



ASISTENCIA TÉCNICA AL PROGRAMA
“ACCESO AL EMPLEO A TRAVÉS DE LA MEJORA DE LAS HABILIDADES LABORALES Y EL
FOMENTO EMPRESARIAL EN HONDURAS” (EURO EMPLEO)
LA/2019/412-746

Manual de trabajo para el técnico conteniendo el pensum teórico a
abordar durante cada módulo.

GI90: Creación e implementación de un Programa de Especialización en Competencias
Empresariales para proveedores público-privados de servicios de desarrollo empresarial a
emprendedores y MIPYMES en Honduras

Enero de 2025

Asistencia Técnica implementada por:

IDOM  **involas**



Este documento fue realizado con la contribución de la Unión Europea. Su contenido es exclusiva responsabilidad de sus autores y no necesariamente refleja los puntos de vista de la Unión Europea.



CONTENIDO

DATOS GENERALES	7
INTRODUCCIÓN	8
MÓDULO A:.....	9
FORMACIÓN EN METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL EMPRENDIMIENTO.	9
PRESENTACIÓN	10
OBJETIVOS	11
DESARROLLO DEL CONTENIDO	12
1. Design Thinking (Prototipado de modelo de negocio) (Design Sprint).	12
2. Lean Startup (Construcción de un producto Mínimo Viable (MVP o PMV)).	16
3. Metodologías ágiles: Scrum, Kanban.	18
4. Finanzas ágiles.....	21
CONCLUSIONES	23
ANEXOS	24
MÓDULO B:	25
FORMACIÓN AVANZADA EN ECONOMÍA SOCIAL.....	25
PRESENTACIÓN	26
OBJETIVOS	27
DESARROLLO DEL CONTENIDO	28
1. Modelo de economía social, solidaria y colaborativa.....	28
2. El cooperativismo en los modelos de negocio y la Economía Social en Honduras. 44	
3. Ley de las MYPYME y el sector de la economía.	51
4. Legalización y sus beneficios.....	56
5. El desarrollo empresarial y la economía social.	62



6.	Valores y Principios de la Economía Social. Dinámicas de Trabajo en Equipo.	64
7.	Innovación Social: Los Desafíos de la Economía Social. Innovación Cooperativa.	66
8.	Dirección de Recursos Humanos en Empresas de la Economía Social y Solidaria.	69
9.	Gestión Administrativa de las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS) en Honduras.	71
10.	Reglamentos que Rigen las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS) en Honduras.	74
	CONCLUSIONES	78
	ANEXOS	79
	MÓDULO C:	81
	FORMACIÓN EN ACELERACIÓN DE NEGOCIOS.	81
	PRESENTACIÓN	82
	OBJETIVOS	83
	DESARROLLO DEL CONTENIDO	85
	1. Nivelando el terreno. ¿Qué es Emprender?	85
	2. Diagnóstico estratégico de la posición competitiva de la empresa.	97
	3. Innovación para generar valor de Alto impacto.	108
	4. Estrategias de Aceleración Comercial.	129
	5. Fortalecimiento Procesos Comerciales.	138
	6. Diseño de estrategias para generar y/o aperturar nuevos mercados.....	142
	7. Métodos para incrementar y duplicar clientes de calidad.	153
	CONCLUSIONES	170
	ANEXOS	172
	MÓDULO D:	173
	FORMACIÓN PARA EL ACOMPAÑAMIENTO EN CADENAS DE VALOR.....	173



PRESENTACIÓN DEL MÓDULO	174
OBJETIVOS	175
DESARROLLO DEL CONTENIDO	176
1. Mirada conceptual a las cadenas de valor.	176
2. Identificación de las cadenas de valor en el país (desagregación por regiones).	177
3. Medición de procesos en una cadena de valor.	178
4. Teoría de la sustentabilidad ambiental, agenda 2030 y ODS.	184
5. Nuevos modelos de emprendimiento socio ambientales para la Agenda 2030.	192
6. Responsabilidad social Corporativa.	210
7. Ecodiseño y análisis del ciclo de vida.	213
8. Ecoeficiencia y Cadena de Suministros.	225
CONCLUSIONES	235
ANEXOS	236



DATOS GENERALES

Unidad Responsable: Universidad Tecnológica de Honduras.

Centro de Innovación UTH Avanza.

Nombre de la Certificación: Competencias Empresariales con Enfoque Agroforestal.

Modalidad: Híbrida

Duración de la Certificación: 220 horas

Dirigido a: Proveedores de Servicios de Desarrollo Empresarial de diferentes Regiones en Honduras.

Cupo de participantes: 60 personas, 30 para cada ciudad.

Cohortes: Tegucigalpa y San Pedro Sula.



INTRODUCCIÓN

La labor de trabajo de los Centros de Desarrollo Empresarial es fundamental para el crecimiento de las personas emprendedoras, las micros, pequeñas y medianas empresas, ya que son entidades de apoyo que impulsan la competitividad y el desarrollo sostenible. Mediante asesorías y acompañamiento buscan que los emprendedores/Mipymes reciban conocimiento e información enriquecedora.

La Certificación en Competencias Empresariales con Enfoque Agroforestal se crea e implementa para capacitar a los asesores de Servicios de Desarrollo Empresarial pertenecientes a las siguientes regiones de Honduras: Región Valle de Sula, Cordillera Nombre de Dios, Región Lempa, La Mosquitia y la Región Golfo de Fonseca. Se desarrolla mediante modalidad híbrida, en Tegucigalpa y San Pedro Sula, con una duración de 220 horas para cada ciudad. La finalidad de esta certificación es reforzar las habilidades y capacidades de los asesores de los CDE's antes mencionados, para que actualicen sus conocimientos en los diferentes temas a abordar y así lograr que estén más capacitados a ofrecer un servicio de calidad.

Este documento es la base teórica de cada uno de los temas contemplados para el desarrollo de la certificación, el cual está dividido por cuatro módulos y en ellos se encuentra los elementos esenciales que describe el propósito de cada módulo y la información que cada consultor debe seguir y compartir con los participantes.



A

MÓDULO A:

FORMACIÓN EN METODOLOGÍAS ÁGILES PARA EL EMPRENDIMIENTO.

Contenido

1. Design Thinking (Prototipado de modelo de negocio) (+Design Sprint).
2. Lean Startup (Construcción de un producto Mínimo Viable (MVP o PMV)).
3. Metodologías ágiles: Scrum, Kanban.
4. Finanzas ágiles.

Duración: 60 horas.



PRESENTACIÓN

El curso Formación en Metodologías Ágiles para el Emprendimiento está diseñado para ser una experiencia vivencial para que los participantes logren identificar y aplicar las mejores herramientas, comportamientos y metodologías en la vida profesional. El establecimiento de un marco empresarial que promueva la creación y el desarrollo de nuevas empresas y nuevos sectores, constituye un factor fundamental para mejorar la competitividad de un país y la calidad de vida de sus habitantes.

La capacitación en metodologías ágiles de emprendimiento tiene como finalidad que el asesor las conozca y ponga en práctica marcos de trabajo para materializar su idea de negocios en un Mínimo Producto Viable que esté listo para lanzarse al mercado.

Este módulo está orientado por la filosofía "aprender haciendo" y una metodología de aprendizaje activo. Donde en cada uno de los temas los participantes desarrollarán e implementarán proyectos empresariales con características globales a través de metodologías de emprendimiento ágiles, las cuales permiten trabajar de forma más eficiente.



OBJETIVOS

Objetivo General

Aprender, implementar y primordialmente innovar mediante metodologías ágiles de emprendimiento que sirvan de herramientas de trabajo para que los asesores logren aplicarlo en la vida profesional.

Objetivos específicos

1. Aprender en equipos las metodologías ágiles de creación de empresas.
2. Desarrollar entre consultores las habilidades de creación de estrategias para empresas.
3. Experimentar de manera vivencial las etapas por las que un emprendedor debe pasar al momento de fundar una empresa
4. Identificar la forma más efectiva, que los consultores pongan en práctica sus ideas y materializar las oportunidades de negocio que se le puedan presentar.
5. Conocer las herramientas digitales disponibles medir el impacto de sus estrategias para que pueda utilizarlas en su vida profesional.



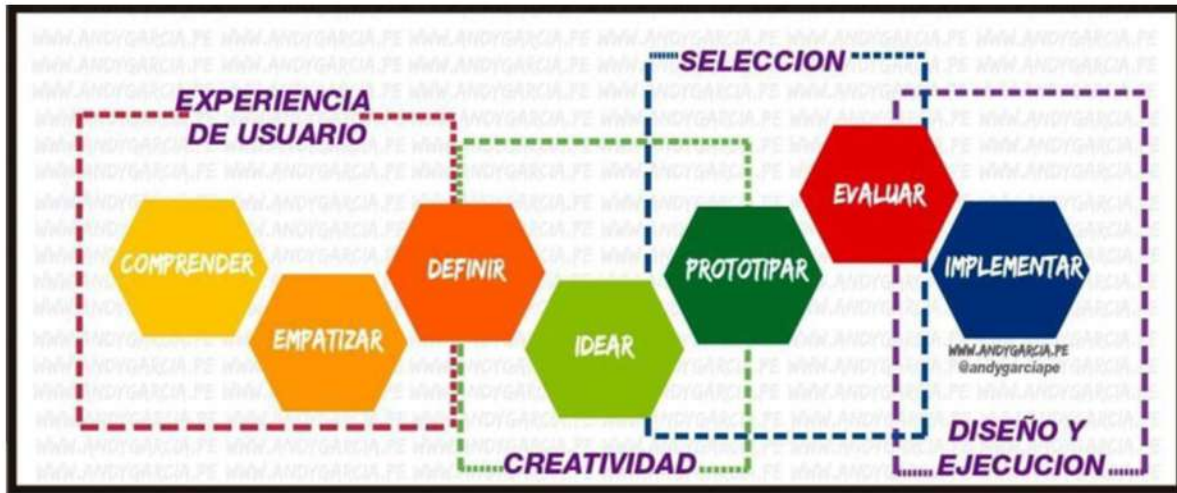
DESARROLLO DEL CONTENIDO

1. Design Thinking (Prototipado de modelo de negocio) (Design Sprint).

Las **metodologías ágiles** se han hecho cada vez más populares a medida que las empresas se esfuerzan por seguir siendo competitivas en mercados dinámicos. Mediante la aplicación de prácticas ágiles, los equipos pueden adaptarse rápidamente a los cambios en los requisitos y las necesidades de los clientes, lo que se traduce en productos que cumplen o superan las expectativas. Las metodologías ágiles dan prioridad a la satisfacción del cliente, la entrega rápida y repetida de productos funcionales y la respuesta al cambio frente al seguimiento de un plan rígido. El planteamiento valora a las personas y las interacciones por encima de los procesos y las herramientas, y fomenta la comunicación cara a cara y el trabajo en equipo.

Las metodologías ágiles se centran en las necesidades del cliente y fundamental el proceso de desarrollo en aportar valor. Al comprender y cumplir los requisitos del cliente, el equipo de desarrollo puede crear un producto que satisfaga sus necesidades y consiga los resultados deseados. El marco ágil abarca varias iteraciones. Dentro de las metodologías ágiles más utilizadas se encuentra:

El Desing thinking es una metodología, para desarrollar la "Innovación" centrada en las personas, ofreciendo una lente a través de la cual se pueda observar los retos, detectar necesidades y finalmente, solucionarlas.



Fases de Desing thinking:

Empatizar. Es considerada la fase esencial de esta metodología y se ocupa descubrimiento y entendimiento de las principales necesidades del consumidor. Este proceso empático se enfoca en analizar profundamente al cliente, comprendiendo sus verdaderas motivaciones y haciéndolas propias. Para llevar a cabo esta exploración, no basta con observar a los usuarios, sino que también es necesario interactuar con ellos.

La empatía que es el elemento esencial del proceso de diseño. Entonces entras en un modo, en un estado de observación que es el modo empatía. Que es básicamente el trabajo que haces para entender a los usuarios dentro del contexto del cual estás diseñando. Es el esfuerzo por comprender las cosas que hacen y porqué, sus necesidades físicas y emocionales, como conciben el mundo y que es significativo para ellos. Son las personas en acción las que inspiran al diseñador y direccionan una idea una idea en particular. A esta etapa se le llama “immerse” ya que el diseñador debe hundirse en un mar de aprendizaje.

Definir. Luego de conocer las distintas necesidades en la etapa anterior, se definen cuáles son las principales. Para esto, se realiza una evaluación minuciosa de la gran variedad de



problemas detectada previamente. Al determinar las necesidades medulares, será posible plantear medidas para llegar a una solución definitiva.

Este modo “definición” es todo sobre traer claridad y enfoque al espacio de diseño en que se definen y redefinen los conceptos. Es preciso determinar bien el desafío del proyecto basado en lo aprendido del usuario y su contexto. Después de transformarse en un experto instantáneo del problema adquiriendo una empatía invaluable por la persona de la cual estás diseñando, esta etapa es sobre crear coherencia sobre la variada información que se ha reunido. El modo definición es crítico para el proceso de diseño ya que la meta de esta etapa es moquetear un “Point of View” (POV) que significa crear una declaración de problema viable y significativo y que será guía para enfocarse de mejor manera a un usuario en particular. Los insights no aparecen de la nada y repentinamente como por arte de magia. Estos insights nacen al procesar y sintetizar la información y enfrentando el problema para hacer conexiones y descubrir patrones racionales.

Idear. En esta etapa, el equipo debe pensar creativamente y lanzar más de una idea para solucionar aquellos problemas específicos que identificó en la fase previa. En este proceso de pensamiento divergente está permitido equivocarse. Además, para llevarlo a cabo de la mejor forma, se pueden utilizar técnicas para estimular la creatividad y el pensamiento libre.

Aquí empieza el proceso de diseño y la generación de múltiples ideas. Esta etapa se entrega los conceptos y los recursos para hacer prototipos y crear soluciones innovadoras.

Todas las ideas son válidas y se combina todo desde el pensamiento inconsciente y consciente, pensamientos racionales y la imaginación. Es un espacio para desarrollar brainstorms y construir ideas sobre previas ideas. En esta etapa se conciben una gran cantidad de ideas que dan muchas alternativas de donde elegir como posibles soluciones en vez de encontrar una sola mejor solución. También se puede trabajar con métodos como croquis, mindmaps, prototipos y storyboards para explicar la idea de la mejor manera.



Prototipar. Consiste básicamente en materializar las ideas seleccionadas. En ocasiones, el prototipo puede ser digital (una web beta, por ejemplo) o físico (como un dibujo o diseño). Por lo general, estos prototipos se realizan con materiales de bajo costo, como papel, cartón o plastilina. Esto dependerá del presupuesto con el que se cuente.

El modo Prototipos es la generación de elementos informativos como dibujos, artefactos y objetos con la intención de responder preguntas que nos acerquen a la solución final. No necesariamente debe ser un objeto sino cualquier cosa con que se pueda interactuar. Puede ser un post-it, un cartón doblado o una actividad e incluso un storyboard. Idealmente debe ser algo con que el usuario pueda trabajar y experimentar. Es un proceso de mejora o sea en las fases iniciales de cada proyecto puede ser un poco amplio y el prototipado debe ser de manera rápida y barata de hacer pero que puedan entregar tema para debatir y recibir feedback de usuarios y colegas

Evaluar. Finalmente, en esta fase, los clientes prueban y evalúan los prototipos elaborados anteriormente. De acuerdo a las críticas de los consumidores, el equipo de trabajo podrá hacer correcciones en los prototipos.

Este paso consiste en solicitar feedback y opiniones sobre los prototipos que se han creado de los mismos usuarios y colegas además de ser otra oportunidad para ganar empatía por las personas de las cuales estas diseñando de otra manera. Una buena regla es siempre hacer un prototipo creyendo que estamos en lo correcto, pero debemos evaluar pensando que estamos equivocados. Esta es la oportunidad para refinar las soluciones y poder mejorarlas. Idealmente se debe evaluar y testear en el contexto mismo del usuario.



Prototipado de modelo de negocio.

El prototipado es una versión inicial de la idea de un producto o servicio. El prototipado nos permite poder evaluar y validación si efectivamente la idea que tenemos en mente cumple los objetivos de la empresa y de los usuarios. Gracias a este prototipo podremos validar esas ideas que tenemos de productos o servicios pero que no sabemos cómo reflejarlas ni cómo llevarlas a un terreno palpable.

2. Lean Startup (Construcción de un producto Mínimo Viable (MVP o PMV)).

El método **Lean Startup** toma su nombre de la revolución del Lean manufacturing que Taiichi Ohno y Shigeo Shingo desarrollaron en Toyota. El pensamiento Lean altera radicalmente la forma de organizar las cadenas de oferta y los sistemas de producción. Entre sus principios están el diseño del conocimiento y la creatividad de los trabajadores, la reducción de las dimensiones de los lotes, la producción just-in-time y el control de inventarios, y la «aceleración del tiempo del ciclo». Enseña al mundo la diferencia entre las actividades que crean valor y el derroche, y muestra cómo incorporar calidad a los productos.

Lean Startup adapta estas ideas al contexto del espíritu emprendedor, proponiendo a los emprendedores que juzguen su progreso de una forma diferente a como lo hacen otro tipo de empresas.



Definiciones

- Lean Startup es una nueva forma de ver el desarrollo de productos innovadores que enfatiza la rápida iteración y la comprensión de los consumidores, una enorme visión y una gran ambición, todo al mismo tiempo.
- El método Lean Startup es un conjunto de prácticas que ayuda a los emprendedores a incrementar las probabilidades de crear un startup con éxito.
- La metodología Lean Startup utiliza herramientas y principios para reducir los residuos y aumentar así la velocidad. El objetivo es optimizar el valor y minimizar los residuos. Lean se utiliza en diversas industrias que generan residuos.
- Consiste en reducir los ciclos de desarrollo de productos, mediante la adopción de una combinación, de elementos:
 - o Experimentación.
 - o Hipótesis.
 - o Lanzamiento de productos iterativos.

Producto Mínimo Viable (PMV)

El Producto Mínimo Viable (PMV) es aquella versión del producto que permite dar una vuelta entera al circuito de Crear-Medir-Aprender con un mínimo esfuerzo y el mínimo tiempo de desarrollo. Crear un PMV requiere un trabajo extra: debemos ser capaces de medir su impacto. Cuando vaya a crear su propio producto mínimo viable, siga esta simple regla: elimine cualquier elemento, proceso o esfuerzo que no contribuya directamente al aprendizaje que está buscando.



3. Metodologías ágiles: Scrum, Kanban.

Scrum

Es una metodología de desarrollo ágil que estructura el desarrollo de aplicaciones en ciclos llamados Sprints. Es un marco utilizado por equipos para crear una hipótesis, experimentar, analizar los resultados y realizar las modificaciones necesarias. Los equipos que utilicen esta metodología pueden incorporar prácticas de diversos marcos según sea necesario. El proceso implica equipos multifuncionales trabajan en el desarrollo de productos, dividiendo el trabajo en múltiples iteraciones de 2 a 4 semanas.

Scrum es un marco de trabajo que nos permite encontrar prácticas emergentes en dominios complejos, como la gestión de proyectos de innovación. En lugar de proporcionar una descripción completa y detallada de cómo deben realizarse las tareas de un proyecto, genera un contexto relacional e iterativo, de inspección y adaptación constante para que los involucrados vayan creando su propio proceso.

Dividido en 4 Ciclos:

- Evaluar
- Seleccionar
- Desarrollar
- Revisar

Scrum prescribe 3 roles: dueño de producto (establece la visión del producto y las prioridades), equipo (implementa el producto) y Scrum Master (elimina los impedimentos y proporciona liderazgo en el proceso).



Kanban

Kanban consiste en un sistema de señales visuales de control de producción que mantiene activo el proceso de reabastecimiento. Para mandar la señal de reabastecimiento existen una amplia variedad de métodos, desde tarjetas o tableros, señales visuales o electrónicas. La elección de un método de aviso u otro dependerá de las condiciones de la empresa, así como de las características del producto.

Con el objetivo de regular el flujo de producción entre los diferentes centros de trabajo, el sistema Kanban a través de señales que indican cuando se necesita más material controla el reaprovisionamiento. Es decir, el centro de trabajo que esté aguas arriba mediante la señal Kanban siempre pedirá el material que necesita al centro de trabajo anterior. Una vez que un centro de trabajo realice todas las tareas, deberá pedir al proceso anterior lo que necesita para continuar produciendo y tenerlo listo justo a tiempo.



Un diseño adecuado del sistema Kanban es esencial para la gestión y control de la producción. Kanban genera las cantidades de producción necesarias en el momento requerido, reduce inventario y elimina actividades que no generan valor en la cadena de producción, reduciendo así elevados costes de producción.

Similitudes entre Scrum y Kanban.

- Ambos son Lean y Ágiles.
- Ambos emplean sistemas de planificación "pull".
- Ambos establecen límites WIP.
- En ambos la visibilidad del proceso es la base de su mejora.
- Ambos tienen como objetivo la entrega temprana y frecuente de software.
- Ambos trabajan con equipos auto-organizados.
- Ambos necesitan la división del trabajo en partes.
- Ambos revisan y mejoran de forma continua el plan del producto en base a datos empíricos (velocidad / tiempo de entrega).

Diferencias entre Scrum y Kanban.

Scrum	Kanban
1. Las iteraciones deben ser de tiempo fijo.	1. El tiempo fijo en las iteraciones es opcional.
2. El equipo asume un compromiso de trabajo por iteración.	2. El compromiso es opcional.
3. La métrica por defecto para la planificación y la mejora del proceso es la Velocidad.	3. La métrica por defecto para la planificación y la mejora del proceso es el Lead Time.



<p>4. Los equipos deben ser multifuncionales.</p> <p>5. No se pueden añadir tareas en medio de una iteración.</p> <p>6. En cada sprint se limpia el tablero de seguimiento.</p> <p>7. La pila del producto debe estar priorizada.</p>	<p>4. Los equipos pueden ser multifuncionales o especializados.</p> <p>5. Siempre que haya capacidad disponible, se pueden añadir tareas.</p> <p>6. El tablero Kanban es persistente.</p> <p>7. La priorización es opcional.</p>
---	--

4. Finanzas ágiles.

Las finanzas ágiles constituyen una metodología que incorpora las tecnologías y las competencias necesarias para facilitar la adopción de las finanzas digitales. Una organización financiera ágil es flexible, resiliente y eficiente. Los equipos ágiles trabajan de forma rápida y decidida transfiriendo datos en tiempo real a los responsables de la toma de decisiones.

Características de la agilidad financiera.

Para ser ágil, la función financiera debe seguir estas prácticas fundamentales:

- Una organización financiera ágil refuerza el pensamiento estratégico y lidera el negocio midiendo y comprendiendo los factores intangibles que generan valor para adelantarse a las amenazas competitivas.
- Los equipos ágiles utilizan un marco de planificación que mide el progreso continuo de los objetivos estratégicos y permite a las empresas introducir nuevos productos y servicios rápidamente en el mercado.



- Las organizaciones ágiles ofrecen análisis prospectivos que identifican oportunidades para innovar e incrementar los ingresos, a la vez que mejoran la asignación de recursos identificando qué es lo que no genera valor.

Ventajas al utilizar metodologías ágiles en el sector financiero.

- Menor inversión económica: Al aplicar metodologías ágiles en tus procesos financieros, puedes evitar invertir mayor cantidad de capital, ya que la posibilidad de fracaso disminuye drásticamente, esto debido a que a lo largo del proyecto se identifican los errores y pueden corregirse antes de la entrega final.
- Calidad del producto: La oportunidad de recibir feedback del cliente a cada paso de lo que podría ser un análisis financiero, te brindará una visión más amplia del camino que debes tomar, esto aumentará la calidad de tu proyecto.
- Trabajo en equipo: El delegar roles a cada persona o por equipo, mejorará la organización y permitirá una comunicación más dinámica entre expertos.
- Satisfacción del cliente: El inversionista, al verse involucrado en cada etapa del proyecto, se sentirá seguro al saber que va por un buen camino, esto aumenta la tasa de éxito, ya que en entregas finales gran parte del proyecto estará aprobada.
- Priorización y tomas de decisiones: Implementar metodologías ágiles te permite generar prioridades, estas se adaptan según las necesidades de cada empresa, al verse involucrado todo el equipo, la toma de decisiones se facilitarán, puesto que todos tienen el mismo enfoque.



