Indicador:	4.5. Educación ambiental	
Criterio de calificación		
No se han implementado acciones puntuales para la promoción y capacitación en aspectos ambientales relativos a su giro, así como de otros aspectos relacionados al entorno inmediato de la empresa.	Solamente existe educación ambiental hacia lo interno de la empresa, y de carácter relativo a sus operaciones propiamente.	Mantiene convenios, asociaciones o alianzas con organizaciones para promover la educación ambiental en la comunidad donde opera o en la empresa misma.

9.2 BUENAS PRÁCTICAS

9.2.1 Dimensión Institucional

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Implementación de planes estratégicos

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Elaboración de un plan anual operativo (PAO)	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades a realizar - Costo (presupuesto) - Cronograma (de ejecución) - Responsables (de implementación o cumplimiento) 	Se espera que el empresario cuente con una guía de referencia sobre las actividades críticas y prioritarias que han de ser implementadas para el logro de los objetivos de corto plazo (1 año). Establece lineamientos básicos sobre lo que se debe hacer y la marcha esperada del negocio.
	b. Seguimiento del cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de metas y resultados (retroalimentación) - Revisiones mensuales de los resultados obtenidos 	Tomar acciones con base en el desempeño. El hecho de ser a corto plazo facilita las acciones correctivas y preventivas, además de que genera conocimiento de los microciclos del negocio.
AMARILLO	a. Diseño de un plan de operación de mediano plazo	<ul style="list-style-type: none"> - En esencia considera los mismos principios del plan estratégico de largo plazo, sólo que proyecta un horizonte de mediano plazo. - Considera un análisis de brecha entre la situación real y la esperada, y de los requerimientos para mitigarla. 	Rompe el esquema de trabajo de corto plazo, y por tanto proyecta la estrategia de la empresa en un período de tres años.
	b. Seguimiento del cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de metas y resultados (retroalimentación) - Revisiones anuales de los resultados, la visión de negocio y de la factibilidad 	Permite la adecuación del negocio a los cambios del entorno inmediato de la empresa, de cara a su sostenibilidad en el largo plazo.
VERDE	a. Definición del plan estratégico de largo plazo	<ul style="list-style-type: none"> - Marco estratégico (misión, visión y valores empresariales) - Objetivos estratégicos de largo plazo - Estrategias y actividades estratégicas para el logro de objetivos - Presupuesto general, responsables y calendarización - Conforme se acerca cada año del horizonte de planeación, se desarrollan PAO's para cada uno de ellos. 	Se contará con una visión de largo plazo que incorpora el estado deseado en el cual se visualiza la empresa en un período de al menos 5 años. Permitirá la definición de acciones estratégicas que encaminen las acciones de la empresa, así como la priorización de los negocios y segmentos de mercado en los cuales debe operar.
	b. Seguimiento del cumplimiento del plan	<ul style="list-style-type: none"> - Comunicación de metas y resultados (retroalimentación) - Revisiones anuales de los resultados, la visión de negocio y de la factibilidad 	Permite la adecuación del negocio a los cambios del entorno inmediato de la empresa, de cara a su sostenibilidad en el largo plazo.

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Infraestructura e innovación tecnológica

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Disponer de infraestructura y equipos mínimamente requeridos para la operación continua	<ul style="list-style-type: none"> - Equipos en funcionamiento para la operación continua del negocio - Plan de mantenimiento y contingencias 	Permitirá que el negocio mantenga su operación normal de cara a la facilitación de los productos o servicios. Considera la prestación de los requisitos básicos solamente.
AMARILLO	a. Mejora constante en equipos e infraestructuras	<ul style="list-style-type: none"> - Mapeo de necesidades y requerimientos (priorización) - Identificación de tecnologías accesibles 	Facilita la sustitución de infraestructuras deficientes y potencia el reemplazo en función de las existentes en el mercado. Permite realizar una cuantificación financiera de los requerimientos.
VERDE	a. Asegurar la disponibilidad y adecuado funcionamiento de la infraestructura y equipos	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de adquisiciones - Plan de mantenimiento 	Permite contar con un plan de actualización y mantenimiento que asegure la adecuada disposición de infraestructura y equipos y que éstos serán los que mejor se adapten a las condiciones de la empresa.
	b. Uso de tecnologías amigables con el ambiente	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de equipos, diseños, materiales y demás aspectos que cumplan estándares de protección ambiental 	Se espera que el uso de tecnologías limpias o amigables con el ambiente redunden en beneficios económicos marginales para el empresario, sin dejar de considerar el impacto global que tendrán en el ambiente.
	c. Vigilancia tecnológica para la identificación de nuevas oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Detalle de las opciones existentes en el mercado (incluye proveedores y costos) 	Conocimiento constante de las opciones disponibles y accesibles para la empresa.

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Atención al recurso humano

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Definición de la cantidad de puestos y requisitos de cada uno de ellos	<ul style="list-style-type: none"> - Para cada departamento, proceso o temporada se definen la cantidad de puestos de trabajo que serán necesarios - Definir los requerimientos de cada puesto de trabajo (requisitos y competencias) 	Permite claridad a la hora de tomar decisiones de contratación, amén de que reduce en una disminución de los costos por sobrecontrataciones o por salarios mal definidos.
AMARILLO	a. Definición de las principales políticas de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Documentación de procedimientos y directrices: <ul style="list-style-type: none"> ○ Actividades o acciones ○ Líneas de autoridad ○ Responsabilidad ○ Resultados 	Es el primer paso para la documentación formal de las normas que guían la administración de la empresa. Provee una guía clara de cómo se espera que se ejecuten las acciones, así como una guía de asignación de roles y responsabilidades.
VERDE	a. Definición de una política base de administración del recurso humano	<ul style="list-style-type: none"> - Políticas de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Reclutamiento y selección ○ Salarios y beneficios ○ Evaluación del desempeño 	Se espera una mejor alineación de las personas con los procesos de la organización, a la vez que contribuye con la mejora del clima y la cultura organizacional.
	b. Sistematización de las normas de administración	<ul style="list-style-type: none"> - Organigramas - Procesos y procedimientos clave debidamente detallados 	Es de esperar que ello brinde normalización y uniformidad a la hora de ejecutar las labores, asignando líneas de autoridad y responsabilidad.

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Asociatividad y alianzas

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Conformación de grupos de trabajo formales con proveedores	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios de aprovisionamiento - Identificación de posibles aliados 	El acercamiento se da con los grupos primarios de atención a la empresa, de manera que la cadena de abastecimiento sea segura.
AMARILLO	a. Ampliación de las opciones de integración	<ul style="list-style-type: none"> - Acercamientos y formalización de relaciones con actores <ul style="list-style-type: none"> ○ Empresas relacionadas ○ Proveedores ○ Operadores ○ Cooperación 	Incorporación dentro del mapa de actores regionales. Posicionamiento e imagen.
VERDE	a. Formalización de convenios de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con proveedores y clientes 	Permite la creación de relaciones duraderas y fundamentadas en una oferta real. Posiciona y da a conocer el quehacer de la empresa.
	b. Participación en foros	<ul style="list-style-type: none"> - Participación en foros o cámaras empresariales - Participación en comités y grupos de trabajo comunales - Acercamiento a organizaciones no gubernamentales y fondos de cooperación 	

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Desarrollo de encadenamientos productivos

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Fortalecimiento de relaciones comerciales	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de focos de acción dentro de la cadena productiva y de abastecimiento 	Se rompe el esquema básico de sólo aprovisionamiento y venta, ampliando la visión de acción de la empresa.
AMARILLO	a. Integración con actores complementarios del clúster productivo o de servicios	<ul style="list-style-type: none"> - Proveedores directos - Operadores turísticos - Micro empresarios locales - Subcontratación de productos o servicios 	La empresa busca nuevas opciones que le permitan complementar sus operaciones, así como la identificación de nuevas oportunidades de mercado.
VERDE	a. Integración dentro de la cadena productiva y de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelización de clientes y proveedores - Plan de mercadeo y comercialización - Alianzas formales con proveedores - Apertura de nuevos segmentos de mercado 	La empresa adquiere una mejor dimensión de su clúster de trabajo y esto le permite el desarrollo de más y mejores relaciones comerciales, que le facilitan el aprovechamiento y maximización de sus recursos. Ello implica la posibilidad de nuevos negocios a través de la integración vertical, o bien nuevos segmentos de mercado a través de la integración horizontal.

Dimensión	INSTITUCIONAL
Indicador:	Calidad en el servicio o procesos

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Integración	<ul style="list-style-type: none"> - Determinación de gustos y preferencias - Mapeo de buenas prácticas del sector 	Conocimiento detallado del valor percibido del cliente y curso de acción inmediato.
AMARILLO	a. Política de calidad en la prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolo de atención a clientes - Fidelización de clientes - Mejoras en el proceso 	Implementación de acciones concretas de cara a atender las necesidades del cliente, así como del proceso propiamente.
VERDE	a. Integración dentro de la cadena productiva y de comercialización	<ul style="list-style-type: none"> - Programas de fidelización de clientes y proveedores - Plan de mercadeo y comercialización - Alianzas con proveedores 	La calidad es definida no como un aspecto diferenciador, sino más bien como un elemento intrínseco del negocio.