CONCLUSIONES

1. En síntesis, la aplicación de metodologías ágiles con Design Thinking y Lean Startup, Scrum, Kanban, etc., implica formar al consultor en la creación de negocios, pero con mayores posibilidades de éxito y la aplicación de nuevas metodologías activas.
2. Mediante las metodologías ágiles se busca que los participantes sean capaces de definir un modelo de negocios rentable y escalable, con opciones de tener éxito en el mercado, y si no es así, de aprender a revertir la situación, pivotar para darle otro sentido, u otro enfoque, y perseverar.
3. Las metodologías ágiles traen consigo herramientas que pueden resultar extremadamente útiles para potenciar el desarrollo de empresas. No solo te permiten ahorrar tiempo y dinero, sino que facilitan la interacción con los usuarios y te ayudan a crear una mejor relación con ellos.
4. Los principios y valores que guían a estas metodologías también te ayudan a mantener el foco en lo que realmente importa: los clientes, sus necesidades y las relaciones que puedes crear con ellos.



ANEXOS

Referencias bibliográficas

Libro: GENERACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO. Autores Alexander Osterwalder e Yves Pigneur.

Desing Thinking: por Tim Brown Publicacion (Harvard Bussines Review): Guía del Proceso creativo.

Alexander Osterwalder & Yves Pigneur, 2010 Centro Libros PAPP, S. L. U., 2011, Business Model Generation, ISBN: 978-84-234-2841-0 (PDF).

Mini guía: una introducción al Design Thinking + Bootcamp bootleg (Institute of Desing at Stanford).

Libro: THE LEAN STARTUP. Autor: (ERIC RIES) (PDF).

Kanban y Scrum (enrik Kniberg & Mattias Skarin Prólogo de Mary Poppendieck & David Anderson).

Design Thinking - INNOVACIÓN EN LOS NEGOCIOS Maurício Vianna Ysmar Vianna Isabel K. Adler Brenda Lucena Beatriz Russo.



B

MÓDULO B:

FORMACIÓN AVANZADA EN ECONOMÍA SOCIAL.

Contenido

1. Modelo de economía social, solidaria y colaborativa.
2. El cooperativismo en los modelos de negocio y la Economía Social en Honduras.
3. Ley de las MYPYME y el sector de la economía.
4. Legalización y sus beneficios.
5. El desarrollo empresarial y la economía social.
6. Valores y Principios de la Economía Social. Dinámicas de Trabajo en Equipo.
7. Innovación Social: Los Desafíos de la Economía Social. Innovación Cooperativa.
8. Dirección de Recursos Humanos en Empresas de la Economía Social y Solidaria.
9. Gestión administrativa de las EESS.
10. Reglamentos que rigen las EESS.

Duración: 60 horas.



PRESENTACIÓN

Dentro del Programa de Especialización en Competencias Empresariales, el módulo de **Formación Avanzada en Economía Social** está diseñado para proporcionar una capacitación avanzada a los participantes públicos y privados de servicios de desarrollo empresarial en Honduras. Su objetivo es equipar a los participantes con conocimientos y herramientas avanzadas para apoyar eficazmente a emprendedores y MIPYMES, fomentando un entorno empresarial más inclusivo y equitativo.

Este módulo ofrecerá estrategias para fortalecer el tejido empresarial mediante la aplicación de principios de economía social, promoviendo una mayor cohesión y solidaridad en el entorno empresarial. También abordará la Ley de las MIPYMES, ayudando a los participantes a integrar estas regulaciones para mejorar la sostenibilidad y el crecimiento empresarial en un entorno regulatorio favorable.

Se instruirá a los participantes en los procesos de legalización de empresas de economía social y solidaria, destacando los beneficios legales y administrativos, y en la gestión y cumplimiento de reglamentos. Esto optimizará el funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas, garantizando su eficiencia operativa.

Además, se enfocará en el desarrollo de habilidades en innovación social y cooperativa, así como en la mejoría de la dirección de recursos humanos. Los participantes aprenderán a crear ambientes laborales colaborativos y eficientes, formando equipos cohesionados y efectivos. Empleando metodologías diversas, como cuestionarios en línea, estudios de caso, simulaciones de negocio y dinámicas de grupo, para asegurar una comprensión profunda y práctica de los conceptos avanzados en economía social. Este enfoque integral permitirá a los participantes adquirir tanto conocimientos teóricos como habilidades prácticas cruciales para su rol en el desarrollo empresarial en Honduras.



OBJETIVOS

Objetivo General

Capacitar a los participantes de servicios de desarrollo empresarial, tanto públicos como privados, en conceptos y herramientas avanzadas de economía social. Fortaleciendo sus habilidades para apoyar de manera efectiva a emprendedores y MIPYMES, promoviendo prácticas empresariales sostenibles y responsables que fomenten un crecimiento económico inclusivo y equitativo en el país.

Objetivos específicos

1. Aplicar los principios del modelo de economía social, solidaria y colaborativa para que los participantes puedan fomentar la cooperación y fortalecer el tejido empresarial en Honduras.
2. Evaluar el rol del cooperativismo en los modelos de negocio y su impacto en la economía social en Honduras, además de investigar la Ley de las MIPYMES y su influencia en el sector empresarial, para apoyar la integración efectiva de estas regulaciones en el desarrollo empresarial.
3. Instruir a los participantes en la legalización de empresas de economía social y solidaria, destacando beneficios legales y administrativos, y en la gestión y cumplimiento de reglamentos para optimizar su funcionamiento.
4. Fortalecer las habilidades en innovación social y cooperativa, y optimizar la dirección de recursos humanos, enfocándose en los valores de la economía social y el trabajo en equipo para crear un ambiente laboral colaborativo y eficiente.



DESARROLLO DEL CONTENIDO

1. Modelo de economía social, solidaria y colaborativa.

a. Un vistazo a la historia.

El modelo de economía social es un enfoque económico que busca integrar principios sociales y valores éticos en el funcionamiento de la economía. Se centra en la creación de empresas y organizaciones que tienen como objetivo principal generar impacto social positivo, además de obtener beneficios financieros. Este modelo se diferencia de la economía de mercado tradicional en que no coloca el beneficio económico como el único objetivo, sino que busca equilibrar las metas económicas con consideraciones sociales y medioambientales.

Algunas características clave del modelo de economía social incluyen:

Propósito social: Las empresas y organizaciones en este modelo tienen un propósito social definido, que puede incluir la mejora de la calidad de vida de comunidades locales, la protección del medio ambiente, la promoción de la igualdad de género, entre otros.

Participación democrática: En muchos casos, las decisiones importantes dentro de las empresas sociales se toman de manera democrática, involucrando a los trabajadores, clientes y otras partes interesadas en el proceso de toma de decisiones.

Reinversión de beneficios: En lugar de distribuir todos los beneficios entre los accionistas o propietarios, las empresas sociales a menudo reinvierten una parte significativa de sus ganancias en la realización de su misión social.



4. **Innovación social:** La economía social fomenta la innovación en la búsqueda de soluciones a los problemas sociales y ambientales, a menudo colaborando con otras organizaciones, instituciones académicas y el sector público.

5. **Énfasis en la sostenibilidad:** Las empresas sociales suelen adoptar prácticas comerciales sostenibles, tanto desde el punto de vista ambiental como económico, buscando maximizar su impacto a largo plazo.

6. **Colaboración y cooperación:** En lugar de competir exclusivamente en el mercado, las empresas sociales a menudo colaboran y cooperan con otras organizaciones similares para abordar problemas sociales de manera más efectiva.

Este modelo ha ganado atención y popularidad en los últimos años, ya que muchas personas y organizaciones están buscando alternativas más inclusivas y sostenibles al modelo económico tradicional. En muchos países, existen políticas y programas de apoyo específicos para promover el desarrollo de la economía social, reconociendo su potencial para generar impacto positivo en la sociedad y en el desarrollo económico.

b. Elementos de este orden económico y social.

En un modelo de economía social, los elementos del orden económico y social se centran en promover un equilibrio entre la eficiencia económica, la equidad social y la sostenibilidad ambiental. Aquí tienes algunos elementos clave:

Propiedad social de los medios de producción: En lugar de ser propiedad exclusiva de individuos o empresas privadas, los medios de producción, como fábricas, tierras agrícolas o infraestructura básica, pueden ser de propiedad colectiva, cooperativa o estatal. Esto busca distribuir más equitativamente el control y los beneficios de la producción.



2. Participación democrática: Se fomenta la participación del personal de trabajo, las y los consumidores y otras partes interesadas en la toma de decisiones económicas. Esto puede manifestarse en la gestión cooperativa de empresas, la participación en la elaboración de políticas públicas o la incorporación de mecanismos de democracia directa en la economía.

3. Redistribución de la riqueza: Se implementan políticas y programas para redistribuir la riqueza y reducir las desigualdades económicas y sociales. Esto puede incluir impuestos progresivos, programas de bienestar social, acceso equitativo a servicios básicos como salud y educación, y la promoción de oportunidades económicas para grupos marginados.

4. Desarrollo sostenible: Se prioriza la protección del medio ambiente y la utilización sostenible de los recursos naturales. Esto implica adoptar prácticas económicas que minimicen el impacto ambiental y promover la transición hacia energías renovables y procesos de producción más limpios.

5. Economía solidaria: Se fomenta la colaboración y la solidaridad entre las y los ciudadanos, comunidades y organizaciones económicas. Esto puede incluir el apoyo a cooperativas, redes de intercambio y comercio justo, donde se prioriza el bienestar de las personas y las comunidades sobre el lucro individual.

6. Derechos laborales y sociales: Se garantizan derechos laborales básicos, como salarios justos, condiciones laborales seguras y el derecho a la sindicalización y la negociación colectiva. Además, se promueven políticas que protejan a los grupos vulnerables, como niños, personas mayores y personas con discapacidad.

7. Inclusión y cohesión social: Se busca construir una sociedad más inclusiva y cohesionada, donde todos tengan la oportunidad de participar plenamente en la vida económica y social. Esto implica combatir la discriminación y promover la igualdad de oportunidades para todos



los ciudadanos, independientemente de su origen étnico, género, orientación sexual o condición socioeconómica.

Un modelo de economía social busca no solo maximizar el crecimiento económico, sino también garantizar que este crecimiento sea justo, sostenible y beneficie a toda la sociedad.

c. Economía Social.

La economía social se basa en la premisa de que las actividades económicas deben orientarse hacia el bienestar social, además de la maximización de beneficios. En este modelo, se promueve la colaboración, la solidaridad y la equidad, junto con la eficiencia económica. Las empresas en una economía social tienen un propósito más allá de la maximización de ganancias, considerando el impacto social y ambiental de sus acciones.

La Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó, en abril de 2023, la primera resolución en su historia para impulsar la economía social. Culmina así un proceso de reconocimiento internacional que comenzó durante la pandemia de covid-19.

El objetivo de la ONU

En julio de 2020, el grupo de trabajo interinstitucional de Naciones Unidas sobre la economía social y solidaria (ESS) señaló la importancia de avanzar hacia economías plurales, que incluyan y promuevan modelos empresariales alternativos, orientados hacia el bienestar social y el cuidado del medioambiente.

La resolución alienta a los Estados miembros a promover y aplicar estrategias, políticas y programas de apoyo a la ESS como modelo de desarrollo sostenible. Por otro lado, anima a los países que conforman la organización a enfocarse en la economía social mediante la elaboración de políticas públicas y la redacción de marcos jurídicos que favorezcan su desarrollo de las empresas.



Creciente reconocimiento internacional

La economía social ha adquirido un reconocimiento importante a nivel europeo e internacional. En 2021, Europa aprobó su Plan de Acción para la Economía Social (PAES), que cuenta con el apoyo del Comité Económico y Social Europeo y del Parlamento Europeo. Además, se espera una recomendación del Consejo Europeo en la segunda mitad de 2023, coincidiendo con la Presidencia española rotatoria de la Unión Europea en el Consejo.

A nivel internacional, en 2022 hubo una recomendación del Consejo de la OCDE sobre economía social y solidaria e innovación social. La Organización Internacional del Trabajo (OIT) adoptó asimismo una resolución que reconoce el papel de la economía social y solidaria en la consecución del trabajo decente, y propone una definición universal de la misma.

También en 2022, el Foro Económico Mundial llevó a cabo un estudio sobre el potencial de la economía social.

En España, la economía social también ha cobrado un papel relevante. En 2022, se aprobó el Proyecto estratégico para la recuperación y transformación económica (PERTE) de la economía social y de los cuidados, y, el 11 de abril de 2023, la Estrategia española de la economía social 2023-2027.

Dar prioridad a la ESS permitirá abordar los retos que enfrenta. Entre ellos, la dificultad de acceso a la financiación y la falta de reconocimiento (lo que limita su impacto económico y social). Además, se necesita vertebrar el tejido empresarial, potenciando los factores de competitividad del sector y fomentando su digitalización.

Un modelo empresarial transformador



La resolución de la ONU ha sido adoptada en un contexto de gran tensión. En los últimos años, el mundo ha concatenado una serie de crisis globales interrelacionadas (la pandemia, la rotura de la cadena de suministros, la guerra, la crisis energética, la inflación, la subida de tipos de interés) que amenazan seriamente la consecución de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Se considera que, frente a estos desafíos, la economía social puede acelerar el cumplimiento de los ODS por su contribución a la mejora de los derechos fundamentales en el trabajo, la disminución de la pobreza y la inclusión social, y por su capacidad transformadora de la sociedad.

Durante la pandemia, la economía social fue clave en la lucha contra la crisis. Produjo mascarillas, apoyó la educación digital en línea, ayudó a los más vulnerables prestando ayuda a nivel local. Algunos sectores de la economía social participan en las transiciones ecológica y digital con bienes y servicios sostenibles y la reducción de la brecha digital. Sus modelos de negocio también se preocupan por las necesidades de la ciudadanía, lo que garantiza una transición justa.

En Europa, contribuye a la diversidad de formas de empresa. La ESS supone una importante contribución al PIB de algunos países, como por ejemplo Francia, con el 10 %.

Por otro lado, según el PAES, la economía social complementa a los Estados con la prestación de servicios sociales rentables y de calidad. Favorece la integración de mujeres y grupos vulnerables en el mercado laboral y en la sociedad en general. Por ejemplo, a personas con discapacidades, mayores, desempleados de larga duración, migrantes, minoría étnica y familias monoparentales. Además, mejora la igualdad de género, creando puestos de trabajo de calidad para mujeres, y brindando servicios sociales y asistenciales.



d. La Búsqueda de Beneficios para los Individuos en una Economía Social.

Los individuos también participan en la búsqueda de beneficios en una economía social, pero de una manera que refleje valores sociales y solidarios:

Consumo consciente: Los consumidores en una economía social priorizan productos y servicios que se alineen con sus valores sociales y ambientales. Esto puede implicar elegir productos de empresas que practican la RSE o apoyar a cooperativas y empresas sociales.

Inversión ética: Los individuos pueden buscar beneficios financieros a través de inversiones que generen un impacto social positivo, como inversiones en empresas socialmente responsables o en proyectos de desarrollo comunitario.

3. **Participación en la comunidad:** En una economía social, los individuos buscan beneficios personales a través de la participación en iniciativas comunitarias y de voluntariado. Esto puede brindar satisfacción personal y fortalecer los lazos sociales

e. Países que implementan una economía social en el mundo.

Varios países han implementado políticas y programas específicos de apoyo a la economía social para fomentar su desarrollo y crecimiento. Algunos ejemplos destacados incluyen:

Francia: Es uno de los líderes mundiales en políticas de economía social. Ha establecido una variedad de leyes y programas que respaldan la creación y el crecimiento de cooperativas, mutuales, fundaciones y otras organizaciones sociales. La Ley de Economía Social y Solidaria de 2014 es un ejemplo importante de este enfoque.

2. **España:** Tiene una larga historia de apoyo a la economía social. El Gobierno español ha establecido varios programas y fondos de apoyo financiero, así como políticas que



promueven la contratación pública de empresas sociales y la colaboración entre el sector público y el sector social.

3. Italia: Otro país europeo que ha adoptado políticas sólidas de apoyo a la economía social. Ha establecido programas de financiamiento específicos, como el Fondo Nacional para la Promoción de Empresas Sociales, y promueve la economía social a nivel local a través de leyes regionales.

4. Reino Unido: A pesar de los cambios políticos recientes, el Reino Unido ha tenido una tradición de apoyo a la economía social. Ha establecido programas de financiamiento y asesoramiento para empresas sociales, así como políticas de contratación pública que favorecen a las organizaciones sociales.

5. Brasil: Es un ejemplo en América Latina de un país con políticas sólidas de apoyo a la economía social. Ha establecido programas de financiamiento y capacitación para cooperativas y otras organizaciones sociales, y ha promulgado leyes que reconocen y promueven la economía solidaria.

6. Canadá: Tiene una serie de políticas y programas a nivel federal y provincial que respaldan la economía social. Ha establecido fondos de inversión, programas de financiamiento y políticas de contratación pública que apoyan a las empresas sociales y las organizaciones sin fines de lucro.

7. Israel: Ha adoptado políticas y programas para fortalecer la economía social, reconociendo el papel crucial que juegan las cooperativas y otras formas de organizaciones sociales en el desarrollo económico y la cohesión social del país.

Estos son solo algunos ejemplos de países que han implementado políticas y programas de apoyo a la economía social. Muchos otros países también están desarrollando iniciativas



similares a medida que reconocen el potencial de la economía social para generar impacto positivo en la sociedad y en la economía.

f. La economía social como sector económico en Honduras.

Antecedentes

El Sistema Económico de Honduras lo constituyen básicamente dos sectores: La economía estatal o pública y la economía privada o capitalista, la que a su vez incluye a la economía social o solidaria.

1. Economía Estatal: se impulsa por medio de empresas o instituciones que son propiedad del Estado. Ejemplo: La Empresa Hondureña de Telecomunicaciones (HONDUTEL), Bancos Estatales, Suministradora Nacional de Productos Básicos (BANASUPRO), las Secretarías de Estado y otras instituciones de servicios. Las relaciones de trabajo que se dan aquí, son de patrono y trabajador, siendo el Estado el Patrono.

2. Economía Privada: es la más desarrollada en el país, está integrada por todas las sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada y otras que establece el Código de comercio. Entre estas empresas tenemos: Bancos privados, financieras y aseguradoras; todas las empresas comerciales, agropecuarias, industriales, de servicios y otras constituidas de acuerdo a la ley, que son de propiedad privada y donde la relación de trabajo también se da entre patronos y trabajadores, siendo el empresario el dueño y el patrono.

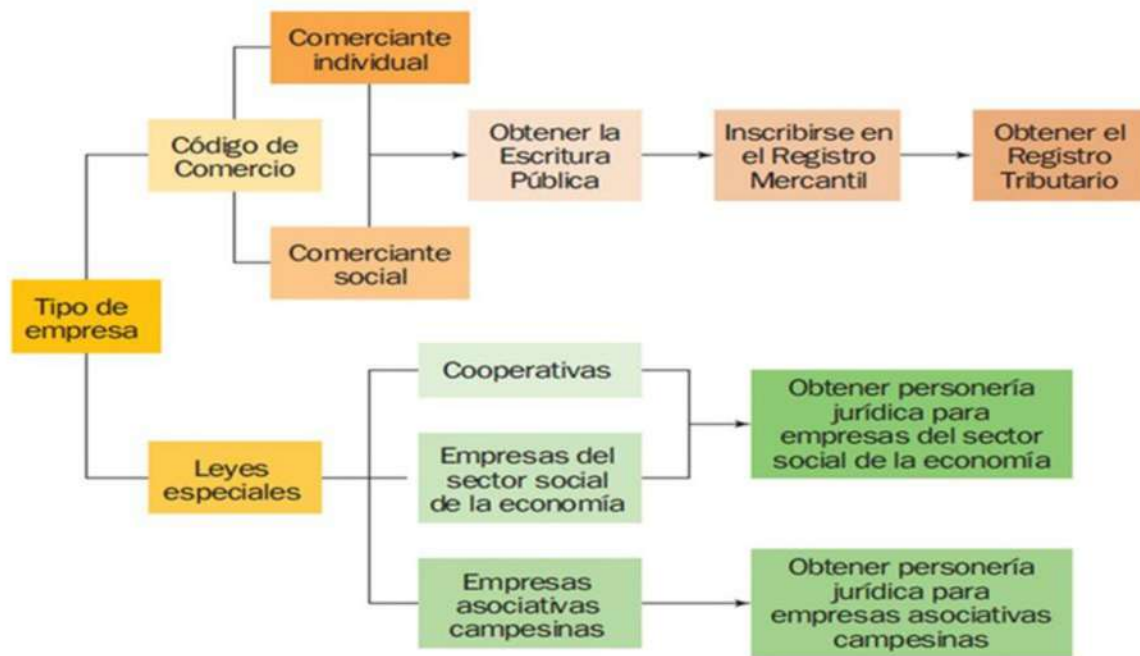
Dentro de la economía privada se pueden mencionar las siguientes:

- Sociedades Anónimas.
- Sociedades de Responsabilidad Limitada.
- Comerciantes Individuales.



- Sociedades Unipersonales.
- Y otras, que establece el Código de Comercio.

Este esquema nos habla de la estructura Código de Comercio y leyes especiales



Se identifican, bancos privados, financieras y aseguradoras; empresas comerciales, agropecuarias, industriales. Las relaciones laborales que se dan son de Patrono y Trabajador. Siendo la o el empresario (a), el dueño de los medios de producción.

La Empresa de Economía Privada Mercantil se hace representar por:

- Las Cámaras de Comercio e Industria y
- El Consejo Hondureño de Empresas Privadas de Honduras (COHEP)
- Economía Social: También llamada economía de la solidaridad, reconocida como el tercer sector económico, se diferencia de las anteriores porque elimina la relación de patrono y trabajador, siendo los trabajadores los inversionistas, dueños y



usuarios de sus empresas y aunque forma parte de la economía privada se diferencia de ésta por la forma de propiedad.

- La economía social se define de acuerdo al artículo dos de la Ley del Sector Social de la Economía (SSE), emitida mediante Decreto No. 193-85 del 30 de octubre de 1985, como el conjunto de empresas y organizaciones formadas por trabajadores que sostienen la primacía del trabajo, optan por la propiedad social de los medios de producción y establecen que el excedente generado es un medio para elevar el nivel de vida de sus miembros; se fundamenta en los principios de libertad, democracia económica, justicia, solidaridad, autogestión, participación y pluralismo.

La economía social incorpora un alto porcentaje de la población trabajadora del país, sea empleado público, asalariado o pequeños productores asociados, urbanos y rurales, ya que estos están ligados con las empresas de economía social, al ser asociados de cooperativas, planes de ahorro y préstamo, fondos mutuales y cualquier otra forma organizativa propiedad de los mismos, también genera una cantidad significativa de empleo, tanto, que se estima superior al de la gran empresa privada (Rodríguez y Erazo, 2004).

En las empresas de economía social, la finalidad es el ser humano, la rentabilidad es entendida en términos de ganancia social, ganancia financiera y ganancia ecológica. Aquí el desarrollo integral y sostenible del ser humano es el fin principal, para su logro, es importante obtener rentabilidad financiera y es por eso que las empresas de economía social deben administrarse eficientemente (Ávila, 2007).

Se diferencia de las otras empresas porque elimina la relación laboral Patrono-Trabajador, siendo las y los involucrados al mismo tiempo, inversionistas, dueñas, dueños (asociadas, asociados); usuarias, usuarios, trabajadoras y trabajadores.



Las empresas que conforman el Sector de Economía Social de Honduras son:

- Empresa Asociativa Campesina.
- Asociaciones de Productores.
- Cooperativas (de toda índole).
- Empresas de Servicios Múltiples.
- Cajas de Ahorro y Crédito (Urbanas y Rurales).
- Planes Cooperativos Sindicales.
- Tiendas de Abastecimiento Comunitarias.

Cualquier otra modalidad empresarial de economía social que surja al interior de las Centrales de Trabajadores, Centrales Campesinas, Organizaciones Gremiales y Organizaciones para el Desarrollo (O PD's).

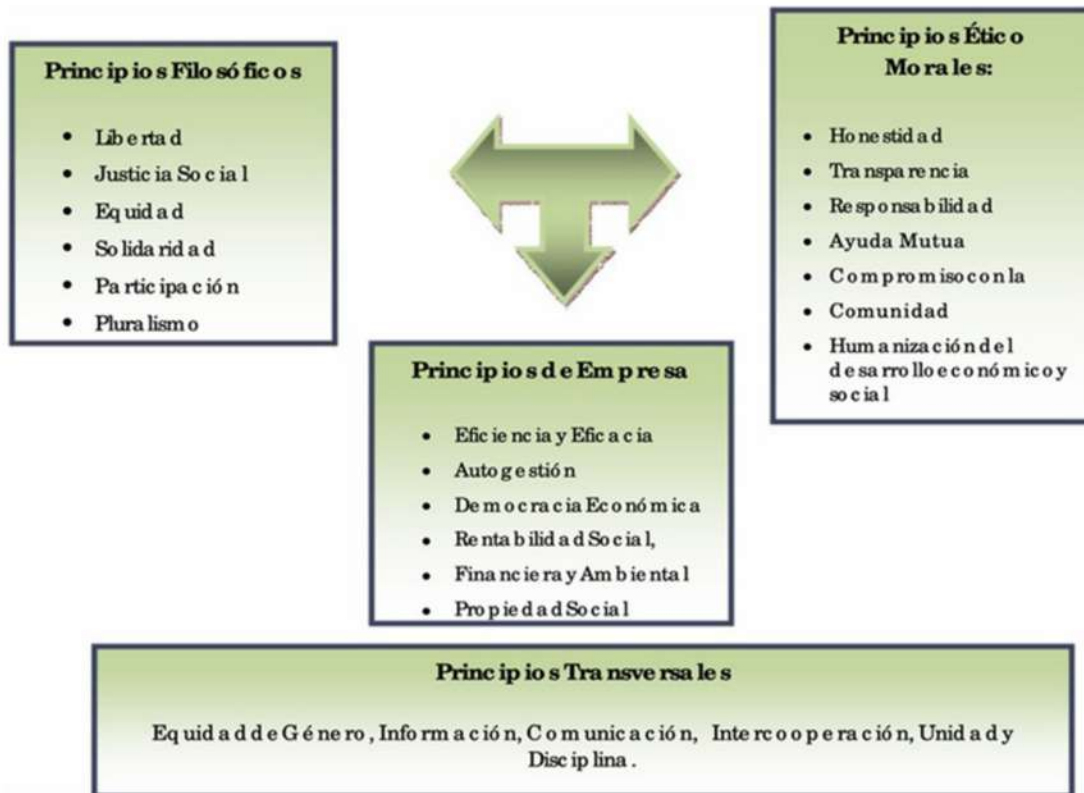
Finalidad de las empresas de economía social.

La finalidad de estas empresas es el ser humano y la rentabilidad es entendida en términos de excedente, el cual se clasifica en social, financiero y ambiental.

Representación de las empresas de economía social.

Las Empresa de Economía Social se hacen representar por los Consejos Regionales del SSE (CODESSE) y el Consejo Hondureño del SSE (COHDESSE).

Valores y principios de las empresas de economía social.



Producción y servicios que ofrece el sector social de la economía en honduras.

Las Empresas de Economía Social, intervienen en la producción de bienes y servicios, entre ellos:

1. Producción Agrícola Primaria: granos básicos, café, palma africana, banano y plátano.
2. Producción Pecuaria: aves, carne de ganado vacuno / porcino y leche y Producción hortícola y frutas.
3. Agroindustria: aceite y grasas vegetales, arroz y sub-productos de plátano, marañón, caña de azúcar y otros.
4. Servicios: financieros, comerciales y transporte.



Ventajas comparativas de la economía social.

1. La economía social hace posible una combinación armónica entre la iniciativa y esfuerzo individual, con la iniciativa y esfuerzo colectivo, haciendo que ambas dimensiones de la actividad productiva se vuelven complementarias.
2. El predominio del Estado sobre el individuo, se supera con la participación autogestionaria de las empresas y el establecimiento de relaciones institucionales respetando el principio de autonomía.
3. Desarrollo de mecanismos de cooperación que hacen viable la solidaridad entre las personas y grupos. Hay gran cantidad de ejemplos de empresas de economía social en el país fortalecidas humana y financieramente, que son el resultado del esfuerzo, voluntad y compromiso de miles de trabajadores.
4. Desarrollo de una cultura de organización con visión de empresa que propicia la capacitación y el desarrollo humano, el aprovechamiento de recursos y espacios empresariales, así como la promoción y fortalecimiento de actitudes democráticas y de convivencia armónica.
5. Posibilidad de espacios de participación a las mujeres y los jóvenes, con un enfoque de equidad en las relaciones de género.
6. Sentir el valor del trabajo, como expresión digna de vida.
7. En síntesis, promover y apoyar la economía social es importante para HUMANIZAR el sistema económico y social.

El Consejo Hondureño del Sector Social de la Economía – COHDESSE.

Es el órgano superior de representación, defensa, promoción e integración de las organizaciones y empresas del Sector Social de la Economía (SSE). Fue organizado y constituido el 20 de abril del año 2001, obtuvo su Personería Jurídica en el mes de julio del mismo año, mediante Acuerdo Presidencial N°2562001. El COHDESSE, es la instancia gremial representativa de las empresas de economía social (empresariado popular) a lo



largo del territorio nacional. Dichas empresas se rigen bajo la propiedad social o sea sus dueñas/os, son todas y todos sus involucrados y de manera auto/cogestionariamente van resolviendo sus necesidades. Son empresas de economía social, las empresas asociativas campesinas, las cooperativas (de toda índole), las Tiendas de Consumo y de Abastecimiento Comunitario, las Cajas de Ahorro y Crédito (urbano y rurales), los planes cooperativos sindicales, entre otras.

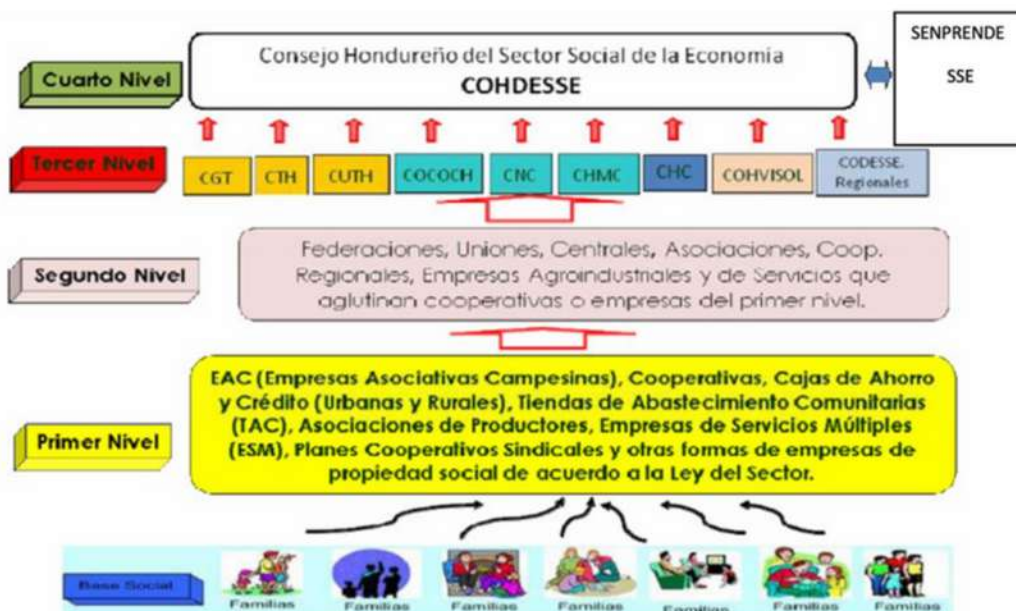
- Misión

Somos un modelo organizativo representativo del sector empresarial de la economía social de Honduras, regido por principios y valores que promueven el fortalecimiento, el desarrollo integral de su membresía y el compromiso social.

- Visión

Ser la entidad generadora de opinión y con capacidad de incidencia en materia social, política, económica y jurídica en beneficio de las empresas de economía social que se integran activa y comprometidamente hacia la transformación nacional.

Estructura del sector social de la Economía

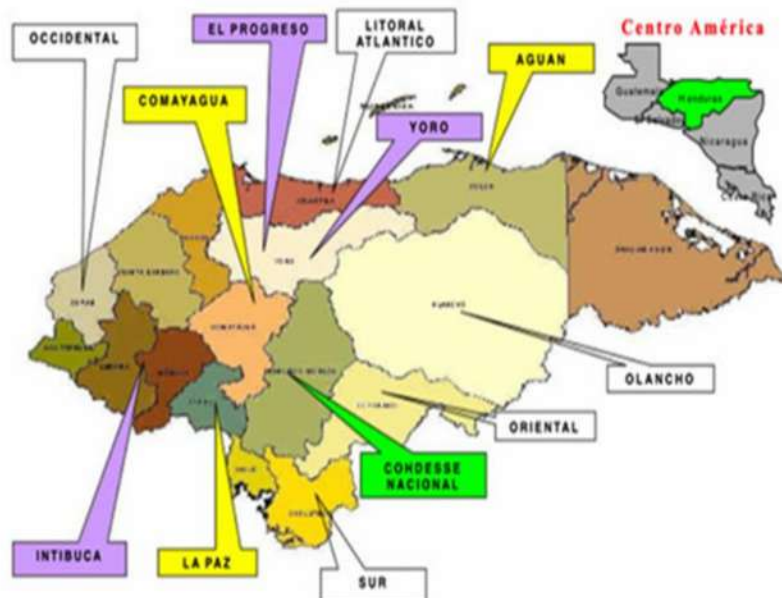


- CGT Central general de trabajadores.
- CTH Confederación de trabajadores de Honduras.
- CUTH Confederación Unitaria de Trabajadores de Honduras.
- COCOCH Consejo Coordinador de Organizaciones Campesinas de Honduras.
- CNC Consejo Nacional de Campesinos.
- CHMC Confederación Hondureña de Mujeres Campesinas.
- CHC Confederación Hondureña de cooperativas.
- COHVISOL Consejo Hondureño de la vivienda solidaria.

Consejos regionales del sector social de la economía – CODESSE Regionales.

Son estructuras regionales, creadas con el propósito de representar, fortalecer y consolidar el SSE y aglutinará todas las empresas de economía social de sus respectivas regiones.

En la actualidad los CODESSE Regionales se localizan en las regiones siguientes:





2. El cooperativismo en los modelos de negocio y la Economía Social en Honduras.

Dentro de las empresas que conforman el sector social de la economía están las cooperativas de ahorro y crédito.

La Cooperativa es una asociación autónoma de personas que se unen voluntariamente para formar una organización democrática cuya administración y gestión debe llevarse a cabo de la forma que acuerden los afiliados. Como sector social de la economía, su intención es hacer frente a las necesidades y aspiraciones económicas, sociales y culturales comunes a todos los afiliados, mediante una empresa de servicios financieros que se distingue de la banca por su forma de operación.

La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, entre otros) de los afiliados que conforman el objeto social de este tipo de organización, define una tipología muy variada de cooperativas. La diversidad de necesidades y aspiraciones (trabajo, consumo, comercialización conjunta, enseñanza, crédito, entre otros) de los afiliados que conforman el objeto social de este tipo de organización, define una tipología muy variada de cooperativas.

Antecedentes históricos

El origen del cooperativismo hondureño se remonta al siglo pasado según Confecoop¹ (s.f.); las primeras expresiones se manifiestan en el último cuarto del siglo XIX con el surgimiento de un organismo mutualista conocido como Sociedad de Ladinos de Marcala, departamento de La Paz en 1876. Este es el antecedente de mayor antigüedad en la historia del cooperativismo organizado. En 1930, se establecieron en Ocotepeque la Sociedad de Tipo Gerencial y la Mutualista “El Obrero”, igual manifestación se dio en Santa Rosa de Copán con la Sociedad Copaneca de Obreros. Las primeras dos manifestaciones aquí presentadas aún siguen vigentes.



En 1923 se inserta por primera vez en la Constitución de la República el precepto: “Es función del Estado promover la asociación cooperativa”; en 1927 la Ley de Municipalidades le dedica dos artículos, a la promoción y ejecución de las sociedades cooperativas; en 1936 se aprueba la Ley de Sociedades Cooperativas para la venta de mercaderías a plazo con disposiciones para la regulación y fomento de las Asociaciones Cooperativas.

En 1949 se incluyó en el Código de Comercio un capítulo destinado a la regulación de sociedades cooperativas, considerando en el mismo cuerpo de leyes de las sociedades mercantiles. En 1954 se aprobó la Ley de Asociaciones Cooperativas, dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas.

La década del 50, es considerada como la del nacimiento del cooperativismo hondureño. En 1953, se creó la primera cooperativa agropecuaria. El 13 de marzo de 1954, se promulgó la Ley de Asociaciones Cooperativas dejando sin vigor el capítulo del Código de Comercio. Esta Ley estuvo vigente hasta 1987, al promulgarse una nueva Ley de Cooperativas.

Posteriormente se organizó la Dirección de Fomento Cooperativo.

El Soberano Congreso Nacional, en 1987, promulgó la actual Ley de Cooperativas de Honduras, hecho que permitió formalizar, y dinamizar a la economía social productiva hondureña. Las Empresas Cooperativas de Honduras en un lapso relativamente corto se extendieron por toda la República hasta cubrir un total de 17 departamentos.

La cooperativa constituye la forma más difundida de entidad de economía social, coopera con organizaciones intergubernamentales y no gubernamentales para promover el desarrollo del cooperativismo. Ante los países, defiende un marco jurídico y reglamentario que reconoce las necesidades únicas y particulares de las cooperativas para su crecimiento armónico, y entre sus miembros alienta la inter-cooperación.



Generalidades de las Cooperativas

El cooperativismo, a lo largo de su historia ha sido considerado y definido de múltiples formas: como doctrina política, modo de producción, sin embargo, actualmente se puede afirmar que el cooperativismo es un plan económico que forma parte importante de la vida de muchos países, y su desarrollo. Dentro de los símbolos cooperativistas se encuentran:

Los dos pinos del cooperativismo: El árbol del pino, se consideraba en la antigüedad como símbolo de inmortalidad y de fecundidad, era respetado por su capacidad de supervivencia en las tierras menos féculas y la sorprendente capacidad de multiplicación. Este símbolo nació en los Estados Unidos en el año 1920, y posteriormente fue aceptado en el resto del mundo. En la actualidad es el más conocido de todos los símbolos del cooperativismo.

El Círculo: representa la vida eterna, la idea del mundo que todo lo contiene y todo lo abarca.

El Verde: El verde oscuro de los árboles representa el principio vital de la naturaleza

El amarillo: El amarillo oro representa el sol, fuente permanente de energía y calor.

El emblema: un círculo que abraza dos árboles del pino, indica la función del movimiento, la inmortalidad de sus principios es la fecundidad de sus seguidores.

Cantidad de cooperativas

La Base de Datos Nacional del Consejo Nacional Superior de Cooperativas reporta para mayo 2024 un total de 1,229 cooperativas activas en Honduras.



Tipos de Cooperativas en Honduras

- Cooperativas de producción
- Cooperativa de producción agrícola
- Cooperativa de producción pecuaria
- Cooperativa de producción acuícola
- Cooperativa de producción agropecuaria
- Cooperativa de producción industrial
- Cooperativas de servicio
- Cooperativa de ahorro y crédito
- Cooperativas de transporte
- Cooperativas de transporte
- Cooperativas de propietarios
- Cooperativas de trabajadores
- Cooperativas de consumo
- Cooperativas de profesionales
- Cooperativas de salud
- Cooperativas de educación
- Cooperativas de comercialización
- Cooperativas de viviendas

Integración del Movimiento cooperativo hondureño

Dentro del mundo cooperativo existen el Consejo Nacional de la Mujer Cooperativista de Honduras y la Alianza Hondureña de Cooperativas de Mujeres, abajo la descripción de ambas instancias.

Consejo Nacional de la Mujer Cooperativista CONAMUCOPHL

Antecedentes

Surge en el año de 1987 como resultado de varios talleres promovidos como parte de las políticas de apoyo de la Confederación de Cooperativas del Caribe y Centroamérica (CCC-CA) y de la Alianza Cooperativa Internacional (ACI), financiados por las cooperaciones de



Noruega y Suecia, quienes acuerdan de forma conjunta impulsar un programa regional de apoyo a las mujeres cooperativistas.

En el 2006, se obtiene la personería jurídica constituyéndose en el Consejo Nacional de las Mujeres Cooperativistas de Honduras Limitada (CONAMUCOPHL) su creación se establece como un órgano auxiliar de la Confederación Hondureña de Cooperativas (CHC) con la responsabilidad de promover y desarrollar la participación de las mujeres cooperativistas de Honduras.

- Misión

Somos una organización de representación gremial política a nivel nacional, de las mujeres cooperativistas de Honduras. Estamos impulsando y promoviendo la equidad, la incidencia y el respeto en la toma de decisiones; el desarrollo socio-económico de las mujeres.

Desarrollamos procesos de trabajo en equipo para el logro de una administración eficiente y transparente; fomentamos el liderazgo a través de la formación, capacitación, asistencia técnica y las alianzas estratégicas para fortalecernos y desarrollarnos integralmente.

- Visión

Ser una organización gremial auto sostenible, de representación democrática de las mujeres cooperativistas, haciendo incidencia política y social a nivel nacional e internacional, con el propósito de fomentar la equidad de género y el liderazgo femenino para mejorar la calidad de vida de las familias cooperativistas.

Alianza Hondureña de Cooperativas de Mujer ALHCOMUJER

Se constituyó el 25 mayo de 1999 con la participación de 16 cooperativas de mujeres a nivel nacional con domicilio en Tegucigalpa.



- Misión

Somos una Organización de mujeres comprometidas permanentemente en la promoción del desarrollo de las cooperativas afiliadas, y por su medio de las cooperativistas siembras, con el propósito de fortalecer y mejorar sus procesos de crecimiento, fundamentados en la participación igualitaria de las mujeres en los distintos espacios públicos y privados, mediante:

1. La incidencia en los organismos de decisión nacional y local
2. El establecimiento de Alianza
3. La facilitación, participación y apoyo a procesos
4. La toma de posiciones y
5. La definición de políticas institucionales

Ello se alcanzará potenciando los valores de transparencia, compromiso, formación, acción participativa sobre la base del respeto de la dignidad de la persona humana.

- Visión

Aspiramos a ser una Organización consolidada, sostenible, transparente, participativa y comprometida permanentemente con el desarrollo de las iniciativas de las cooperativas afiliadas a la Alianza, para generar procesos de desarrollo integral de las cooperativistas afiliadas, con amplio empoderamiento de sus miembros en la construcción y ejecución de planes y procesos de desarrollo que propicien el logro de un bienestar integral de todas.

Consejo Nacional Superior de Cooperativas CONSUCOOP

Institución descentralizada del estado, autónoma y con patrimonio propio, que tiene a su cargo la aplicación de la legislación cooperativa y autoridad de control de los entes



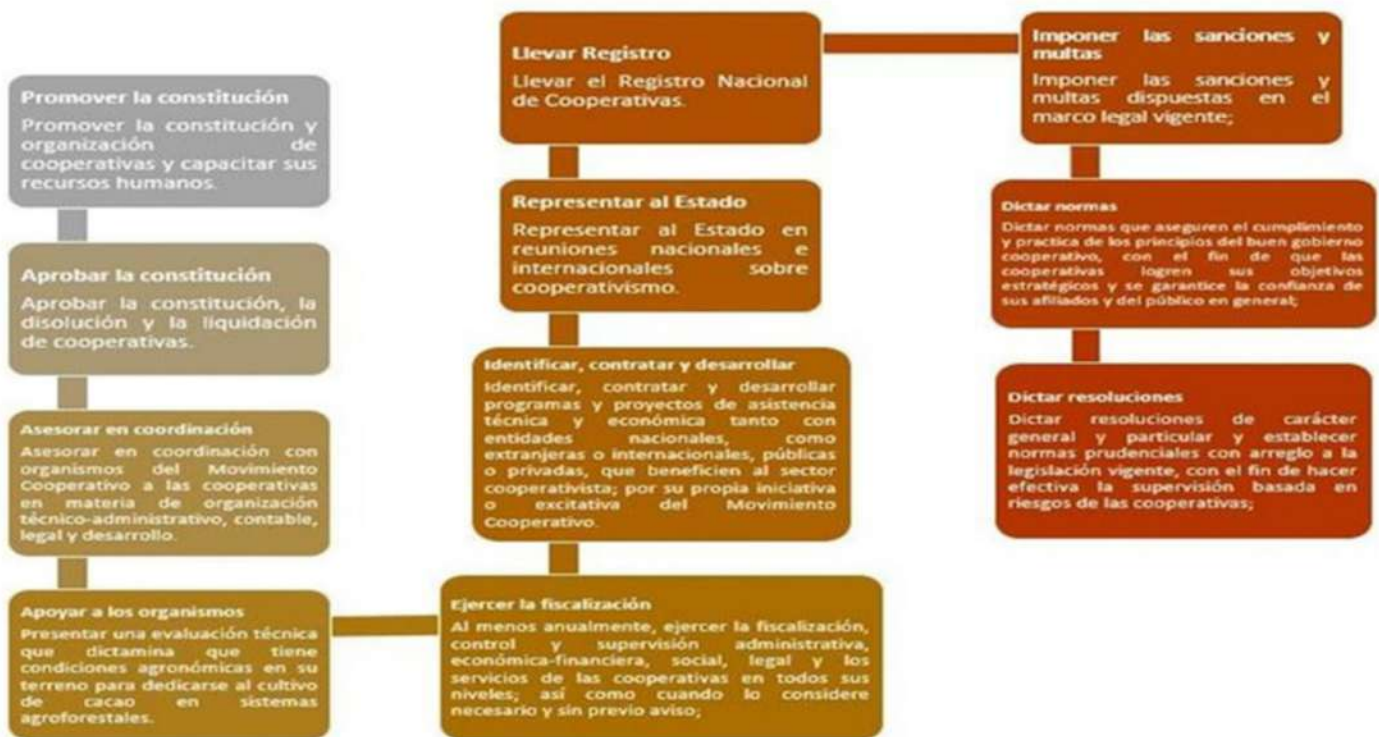
cooperativos se rige por la Ley de Cooperativas de Honduras y demás leyes que por su naturaleza y similitud le apliquen.

Objetivos

Determinar y dirigir la supervisión del sistema Cooperativo, bajo normativas prudenciales de control y riesgo, para la consolidación e integración del cooperativismo y defensa de sus instituciones.

Planificar, organizar, coordinar, dirigir y controlar las actividades y tareas de supervisión de las cooperativas para darle cumplimiento a la presente Ley, su reglamento y normativas.

Funciones principales del Consejo Nacional Supervisor De Cooperativas “CONSUCOOP”





3. Ley de las MYPYME y el sector de la economía.

La Ley de Fomento y Desarrollo de la Competitividad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MiPyme) en Honduras fue promulgada en 2008. Esta ley fue creada para abordar los desafíos que enfrentaban las MiPymes, tales como el acceso limitado a financiamiento, la falta de capacitación, y las complejidades administrativas. La ley surgió a partir de un proceso colaborativo que involucró al gobierno, el sector privado, organizaciones empresariales y organismos internacionales.

Decretos relacionados

Desde su promulgación, la Ley MiPyme ha sido complementada y ajustada por varios decretos y disposiciones adicionales para mejorar su implementación y adaptarse a las necesidades cambiantes del sector.

Algunos de los decretos más importantes son:

Decreto No. 135-2008: decreto original que establece la Ley MiPyme. Define las micro, pequeñas y medianas empresas y establece las bases para su fomento y desarrollo, incluyendo medidas para mejorar su competitividad y acceso a recursos.

Decreto No. 280-2013: modifica y amplía disposiciones de la Ley MiPyme para mejorar la coordinación entre las instituciones gubernamentales y privadas involucradas en el apoyo a las MiPymes.

Decreto No. 165-2017: se enfoca en promover la innovación y el uso de tecnologías avanzadas en las MiPymes, este decreto establece programas específicos para la capacitación técnica y la incorporación de tecnologías de la información y comunicación (TIC).



Decreto No. 28-2019: fortalece los incentivos fiscales y financieros para las MiPymes, incluyendo exenciones y reducciones de impuestos, y facilita la creación de fondos de garantía para mejorar el acceso a crédito.

La Ley de la MiPyme en Honduras, tiene como objetivo principal apoyar y promover el desarrollo sostenible de las micro, pequeñas y medianas empresas en el país. Esta ley establece un marco legal que facilita la creación, desarrollo, financiamiento y competitividad de las MiPymes, reconociendo su importancia en la economía nacional.

Importancia de la Ley de MiPyme

Los objetivos principales de esta ley son: promover el desarrollo de las MiPymes, la descentralización del desarrollo de la economía, generación de empleo, mejora de la competitividad y la formalización de empresas.