9.2.2 Dimensión Economía y Finanzas

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Documentación y sistematización de información financiera

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Existencia de un registro detallado de ingresos, costos y gastos	<ul style="list-style-type: none"> - Libros de registro para cada una de las cuentas que contiene: <ul style="list-style-type: none"> ○ Fecha de generación ○ Monto ○ Concepto ○ Referencia a documento comprobatorio 	Provee información de primera mano sobre la realidad y el desempeño financiero de la empresa. Ordena, de manera básica, las transacciones de la empresa.
	a. Formulación de presupuestos y flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> - Presupuestos de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Ingresos por ventas ○ Costo de producción ○ Gastos de administración ○ Abonos a la deuda e intereses - Estimación del flujo de caja, considerando las entradas y salidas de dinero 	Se tiene un panorama más claro de las interrelaciones existentes entre diversas áreas de la empresa. Se preparan presupuestos individuales que posteriormente son integrados en un presupuesto maestro o flujo de caja. El flujo de caja permite conocer la posición de liquidez en el tiempo, de manera que se puedan realizar los ajustes respectivos.
AMARILLO	b. Análisis sistemático de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Revisiones mensuales de la información 	Da paso a la toma de decisiones fundamentadas en elementos “reales”.
	a. Generación de estados financieros	<ul style="list-style-type: none"> - Se genera por lo menos el balance general, estado de resultados y flujo de caja 	Se genera información contable regida por las normas y principios generalmente aceptados. Ello no sólo documenta las actividades de la empresa, sino que también sirve como requisito de índole tributario y bancario.
VERDE	b. Análisis sistemático de la información	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de técnicas de análisis financiero - Revisiones mensuales de la información 	La interpretación de estados cobra importancia en tanto permite una lectura más detallada de las relaciones entre diversas variables (por ejemplo la liquidez, el endeudamiento y la rentabilidad).

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Desarrollo de Planeación financiera

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. La estimación de las operaciones del negocio se encuentra documentada	- Supuestos para proyección	Aun y cuando sean de carácter empírico, existen estimadores que dan sustento a los planes y proyecciones.
AMARILLO	a. Existe un proceso sistematizado que integra la planeación del negocio con la planeación financiera	- Presupuesto base de operaciones	Primera aproximación a la conformación final o más desarrollada de los planes.
VERDE	a. Los planes y el desempeño financieros son aprobados, revisados y retroalimentados por la administración de la empresa	- Plan de financiamiento de largo plazo - Presupuesto de inversiones de capital - Controles de gestión financieros y presupuestarios	Las actividades a desarrollar contarán con el aval de la empresa, amén de que previamente estarán presupuestadas. La revisión de la dirección es permanente, de modo tal que las desviaciones en la ejecución son oportunamente atendidas.

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Valor agregado a los bienes y servicios

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Incorporación de elementos diferenciadores en la prestación de los bienes y servicios	- Análisis de la oferta actual	Provee de una visión del escenario hacia el cual han de enfocarse los esfuerzos de la empresa.
AMARILLO	a. Vigilancia (benchmarking) respecto a productos competencia, sustitutos o complementarios	- Análisis de brechas	Permite la identificación de lo que “tienen los otros” para que sirva de base al cómo superar ese vacío, siempre a la luz del segmento de mercado que se atiende.
VERDE	a. Innovación en técnicas y procesos de producción	- Técnicas productivas novedosas - Tendencias de los mercados	La replicabilidad del bien o servicio es crítica, en cuanto más diferenciado sea, mayor posición de competitividad respecto a la competencia.
	b. Vigilancia de gustos, preferencias y demandas de los consumidores	- Conocimiento del cliente (características demográficas y psicográficas)	

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Adecuado desempeño económico y financiero

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Adecuado control de costos fijos	- Estructura de costos fijos estable	Su adecuada atención permite el logro del punto de equilibrio, en donde los costos totales son iguales a los ingresos, de modo tal que la utilidad es cero. Una mejora en el margen de contribución permite una mejor cobertura de los costos fijos.
	b. Mejora del margen de contribución (precio de venta menos costo unitario)	- Plan de mercadeo que considera: <ul style="list-style-type: none"> ○ Plan de ventas ○ Política de precios ○ Comercialización - Estructura definida de costos variables (manos de obra, materia prima y gastos indirectos)	
AMARILLO	a. Expansión del negocio	- Perfecta vinculación entre el plan de mercadeo (precio, oferta, canales de distribución y promoción), la estructura de costos y el seguimiento de los planes financieros	En esta fase el empresario genera beneficios económicos que son canalizados a la recuperación de la inversión. El posicionamiento de la empresa permite el aumento de las operaciones, nuevos canales y clientes y una mejora en los índices financieros a través de su apalancamiento operativo.
	b. Conformación de alianzas	- Integración de nuevos actores y elementos a la cadena de comercialización y valor que ofrece la empresa	
VERDE	a. Consolidación de su posición de mercado	- Planes estratégicos u operativos - Plan de reinversión - Innovaciones tecnológicas y de productos/servicios	Implica el permanente monitoreo de su estructura de resultados, poniendo especial interés en la reinversión en acciones que hagan sostenible el crecimiento. La innovación por su parte asegurará la vigencia de la oferta de la empresa.