Principales Provisiones de la Ley

1. Definición y Clasificación de MiPymes. La ley define y clasifica las MiPymes en tres categorías: microempresa, pequeña empresa y mediana empresa, basándose en criterios como el número de empleados y el volumen de ventas anuales.
2. Creación del Consejo Nacional de la MiPyme (ConaMiPyme). Es una entidad encargada de coordinar y supervisar la implementación de políticas y programas de apoyo a las MiPymes, compuesto por representantes del sector público y privado.
3. Fomento al Acceso a Financiamiento. Facilita el acceso a financiamiento a través de la creación de fondos de garantía, programas de crédito y la promoción de instituciones financieras que apoyen a este sector.
4. Capacitación y Asistencia Técnica. Proporciona programas de capacitación y asistencia técnica para mejorar las habilidades y competencias de los emprendedores y trabajadores de las MiPymes.



5. Simplificación Administrativa. Simplifica los trámites administrativos y legales para facilitar la creación y operación de MiPymes, reduciendo la burocracia y los costos asociados.
6. Incentivos Fiscales. Ofrece incentivos fiscales, incluyendo exenciones y reducciones de impuestos, para fomentar su desarrollo y sostenibilidad.
7. Acceso a Mercados. Implementa programas para facilitar el acceso a mercados nacionales e internacionales, incluyendo redes de exportación, ferias comerciales, plataformas y comercio electrónico.
8. Innovación y Tecnología. Apoya la incorporación de tecnologías avanzadas e innovación, promoviendo el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC), y la investigación y desarrollo (I+D).

Comparación entre el Código de Comercio y la Ley de MiPyme

Elementos	Código de Comercio	Ley MIPYME
Propósito y Alcance:	<ul style="list-style-type: none"> • El Código de Comercio regula las actividades comerciales en Honduras. • Cubre una amplia gama de temas, incluyendo la constitución y disolución de sociedades mercantiles, contratos mercantiles, títulos de crédito, entre otros. 	<ul style="list-style-type: none"> • La Ley de Micro y Pequeña Empresa (MIPYME) está diseñada para promover y desarrollar el sector de micro, pequeñas y medianas empresas en Honduras. • Fomenta el crecimiento económico inclusivo y la generación de empleo a través del apoyo específico a las MIPYMES.



Estructura:	<ul style="list-style-type: none"> • Está dividido en libros, títulos y capítulos que abordan diferentes aspectos del comercio. • Incluye disposiciones generales aplicables a todas las empresas, independientemente de su tamaño. 	<ul style="list-style-type: none"> • La ley se centra en proporcionar un marco legal y administrativo para el desarrollo y apoyo de las MIPYMES. • Incluye disposiciones sobre financiamiento, capacitación, formalización, y acceso a mercados.
Principales Disposiciones:	<ul style="list-style-type: none"> • Definición y regulación de las sociedades mercantiles (sociedades anónimas, sociedades de responsabilidad limitada, etc.). • Normas sobre la contabilidad y auditoría de las empresas. • Reglas sobre los contratos mercantiles, compraventa, transporte, seguros, y más. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definición de las micro, pequeñas y medianas empresas según sus características y volumen de negocios. • Establecimiento de programas de financiamiento y crédito específicos para MIPYMES. • Medidas de capacitación y asistencia técnica para mejorar la

	<ul style="list-style-type: none"> • Regulación de los títulos de crédito como letras de cambio, pagarés, cheques, etc. 	<p>competitividad y productividad de las MIPYMES.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Incentivos fiscales y simplificación de trámites administrativos para facilitar la formalización y operación de las MIPYMES. • Creación de mecanismos de acceso a mercados nacionales e internacionales.
Beneficiarios:	<p>Aplica a todas las personas y entidades que participan en actividades comerciales, desde grandes corporaciones hasta pequeñas empresas.</p>	<p>Específicamente diseñada para beneficiar a las micro, pequeñas y medianas empresas, proporcionando apoyo especializado que no se encuentra en el Código de Comercio.</p>

Cuando se realiza una comparación real entre el Código de Comercio, que tiene como objetivo regular las relaciones mercantiles y comerciales de una empresa, y la ley de MiPymes, que tiene como finalidad promover el desarrollo y apoyo específico a las MiPymes, se puede observar diferencias fundamentales dentro de un ecosistema financiero.



Al realizar un análisis sobre ambas regulaciones o leyes se puede observar que el alcance del Código de Comercio aplica a todas las entidades comercial, mientras que la Ley MiPyme es más estrecho aplicándose exclusivamente a micro, pequeñas y medianas empresas.

El beneficio principal del Código de Comercio es proporcionar un marco legal para todas las operaciones comerciales y el de la Ley de MiPyme ofrece beneficios específicos como financiamiento, capacitación y simplificación de trámites. Otra diferencia importante entre ambas es su estructura y contenido mientras el Código de comercio es más amplio y abarca diversos aspectos del comercio y las sociedades mercantiles, la Ley de MiPyme esta estrictamente enfocada en el desarrollo y apoyo de las MIPYMEs, con disposiciones específicas para su crecimiento y formalización.

Ambas legislaciones son complementarias y esenciales para el desarrollo económico de Honduras, con el Código de Comercio proporcionando un marco legal general para todas las actividades comerciales y la Ley de MIPYME enfocándose en el apoyo y promoción específica de las micro, pequeñas y medianas empresas.

Instituciones que apoyan a las MiPymes

En Honduras, diversas instituciones y programas proporcionan capacitación y asistencia técnica a las Mipymes. Estas instituciones incluyen organizaciones no gubernamentales (ONGs), entidades gubernamentales, organismos internacionales e instituciones educativas. A continuación, se describen algunas de las más importantes en Honduras:

- a. Servicios para emprendedores en Honduras SENPRENDE: Somos la institución responsable de brindar servicios de formalización, asistencia técnica, financiera y oportunidades de mercado para Mipymes SENPRENDE.
- b. Instituto Nacional de Formación Profesional (INFOP): proporciona capacitación técnica y profesional en diversas áreas, incluyendo gestión empresarial, desarrollo de habilidades técnicas y formación en nuevas tecnologías.



- c. Consejo Nacional de la MiPyme (ConaMiPyme): coordina y supervisa la implementación de políticas y programas de apoyo a las MiPymes, incluyendo la oferta de capacitaciones y asistencia técnica.
- d. Fundación para el Desarrollo Empresarial Rural (FUNDER): ofrece asistencia técnica y capacitación a MiPymes rurales, enfocándose en el desarrollo empresarial, el acceso a mercados y la sostenibilidad.
- e. Cámara de Comercio e Industrias de Cortés (CCIC): proporciona programas de formación empresarial, talleres y asesorías técnicas para mejorar las capacidades de los emprendedores y empresarios de MiPymes.
- f. Universidades y Centros de Educación Superior: diversas universidades y centros educativos en Honduras ofrecen programas de capacitación y formación continua para empresarios y emprendedores, como la Universidad Nacional Autónoma de Honduras (UNAH) y la Universidad Tecnológica de Honduras UTH.
- g. Organismos Internacionales: implementan proyectos y programas de apoyo a las MiPymes en Honduras proporcionando capacitación y asistencia técnica como el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) y la Organización Internacional del Trabajo (OIT), Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE).
- h. Organizaciones No Gubernamentales (ONGs): ONGs locales e internacionales ofrecen programas de apoyo, capacitación y asesoría técnica a las MiPymes.

4. Legalización y sus beneficios.

Cuando hablamos de la legalización o formalización de las empresas son referimos al proceso administrativo y legal que permite a las entidades comerciales operar formalmente dentro del país, cumpliendo con todas las normativas y regulaciones establecidas.



Generar interés en las empresas hondureñas hacia la formalización y legalización de sus empresas requiere una combinación de educación, apoyo, incentivos y visibilidad de los beneficios a largo plazo.

Para generar interés en las empresarias de legalizarse se puede utilizar una estrategia o combinación de las estrategias siguientes:

- a. Educación y Capacitación: Organizar talleres y seminarios que expliquen los beneficios de la formalización, incluyendo aspectos legales, fiscales y de crecimiento empresarial. Presentar historias de éxito de otras empresarias que hayan formalizado sus negocios y cómo esto les ha beneficiado.
- b. Asesoría y Apoyo Personalizado: Ofrecer servicios de consultoría gratuitos o a bajo costo para ayudar a las empresarias a navegar el proceso de legalización. Crear programas de mentoría donde empresarias con negocios formalizados puedan guiar a aquellas que están en el proceso de formalización.
- c. Incentivos Financieros: Promover el acceso a créditos y financiamiento preferencial para empresas formalizadas. Ofrecer subvenciones o becas para la capacitación en áreas clave como contabilidad, gestión empresarial y marketing.
- d. ~~entidad~~ **Facilitación del Proceso de Formalización:** Colaborar con gubernamentales para simplificar y agilizar los trámites necesarios para la formalización de empresas. Proporcionar guías y manuales detallados que expliquen paso a paso el proceso de formalización y los documentos necesarios.
- e. Visibilidad de Beneficios: Resaltar los beneficios legales, como la protección de activos personales y la posibilidad de participar en licitaciones públicas. Informar sobre los beneficios fiscales, como deducciones y créditos fiscales disponibles para empresas formalizadas. Mostrar cómo la formalización puede abrir puertas a nuevos mercados, clientes y oportunidades de negocio.



f. Redes de Apoyo y Networking: Fomentar la afiliación a asociaciones empresariales que ofrezcan apoyo, recursos y networking. Organizar eventos de networking donde las empresarias puedan compartir experiencias y aprender unas de otras.

g. Campañas de Sensibilización: Realizar campañas de sensibilización en medios de comunicación, destacando la importancia y los beneficios de la formalización empresarial. Publicar testimonios y entrevistas con empresarias que hayan formalizado sus negocios y experimentado mejoras significativas.

h. Reconocimiento y Premios: Crear programas de premios y certificaciones que reconozcan a las empresarias que han formalizado sus negocios y han demostrado crecimiento y responsabilidad social. Ofrecer publicidad gratuita o descuentos en medios locales para empresas formalizadas.

Beneficios de la legalización

Legalizar una empresa en Honduras ofrece una variedad de beneficios que pueden contribuir significativamente al éxito y sostenibilidad del negocio. Los principales beneficios de la legalización son:

1. Acceso a Financiamiento: Las empresas legalizadas pueden acceder a créditos y préstamos bancarios con mejores condiciones en las diferentes entidades bancarias y financieras del país. Los inversores buscan empresas formalizadas y bien estructuradas, ya que proporcionan mayor confianza en un desarrollo sostenible en el tiempo.

2. Credibilidad y Confianza: Una empresa legalizada genera mayor confianza entre clientes, proveedores y socios comerciales. Posibilidad de obtener certificaciones y reconocimientos que mejoran la imagen empresarial y poder expandir los mercados en donde se tiene acción.

3. Protección Legal: Protege los activos personales de los propietarios en caso de deudas o problemas legales. Mayor seguridad en la protección de derechos de



propiedad intelectual y comercial, tomando en consideración el registro de marcas y patentes.

4. Oportunidades de Crecimiento: Posibilidad de participar en licitaciones y contratos gubernamentales. Se pueden convertir en proveedores de empresas más grandes de diferentes industrias al tener facturación vigente. Facilita la exportación de productos y servicios al cumplir con los requisitos legales internacionales.
5. Formalización Laboral: Acceso a la seguridad social y beneficios laborales para los empleados, mejorando su bienestar y satisfacción. Atracción y retención de talento mediante la oferta de empleos formales y regulados.
6. Sostenibilidad y Responsabilidad Social: Posibilidad de implementar y certificar prácticas sostenibles que mejoren la reputación y responsabilidad social de la empresa.: Contribución al desarrollo económico y social del país, promoviendo un entorno empresarial más justo y equitativo.
7. Simplificación Administrativa: Estandarización y formalización de procesos administrativos y contables, mejorando la eficiencia operativa. Mayor facilidad para acceder a servicios profesionales como auditorías, asesorías y consultorías.
8. Reducción de Riesgos: Reducción de riesgos legales y financieros al cumplir con todas las normativas y regulaciones vigentes. Mayor capacidad para gestionar y resolver conflictos legales y comerciales.
9. Networking y Colaboración: Acceso a redes empresariales y cámaras de comercio que ofrecen apoyo, recursos y oportunidades de colaboración. Participación en eventos, ferias y conferencias que promueven el networking y el crecimiento empresarial.

Legalizar una empresa en Honduras no solo garantiza el cumplimiento de las leyes y regulaciones locales, sino que también abre la puerta a una serie de ventajas competitivas que pueden impulsar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo del negocio.



Proceso de legalización de una empresa

El proceso de legalización incluye varios pasos que aseguran la anuencia con las leyes mercantiles, fiscales, laborales y ambientales de Honduras. A continuación, se describe el proceso de legalización de empresas:

1. Elección de la Forma Judicial.

Selecciona el tipo de estructura legal para la empresa, que puede ser:

- Comercio individual
- Sociedad Anónima (SA),
- Sociedad de Responsabilidad Limitada (SRL),
- Empresa Individual de Responsabilidad Limitada (EIRL), entre otras.

2. Registro del Nombre Comercial:

Verificar y reservar el nombre de la empresa en el Registro Mercantil para garantizar que no esté siendo utilizado por otra entidad.

3. Redacción y Legalización del Acta Constitutiva y Estatutos:

Redactar el acta constitutiva y los estatutos de la empresa, detallando aspectos como el nombre, domicilio, objeto social, capital social, administración, y distribución de utilidades. Estos documentos deben ser autenticados por un notario público.

4. Inscripción en el Registro Mercantil:

- Presentar el acta constitutiva y los estatutos autenticados ante el Registro Mercantil de la localidad correspondiente.
- Pagar las tarifas de inscripción y cualquier otra tasa requerida.



- La inscripción en el Registro Mercantil proporciona a la empresa su personalidad jurídica.
5. Obtención del Registro Tributario Nacional (RTN):
Inscribir la empresa en el servicio de administración de rentas para obtener el RTN, necesario para todos los trámites fiscales y tributarios.
 6. Registro en la Cámara de Comercio:
Inscribirse en la Cámara de Comercio de la localidad donde operará la empresa. Este paso puede implicar el pago de una cuota de membresía anual.
 7. Obtención de Permisos y Licencias:
Se deben obtener las licencias municipales necesarias para operar, que incluyen:
 - El permiso de operación otorgado por la alcaldía local.
 - El permiso sanitario del Ministerio de Salud si la actividad empresarial lo requiere.
 - Los permisos ambientales de la Secretaría de Recursos Naturales y Ambiente si la actividad empresarial tiene impactos ambientales significativos.
 8. inscripción en el Instituto Hondureño de Seguridad Social (IHSS):
Registrar a la empresa y a sus empleados en el IHSS, lo cual es obligatorio para cumplir con las leyes laborales y de seguridad social.
 9. Apertura de Cuenta Bancaria:
Abrir una cuenta bancaria a nombre de la empresa para gestionar sus operaciones financieras.



10. Publicación del Aviso de Constitución:

Publicar un aviso de constitución de la empresa en un diario de circulación nacional, conforme a lo requerido por la ley.

11. Contratación de Personal y Registro Laboral:

Registrar a los empleados ante la Secretaría de Trabajo y Seguridad Social y cumplir con todas las obligaciones laborales, incluyendo la elaboración de contratos de trabajo y el cumplimiento de los derechos laborales.

Dependiendo del tipo de negocio y su ubicación, pueden requerir permisos adicionales. Es recomendable contar con el asesoramiento de un abogado especializado en derecho comercial para asegurar el cumplimiento con todas las normativas legales.

La legalización de una empresa en Honduras no solo asegura el cumplimiento legal, sino que también proporciona confianza y credibilidad ante clientes, proveedores y entidades financieras, facilitando el desarrollo y crecimiento de la actividad empresarial.

5. El desarrollo empresarial y la economía social.

La relación entre el desarrollo empresarial y la economía social es compleja y multidimensional, involucrando aspectos económicos, sociales y éticos. Son dos componentes cruciales que, cuando se integran adecuadamente, pueden generar un crecimiento sostenible y responsable en las MiPymes. La economía social, que incluye entidades como cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, se enfoca en la primacía de las personas sobre el capital y en la solidaridad colectiva. Al combinar estos principios con estrategias de desarrollo empresarial, las MiPymes pueden alcanzar un crecimiento que no solo es económico, sino también socialmente responsable y sostenible.



Complementariedad: las empresas de economía social contribuyen al desarrollo empresarial mediante la promoción de modelos de negocio sostenibles y responsables. Así mismo, las empresas tradicionales pueden adoptar prácticas de la economía social para mejorar su responsabilidad social corporativa, lo que a su vez puede fortalecer su reputación y competitividad.

Generación de empleo y cohesión social: al contribuir a la reducción del desempleo y a la inclusión social, creando un mercado laboral más equitativo a través de la economía social. El desarrollo empresarial puede beneficiarse de una fuerza laboral más inclusiva y diversa, promovida por la economía social.

Innovación y sostenibilidad: las empresas tradicionales pueden adoptar innovaciones de la economía social para mejorar su sostenibilidad ambiental y social. La colaboración entre empresas convencionales y entidades de economía social puede fomentar la innovación conjunta, beneficiando a ambas partes.

Desarrollo local y comunitario: las empresas de economía social pueden jugar un papel crucial en el desarrollo local, complementando los esfuerzos de las empresas tradicionales. El desarrollo empresarial puede impulsar la economía social mediante el apoyo a iniciativas comunitarias y colaboraciones con organizaciones locales.

Responsabilidad social y ética empresarial: la economía social ofrece un modelo a seguir para las empresas tradicionales en términos de responsabilidad social y ética. Las empresas pueden mejorar su RSC colaborando con entidades de economía social, adoptando prácticas sostenibles y responsables.

El desarrollo empresarial y la economía social están interconectados de manera que pueden potenciarse mutuamente. Mientras que el desarrollo empresarial impulsa el crecimiento económico y la generación de empleo, la economía social aporta un enfoque ético, inclusivo y sostenible, necesario para un desarrollo integral y equitativo de la sociedad.



Existen varios beneficios de la sinergia entre ambos conceptos como la mejora de la sostenibilidad al tener recursos y prácticas sostenibles, innovación verde. Otros beneficios es el crecimiento económico sostenible al tener acceso a nuevos mercados; crear un desarrollo comunitario con entorno más favorable de negocios; y empoderando y motivando la participación de los trabajadores a un modelo cooperativista con equidad y justicia social.

Así mismo existen muchos desafíos como la integración de los principios de la economía social en las estrategias de desarrollo empresarial debido a diferencias en objetivos y enfoques; no se realiza una la educación o capacitación tanto a empresarios como a colaboradores sobre los beneficios y prácticas de la economía social; y el impacto es muy difícil de medir.

6. Valores y Principios de la Economía Social. Dinámicas de Trabajo en Equipo.

Concepto de Economía social

La economía social se define como un sector económico que incluye todas las organizaciones que buscan equilibrar los objetivos económicos con valores sociales y solidarios. Estas organizaciones, que a menudo incluyen cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, están orientadas no solo a generar ganancias, sino también a fomentar la inclusión, la participación democrática y el bienestar social.

Valores fundamentales

Solidaridad: En la economía social implica el apoyo mutuo entre los miembros de una organización y la comunidad. Este valor busca asegurar que el bienestar de cada individuo se vea reflejado en el bienestar colectivo.

Fomenta un ambiente de cooperación y ayuda mutua, lo que puede conducir a una mayor cohesión y lealtad dentro de la organización.



Participación: Se refiere a la inclusión activa de todos los miembros en la toma de decisiones y en la gestión de la organización. Promueve la democracia interna y asegura que todos tengan voz en el proceso de toma de decisiones.

Permite a los miembros sentirse valorados y empoderados, lo que puede aumentar el compromiso y la efectividad.

Sostenibilidad: En la economía social, la sostenibilidad implica equilibrar el desarrollo económico con la responsabilidad social y ambiental. Se centra en asegurar que las actividades actuales no comprometan los recursos y oportunidades futuras.

Promueve prácticas responsables y a largo plazo, lo que puede ayudar a preservar los recursos naturales y mejorar el bienestar social.

Principios de la economía social

Autonomía: Las organizaciones de economía social operan de manera autónoma, lo que les permite tomar decisiones y definir sus objetivos sin interferencias externas.

La autonomía permite a las organizaciones mantener su identidad y sus valores, facilitando una gestión alineada con sus principios.

Equidad: busca asegurar una distribución justa de los recursos y beneficios entre los miembros de la organización. Se enfoca en la justicia social y en garantizar que todos los miembros tengan acceso equitativo a oportunidades y recursos.

Promueve un entorno de trabajo inclusivo y justo, lo que puede mejorar la moral y la cohesión del equipo.

Democracia: En la economía social implica que las decisiones se tomen de manera participativa y que todos los miembros tengan voz en los procesos decisionales.



Aumenta la transparencia y la responsabilidad, y permite una mayor representación de los intereses de todos los miembros.

Dinámicas del trabajo en equipo

Comunicación Eficaz: se refiere al intercambio claro y abierto de información entre los miembros del equipo. Es crucial para coordinar tareas, resolver problemas y mantener la cohesión del grupo.

Facilita la comprensión mutua y asegura que todos los miembros estén alineados con los objetivos del equipo.

Roles y Responsabilidades: Clarificar los roles y responsabilidades dentro del equipo ayuda a prevenir conflictos y asegura que cada miembro entienda sus tareas y expectativas.

La asignación clara de roles mejora la eficiencia y la efectividad del equipo al evitar la duplicación de esfuerzos y la ambigüedad.

Cohesión del Equipo: La cohesión se refiere a la fuerza de los lazos entre los miembros del equipo y su compromiso con los objetivos comunes. Un equipo cohesionado trabaja de manera más armónica y efectiva.

La cohesión alta mejora la cooperación y el rendimiento del equipo, así como la satisfacción y el compromiso de los miembros.

7. Innovación Social: Los Desafíos de la Economía Social. Innovación Cooperativa.

Concepto de innovación social

Se refiere a la implementación de nuevas soluciones a problemas sociales que son más efectivas, eficientes, sostenibles o justas que las soluciones existentes. A menudo implica la



colaboración entre diversos actores sociales y busca transformar sistemas para abordar necesidades sociales de manera más efectiva.

Características

- **Nuevas Soluciones:** La innovación social introduce nuevas estrategias, servicios o modelos de negocio que abordan problemas sociales de manera innovadora.
- **Impacto Social:** El principal objetivo es generar un impacto positivo en la sociedad, mejorando la calidad de vida y fomentando la equidad.
- **Participación:** Involucra a múltiples actores, incluidos el gobierno, la empresa privada y la sociedad civil, en el desarrollo y la implementación de soluciones.

Desafíos de la Innovación Social en la Economía Social:

Financiación y Recursos: Obtener financiación adecuada puede ser un reto significativo, ya que las innovaciones sociales a menudo requieren inversiones iniciales y una sostenibilidad a largo plazo.

Escalabilidad: Las soluciones innovadoras pueden enfrentar dificultades para escalar y adaptarse a diferentes contextos o regiones.

Evaluación de Impacto: Medir el impacto social de manera efectiva es complicado debido a la naturaleza cualitativa de muchos beneficios sociales.

Innovación cooperativa

Se refiere a la adopción y desarrollo de nuevas prácticas, modelos o tecnologías dentro de cooperativas y organizaciones de economía social. Este tipo de innovación busca mejorar el funcionamiento interno de las cooperativas y maximizar su impacto social.



Características

- **Co-creación:** La innovación cooperativa a menudo surge de la colaboración entre los miembros de la cooperativa, que trabajan juntos para desarrollar soluciones que satisfagan sus necesidades y objetivos comunes.
- **Adaptación de Modelos:** Las cooperativas adaptan y personalizan modelos de negocio y prácticas de innovación para alinearse con sus principios cooperativos y sus objetivos sociales.
 - **Sostenibilidad:** Se enfoca en prácticas que promuevan la sostenibilidad económica, social y ambiental, integrando los valores cooperativos en el proceso de innovación.

Ejemplos de innovación cooperativa:

- **Modelos de Negocio:** Desarrollo de nuevos modelos de negocio que aprovechan la colaboración y la fuerza colectiva de los miembros para mejorar la eficiencia y el impacto.
- **Tecnologías Sostenibles:** Implementación de tecnologías que reducen el impacto ambiental y mejoran la eficiencia operativa dentro de las cooperativas.

Desafíos de la innovación cooperativa

Implementación: Adaptar nuevas innovaciones a las estructuras y procesos existentes de las cooperativas puede ser un desafío, especialmente si requiere cambios significativos en la forma en que operan.

Resistencia al Cambio: La resistencia al cambio por parte de los miembros puede ser un obstáculo, especialmente en organizaciones con una fuerte tradición o cultura establecida.