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Instrumentos y mecanismos de financiamiento

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Preparación de un perfil de la empresa para el acceso a fuentes alternativas de financiamiento (no bancarias)	- Información detallada de las características de la empresa, sus actividades, miembros, labores y expectativas	Es la base de la presentación de la empresa o proyecto. Sirve de base para la búsqueda de aliados o cooperantes.
AMARILLO	a. Organización y documentación de información financiera	- Estados financieros formalmente elaborados y documentados	De esta manera se cumple con la formalidad de tener información financiera documentada, que pueda dar garantía de la solidez financiera o capacidad de pago. También es sinónimo de orden y estructuración en el quehacer empresarial.
	b. Auditorías periódicas de información financiera	- Opinión externa sobre la veracidad y exactitud de la información de los estados financieros	
VERDE	a. Utilización de diversas fuentes de financiamiento	- Los beneficios pueden ser aumentados a través de apalancamiento financiero	Capacidad y acceso a fuentes de financiamiento, sea de fuentes bancarias o bien de cooperación (fondos no reembolsables).
	b. Desarrollo de capacidades internas para la administración de proyectos	- Habilidades para la gestión y control de proyectos bajo una metodología uniforme y válida	El control de proyectos es crítico cuando se están ejecutando fondos, independientemente de su naturaleza, de manera tal que cada una de sus etapas sustantivas de cumplimiento (hitos) sea alcanzada en tiempo, costo y forma.

Dimensión	ECONOMÍA Y FINANZAS
Indicador:	Definición de mercados

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Determinación de los segmentos de mercado que atenderá la empresa	- Perfil de los clientes que se convertirán en el foco de atención de la empresa	Conocer cuáles son las características principales de los clientes de la empresa, de cara a la formulación de estrategias de atracción.
AMARILLO	a. Adecuación de los bienes y servicios a las necesidades de los consumidores	- La oferta de la empresa es adecuada a las demandas de los segmentos de mercado	Atender oportunamente los requerimientos y deseos de los clientes se traducirá en un aumento sostenido de las ventas, fidelización de los clientes actuales y nuevos consumidores.
VERDE	a. Innovación constante	- Adecuación permanente de la oferta de la empresa	La innovación imprime un carácter de versatilidad y diferenciación, en tanto esa innovación permita la atención de nuevas necesidades y el distanciamiento de la competencia.

9.2.3 Dimensión Social

Dimensión	SOCIAL
Indicador:	Uso de mano de obra local

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Prioridad de contratación a personas de la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> - Planilla de funcionarios mayoritariamente de la comunidad 	Se espera una apropiación e identificación de los empleados y de la comunidad en sí, con las actividades que realiza la empresa.
AMARILLO	a. Generación de capacidades en las comunidades	<ul style="list-style-type: none"> - Contratación, capacitación y gestión integral del talento humano 	Más que identificación busca la apropiación, la interiorización de la empresa para con los empleados.
VERDE	a. Capacitación	<ul style="list-style-type: none"> - Capacitación a personas de la comunidad en las “artes” del negocio 	El personal capacitado provee un valor agregado a la operación del negocio, permitiendo una política de participación más inclusiva.
	b. Administración responsable	<ul style="list-style-type: none"> - Se complementa con los manuales o guías de administración diseñados - Estilo de administración 	La administración debe considerar aspectos relacionados con las normas de exigencia laboral, así como ser responsable para con los intereses y capacidades de las personas.

Dimensión	SOCIAL
Indicador:	Inversión, aporte y participación en proyectos sociales

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Identificación de necesidades comunales	- Detalle de posibilidades de inversión y aporte	Genera conciencia sobre las necesidades de las comunidades o áreas protegidas adyacentes.
AMARILLO	a. Presupuestación de acciones concretas de participación o inversión, según el desempeño financiero de la empresa	- Priorización de áreas temáticas o proyectos comunales en los cuales se trabajará	Establece una línea de acción sobre qué se atenderá y qué no, siempre al amparo de los resultados financieros.
VERDE	a. Institucionalización de un fondo económico para dar soporte a acciones de desarrollo social	- Institucionalización de acciones de colaboración, debidamente reflejadas en los presupuestos institucionales	Corresponde la implementación de acciones puntuales, de manera sostenida y responsable.

Dimensión	SOCIAL
Indicador:	Implementación de políticas de responsabilidad social

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Definición de áreas críticas de la RSE en las que la empresa tiene incidencia	- Identificación de cuáles son los componentes de RSE que pueden ser incorporados	Conocimiento de la articulación y beneficios entre las dimensiones de la RSE
AMARILLO	a. Establecimiento de lineamientos de acción que consideren aspectos económicos, sociales y ambientales	- Plan de acción ambiental - Perspectivas económicas de inversión, desarrollo y crecimiento	Sienta las bases de las otras dimensiones de trabajo, para su definición más puntual
VERDE	a. Implementación de una política de RSE debidamente estructurada e institucionalizada a lo interno de la empresa	- Las políticas definidas (RSE) son incorporadas formalmente dentro de los planes e implementadas	Ejecución de las áreas prioritarias identificadas

Dimensión	SOCIAL
Indicador:	Transparencia, valores y cumplimiento de leyes

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Mapeo y diagnóstico de la normativa que atañe a la operación de la empresa	- Listado de la normativa básica que rige la operación	Conocimiento de lo que ha de cumplirse y de la brecha por superar.
AMARILLO	a. Determinar las normativas primarias o críticas que han de ser cumplidas por la empresa	- Cumplimiento básico de reglamentaciones y leyes	Se refiere al cumplimiento del mínimo exigido, de cara al perfeccionamiento y avance en el cumplimiento de otros aspectos.
VERDE	a. Mecanismos para la rendición de cuentas	- Reportes derivados de los requerimientos de las leyes - Estados financieros - Administración transparente - Reportes de sostenibilidad - Minutas o actas de reuniones de la administración	Aparte del cumplimiento de las leyes, provee transparencia a la gestión de la organización, tanto para sus funcionarios como para otros actores.