8. Dirección de Recursos Humanos en Empresas de la Economía Social y Solidaria.

La dirección de recursos humanos (RRHH) en empresas de la economía social y solidaria (EESS) presenta características y desafíos únicos debido a la naturaleza particular de estas organizaciones. Estas empresas, que incluyen cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, operan bajo principios de solidaridad, equidad y participación democrática, lo que influye en sus prácticas de gestión de recursos humanos.

Características Clave de la Dirección de Recursos Humanos en EESS:

- **Enfoque Participativo:** En las EESS, la dirección de RRHH se caracteriza por un enfoque participativo, donde los miembros tienen voz en la toma de decisiones y en la gestión de los asuntos laborales.
- **Importancia:** Promueve la implicación activa de los trabajadores y mejora el compromiso y la motivación al asegurar que sus opiniones y necesidades sean escuchadas.
- **Desarrollo y Capacitación Continua:** Las EESS a menudo priorizan el desarrollo y la capacitación continua de sus miembros como parte de su compromiso con el crecimiento y el fortalecimiento de la comunidad.
- **Importancia:** Facilita la mejora continua de habilidades y competencias, lo cual es crucial para la adaptación y la sostenibilidad a largo plazo de la organización.
- **Gestión Equitativa de Recursos:** La gestión equitativa de recursos humanos en EESS busca asegurar que todos los miembros reciban un trato justo y que los recursos se distribuyan de manera equitativa.
- **Importancia:** Refuerza el principio de equidad y contribuye a la creación de un entorno de trabajo inclusivo y respetuoso.



Desafíos en la Dirección de RRHH en EESS.

1. Integración de Principios Cooperativos:

Desafío: Integrar los principios cooperativos y de economía social en las políticas y prácticas de RRHH puede ser complejo, especialmente en organizaciones grandes o en crecimiento.

Estrategia: Implementar estrategias que alineen las prácticas de RRHH con los valores fundamentales de la EESS, tales como la participación democrática y la igualdad de oportunidades.

2. Retención y Motivación de Miembros:

Desafío: Mantener la motivación y retener a los miembros puede ser un reto, dado que las EESS a menudo operan con presupuestos limitados y deben competir con otras organizaciones en términos de incentivos.

Estrategia: Desarrollar un sistema de incentivos que reconozca y recompense la contribución de los miembros, así como fomentar un entorno de trabajo que valore el compromiso y la colaboración.

Mejores Prácticas en la Dirección de RRHH en EESS.

Políticas Inclusivas y Transparentes: Implementar políticas inclusivas y transparentes en la gestión de RRHH que reflejen los principios de la economía social y solidaria.

Importancia: Asegurar que todos los miembros tengan acceso a las mismas oportunidades y que los procesos de toma de decisiones sean claros y justos.

Promoción de la Participación Activa: Fomentar la participación activa de los miembros en la toma de decisiones relacionadas con RRHH y otras áreas de la organización.



Importancia: Refuerza el sentido de pertenencia y compromiso, y asegura que las decisiones reflejen las necesidades y expectativas de todos los miembros.

9. Gestión Administrativa de las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS) en Honduras.

La gestión administrativa de las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS) en Honduras es un aspecto crucial para el desarrollo y sostenibilidad de estas organizaciones. La administración eficiente abarca varias áreas, incluyendo la estructura organizativa, la gestión financiera, el manejo de recursos humanos, y el cumplimiento de la normativa legal.

Estructura Organizativa y Gobernanza.

Constitución y Registro: La constitución de una EESS en Honduras requiere cumplir con ciertos requisitos legales que aseguren su funcionamiento dentro del marco legal establecido. Esto incluye el registro en las autoridades competentes y la elaboración de documentos fundacionales como estatutos y reglamentos internos.

Aspectos Clave:

- **Registro Oficial:** Las EESS deben registrarse en el Instituto Nacional de Cooperativas y Asociaciones y obtener una personalidad jurídica que les permita operar legalmente.

b. Órganos de Gobierno: La estructura de gobierno de las EESS en Honduras debe reflejar los principios de participación democrática y gestión equitativa. Esto generalmente incluye la Asamblea General, la Junta Directiva y diversos comités de apoyo.

Aspectos Clave:



- Asamblea General: Máximo órgano de decisión, donde se toman las decisiones estratégicas y se elige la Junta Directiva.
- Junta Directiva: Responsable de la gestión operativa e implementación de las decisiones de la Asamblea General.

Gestión Financiera

Planificación y Control Financiero: La gestión financiera incluye la planificación de los recursos, el control de los gastos, y la rendición de cuentas. Las EESS deben establecer sistemas contables claros y realizar auditorías periódicas para asegurar la transparencia.

Aspectos Clave:

- Contabilidad: Implementación de sistemas contables adecuados que cumplan con las normativas locales e internacionales.
- Auditoría: Realización de auditorías externas para verificar la exactitud de los informes financieros y el cumplimiento de las normas.

b. Acceso a Financiamiento: Las EESS pueden enfrentar dificultades para acceder a financiamiento debido a la falta de información o a los requisitos exigidos por las instituciones financieras.

Aspectos Clave:

- Fuentes de Financiamiento: Inclusión de fondos públicos, subvenciones, y préstamos de entidades financieras.



Gestión de Recursos Humanos

Contratación y Desarrollo de Personal: La gestión de recursos humanos en las EESS incluye la contratación, formación y desarrollo del personal. Es esencial para asegurar que los empleados y miembros estén alineados con los objetivos de la EESS.

Aspectos Clave:

- **Formación:** Programas de capacitación continua para mejorar las habilidades y competencias del personal.
- **Participación:** Fomentar la participación activa de los empleados en la toma de decisiones.

b. Políticas y Prácticas Laborales: Implementación de políticas laborales que aseguren un entorno de trabajo justo y equitativo.

Aspectos Clave:

- **Políticas Internas:** Desarrollo de políticas sobre derechos y deberes de los empleados, y mecanismos de resolución de conflictos.

Cumplimiento Legal y Normativo

Normativas Aplicables: Las EESS deben cumplir con diversas normativas legales que regulan su funcionamiento. Esto incluye el cumplimiento de leyes fiscales, laborales y de seguridad social.

Aspectos Clave:

- **Cumplimiento Normativo:** Asegurar que todas las actividades y procesos administrativos cumplan con las leyes vigentes.



b. Supervisión y Evaluación: La supervisión regular y la evaluación de las actividades y resultados son esenciales para asegurar el cumplimiento de las normativas y la efectividad operativa.

Aspectos Clave:

- Evaluaciones Periódicas: Realización de evaluaciones regulares para identificar áreas de mejora y asegurar la conformidad.

10. Reglamentos que Rigen las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS) en Honduras.

En Honduras, las Empresas de la Economía Social y Solidaria (EESS), que incluyen cooperativas, mutualidades, asociaciones y fundaciones, están reguladas por una serie de leyes y reglamentos que buscan garantizar su buen funcionamiento y alineación con los principios de economía social.

Marco Legal de las EESS en Honduras

- a. Ley General de Cooperativas: La Ley General de Cooperativas (Decreto No. 82-84) regula las cooperativas en Honduras, estableciendo las normas para su constitución, funcionamiento, derechos y obligaciones de los socios, y la supervisión de estas entidades.

Aspectos Clave:

- Constitución y Registro: Establece los requisitos para la formación y el registro de cooperativas.
- Principios Cooperativos: Asegura que las cooperativas operen según los principios cooperativos internacionales, como la participación democrática y la distribución equitativa de beneficios.



b. Ley de Asociaciones y Fundaciones de Honduras: Esta ley regula las asociaciones y fundaciones, estableciendo su marco legal, requisitos para la constitución, y normas para su operación y supervisión.

Aspectos Clave:

- **Objetivos y Actividades:** Define los objetivos permitidos y las actividades que pueden realizar estas entidades.
- **Transparencia y Control:** Exige informes financieros y auditorías para asegurar la transparencia en la gestión.

c. Reglamento Interno de la Dirección de Cooperativas y Asociaciones: Este reglamento establece las normas operativas y los procedimientos administrativos para la supervisión y control de cooperativas y asociaciones por parte de la Dirección de Cooperativas y Asociaciones en Honduras.

Aspectos Clave:

- **Supervisión:** Define los procedimientos para la supervisión y el control de las cooperativas y asociaciones.
- **Registros y Documentación:** Establece los requisitos para la documentación y el registro de actividades.

Aspectos Importantes de la Regulación de EESS en Honduras.

a. Reconocimiento y Registro:

Aspecto: Los EESS deben cumplir con los procedimientos establecidos para su registro legal y reconocimiento ante las autoridades competentes. Esto asegura que operen dentro del marco legal y puedan acceder a beneficios y apoyos disponibles.



b. Derechos y Responsabilidades de los Miembros:

Aspecto: Las leyes y reglamentos establecen claramente los derechos y responsabilidades de los miembros de las EESS, asegurando una participación equitativa y transparente en la gestión y toma de decisiones.

Supervisión y Control:

Aspecto: Las EESS están sujetas a supervisión y control por parte de entidades gubernamentales para asegurar el cumplimiento de la normativa y la correcta gestión de recursos.

Desafíos en la Regulación de EESS en Honduras

a. Cumplimiento Normativo:

Desafío: Asegurar que las EESS cumplan con todas las leyes y reglamentos puede ser complejo debido a la diversidad de normativas y la necesidad de mantener registros y documentación actualizados.

Estrategia: Implementar sistemas de gestión y control interno que faciliten el cumplimiento normativo y la rendición de cuentas.

b. Acceso a Apoyos y Recursos:

Desafío: Las EESS a menudo enfrentan dificultades para acceder a recursos y apoyos debido a la falta de información o complejidad en los procedimientos administrativos.

Estrategia: Facilitar la información y el acceso a recursos mediante la creación de guías y asistencia técnica para las EESS.



Oportunidades de Mejora

a. Fortalecimiento del Marco Regulatorio:

Oportunidad: Revisar y actualizar las leyes y reglamentos para adaptarse a las necesidades cambiantes y promover un entorno más favorable para las EESS.

b. Capacitación y Apoyo Técnico:

Oportunidad: Proveer capacitación y apoyo técnico a las EESS para mejorar su capacidad de cumplimiento y gestión.



CONCLUSIONES

1. Promover la cooperación permitirá contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial en Honduras. Al hacerlo, se creará un entorno más cohesivo y solidario que beneficiará a toda la comunidad empresarial, estableciendo una base sólida para el crecimiento y el desarrollo conjunto.
2. Integrar las regulaciones y modelos empresariales proporcionará una comprensión detallada de cómo estos aspectos impactan la economía social en Honduras. Esto, a su vez, permitirá mejorar la sostenibilidad y el crecimiento de las empresas, promoviendo así un entorno regulatorio que facilite el desarrollo empresarial.
3. Optimizar los procesos de legalización y gestión administrativa permitirá comprender claramente los beneficios legales y administrativos asociados. De este modo, se logrará optimizar el funcionamiento y la sostenibilidad de las empresas, garantizando su conformidad y eficiencia operativa.
4. Desarrollar ambientes laborales colaborativos y eficientes, al enfocarse en los valores de la economía social y en el trabajo en equipo, capacitará a los participantes para crear un entorno laboral más armonioso y productivo. Esto facilitará la formación de equipos cohesionados y efectivos, preparados para enfrentar los desafíos del entorno empresarial.



ANEXOS

Referencias Bibliográficas:

Congreso Nacional de Honduras. (1984). *Ley General de Cooperativas*. Decreto No. 82-84. <https://www.legis.hn/Bd/legis/laws/82-84.pdf>

Defourny, J., & Nyssens, M. (2010). Conceptions of social enterprise and social entrepreneurship in Europe and the United States: Convergences and divergences. *Journal of Social Entrepreneurship*, 1(1), 32-53. <https://doi.org/10.1080/19420670903442053>

Congreso Nacional de Honduras. (2003). *Ley de Asociaciones y Fundaciones*. Decreto No. 120-2003. <https://www.legis.hn/Bd/legis/laws/120-2003.pdf>

Hernández, L. (2016). Control y supervisión de las entidades de economía social en Honduras. *Revista de Gestión Pública*, 12(3), 112-130.

Evers, A., & Laville, J. L. (Eds.). (2004). *The third sector in Europe*. Edward Elgar Publishing.

López, M. A. (2015). Derechos y deberes en las asociaciones y cooperativas en Honduras. *Revista Centroamericana de Derecho*, 29(2), 78-95.

Martínez, A. (2017). Capacitación y apoyo técnico para entidades de economía social en Honduras. *Boletín de Desarrollo Económico*, 22(4), 87-102.

Schmid, A. A. (2015). *The economics of social responsibility: An economic perspective*. Routledge.

González, F. J. (2018). Reformas en el marco legal de las cooperativas y asociaciones en Honduras. *Revista de Economía Social*, 14(1), 101-120.

Secretaría de Gobernación y Justicia. (2010). *Reglamento interno de la Dirección de Cooperativas y Asociaciones*. <https://www.direcciondecooperativas.gob.hn/reglamentos>



Torres, J. A. (2012). El marco legal de las cooperativas en Honduras: Análisis y perspectivas. *Revista de Derecho*, 23(1), 45-65.

Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Murray, R., Caulier-Grice, J., & Mulgan, G. (2010). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.

Mulgan, G. (2012). *The Open Book of Social Innovation*. The Young Foundation.

Harrison, J. R., & Michel, J. W. (1996). Cooperative innovation: A case study of the Canadian Cooperative Development Foundation. *Journal of Cooperative Studies*, 29(2), 30-45.

CONSUCOOP. (2023). Obtenido de <https://consucoop.hn/leyes-y-reglamentos/>

Lecturas complementarias:

- Ley MiPYME en Honduras.
- Ley de Cooperativas en Honduras.
- Ley de apoyo a la Micro y Pequeña Empresa.



C

MÓDULO C:

FORMACIÓN EN ACELERACIÓN DE NEGOCIOS.

Contenido

1. Nivelando el terreno. ¿Qué es emprender?
2. Diagnóstico estratégico de la posición competitiva de la empresa.
3. Innovación para generar ofertas con valor de alto impacto.
4. Diseño de estrategias de aceleración comercial.
5. Fortalecimiento de los procesos comerciales.
6. Diseño de estrategias para generar y/o aperturar nuevos mercados.
7. Métodos para incrementar y duplicar clientes de calidad.

Duración: 60 horas.



PRESENTACIÓN

La capacitación a los asesores de los Centros de Desarrollo Empresarial sobre el tema de Aceleración de Negocios se llevará a cabo a través de tres modalidades: presencial, virtual y asincrónica. Cada modalidad se ajustará a la calendarización previamente establecida, garantizando que los temas se desarrollen de manera organizada y efectiva. Durante este proceso, se combinará teoría con práctica, lo que permitirá a los participantes comprender en profundidad qué significa acelerar un negocio y cuáles son los elementos clave que se necesitan para apoyar a una empresa en esta etapa crítica.

En cada jornada de capacitación, se proporcionarán metodologías y herramientas específicas que los asesores podrán aplicar en las empresas con las que trabajan. Estas herramientas serán flexibles y podrán adaptarse según el tipo de empresa y su ubicación, asegurando que sean útiles en diferentes contextos. Al comenzar con un repaso básico de los conceptos fundamentales, se garantizará que todos los participantes estén en la misma página, lo que facilitará el desarrollo de los temas más avanzados a lo largo del curso.

El objetivo es que los asesores adquieran nuevas perspectivas y habilidades que les permitan apoyar de manera efectiva la aceleración de negocios en sus territorios. Además, se enfatizará la importancia de entender cómo la aceleración de negocios se conecta con el ecosistema emprendedor local, permitiendo a los asesores ayudar a las empresas a integrarse y aprovechar las oportunidades disponibles en su entorno. Este enfoque integral busca fortalecer la capacidad de los asesores para guiar a las empresas hacia un crecimiento sostenido y exitoso.



OBJETIVOS

Objetivo General

Proveer a los asesores con los conocimientos y habilidades fundamentales para guiar a las empresas en el desarrollo de estrategias que no solo impulsen su crecimiento, sino que también generen un impacto positivo en sus colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad en general; donde se subraya la importancia de la aceleración de negocios como un medio para promover el desarrollo económico local y fortalecer el ecosistema empresarial.

Objetivos específicos

1. Comprender los fundamentos de la aceleración de negocios. Los asesores serán capaces de explicar qué significa acelerar un negocio y cómo la aceleración puede transformar una empresa, enfocándose en la expansión rápida y sostenible.
2. Identificar empresas con potencial de aceleración. Los asesores desarrollarán habilidades para evaluar empresas y determinar si están listas para ingresar a un programa de aceleración, analizando factores clave como su modelo de negocio, capacidades internas y mercado objetivo.
3. Aplicar metodologías de aceleración empresarial: Los asesores aprenderán a utilizar herramientas y técnicas especializadas en aceleración de negocios, garantizando que puedan guiar a las empresas en la implementación de estrategias de crecimiento acelerado.



4. Evaluar la estructura organizativa de las empresas: Los asesores serán capaces de realizar un diagnóstico de la estructura organizativa y la capacidad de gestión de las empresas para asegurar que estas puedan sostener un proceso de aceleración eficaz.

5. Desarrollar estrategias de impacto social y económico: Los asesores podrán diseñar junto con las empresas estrategias de aceleración que no solo aumenten su rentabilidad, sino que también generen un impacto positivo en su entorno, beneficiando a colaboradores, proveedores, clientes y la comunidad.

6. Monitorear y medir el éxito de los programas de aceleración: Los asesores aprenderán a establecer indicadores clave de rendimiento (KPIs) para evaluar el progreso de las empresas durante y después de la aceleración, asegurando que las empresas logren los resultados esperados en términos de crecimiento y desarrollo sostenible.



DESARROLLO DEL CONTENIDO

1. Nivelando el terreno. ¿Qué es Emprender?

El emprendimiento es entendido de mejor manera cuando se lo considera como un proceso más que como una persona. El emprendimiento siempre está buscando oportunidades para crecer. La manera en la que un emprendedor o emprendedora crece es creando valor para los consumidores, un valor extraordinario, y continuar añadiendo siempre más y más valor. El emprendimiento es la creación de valor económico.

Ecosistema Emprendedor Honduras

Introducción

En diciembre de 2011, los Jefes de Estado y Gobiernos de la región SICA Centro para la Promoción de la Micro y Pequeña Empresa en Centroamérica (CENPROMYPE) a presentar en la XXXIX Reunión Ordinaria una propuesta de Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento de Centroamérica y República Dominicana, así como iniciar la ejecución del Programa de Centroamérica y República Dominicana EMPRENDE, para coadyuvar a la

En este contexto el Consejo Directivo de CENPROMYPE realizó durante el 2012, un proceso de búsqueda de buenas prácticas en la región Latinoamericana que contribuyera al impulso del emprendimiento en las intervenciones de apoyo a la MIPYME en la región. Como resultado de tal ejercicio se encontró una coincidencia directa con el Gobierno de Colombia, que viene desarrollando desde el año 2010 el Programa Regional de Cooperación con Mesoamérica, que cuenta dentro de sus componentes con el de Apoyo a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa.



Esta alianza queda enmarcada en la ejecución del Programa Regional de Cooperación con Mesoamérica en su fase III de acciones tipo proyecto. Como resultado concreto se logró la construcción de la Estrategia Regional de Fomento del Emprendimiento, denominada Estrategia SICA EMPRENDE, así como el acompañamiento en el proceso de formulación de Estrategias Nacionales de Emprendimiento, la cual posee cinco ejes estratégicos que permitan promover un ecosistema idóneo para sentar las bases para el fomento integral del emprendimiento en la región:

- Industria de Soporte
- Financiamiento
- Articulación Institucional
- Mentalidad y Cultura
- Sistema Educativo

En el plan estratégico para fomento del emprendimiento en la Estrategia Regional de Fomento al Emprendimiento en Centroamérica y República Dominicana (ESTRATEGIA SICA EMPRENDE), se utiliza la siguiente definición sobre que es el ecosistema emprendedor: “Comunidad de negocios, apoyada por un contexto público de leyes y prácticas de negocios formada por una base de organizaciones y personas interactuantes que producen y asocian ideas de negocios, habilidades, recursos financieros y no financieros que resultan en empresas dinámicas”.

Etapas del Emprendimiento en la Región SICA



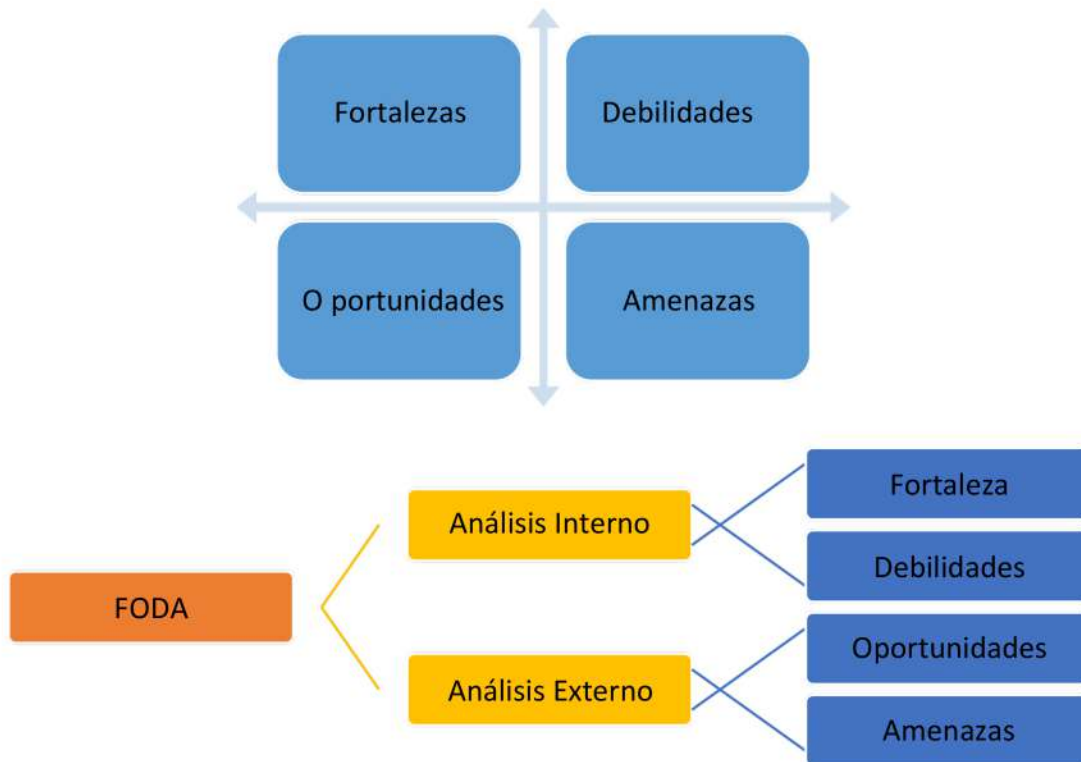
Etapas de Emprendimiento otros países



Etapas de Emprendimiento con el proceso de pre incubación, incubación y aceleración



Análisis FODA Personal



¿Por qué es necesario realizar un FODA Personal?

- Permite autoevaluarse y tener un mayor autoconocimiento de ti mismo, reconociendo tus puntos fuertes y débiles.
- Es una herramienta que permite mejorar tu trayectoria profesional
- Permite detectar tus barreras y limitaciones.
- Permite encontrar nuevas ideas o soluciones ante tu entorno personal y profesional
- El autoconocimiento de ti mismo aumenta tu autoestima y permite comprender mejor tu realidad.
- Tienes a la mano un instrumento para poder plantear todas las opciones posibles ante algún desafío futuro, ya que conoces tus fortalezas y oportunidades.
- Promueve el desarrollo del pensamiento estratégico.
- Te ayuda en la toma de decisiones.
- Mejora tu productividad para realizar mejor tu trabajo



Conclusión



Pre- incubación

Acompañar y guiar a emprendedores en su etapa de ideación para que desarrollen su proyecto y puedan transformar sus ideas en emprendimientos reales.



Incubación

Programas, proyectos de instancias privadas, públicas o de cooperación que generan actividades empresariales o industriales en etapa de diseño, prototipos e inicio formal de productos o servicios; e incluso, pueden aportar un espacio físico, equipo, logística y acceso a financiamiento.

En este espacio se apoya a los emprendedores en aspectos clave de sus negocios, tales como elaboración de los planes de negocios, estrategias de marketing, financiamiento, asistencia legal, resguardo de propiedad intelectual, etc.; así, es posible formar un ambiente protegido para el desarrollo de nuevos negocios, lo que produce a un aumento sustancial en la tasa de éxito de las empresas incubadas.