Dimensión	SOCIAL
Indicador:	Programas de remuneración, beneficios y jornada laboral

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Estandarización de jornadas máximas de trabajo y salarios mínimos	- Normas de trabajo definidas	Permite el conocimiento del trabajo esperado del personal.
AMARILLO	a. Definición de manuales de funciones y política salarial	- Establecimiento de funciones específicas para los puestos de trabajo - Asociación de un salario para cada tipo de puesto	Facilita la interacción con los trabajadores a través de la facilitación de líneas claras de trabajo.
	b. Medidas de evaluación del desempeño para el otorgamiento de incentivos y beneficios	- Valoración del desempeño esperado y de cómo éste será recompensado	
VERDE	a. Cumplimiento de legislación laboral y de seguro social de los funcionarios	- Leyes y reglamentos de cargas de trabajo, horarios y condiciones de trabajo - Seguro médico y plan de retiro - Otras garantías laborales en ejecución	El cumplimiento de estos elementos constituye una base de las políticas de RSE de la empresa, amén de que provee las condiciones bajo las cuales se generará empleo y beneficio económico a los empleados de la empresa.
	b. Plataforma de administración del recurso humano	- Reclutamiento y selección - Salarios y beneficios - Evaluación del desempeño	

9.2.4 Dimensión Ambiental

Dimensión	AMBIENTAL
Indicador:	Establecimiento de política ambiental

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Cumplimiento de los requerimientos mínimos solicitados para la operación del negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Detalles de aspectos ambientales a considerar 	Se espera una acción inmediata sobre las condiciones mínimas que den al producto o servicio un matiz de ambiental.
AMARILLO	a. Revisión y mejora de las prácticas internas y métodos de producción	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de mejoras (lineamientos, requerimientos) - Implementación de acciones 	Adecuación básica de las prácticas empresariales a los principales elementos identificados.
VERDE	a. La política ambiental no sólo está acorde a las normativas exigidas, sino que además las supera y es proactiva	<ul style="list-style-type: none"> - Política ambiental definida y en ejecución, con presupuestos asignados y lineamientos claramente definidos 	Actitud proactiva hacia el ambiente, de manera que a priori sean tomadas decisiones congruentes con la conservación del ambiente. Ello asocia también un reconocimiento y posible beneficio económico, por el uso de esas prácticas.

Dimensión	AMBIENTAL
Indicador:	Acciones que favorecen el ambiente

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Adopción de prácticas ambientales básicas cuyo impacto ambiental es menor	- Plan para prevención de contaminación	Iniciar la carrera hacia la disminución de los efectos adversos derivados de la actividad de la empresa.
AMARILLO	a. Los procesos productivos incluyen mejoras sustantivas para la reducción de impactos	- Reducción de efectos adversos - Mejora del proceso productivo - Manejo de desechos	Incorporación paulatina de buenas prácticas ambientales.
VERDE	a. Proactivamente se utilizan materias primas e insumos amigables con el ambiente o de manera racional	- Uso de tecnologías limpias - Ecodiseño - Manejo de aguas - Manejo de desechos - Reciclaje y reutilización	Pretende la mayor mitigación de efectos adversos y a su vez propicia los recursos para la utilización de tecnologías amigables con el ambiente.

Dimensión	AMBIENTAL
Indicador:	Participación en acciones de conservación

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Definición de áreas temáticas o zonas clave de intervención	- Mapa de zonas con mayores necesidades de protección y conservación	Conocimiento de las áreas críticas en las cuales ha de incidirse.
AMARILLO	a. Priorización e incidencia leve en acciones de conservación	- Ejecución de acciones concretas	Permite la ejecución de acciones concretas, de conformidad con las capacidades de la empresa.
VERDE	a. Institucionalización de un fondo para acciones de conservación y/o mejora del ambiente	- Presupuesto de actividades puntuales - Comunicación de acciones - Concurso de iniciativas	La institucionalización de los recursos financieros es un pilar para el desarrollo de un plan de trabajo de largo plazo que abarque diversas áreas de necesidad.