Aceleración

Origen

Las aceleradoras de empresas tienen su origen en Silicon Valley, Estados Unidos en 2005; inicialmente estas se enfocaron solamente en la industria tecnológica, pero en los últimos años han surgido aceleradoras que se enfocan en diferentes industrias, como el turismo, el transporte y la tecnología legal.



Se caracteriza por el incremento en la velocidad de ejecución de las funciones directivas y en la acertada manera en la que tomamos decisiones. Esta técnica está compuesta por herramientas, metodologías y conocimientos prácticos (know how) que hacen incrementar de manera exponencial, intensa, apasionante y táctica el proceso de innovación deseado.

¿Qué significa aceleración de negocios?

Todo movimiento implica una fuerza y si recordamos la segunda Ley de Newton, la fuerza es el producto de la masa de un objeto multiplicada por la aceleración y elevadas al cuadrado. Es así como se mueven los planetas en el espacio, los trenes sobre un riel y los negocios, en espacios más abstractos.

La segunda ley del movimiento de Newton explica que un objeto con masa al que se le aplica aceleración generará la fuerza necesaria para avanzar. Y el mismo concepto se aplica a las aceleradoras de negocios.

Etapas de un proceso de aceleración de negocios

- **Análisis de mercado:** en esta primera etapa, la aceleradora y el negocio analizan con detenimiento el comportamiento de los consumidores potenciales del producto y/o servicio de la empresa.
- **Crecimiento:** se enfocan en el crecimiento del negocio; esta etapa se puede basar en la consolidación del modelo de negocio o en estrategias para dar a conocer la empresa, como lo es el marketing digital.
- **Levantamiento de capital:** una vez que se ha consolidado el negocio, los emprendedores deben aprender a levantar capital y a adentrarse en el ecosistema de inversionistas que confían en la calidad de la aceleradora.



- **Relacionamiento con inversionistas:** esta etapa va de la mano con la anterior, y realmente ocurre desde el inicio del programa de aceleración, ya que una vez que eres aceptado entre programa entras en contacto con la red de contacto de la aceleradora, y del ecosistema emprendedor.
- **DemoDay:** este es el evento final del programa, en el que los emprendedores presentan su startup a posibles inversionistas.

Ecosistema Emprendedor

Los ecosistemas de emprendimiento comprenden un conjunto de elementos culturales, políticos y económicos que permiten a las y los emprendedores iniciar, sostener y escalar un nuevo negocio.

Los elementos del ecosistema pueden incluir las redes de personas que funcionan como mentores formales e informales, las regulaciones locales para iniciar y sostener un negocio, las instituciones académicas que preparan al nuevo talento para la fuerza laboral, los elementos culturales que influyen en la innovación y la toma de riesgos, y las organizaciones de apoyo con recursos financieros y técnicos para ayudar a las empresas en etapa temprana a crecer.

~~De Babson~~ **De Babson** reconocido profesor de Babson College y fundador Entrepreneurship Ecosystem Platform, nos explica que: “El ecosistema de emprendimiento consiste de un conjunto de elementos individuales – como liderazgo, cultura, mercado de capitales, y clientes de mente abierta – que se relacionan de formas complejas.” Todas las organizaciones integrantes del ecosistema de emprendimiento son responsables de desarrollar estos elementos.



Fuente: (Isenberg & Onyemah, 2016). Traducción Zaira M. López.

El modelo de ecosistema de Isenberg se utiliza como base y a partir de allí los diferentes ecosistemas lo adaptan a sus necesidades.

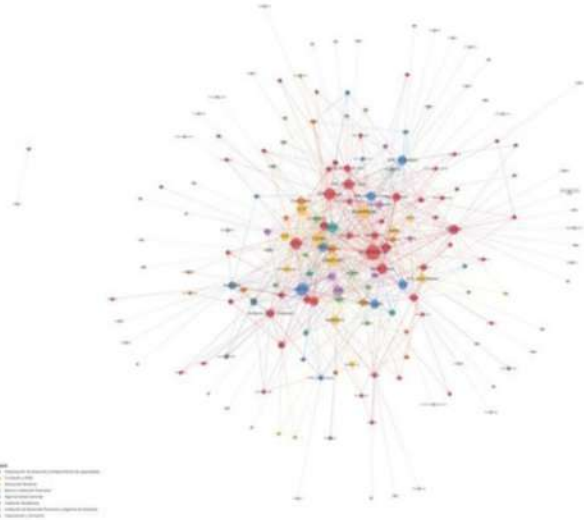
La imagen abajo descrita es la propuesta por CENPROMYPE para la región SICA y la cual coloca 4 áreas claves alrededor de los emprendedores.



Actores del ecosistema emprendedor

El siguiente gráfico muestra los diferentes actores que existen en el país y cómo interactúan en los diferentes territorios.

Para la identificación de los diferentes actores ubicados a nivel nacional el programa Transformando sistemas de mercado en conjunto con varios actores del ecosistema, se levantó un mapeo de quienes están apoyando el ecosistema emprendedor en el país y se establecieron 8 categorías.



En el cuadro de abajo muestra un resumen de los actores identificados y que participaron en el proceso.

CATEGORÍA	ACTORES	DEPARTAMENTOS
Agencia Gubernamental	5	1
Asociación Sectorial	14	4
Banco o institución financiera	17	6
Capacitación y formación	3	2
Fundación y ONG	13	3
Institución Académica	15	6
Institución de Desarrollo Financiero o Agencia de Donación	8	2
Organización de desarrollo y fortalecimiento de capacidades	55	10
TOTAL ACTORES		130



¿QUÉ ES EL GEM?

El Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es el más prestigioso y extenso estudio sobre el estado del emprendimiento a nivel mundial.

Esta investigación ha analizado a más de 100 países desde el año 1999 y tiene como objetivo principal medir los niveles de emprendimiento de los países y probar la relación de estos con el desarrollo económico local. El informe fue fundado por Babson College y The London Business School y actualmente es coordinado a nivel mundial por la Global Entrepreneurship Research Association que es patrocinada por Babson College, la Universidad del Desarrollo de Chile, el Tecnológico de Monterrey y la Universidad Tun Abdul Razak.

El GEM, a través de una metodología común de medición en todos los países involucrados, describe al emprendedor y su entorno y ayuda a identificar los factores que incrementan los niveles de emprendimiento. Los resultados constituyen una valiosa herramienta de comparación entre países. Es por esta razón, que los informes son utilizados como referente y fuente de información por instituciones que diseñan e implementan procesos de apoyo al emprendimiento a lo largo de todo el mundo.

Global Entrepreneurship Monitor (GEM) es un consorcio de equipos nacionales de países, principalmente asociados con las principales instituciones académicas, que lleva a cabo investigaciones basadas en encuestas sobre el emprendimiento en todo el mundo. ¡GEM es la única fuente de investigación global que recopila datos sobre emprendimiento directamente de empresarios individuales! La Encuesta de Población Adulta (APS) de GEM proporciona un análisis sobre las características, motivaciones y ambiciones de las personas que inician negocios, así como las actitudes sociales hacia el emprendimiento. La Encuesta Nacional de Expertos (NES) analiza el contexto nacional en el que las personas inician negocios.



Link de la pagina www.gemconsortium.org

PRODEM

Se dedican a realizar actividades de investigación, asistencia técnica y formación de recursos humanos en el área de emprendimiento e innovación. Colaboran con gobiernos, organismos internacionales y otras instituciones del ecosistema que fomentan el emprendimiento dinámico y la innovación.

Realizan investigación para la acción. Crean y transfieren conocimiento de clase mundial en articulación con la práctica concreta de los actores clave de los ecosistemas emprendedores de América Latina.

La investigación les permite ofrecer colaboración técnica sobre bases conceptuales más sólidas, a la vez que el contacto directo con la realidad dota de mayor riqueza y aterrizaje nuestros procesos investigativos.

La participación en redes y alianzas con gobiernos, instituciones, empresas y profesionales tanto nacionales como internacionales son parte central de nuestra filosofía.

El Índice de Condiciones Sistémicas para el Emprendimiento Dinámico (ICSEd-Prodem) es una herramienta que ayuda a identificar las principales fortalezas y debilidades de los países para el surgimiento y desarrollo de emprendedores y nuevas empresas dinámicas.

El ICSEd-Prodem es un ranking internacional que mide las condiciones para emprender en 64 países, de los cuales 15 son de América Latina.

Link de la página <https://prodem.ungs.edu.ar/>



GEN

La Red Global de Emprendimiento opera programas en 200 países destinados a facilitar que cualquier persona, en cualquier lugar, inicie y haga crecer un negocio. Al fomentar una colaboración e iniciativas transfronterizas más profundas entre emprendedores, inversores, investigadores, formuladores de políticas y organizaciones de apoyo empresarial, GEN impulsa ecosistemas de inicio y escala más saludables que crean más empleos, brindan educación, aceleran la innovación y fortalecen el crecimiento económico. La huella global integral de GEN en operaciones nacionales y verticales globales en políticas, investigaciones y programas garantiza que los miembros tengan un acceso excepcional al conocimiento, las redes, las comunidades y los programas más relevantes en relación con el tamaño de la economía, la madurez del ecosistema, el idioma, la cultura, la geografía y más.

Link de la página <https://www.genglobal.org/about>

2. Diagnóstico estratégico de la posición competitiva de la empresa.

La aceleración empresarial comprende el incremento en la velocidad para ejecutar acciones con el fin de cumplir los objetivos y estrategias de una empresa en un tiempo determinado. Esto incorpora acciones gerenciales para una acertada toma de decisiones en las áreas comerciales, administrativas, financieras, tecnológicas, de producción y de recursos humanos.

¿Qué permite la aceleración de negocios?

- Nuevos Mercados
- Nuevos Productos
- Capital para su crecimiento



Implementar un proyecto transformador de aceleración de negocios necesita metodologías, herramientas, experiencia y conocimiento.

La aceleración de negocios busca generar nuevas realidades con los consumidores actuales y futuros, ampliar mercados existentes y nuevos y reducir la brecha con la competencia buscando que la empresa mejore su posición competitiva.

Diagnóstico Estratégico

Un diagnóstico puede llamarse estratégico si revisa todos los recursos y competencias de que dispone una empresa, no sólo los recursos financieros, sino también los recursos humanos, las instalaciones industriales y los conocimientos técnicos, con el fin de identificar los puntos fuertes y débiles, así como las oportunidades de crecimiento y los obstáculos al mismo.

Conviene llamarlo diagnóstico, porque se trata de captar toda la situación de la empresa en un momento dado, teniendo en cuenta, entre otras cosas, su clientela y su mercado competitivo.

El diagnóstico estratégico permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para así identificar los problemas, con el fin de corregirlos, definir las áreas de oportunidad para aprovecharlas y establecer los objetivos que guiarán las próximas acciones del negocio.

- Generar valor para la organización, sus accionistas y sus empleados.
- Evaluar la evolución de la empresa e identificar aquellos planes de acción y estrategias que mejor han funcionado para su crecimiento.
- Reforzar métodos de trabajo.
- Identificar el modo en que la empresa se ve condicionada por el medio en el que opera.



Ventajas de un diagnóstico estratégico

1. Identificar áreas de la empresa que requieren mejoras o cambios para aumentar la eficiencia y la productividad.
2. Proporciona información valiosa que ayuda a los empresarios a tomar decisiones estratégicas fundamentadas en datos y análisis objetivos.
3. Permite utilizar los recursos de la empresa de manera más efectiva al centrarse en áreas específicas que necesitan atención y mejora.
4. Identificar y abordar áreas de debilidad, la empresa puede mejorar su posición en el mercado y aumentar su competitividad.
5. Proporciona una base sólida para desarrollar estrategias y planes de acción que impulsen el crecimiento y el éxito a largo plazo de la empresa.

Desventajas de un diagnóstico estratégico

1. Realizar un diagnóstico empresarial puede ser costoso y consumir mucho tiempo, especialmente si se contratan consultores externos o se utilizan herramientas y tecnologías sofisticadas.
2. Puede generar resistencia por parte de empleados y gerentes que pueden sentirse amenazados por los cambios propuestos o que no estén dispuestos a colaborar en el proceso de mejora.
3. Existe el riesgo de que las recomendaciones derivadas del diagnóstico no se implementen completamente o no se lleven a cabo de manera efectiva, lo que limita su impacto en la empresa.



4. El proceso de diagnóstico puede generar una gran cantidad de información que puede resultar abrumadora y difícil de procesar, especialmente si no se cuenta con las habilidades o recursos necesarios para analizarla adecuadamente.

5. Si el diagnóstico no se realiza con un enfoque claro y específico, existe el riesgo de que se pierda tiempo y recursos en áreas que no son críticas para el éxito empresarial.

Fases de un diagnóstico

1. Recopilación de información
2. Análisis de la información
3. Identificación de áreas de mejora
4. Desarrollo de recomendaciones
5. Elaboración de un plan de acción
6. Implementación del plan
7. Evaluación y ajuste

Tipos de diagnóstico

1. Diagnóstico Organizacional

El diagnóstico organizacional es el más común ya que sus resultados dan cuenta del modo en que una empresa gestiona sus engranajes.

Si la empresa funciona como una máquina, lo mejor será monitorear sus partes para corroborar que todas sus partes trabajan armónicamente.



Estos diagnósticos permiten a las empresas organizar mejor sus departamentos e identificar qué papel desempeña cada trabajador, quiénes pueden liderar mejor a un equipo y cómo los diferentes departamentos pueden generar una mejor sinergia.

Herramientas

1. Análisis FODA para la detección de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.
2. Entrevistas uno a uno, para obtener información cualitativa.
3. Análisis gráficos, para la identificación visual de la estructura de la organización y de los elementos que están influyendo en su estancamiento o progreso.

2. Diagnóstico Funcional

Los diagnósticos funcionales giran en torno a identificar áreas de oportunidad en el funcionamiento de la empresa.

Un diagnóstico funcional identifica qué tareas se realizan en la empresa para su funcionamiento, cómo se desempeñan los colaboradores y cuál es el valor de su trabajo. Este diagnóstico permite a las empresas llevar a cabo acciones correctivas cuando sea necesario y promover la productividad y eficiencia.

Herramientas

1. Analítica de datos, para obtener valores cuantitativos sobre la productividad.
2. Entrevistas con jefes o líderes, para evaluar el trabajo de los equipos.
3. Evaluaciones técnicas, que permiten medir los conocimientos y habilidades de los trabajadores.



3. Diagnóstico Cultural

Su fin es identificar el estado de las relaciones internas de una empresa desde un punto de vista más humano.

El interés es saber si los empleados comparten una visión común y si existe un buen nivel de satisfacción entre los colaboradores.

Las empresas que trabajan constantemente en su cultura generan equipos de trabajo más sólidos pero esta cultura siempre tiene que estar en relación con las demandas, intereses y expectativas de aquellos que dan vida a la empresa.

Herramientas

1. Encuestas de satisfacción que dejarán ver el nivel de bienestar de los empleados.
2. Evaluaciones psicométricas, que ayudarán a asegurar que se cuenta con un espacio de trabajo seguro, armónico y eficiente.
3. Entrevistas con el personal, para identificar los puntos en común y las necesidades de cada miembro de la empresa.

4. Diagnóstico Estratégico

Evalúa la evolución de una empresa e identifica aquellos planes de acción y estrategias que mejor han funcionado para su crecimiento.

Este diagnóstico ayuda, además, a reforzar métodos de trabajo, a sustituir o priorizar objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo y a dar cuenta del modo en que una empresa se ve condicionada por el medio en el que opera.



Herramientas

1. Análisis PEST que busca identificar las relaciones existentes entre una empresa y los medios político, económico, social y tecnológico en los que se desenvuelve.
2. Estudio de las cinco fuerzas de Porter, que ayuda a identificar la influencia de la competencia en la toma de decisión empresarial.
3. Modelo de las siete S, diseñado para afrontar los factores fundamentales que determinan la estructura de una organización (estrategia, estructura, sistemas, estilo, valores compartidos, personal y habilidades).

5. Diagnóstico Integral

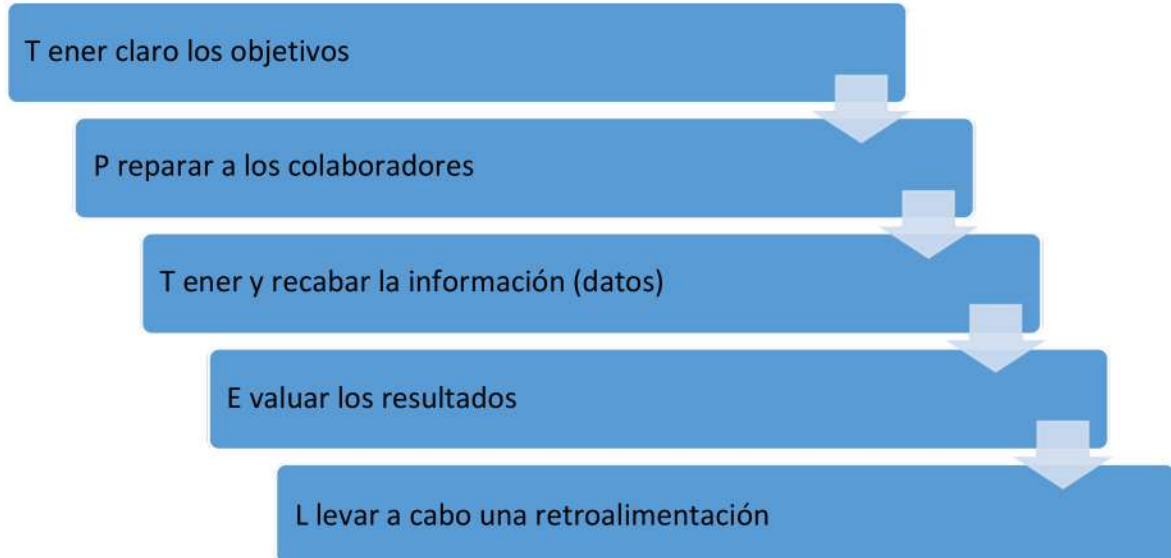
Es el más difícil de realizar, ya que involucra a todos los anteriores métodos de evaluación y herramientas.

Los diagnósticos integrales tienen la ventaja de ofrecer un panorama completo de lo que pasa dentro de una empresa y permite establecer relaciones complejas entre diferentes elementos.

Este tipo de diagnóstico hace evidente esos aspectos que generalmente se pasarían por alto, y no permitirían diseñar estrategias holísticas para optimizar la salud de la empresa. Generalmente este diagnóstico los realiza auditores o consultores externos a la empresa, lo cual asegura objetividad y un buen manejo de los datos.



Aspectos a considerar para hacer un diagnóstico



Posición Competitiva

1. Estrategia Competitiva

El conjunto de características que la empresa tiene que desarrollar para obtener y reforzar una posición superior respecto a las empresas competidoras.

Tipos de estrategias competitivas

- Estrategia de diferenciación

Busca hacer que el producto o servicio sea significativamente diferente al de los competidores, o incluso que exista la percepción de que sea único.

El cliente puede llegar a pagar más por el producto, ya que la empresa se comporta como si fuese un monopolio, siendo menos sensible al precio y más fiel.



- Estrategia de costos

Consiste en producir con los costos más bajos posibles, de manera que se pueda ofrecer el producto a un precio inferior al de la competencia, por medio de una ventaja a escala productiva u operativa.

Incluso si la empresa se encuentra en un mercado con mucha demanda, puede mantener el precio y así beneficiarse de un margen comercial elevado.

- Estrategia de enfoque

También se denomina de alta segmentación y consiste en centrarse en un segmento del mercado, aplicando la diferenciación o el liderazgo en costos.

Se aplica la estrategia competitiva más conveniente a cada segmento del mercado. Si se aplica el liderazgo en costos, pueden obtener importantes márgenes comerciales por producir con costos bajos.

Si en cambio se adopta la diferenciación, ofreciendo un relevante valor añadido, pueden justificarse unos precios más elevados en relación con la competencia, lo que se conoce como diferenciación segmentada.

Toda estrategia que se fundamenta en la existencia de una **ventaja competitiva** intentará que haya un factor que impida que la competencia pueda adoptarlo o imitarlo.

Si la empresa realiza una buena segmentación de mercado, podrá crear un valor añadido suficientemente atractivo para poder hacer frente a la competencia, en especial si se trata de una empresa que, por su dimensión o capacidad, no pueda ser líder del mercado.



2. Ventaja Competitiva

Son todos los aspectos y características que hacen sobresalir a una marca o producto entre la competencia, con los que ofrecen más valor y beneficios a los clientes.

Las ventajas pueden variar, pero el factor más importante de esta estrategia no es centrarse en lo que se vende, sino en cómo se vende.

La ventaja competitiva se divide en **interna y externa**.

- **Interna:** se basa en los precios de producción y la gestión óptima del producto, pues ofrecer menores precios por la misma calidad te posiciona por encima de tus competidores.
- **Externa:** son las características que destacan entre los consumidores, por lo que puede ser el precio de algún producto, como mencionamos antes, o un servicio de mejor calidad, con diferenciadores como promociones, premios por fidelidad o concursos.

La ventaja competitiva sirve para construir una propuesta de valor que convierta el producto o servicio en la opción más conveniente para el público meta. Y una vez que se tiene establecida la propuesta de valor, entonces se conoce lo que se tiene que comunicar a la audiencia para darla a conocer, por lo que la ventaja competitiva influye directamente en la estrategia de marketing.

Tipos de ventaja competitiva

- Ventaja comparativa

La ventaja comparativa es hacer u ofrecer un producto o servicio de mejor manera que la competencia. Cuando tu empresa proporciona lo mismo que otras, el consumidor tiene la oportunidad de elegir, y es aquí cuando las ventajas competitivas aparecen.

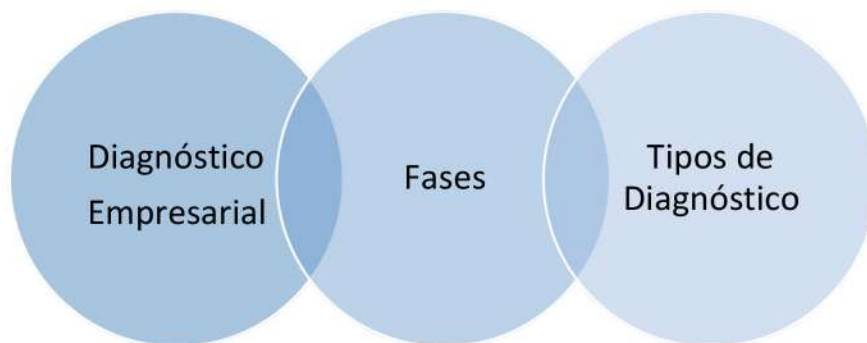
- La ventaja diferencial

Busca las características que destaquen del resto de los competidores. Es lo que hace un producto o marca diferente.

Un ejemplo de esto es Apple, quien a lo largo de los años se ha logrado distinguir en el mercado de la tecnología con diseños únicos y un sistema operativo propio, a pesar de contar cada vez con más competencia.

Conclusión

Entonces para unificar ambos criterios podemos concluir que se tiene que establecer cuál es el diagnóstico empresarial adecuado para implementar en un programa de aceleración de negocio y se observa el siguiente gráfico.



También es necesario identificar cuál es la posición competitiva de la empresa identificando si tiene claro su estrategia y ventaja competitiva.



3. Innovación para generar valor de Alto impacto.

La innovación es todo aquello que propone una alternativa a lo que se hace de una determinada manera, que aporta beneficios económicos, de comportamiento, de resolución de problemas o practicidad a la vida cotidiana de las personas.

Puede estar relacionado con un producto, un servicio, un proceso, un mercado, un medio de producción, una tecnología o cualquier otra cosa que suponga una transformación constante e imprescindible.

Ventajas de la innovación

- Mantiene los procesos organizados:

Al innovar en la forma de ejecutar los procesos, sobre todo si se utiliza la tecnología, se crean estándares y se logra sistematizar la forma de trabajar es la forma ideal para la marca de una empresa.

Y esto es esencial para que las estrategias tengan éxito, los resultados se consigan y los objetivos se superen.

- Desarrolla la creatividad:

Con la innovación, la empresa demuestra que está abierta al cambio, que los colaboradores pueden aportar ideas nuevas y darse cuenta en la práctica de los beneficios que lo nuevo puede aportar a su rutina diaria.



- Aumenta la competitividad de la empresa:

Al adoptar nuevos recursos estratégicos, la empresa se vuelve más atractiva para los clientes, los socios y los talentos y obtiene una ventaja competitiva en el mercado.