Dimensión	AMBIENTAL
Indicador:	Productos o servicios amigables con el ambiente

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Establecimiento de un plan de adecuación a requerimientos ambientales	<ul style="list-style-type: none"> - Manejo de mermas de producción - Manejo de desechos 	Corresponde principalmente a la disminución de impactos negativos.
AMARILLO	a. Certificación de que su oferta productiva está acorde a los principios de sostenibilidad ambiental	<ul style="list-style-type: none"> - Utilización de materiales amigables con el ambiente - Tecnologías limpias 	A diferencia del anterior provee no sólo la mitigación, sino que incorpora elementos de acción proactiva.
VERDE	a. Afianzamiento de la prestación del servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Plan de producción o prestación de servicios - Uso de materiales - Prácticas ambientales 	Reafirma el compromiso con la conservación del ambiente a través de la prestación de servicios amigables. Agrega elementos de diferenciación. Permite generar ahorros marginales y la generación de ingresos (en segmentos específicos).

Dimensión	AMBIENTAL
Indicador:	Educación ambiental

	Práctica de Gestión	Componentes	Impacto esperado
ROJO	a. Definición de un plan y áreas prioritarias de intervención	- Identificación de cuáles son los componentes de RSE que pueden ser incorporados	Conocimiento de la articulación y beneficios entre las dimensiones de la RSE.
AMARILLO	a. Proyección de la educación ambiental hacia el entorno inmediato de la empresa	- Plan de acción ambiental - Perspectivas económicas de inversión, desarrollo y crecimiento	Sienta las bases de las otras dimensiones de trabajo, para su definición más puntual.
VERDE	a. Realización de acciones de capacitación internas y externas para concienciación de diversos actores	- Las políticas definidas (RSE) son incorporadas formalmente dentro de los planes e implementadas	Ejecución de las áreas prioritarias identificadas.

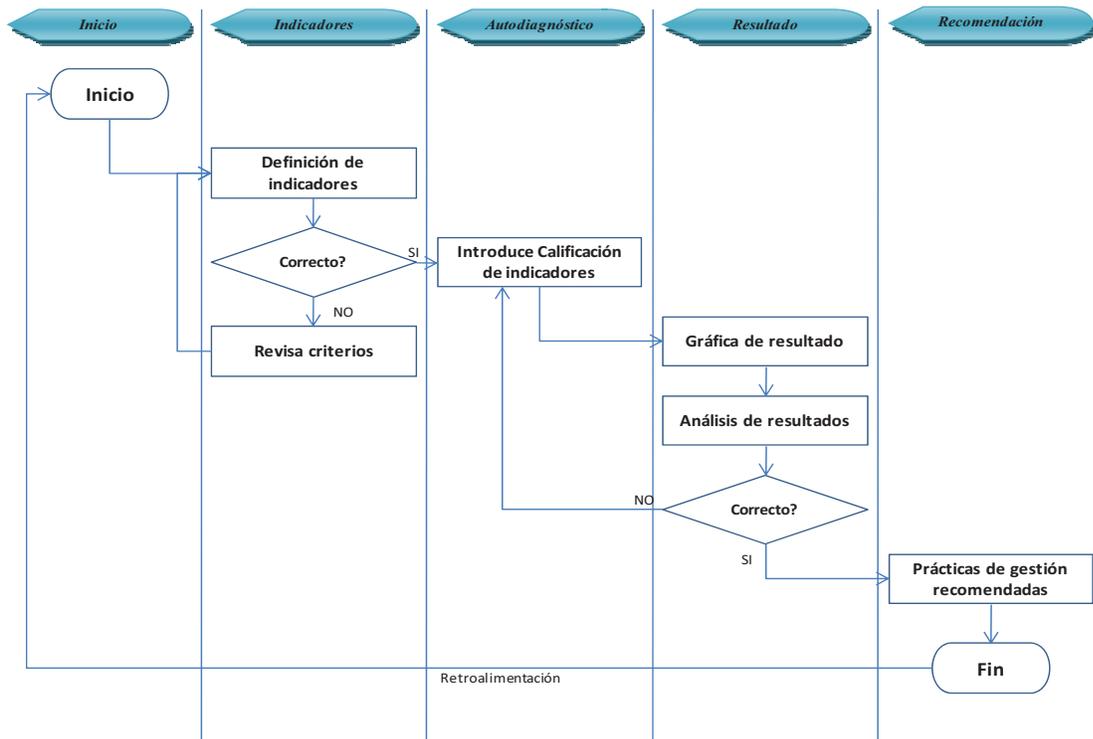
9.3 HERRAMIENTA DE TRABAJO

La herramienta ha sido diseñada bajo una plataforma de MS-Excel para la alimentación de datos de cara al autodiagnóstico de sostenibilidad de las empresas, de modo tal que a partir de los criterios de calificación de las dimensiones de sostenibilidad se logre una visualización gráfica de los resultados, así como de los principales “tips” de gestión. Todo ello tiene la finalidad de sentar las bases de trabajo para la mejora de los indicadores susceptibles a ello.

La herramienta consta de cinco secciones:

- i.  **Inicio** Corresponde al detalle de contenidos de la herramienta
- ii.  **Indicadores** Sección donde se definen los criterios de calificación de las dimensiones analizadas
- iii.  **Autodiagnóstico** En este apartado se introducen las calificaciones para cada uno de los indicadores
- iv.  **Resultado** Representación gráfica de los resultados del autodiagnóstico
- v.  **Recomendación** Recomendación de los principales cursos de acción a tomar

9.3.1 Diagrama de flujo de procesos



9.3.2 Sección INICIO

Esta sección constituye la tabla de contenidos de la herramienta:



- Se posiciona el cursor en cada una de las casillas, y automáticamente se traslada a cada una de las plantillas de trabajo.

9.3.3 Sección INDICADORES

INDICADORES		Rojo	Amarillo	Verde
I. Infraestructura	I. Institucional: Empresarialidad e Infraestructura			
	1.1. Implementación de planes estratégicos	Solamente se elaboran planes anuales o bien la toma de decisiones se realiza sobre la marcha NO HAY PLAN ESTRATÉGICO	Existe al menos un plan de mediano plazo, pero éste no es la base de la toma de decisiones gerenciales. HAY PLAN ESTRATÉGICO PERO ESTA OBSOLETO Y NO SE UTILIZA	Existe un plan estratégico de mediano y largo plazo que incorpora elementos claves de sostenibilidad y que es consistentemente evaluado y actualizado HAY PLAN ESTRATÉGICO Y SE UTILIZA
	1.2. Infraestructura e innovación tecnológica	No se cuenta con condiciones óptimas para la ejecución de los servicios y/o se cuenta con tecnologías desactualizadas. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO INSUFICIENTE	Existen las condiciones mínimas necesarias para la ejecución de labores INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO OBSOLETO E PERO TRABAJANDO	Existe la infraestructura y equipos necesarios para la prestación de los servicios, así como una constante vigilancia de las novedades tecnológicas del ramo. INFRAESTRUCTURA Y EQUIPO ADECUADA
	1.3. Atención al Recurso Humano	No existen políticas claras de administración, quedando supepita su ejecución al libre criterio de la administración	Se cuenta con algunas políticas y procedimientos, pero son de escaso conocimiento de los funcionarios y de irregular aplicabilidad.	Se ha identificado toda una plataforma de gestión del talento humano, que abarca desde los procesos de reclutamiento y hasta los beneficios colectivos.
	1.4. Asociatividad y alianzas	La empresa prefiere funcionar bajo un esquema de trabajo en solitario, limitándose a las relaciones estrictamente comerciales con sus proveedores y clientes	La empresa busca la asociación con otras empresas y organizaciones con el fin de compartir conocimientos y experiencias, y desarrollar nuevas oportunidades de negocio	La empresa recibe apoyo de diferentes organizaciones gubernamentales y/o no gubernamentales para lograr sus objetivos económicos, ambientales y sociales
	1.5. Desarrollo de Encadenamientos productivos	No existe vinculación con su clúster productivo, limitándose a relaciones de tipo estrictamente comercial.	Se han iniciado relaciones más allá de aspectos comerciales, buscando nueva opciones de negocios que permitan el mutuo beneficio.	La empresa tiene una estrategia de fortalecimiento de su cadena de valor, tanto en dirección a sus clientes y consumidores, como hacia sus proveedores.
1.6. Aplicación de conceptos de calidad en el servicio/procesos	Los clientes y demás actores son poco sensible a este tema y por tanto la empresa no realiza acciones en este sentido.	La calidad es percibida como un elemntp	La calidad del producto/ servicio es consistente y de acuerdo a las expectativas del cliente y ello se encuentra tácitamente plasmado en su política de calidad.	

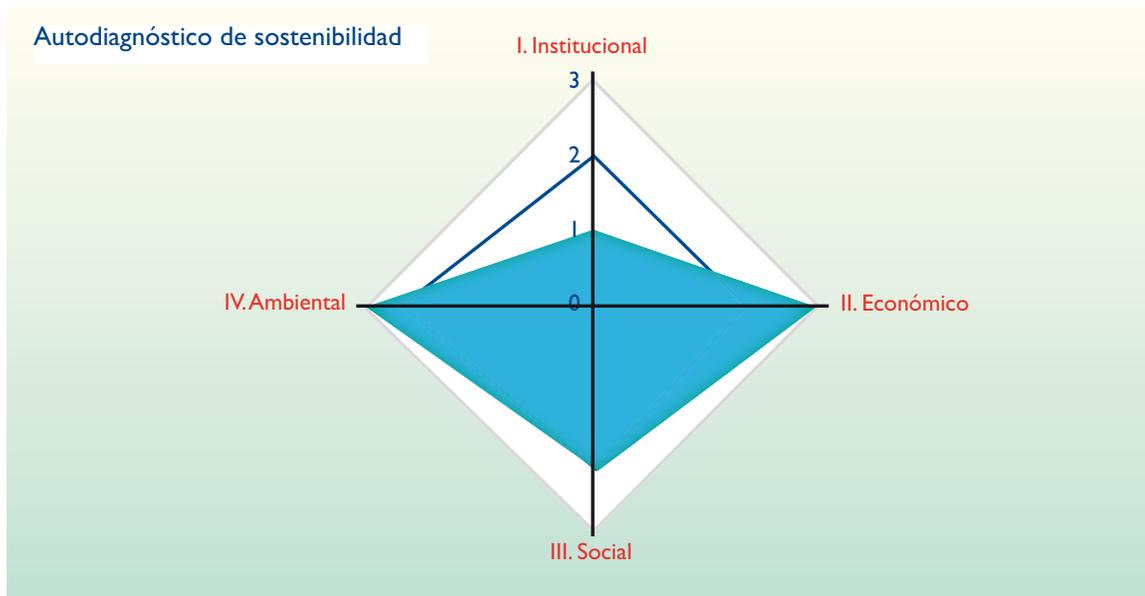
- En este apartado se encuentran definidos los criterios de calificación de cada uno de los indicadores, según la escala de rojo, amarillo y verde.
- Los criterios pueden ser cambiados según necesidades y contextos particulares. Inicialmente se recomienda no cambiar ninguno, hasta que se tenga dominio de los elementos que te afectan.
- Estos criterios son la base de calificación que se hará en la sección AUTODIAGNÓSTICO.
- Posicionando el cursor en  se devolverá a la sección INICIO.
- Posicionando el cursor en  se avanzará a la sección AUTODIAGNÓSTICO.