- Mejora la productividad:

La innovación propone procesos más eficientes, mayor control de la producción, estrategias eficaces y empleados más comprometidos

- Añade valor al producto/servicio:

Al innovar, se tiene una gran ventaja en la comercialización de productos y servicios, porque se aporta algo diferente y único al público.

- Aumenta los beneficios:

Al tener una mayor productividad, es un negocio más atractivo y logra una gestión más eficaz, en consecuencia, la empresa tiene más beneficios

Principales tipos de innovación

- Innovación radical

Como su nombre indica, la innovación radical es algo que realmente cambia el escenario de una marca, ya sea en el mercado o en la dinámica empresarial.

Puede producirse a través de un cambio completo en el posicionamiento de la empresa, en la forma de trabajar, en los procesos, en los servicios y productos ofrecidos o en la forma de relacionarse con el cliente.



Un ejemplo de innovación radical es el iPhone de Apple. Cuando salió al mercado, los smartphones ya existían, pero Apple incluyó características que cambiaron y popularizaron el mercado.

- Innovación incremental

Es cuando se añade novedades, ya sea en el producto, la marca o los métodos de producción, sin promover un cambio muy brusco.

Se trata de una evolución de una innovación ya realizada por la marca, de manera que se complementa y ofrece mejoras, ya sea para los empleados, los clientes o los atributos del negocio.

Como ejemplo de innovación incremental tenemos a Gmail, que surgió con el propósito de entregar correos electrónicos de forma rápida y, con el tiempo, se le fueron añadiendo diversas funciones para mejorar la experiencia del usuario y también para hacerlo más útil y competitivo.

- Innovación disruptiva

Los cambios tecnológicos y de comportamiento han propiciado la aparición de la innovación disruptiva en las últimas décadas.

Este tipo de innovación sigue al mercado más que a una marca, producto o servicio concreto. Puede ser aprovechado por algo que una empresa ofreció por primera vez y como consecuencia ganó espacio, pero, en general, es un movimiento escalable que llega a muchas personas al mismo tiempo.

Innovación disruptiva



Un ejemplo de innovación disruptiva fue Netflix, ya que anteriormente el mercado se basaba siempre en empresas como Blockbuster para ver películas y series. Netflix comenzó ofreciendo envíos de DVD por correo, pero luego decidió innovar y empezó a ofrecer el servicio de vídeo en *streaming* a través de una suscripción mensual y, con ello, expulsó a Blockbuster del mercado. Además de la innovación, esto también aseguró a Netflix unos ingresos mensuales predecibles.

Etapas del proceso de innovación

Generación de nuevas ideas: ¿Cuáles son las oportunidades en el medio?

¿Qué cambiaría realmente un producto, un servicio o un modelo de negocio que no se ha hecho todavía?

Evaluación: ¿Qué se necesita para ponerlo en práctica, si es posible y cómo hacerlo viable?

Experimentación: Es fundamental que se pruebe lo que se ha pensado, identificando lo que realmente funciona o lo que hay que mejorar.

Comercialización: ¿Ha alcanzado el punto ideal? Es hora de ofrecer al público lo que antes sólo existía internamente o como proyecto.

Seguimiento: El seguimiento de lo realizado es una parte importante para entender la aceptación, el público y la estrategia. Para ello, la retroalimentación es esencial.

Aspectos a considerar para implementar una innovación a la empresa

1. Implicar a todo el equipo
2. Tratar la innovación como un elemento estratégico
3. Invertir en el desarrollo empresarial interno
4. Formar a tus empleados
5. Crear un entorno favorable a la innovación
6. Elaborar un proceso de innovación



7. Iniciar una transformación de alto impacto
8. Seguir el ejemplo de las grandes empresas

Estrategias para lograr innovar

1. Crea un equipo creativo.

Bien dicen que 2 (o más) mentes piensan mejor que una, y esto se refleja cuando tienes un con un equipo creativo y multidisciplinario, conformado por colaboradores y profesionales que desempeñan funciones específicas.

Un equipo especializado, enfocado únicamente en la innovación, te permitirá alimentar diariamente la organización de nuevas ideas, que reinventen los procesos y mejoren los productos o servicios que ofreces.

2. Implementa un sistema de gestión de clientes

Mejor conocido como CRM (Customer Relationship Management), este tipo de sistema permite innovar en la atención al cliente y obtener información relevante para los procesos comerciales.

Y es que hay tantas cosas que podemos hacer para mejorar de manera interna la empresa, así como el servicio prestado a los usuarios y la interacción con los mismos.

Precisamente, este software recolecta y centraliza información referente a la valoración de los clientes de tus productos y servicios o la marca en general, que luego puedes analizar para optimizar la toma de decisiones e impulsar iniciativas de innovación ajustadas a las grandes demandas del público.



3. Contrata un Chief Future Officer (Director de Futuro).

El mundo empresarial es tan cambiante y las industrias se transforman tan rápido que tener a una profesional con la mente en el futuro, que ocupe un cargo de alta dirección, puede ayudarte a sobrellevar los problemas y a promover la innovación constante.

Un Chief Future Officer es un especialista en innovar, aprender y mejorar, que permitirá que tu organización siempre esté a la vanguardia y sea responsable de la evolución y modernización de su segmento de mercado.

Además, será una estrategia que siempre tendrá un plan A y un plan B preparado para afrontar diferentes desafíos que plantee el entorno y la misma dinámica operativa de la empresa.

4. Calificar como una empresa socialmente responsable.

Pareciera que es un tema de moda, ya que a los clientes les llama la atención consumir productos de empresas que se preocupan por el medio ambiente, pero la realidad es que esto va mucho más allá de ser una tendencia, pues es una necesidad del planeta.

Enfocarse en la sustentabilidad también es innovar, a la vez que es una forma de satisfacer las necesidades del público moderno y de posicionarse como una sólida alternativa de mercado -tema abordado en un próximo título.



5. Utilizar plataformas digitales.

Es indudable la necesidad de digitalización que presentan las empresas, pero no únicamente para el mejoramiento de la administración y la reducción de costos administrativos, sino también para la innovación empresarial.

Las herramientas digitales como los CRM ayudan a obtener datos e información relevante, que permiten mejorar y rediseñar procesos y estrategias de manera coherente y efectiva.

Además, permiten modernizar la atención al cliente y migrar a modelos de negocio más sustentables, económicos y de mayor alcance.

Un ejemplo de esto son las empresas SaaS, que prestan un software como servicio y que digitalizan todos los procesos de atención al cliente, ofreciendo múltiples canales de interacción como Chatbots y herramientas de videollamada.

6. Desarrollar un departamento de nuevos productos.

Un producto o servicio se crea a partir de una necesidad determinada e identificada, ofreciendo una solución y un elemento de valor.

Por ese motivo, el desarrollo de nuevas ofertas comerciales es sinónimo de innovación y de crecimiento, lo que hace que resulte muy conveniente crear departamentos creativos, que se ocupen de manera directa en esta labor.



7. Realiza asociaciones que estimulen la innovación.

Más allá de contar con un sector destinado a la creación de nuevos productos, es interesante que evalúe la necesidad de emprender alianzas comerciales estratégicas que fomenten la innovación.

Bajo esta perspectiva, la empresa debe analizar cuáles proveedores disponibles en el mercado cuentan con características, cultura empresarial y objetivos alineados a los suyos.

Valor añadido en las empresas: un círculo virtuoso hacia el crecimiento rentable

Uno de los retos fundamentales en las empresas es la generación de valor añadido. La capacidad de generar valor añadido está directamente ligada a la habilidad de vender bien, creando un círculo virtuoso que resulta en un crecimiento sostenible y rentable.

Vender bien es servir al otro, tanto en lo tangible y funcional como en lo intangible y abstracto, y aquí es donde radica la gran diferencia. Lo funcional y tangible es más higiénico y fácilmente copiable, lo abstracto es imposible copiar.

¿Cómo lograr generar más valor añadido?

1. Trabajar los valores intangibles.

Las empresas tienen que crecer rentablemente con un proyecto retante, ilusionante y productivo. Este tipo de proyectos no solo motivan al talento, sino que también impulsan la generación de valor añadido. La clave está en trabajar en valores intangibles que diferencien a la empresa de sus competidores.



2. Las personas deben aportar valor. Es igualmente importante generar una cultura en la que aquellos que no se merecen estar en la organización sean apartados. Esto implica tomar decisiones difíciles y afrontar conversaciones incómodas para velar por el sistema y evitar que la compañía se vea afectada por personas que no aportan valor. Además, en un contexto de atracción y desarrollo del talento, la gestión de la diversidad se convierte en un reto de gestión ya que supone hacer una propuesta de valor más ad hoc a cada generación, reconociendo que las expectativas y necesidades de los empleados pueden variar significativamente.

3. La tecnología debe ser nuestra aliada. La tecnología puede ser una gran aliada en este proceso. Desde la automatización de tareas repetitivas hasta el uso de *big data* para tomar decisiones informadas, la tecnología permite a las empresas ser más eficientes y centrarse en actividades que realmente añaden valor. Aprovechar las herramientas tecnológicas, permite tener los recursos necesarios para que las personas se centren en lo importante, en lo que es diferencial y por lo que el cliente va a elegir más allá del precio. Además, la tecnología permite ser eficiente porque el cliente no va a pagar por nuestras faltas de productividad o sobrecostes.

4. Vender bien y generar valor añadido.

La escasez de recursos es un obstáculo que impide formar bien a los empleados y desarrollar proyectos de alto impacto. Vender bien y generar valor añadido son estrategias de marketing y ventas esenciales para superar este desafío.



Las empresas deben centrarse en proyectos ilusionantes que generen un valor diferencial, asegurando así un flujo constante de recursos y la capacidad de invertir en su talento y en su futuro.

Propuesta de valor

La consultora Bain & Company, realizó un análisis donde se puede hablar de 30 elementos agrupados en 4 categorías de tipos de propuestas de valor

El tipo de propuesta de valor que elijas va a depender enteramente de las características de tu producto y lo que el consumidor encuentra relevante.

Tipos de propuesta de valor

Beneficio funcional: Este tipo de propuesta de valor se enfoca directamente en el producto o servicio como tal y alguna característica específica que lo destaque. Por ejemplo: Precio, variedad, calidad, ahorro de tiempo, reducción de riesgos, entre otros.

Los beneficios funcionales son muy útiles si el producto o servicio tiene una característica diferente a todas las marcas de la categoría o si es un elemento que determina la compra para el consumidor.

El problema de la diferenciación funcional es que puede ser copiada. Por ejemplo: Tu competencia saca el mismo sabor de helado que tu compañía, o desarrolla la misma tecnología.

Beneficio emocional: El siguiente tipo de propuesta de valor se centra en un beneficio más emocional. Se enfoca en dar a conocer qué le aporta la marca al consumidor más allá de su funcionalidad.



Por ejemplo: Entretenimiento, diseño y estética, valor terapéutico, nostalgia o recuerdos o bienestar.

Trascendencia: Un paso más serían las propuestas que se centran en beneficios asociados a cambios de vida o propósito.

Por ejemplo, la autorrealización, motivación, esperanza o afiliación y pertenencia. Ya no es “qué siento” sino “cómo me identifico”.

Impacto social: El último tipo de beneficio (y muchas veces el más difícil de encontrar) hace referencia al impacto social.

Son beneficios que apelan a la trascendencia del ser, de encontrar bienestar en lo social y la comunidad y no en lo personal.

Claves para desarrollar una propuesta de valor

1. Identificar los puntos clave de la marca/ producto.
2. Identificar al cliente objetivo.
3. Hacer una lista de los beneficios que son más relevantes para los clientes objetivo
4. Buscar puntos en común entre la marca y las personas.
5. Analizar a la competencia y sus propuestas de valor.
6. Construir la propuesta de valor.
7. Anotar todas las razones que sustentan la propuesta de valor. Hay que tener en mente a la hora de crear tu propuesta de valor:
8. Recordar que debe ser corta, fácil de entender y relevante.



9. Hay que pensar a qué nivel se quiere apelar (funcional, emocional, de trascendencia o de cambio social).
10. La propuesta de valor debe ser más importante y grande que el costo del producto. Es decir, debe generar en los consumidores una sensación de pago justo por lo que se obtiene.



SOURCE © 2015 BAIN & COMPANY INC.
FROM "THE ELEMENTS OF VALUE," SEPTEMBER 2016

© HBR.ORG



VALOR INSPIRACIONAL

PROPÓSITO



Visión



Espe-
ranza



Responsabilidad
Social

VALOR INDIVIDUAL

CARRERA



Expansión
de Red



Comercia-
bilidad



Aseguramiento de
Responsabilidad

PERSONAL



Diseño y
Estética



Crecimiento
y Desarrollo



Reducción
de Ansiedad



Diversión y
Beneficios

VALOR DE FACILIDAD DE HACER NEGOCIOS

PRODUCTIVIDAD



Ahorro en
Tiempo



Reducción de
Esfuerzo



Ahorro de
Molestias



Información



Transparencia

ACCESO



Disponi-
bilidad



Variedad

RELACIONES



Responsabilidad



Experiencia



Compromiso



Estabilidad



Adaptabilidad
Cultural



Organiza-
ción



Simplifica-
ción



Conexión



Integra-
ción



Configura-
bilidad



Reducción
de Riesgos



Accesibi-
lidad



Flexibili-
dad



Calidad

OPERACIONAL

ESTRATÉGICO

VALOR FUNCIONAL

ECONÓMICO



Incremento
en Ventas



Reducción de
Costos



Calidad de
Producto

RENDIMIENTO



Escalabilidad



Innova-
ción

VALORES MÍNIMOS ESENCIALES



Requisitos/
Especificaciones



Precio
Aceptable



Cumplimiento
Normativo



Estándares
Éticos



Metodología de los 5 porqué.

La metodología de los 5 porqués consiste en la realización de preguntas que exploren la causa-efecto de un suceso o problema en particular. Para ello, esta parte del primer «porqué» para generar otro como consecuencia y así de forma sucesiva.

Este sistema de mejora de procesos es uno de los más sencillos de aplicar. Además, a lo largo de su existencia, sigue presentando buenos resultados de análisis. Lo mejor es que gracias a su simplicidad se puede adaptar a prácticamente cualquier tipo de situación y momento.

El análisis de los 5 porqués:

La premisa de este análisis es clara: al preguntar por qué ocurrió un problema cinco veces sucesivas es posible profundizar en las respuestas superficiales y revelar las causas subyacentes. Al indagar en las capas causales, esta metodología ayuda a comprender las relaciones causa-efecto, abordar las verdaderas fuentes del problema y desarrollar soluciones más efectivas y duraderas.

¿Cuáles son los 5 porqués?

El primer porqué es la pregunta sobre el problema mismo, por ejemplo, si una maquinaria no sirve puedes preguntar «¿por qué no sirve?».

Así se obtiene una respuesta superficial y se sigue preguntando. Si la respuesta fue «el motor no arranca» entonces preguntas la siguiente cuestión: «¿por qué no arranca el motor?» y ante la respuesta «la batería está baja» sigues: «¿por qué está baja la batería?». Continuarás de esta manera hasta encontrar la raíz del problema.

Para este caso, este método podría darte la siguiente conclusión: la maquinaria tuvo una sobrecarga de trabajo porque desde hace 6 meses no la han revisado ni aplicado el mantenimiento apropiado por falta de inventario adecuado.



¿Para qué sirven los 5 porqués?

La técnica de los 5 porqués resulta muy útil para la gestión de riesgos empresariales, pues tiene por objetivo resolver una situación o problema a través de cuestionamientos en cadena: al preguntar el primer «porqué», otros se desencadenarán hasta llegar a la solución, respuesta o razón.

5 razones poderosas para usar este método:

1. Identifica las causas de raíz

La principal utilidad de esta técnica es descubrir las causas fundamentales de un problema, ya que profundiza más allá de las manifestaciones evidentes y llega a las raíces del asunto.

2. Mejoras la resolución de problemas Además, proporciona una estructura sistemática para abordar problemas, lo que ayuda a los equipos a evitar las soluciones superficiales y a comprender mejor las relaciones causa-efecto. Esto contribuye a encontrar una resolución de problemas más efectiva y duradera.

3. Previene recurrencias

Al abordar las raíces de un problema, el análisis de los 5 porqués previene sus recurrencias en el futuro.



4. Facilita el aprendizaje organizacional Gracias a esta metodología, fomenta una cultura de aprendizaje dentro de tu organización. Esto porque, al analizar las causas de los problemas, los equipos extraen lecciones valiosas que podrán usar para enfrentar obstáculos similares en el futuro.

5. Establece un proceso de mejora continua

Si aplicas este sistema con regularidad, conseguirás fijar un proceso de mejora continua para tu organización.

Herramientas y diagramas para los 5 porqués

Existen varias herramientas y diagramas que puedes utilizar para aplicar los 5 porqués, con el fin de mejorar el proceso de identificación de causas raíz y solución de problemas, por ejemplo:

1. Diagrama de Ishikawa

También conocido como diagrama de espina de pescado. Te ayuda a visualizar las posibles causas de un problema al colocar el problema en el extremo derecho y conectarle espinas principales, que representan las categorías de las posibles causas, así como espinas secundarias, que simbolizan las causas más detalladas.

El diagrama de Ishikawa, o diagrama de pescado, es una herramienta que identifica problemas de calidad y les da solución al representar de forma gráfica los factores que involucran la ejecución de un proceso. También es conocido como diagrama de causa-efecto o de las 6 M.



Este esquema también conocido como diagrama de causa-efecto se basa en la premisa de que todo problema tiene una causa; de algo que está mal en un proceso. Entonces hay que identificar de dónde surgen las acciones que están conformando ese problema.

El diagrama de Ishikawa recibe su nombre por su estructura como el esqueleto de un pescado. Esto no es casualidad: cada elemento representa una razón y conlleva a la resolución de los problemas expuestos. Los elementos del diagrama de pescado son:

1. Cabeza: emerge de la espina central y en esta parte se representan los problemas.
2. Espinas: salientes de la espina central. Pueden existir muchas o pocas espinas, dependiendo de las posibles causas que estén provocando el problema en cuestión.
3. Espinas menores: las espinas grandes también incluyen espinas más pequeñas, con las que se determinan las causas menores.

5 ventajas del diagrama de Ishikawa

1. Mejora procesos
2. Brinda mayor visibilidad a los problemas
3. Es de fácil implementación
4. Previene conflictos futuros
5. Fomenta el trabajo en equipo

2. Análisis FMEA

El análisis de modo y efecto de falla evalúa los modos posibles de falla en un proceso y su impacto para priorizar acciones preventivas. Para aplicarlo, necesitas identificar los modos; evaluar su gravedad, frecuencia y capacidad de detección, así como asignar un puntaje de riesgo. Esto te permitirá enfocarte en las áreas de mayor riesgo.



¿Para qué sirve el método FMEA?

La previsión es esencial para estar un paso más adelante de los acontecimientos que pongan en riesgo el curso normal de las actividades dentro de las empresas. Si sabemos qué efectos puede tener una falla y hemos estimado algunas vías de respuesta, lo más seguro es que podremos sortear los problemas y ofrecer una rápida solución a la falla.

Ayuda a las empresas a elevar sus estándares y homologar procesos. Esto se logra mediante la identificación de riesgos en ciertas operaciones, lo cual conlleva la búsqueda de alternativas para llegar al mismo resultado. Al final, lo que le debe interesar a una empresa es reducir al mínimo las causas de posibles fallos y disminuir los índices de incertidumbre respecto a cada paso dentro de un proceso.

3. Diagrama de Pareto

Este diagrama te ayudará a identificar y priorizar los problemas o causas más significativos. Para empezar, debes registrar y clasificar las dificultades y sus motivos en orden descendente de importancia. Con ello, te enfocas en abordar los elementos más críticos, primero.

Esta técnica, también conocida como curva cerrada o distribución A-B-C, se basa en el principio de que un pequeño número de causas, conocidas como «pocos vitales», contribuyen a la mayoría de los problemas observados. El diagrama de Pareto toma su nombre del economista italiano Vilfredo Pareto, quien observó que el 80 % de los efectos provienen del 20 % de las causas, es decir, la regla 80/20.



¿Cómo hacer un diagrama de Pareto?

1. Identifica el problema que deseas analizar.
2. Recaba los datos que te ayudarán a evaluar el problema.
3. Vacía los datos en una tabla.
4. Ordena los datos de mayor a menor y calcula sus porcentajes y acumulados.
5. Haz una gráfica de barras con estos datos.
6. Analiza cuáles son las causas o situaciones que aparecen al inicio de la gráfica.
7. Monitorea el progreso de la solución que planteaste.

4. Brainstorming

Se trata de una técnica de generación de ideas en grupo para identificar posibles causas o soluciones. Esta consiste en reunir a un conjunto de personas familiarizadas con el problema para generar ideas sin restricciones. Luego, en aplicar los 5 porqués para profundizar en las causas sugeridas.

Es una popular técnica utilizada para encontrar ideas basada en la creatividad espontánea y sin filtros. La base de esta técnica, consistente en entrenar el cerebro humano para desencadenar una “lluvia de ideas” y plasmarlas en papel sin censura, fue formulada por primera vez en 1939 por el autor estadounidense Alex F. Osborn y desarrollada por el teórico de la gestión Charles Hutchison Clark. El brainstorming es un método que tiene como objetivo la recopilación rápida y no filtrada de ideas, pidiendo a los participantes que simplemente “lancen ideas al aire”.

5. Histograma

Con este, se muestra la distribución de un conjunto de datos, lo que puede ayudar a identificar patrones o tendencias. Para emplearlo, deberás registrar la frecuencia de cada posible causa o categoría de causas. Esto puede ayudarte a visualizar cuáles son las más comunes o recurrentes.



Es un diagrama que se utiliza principalmente en la estadística para leer con qué frecuencia aparecen determinados valores de una clase (grupo de intervalos numéricos), ya que representan la distribución de frecuencias. Visualiza la repetición de los datos por medio de una gráfica de barras o lineal.

¿Para qué sirve un histograma?

Los histogramas pueden aplicarse a aquellos estudios en los que es necesario analizar la pauta de comportamiento de un determinado fenómeno en función de la frecuencia de aparición.

Permite resumir grandes cantidades de datos y comunicar información clara y sencilla sobre situaciones complejas. Se usa como herramienta de trabajo, tanto para procesos industriales como dentro de las actividades habituales de gestión y desarrollo de mercados, por mencionar algunos.

¿Cómo hacer los 5 porqués?

1. Establece qué está pasando.

Lo primero y más importante es determinar qué es lo que buscas resolver. Esto puede ser cualquier falla o error dentro de tu proceso empresarial. Una vez que tú y tu equipo sepan lo que deben analizar, comienzan con una lluvia de ideas para vislumbrar algunas razones o premisas.

Para desplegar mejor los planteamientos que realizan, lo mejor es que utilices otro método de visualización, por ejemplo, el diagrama de causa-efecto o diagrama de Ishikawa. Este funciona para clasificar las hipótesis de una manera gráfica y organizar tus datos para mostrar los nexos que existen entre los hechos y sus causas.



2. Define «por qué» está pasando una situación en particular.

Este paso permite definir el primer «porqué» dentro de la metodología de los 5 porqués.

En la misma reunión, pueden comenzar a lanzar preguntas de este tipo:

- ¿Por qué está pasando esto?
- ¿Por qué se averió la maquinaria?
- ¿Por qué está bajando nuestra retención de clientes?

Anoten las ideas que vayan surgiendo, pues cada una será esencial. Si bien algunas de ellas se descartaron conforme avanzan en el análisis de causa, todas las propuestas son funcionales para encontrar la razón de la situación o problema.

3. Determina las posibles razones de la causa de una situación en particular.

Una vez que planteen el primer «porqué» y sepan cuál es el problema inicial, lo siguiente es saber por qué está pasando esto. Es posible que, durante la lluvia de ideas, alguien de tu equipo haya llegado a la resolución de que una maquinaria está fallando por falta de mantenimiento desde hace meses, por ejemplo.

Esto les brindará una causa más específica de lo que podría ocasionar el problema. Por lo tanto, la siguiente pregunta que debes proponer es «¿por qué la maquinaria no ha recibido mantenimiento desde hace meses?»

Esta pregunta, si bien es más particular, supone un mayor reto para tu equipo. Sin embargo, la metodología de los 5 porqués hará de las tuyas al ir descartando ideas o causas hasta plantear 3 o menos que puedan sonar más sensatas.



4. Continúa el planteamiento de preguntas.

La siguiente pregunta debe buscar la razón de por qué la maquinaria (o cualquier situación en tu negocio) no ha recibido mantenimiento durante 6 meses.