9.3.4 Sección AUTODIAGNÓSTICO

Instrucciones					
Por favor marque con una "X" dentro del paréntesis correspondiente. Al final podrá observar el perfil de sostenibilidad de su empresa de forma gráfica.					
I. Institucional					
	3	2	1	0	Verificador con el que se documenta la calificación
1.1. Implementación de planes estratégicos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
1.2. Infraestructura e innovación tecnológica	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="text"/>
1.3. Atención al Recurso Humano	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Favor sele	<input type="text"/>
1.4. Asociatividad y alianzas	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Favor sele	<input type="text"/>
1.5. Desarrollo de Encadenamientos	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Favor sele	<input type="text"/>
1.6. Aplicación de conceptos de calidad en	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/> Favor sele	<input type="text"/>

- Consta de dos partes:
- o la primera que instruye y retoma los indicadores que serán evaluados
- o la plantilla para calificación de los indicadores
- La calificación se realiza poniendo la letra equis ("x") en las casillas coloreadas. Dicha calificación deberá estar en función de los criterios definidos en la sección INDICADORES.
- La plantilla no permitirá un valor diferente a "x" (mayúscula o minúscula).
- En caso de que una casilla no haya sido marcada, a la derecha aparecerá la leyenda "Favor seleccionar".
- Adicionalmente a cada indicador, ha de completarse la casilla "Verificador con el que se documenta la calificación" a efectos de citar en este espacio los documentos o evidencias que dan sustento a la calificación otorgada.
- Posicionando el cursor en  (al final de la plantilla) se devolverá a la sección INICIO.

9.3.5 Sección RESULTADO



- Es la representación gráfica de las calificaciones obtenidas.
- La escala de medición va de 0 a 3:
 - 0: no aplica
 - 1: Rojo (necesita acción / bajo desempeño)
 - 2: Amarillo (mejorable / desempeño mínimamente aceptable)
 - 3: Verde (implementado o con potencialidades de mejora)
- Esta plantilla no permite modificaciones.
- Posicionando el cursor en  (al final de la plantilla) se devolverá a la sección INICIO.

9.3.6 Sección RECOMENDACIÓN

Recomendación de prácticas de gestión			
<i>Esta sección esta fundamentada en las prácticas recomendadas. Es decir, busca la migración paulatina de bajos desempeños (rojo) hacia la mejores indicadores de gestión (verdes).</i>			
I. Institucional: Empresariedad e Infraestructura	Rojo	Amarillo	Verde
1.1. Implementación de planes estratégicos	a. Elaboración de un plan anual operativo b. Seguimiento del plan		
1.2. Infraestructura e innovación tecnológica	a. Disponer de infraestructura y equipos mínimamente requeridos para la operación continua.		
1.3. Atención al Recurso Humano			
1.4. Asociatividad y alianzas			
1.5. Desarrollo de Encadenamientos productivos			
1.6. Aplicación de conceptos de calidad en el servicio/procesos			

- Esta sección parte de la calificación otorgada en la sección AUTODIAGNÓSTICO.
- Considera las prácticas recomendadas en el apartado 6 de este documento:
- o En esencia el instrumento busca mejorar las capacidades y la implementación de mejores prácticas de gestión, principalmente para los indicadores calificados con rojo o amarillo, de cara a que migren a una mejor posición de gestión (por ejemplo que los rojos se conviertan en amarillo y los amarillos lleguen a verde).
- o De esta manera, para cada una de las calificaciones otorgadas, asignará la práctica que es recomendable iniciar de cara a la mejora de ese indicador en particular. Ejemplo: si la calificación para el indicador 1.1 en el autodiagnóstico fue “roja”, entonces en esta plantilla aparecerá, en el espacio rojo, la especificación de las acciones recomendadas, sin que ello demerite otras opciones identificadas por la empresa.