Sin duda, habrá muchas ocasiones en donde necesites más de 5 preguntas para poder llegar a la raíz del problema. Esto es completamente normal. Realicen todas las preguntas que consideren necesarias para encontrar su posible causa-efecto.

Es importante recalcar que este método no debe usarse para buscar un culpable. Por ello, la pregunta «quién» o «quiénes» no debe plantearse. Recuerda que esta técnica se concentra en los procesos y no en las personas involucradas.

5. Plantea las soluciones más adecuadas.

Después de tu análisis y de haber logrado llegar a una causa raíz, lo siguiente será comenzar a hacer sugerencias para solucionar el problema. Esto también te servirá para evitar estas situaciones en el futuro y así lograr una mejora de procesos eficaz.

4. Estrategias de Aceleración Comercial.

La Aceleración Comercial es un proceso que busca generar un cambio o adoptar nuevas estrategias comerciales en las empresas en las que se aplica con el objetivo de mejorar los resultados de ventas

¿Qué es una estrategia de comercialización?

Es un análisis exhaustivo del mercado para comprender las necesidades y preferencias del segmento de clientes objetivo.



Las empresas deben diseñar su oferta de productos de forma que satisfaga esas necesidades.

La estrategia también debe definir la propuesta de valor del producto o servicio, y explicar por qué los clientes lo elegirían en vez de optar por uno de la competencia

Componentes de una estrategia de comercialización

- **Análisis del mercado:** información detallada sobre el mercado, entre la que se incluye el tamaño, el potencial de crecimiento, las tendencias y el análisis de los clientes.
- **Definición de «cliente objetivo»:** un perfil claro del cliente ideal, sus problemas y su comportamiento de compra.
- **Propuesta de valor:** un informe convincente en el que se defina el beneficio que supone el producto o servicio al cliente.
- **Análisis de la competencia:** un estudio de la competencia y su oferta de productos y servicios, así como sus puntos fuertes y débiles.
- **Posicionamiento del producto:** cómo se adecúa el producto al mercado y se diferencia de las alternativas que haya.
- **Estrategia de ventas:** mediante qué canales se venderá el producto y cómo se usarán, así como los objetivos de ventas y la estructura del equipo.
- **Planes de marketing y promoción:** campañas y actividades diseñadas para generar interés y clientes potenciales en relación con el producto.
- **Estrategia de precios:** planteamiento de los precios teniendo en cuenta los costes, las condiciones del mercado y los precios de la competencia.



- **Plan de distribución:** logística sobre cómo se entregará el producto a los clientes, incluidos los socios comerciales y los puntos de distribución.
- **Soporte y servicio de atención al cliente:** estrategias para proporcionar el servicio de atención al cliente y el soporte posventa.
- **Métricas y KPI:** indicadores clave de rendimiento para determinar la eficacia de las iniciativas de comercialización.
- **Presupuesto:** un plan financiero que asigna recursos a cada componente de la estrategia.
- **Cronograma:** un calendario en que se describa cuándo se implementará cada elemento de la estrategia.
- **Evaluación de riesgos:** identificación de los posibles riesgos y un plan para mitigarlos.
- **Sistemas de comentarios:** mecanismos para recopilar comentarios de los clientes e incorporarlos en el perfeccionamiento del producto y la estrategia.

¿Por qué las estrategias de comercialización son importantes para las empresas?

- **Adaptación al mercado:** una estrategia de comercialización garantiza que el producto o servicio se adapte a las demandas del mercado, lo que aumenta la probabilidad de que el público objetivo lo acepte.
- **Optimización de recursos:** con un plan claro, las empresas pueden asignar sus recursos con mayor eficacia para aprovechar mejor el tiempo, el dinero y el personal.



- **Mitigación de riesgos:** una estrategia minuciosa ayuda a las empresas a anticipar posibles problemas, lo que reduce los riesgos asociados con el lanzamiento de un nuevo producto al mercado.
- **Mensajes orientados:** una estrategia de comercialización elabora un mensaje coherente y persuasivo sobre la propuesta de valor, que es fundamental para diferenciar el producto en el mercado.
- **Capacitación del equipo de ventas:** una estrategia bien definida dota al equipo de ventas de un plan claro y las herramientas necesarias para vender el producto con eficacia.
- **Sinergia de marketing:** una estrategia de comercialización coordina diferentes iniciativas de marketing para crear una campaña coherente que tenga repercusión entre el público objetivo.
- **Experiencia de los clientes:** si tienen en cuenta a los clientes desde el principio, las empresas pueden diseñar una mejor experiencia, lo que puede aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
- **Aceleración de los ingresos:** lanzar un producto o servicio estratégicamente al mercado puede agilizar la adopción y aumentar la generación de ingresos.
- **Desarrollo de la marca:** si se lanza un producto con una estrategia de comercialización clara, se puede establecer o fomentar la marca de la empresa entre los clientes.
- **Aprendizaje estratégico:** al crear la estrategia, se consigue información valiosa sobre el mercado, la competencia y los clientes, lo que puede fundamentar las decisiones de la empresa.



- **Aumento de la cuota de mercado:** una estrategia eficaz puede ayudar a una empresa a aumentar rápido la cuota de mercado al superar a la competencia y captar la atención de los clientes.
- **Comentarios y adaptación:** una estrategia de comercialización incluye mecanismos para recopilar comentarios de los clientes, lo que permite que las empresas adapten su enfoque y su oferta de productos o servicios como corresponda.

Diferencias y semejanzas entre la estrategia de comercialización y la de marketing.

Estrategia de comercialización Una estrategia de comercialización es un plan de acción que especifica la forma en que una empresa se dirigirá a los clientes y logrará una ventaja competitiva para su nuevo producto o servicio. Se trata de una perspectiva integral que incluye el marketing y abarca las ventas, la distribución, los precios y el servicio de atención al cliente. La estrategia de comercialización se centra en la incorporación del producto al mercado. Trata del «dónde» y del «cómo» del lanzamiento, la entrega y la venta del producto.

La estrategia de marketing

Es una parte de la comercialización. Se centra concretamente en crear demanda del producto mediante comunicación e imagen de marca. Trata del «quién» y del «por qué» para llegar a clientes potenciales. Esta estrategia suele ser continua y cambia durante la vida del producto, y abarca lo siguiente:

- Posicionamiento en el mercado y mensajes;
- Campañas y promociones;
- Estrategia de marketing de contenido;



- Planificación y compra de medios;
- Estrategia de redes sociales;
- Interacción con los clientes y retención de clientes;
- Desarrollo de la marca.

Diferencias Una estrategia de comercialización abarca un conjunto más amplio de actividades comerciales y suele ser un plan único para lanzar un producto o entrar en un nuevo mercado. La estrategia de marketing es continua y se centra en crear y mantener la demanda del producto.

Semejanzas Ambas estrategias exigen comprender el mercado y los clientes objetivo. Deben ajustarse e ir de la mano para que el lanzamiento del producto sea un éxito. Cada estrategia usa el estudio del mercado y el análisis de la competencia para fundamentar su enfoque, y ambas buscan aumentar la rentabilidad y la cuota de mercado de una empresa.

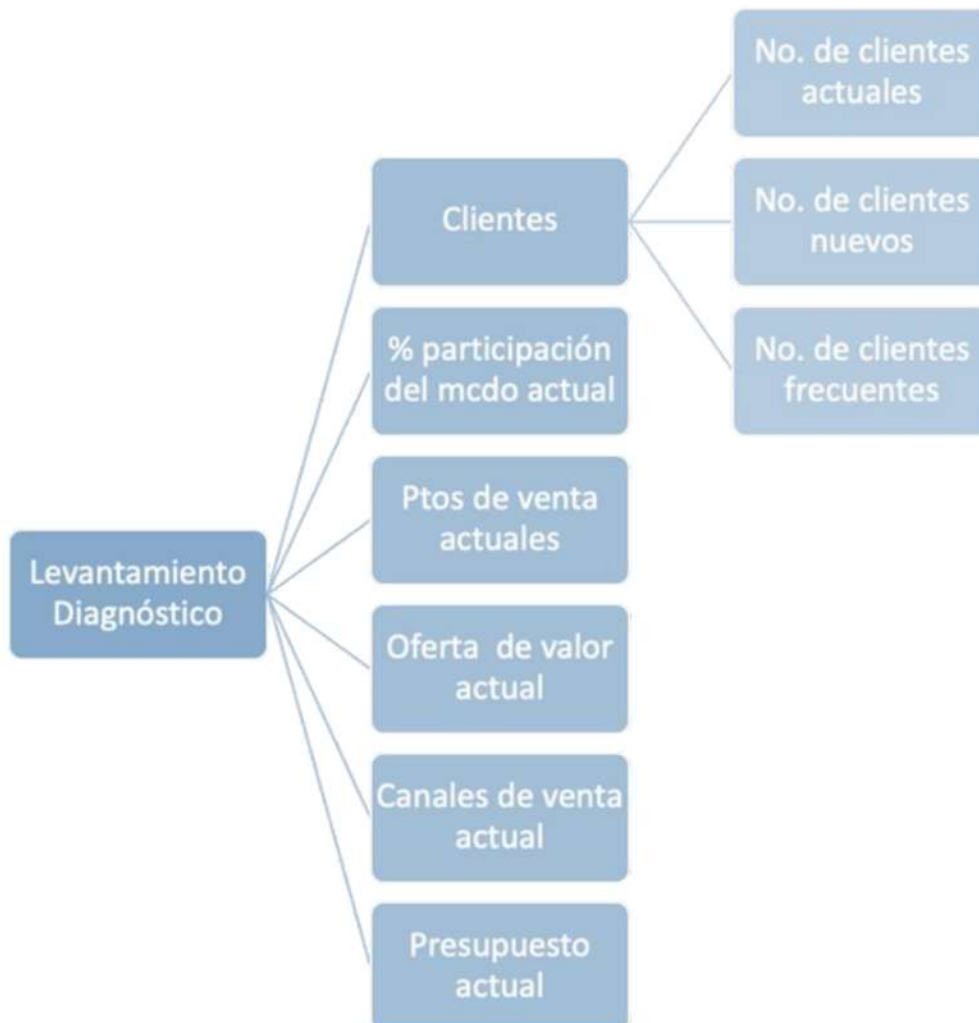
Integración Una estrategia de comercialización suele incluir una estrategia de marketing como parte de sus componentes. La estrategia de marketing irá en consonancia con el enfoque de comercialización general para garantizar que los mensajes y la imagen de marca ayuden a lograr los objetivos más amplios del plan de comercialización, como la experiencia del cliente y los objetivos de ventas esperados.



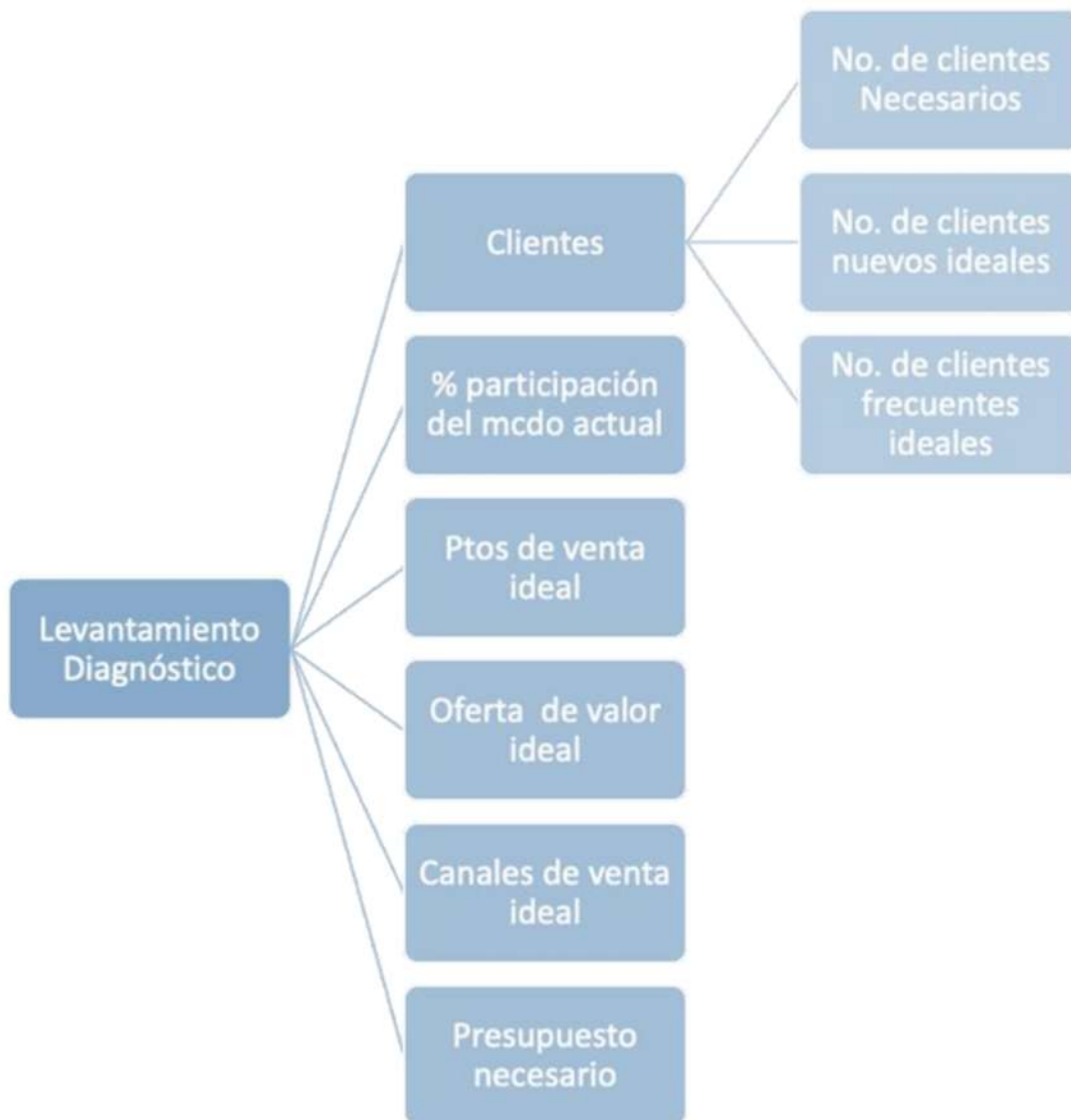
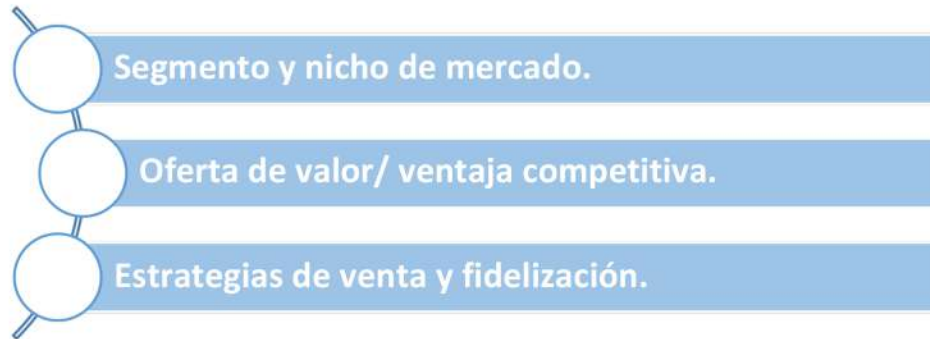
Plan de Aceleración Comercial (PAC):



PASO 1

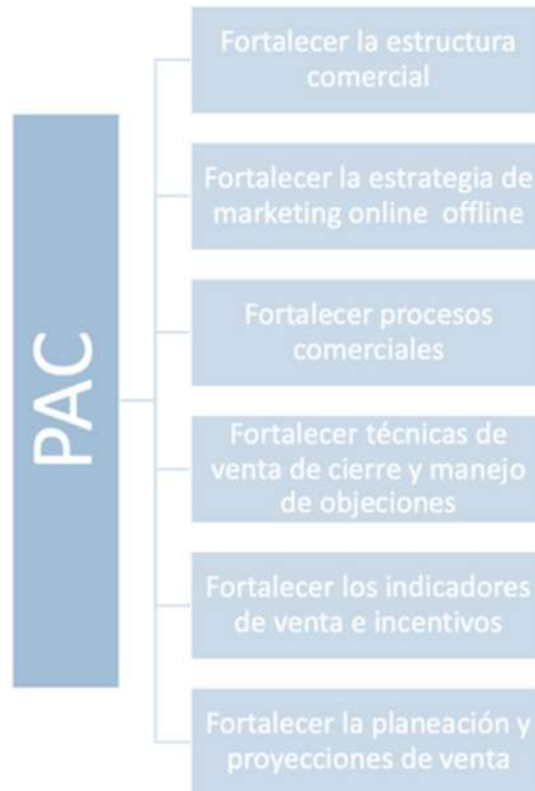


PASO 2





PASO 3



PASO 4





5. Fortalecimiento Procesos Comerciales.

La mejora de los procesos comerciales puede ser una gran manera de aumentar el valor de una empresa.

¿Qué es un proceso comercial?

La definición de procesos de negocios dice: "*Un proceso de negocios es una serie de acciones conectadas asignadas a partes interesadas específicas diseñadas para lograr un objetivo establecido o producir valor.*"

En otras palabras, es un conjunto de pasos que los empleados individuales deben seguir para ofrecer valor al cliente. Los diagramas de flujo de todo tipo son la forma habitual de visualizar el proceso empresarial y pueden incluir distintas cantidades de datos.

Cuadro comparativo

Antes de la implementación de procesos comerciales	Después de la implementación de procesos comerciales
Mala gestión del tiempo a escala empresarial. Tus empleados desperdician demasiado tiempo y recursos para completar cada paso y continuamente incumplen los plazos, lo que aumenta los costos operativos y pierdes clientes.	Gestión eficiente del tiempo en todos los departamentos. Cada empleado es consciente de su papel en la generación de valor y realiza sus funciones de acuerdo con un diagrama de flujo claro. El tiempo y los recursos se utilizan de manera eficiente, con un mínimo de arrastre entre los miembros del equipo.



<p>Desempeño insatisfactorio y bajo nivel de motivación entre los empleados. Los miembros del equipo se encuentran en posiciones para las que no están calificados, lo que provoca cuellos de botella, bajo rendimiento y baja moral en general. El aumento de la rotación de empleados es solo una de las consecuencias negativas que enfrentará la empresa.</p>	<p>Altos índices de rendimiento y satisfacción entre los miembros del equipo, junto con una reducción del error humano. A lo largo del desarrollo del proceso empresarial, los empleados se asignan a puestos en los que pueden generar el máximo valor y utilizar todo su potencial. Las tareas se asignan a los miembros del equipo que se especializan en ellas, lo que aumenta el rendimiento comercial general y reduce los riesgos.</p>
<p>La empresa repite los mismos errores y no implementa los cambios necesarios para mejorar las operaciones. La falta de procesos estandarizados y revisiones periódicas evita que el equipo reconozca problemas recurrentes e introduzca mejoras en las operaciones diarias. El círculo vicioso de la repetición de errores podría conducir finalmente a la quiebra.</p>	<p>La empresa implementa las formas más eficientes de producir valor y se adapta rápidamente a los nuevos desafíos. La evaluación de riesgos es el núcleo del desarrollo de los procesos comerciales y permite a las empresas reducir los riesgos operativos a largo plazo. La adopción de nuevas tecnologías para automatizar o escalar los procesos existentes es solo una de las formas en que las empresas pueden gestionar el panorama cambiante del mercado o las preferencias de los clientes.</p>



Los empleados se involucran en un trabajo pesado y no producen valor real, lo que aumenta los gastos operativos y aumenta el costo neto. Sin métricas de responsabilidad y desempeño, los miembros del equipo no se dan cuenta de su lugar en el marco de generación de valor. La satisfacción del cliente está lejos de sus mentes siempre que que no afecte su salario.	Cada miembro del equipo es consciente de sus responsabilidades y responsable tanto de los éxitos como de los errores. Los empleados pueden mejorar su desempeño gracias a métricas integrales. Están motivados para mejorar la productividad y generar más valor para los clientes reciban bonificaciones.
---	--

Pasos de desarrollos de procesos comerciales

Si acabas de descubrir la necesidad de implementar procesos comerciales en una empresa, esta sencilla guía paso a paso debería ser suficiente para comenzar. El proceso es lo suficientemente genérico como para que sea aplicable en cualquier industria o mercado.

1. Establecer la meta que deseas alcanzar: El propósito del proceso debe ser medible y tener entregables claros. Si no comprendes cómo evaluar el éxito del proceso, debes reducir aún más el objetivo.
2. Planificar las estrategias para lograr los objetivos que te propongas: En este paso, debes obtener una visión general de las operaciones y los recursos que necesitarás implementar o usar para lograr el objetivo.
3. Definir tareas individuales: Utiliza tu mapa estratégico para identificar cada pequeña acción que tu equipo debe realizar para lograr el objetivo del proceso empresarial. También debes asignar cada tarea a las partes interesadas individuales y proporcionarles los recursos necesarios, incluidos el hardware y el software.



4. Realizar una prueba de funcionamiento: Prueba el proceso en condiciones reales. Obtén comentarios de las partes interesadas e involucradas, observa los cuellos de botella y los problemas, y ajusta el proceso inicial para prevenirlos.
5. Implementar el proceso empresarial: Una vez que estés satisfecho con los resultados de la prueba, escala el proceso y utilízalo en un entorno en vivo. Para asegurarte de que todas las partes interesadas estén en la misma página, configura un marco de comunicación y capacitación eficiente.
6. Mantener un registro de los resultados: No dejes el proceso empresarial en sus propios dispositivos. Supervisa los resultados, revisa las métricas y analiza patrones. También debes documentar cualquier cambio en el proceso.
7. Repetir: Si tu proceso empresarial logra los objetivos del paso 1, analiza los factores de éxito y duplicarlos en el desarrollo de operaciones futuras. Si no se cumplen los objetivos, revisa la metodología y considera modificar el enfoque.

Factores para lograr mejores procesos comerciales

Los siguientes principios maximizan sus posibilidades de éxito:

- Concéntrate en los procesos que tienen un impacto desproporcionado en la parte superior o inferior. El éxito de la mejora de los procesos se basa, en última instancia, en la ejecución. Elige las metas que tienes una alta probabilidad de alcanzar basándote en la capacidad de ejecución de tu organización. Asegúrate de que los empleados entiendan los objetivos. La adopción deficiente es la principal razón por la que los proyectos de mejora de procesos fracasan. Es difícil hacer que las personas cambien sus hábitos si no entienden por qué.



- Asegúrate de que sea posible medir el progreso. Los objetivos de las aspiraciones son importantes, pero para los proyectos de mejora de procesos hay que asegurarse de que las métricas que se establezcan puedan ser realmente medidas de forma continua. Obtener asesoramiento. El entorno empresarial está cambiando rápidamente, y tener un punto de vista ajeno te ayudará a elegir los objetivos correctos y ejecutarlos de la manera más efectiva y rentable.

6. Diseño de estrategias para generar y/o aperturar nuevos mercados.

A menudo las empresas buscan el éxito al concentrarse en cubrir el mercado y proveer a los clientes de servicios o productos, dejando de lado la planeación estratégica.

Si planeas invertir en un nuevo segmento no caigas en este error y establece una vía para llegar a este sector inexplorado con una estrategia de desarrollo de mercado.

¿Qué es el desarrollo de mercado?

Son una serie de planteamientos cuya finalidad es ampliar el nicho empresarial. Por ejemplo, cuando una empresa cuenta con un producto que desea vender a un nuevo sector de la población, es necesario diseñar una estrategia novedosa para venderlo de forma más eficaz.

Para que estos planteamientos se lleven a cabo con éxito necesitan una estrategia. La elección de la estrategia dependerá sin duda de los resultados y objetivos planteados, pero siempre será necesaria si lo que quieres es obtener resultados óptimos.



¿Qué son las estrategias de desarrollo de mercado?

Son las acciones de marketing que se encargan de crear las condiciones necesarias para que una empresa pueda expandirse en un mercado nuevo, ya sea creando un producto diferente o adaptando el que ya tiene, para cumplir las necesidades del público.

Planear una estrategia de desarrollo de mercado implica investigar, analizar a la competencia, tener presentes las tendencias y conocer las necesidades de los clientes. Así ofrecerás tu producto en el mercado con mayor certeza y consolidar tu posición como un competidor fuerte. Como técnica, la investigación de mercado sirve para tomar decisiones más acertadas, ya que incluye la recopilación de datos y su interpretación, cuyo resultado es la descripción de las características de los buyer personas.

Planear una estrategia de desarrollo de mercado implica investigar, analizar a la competencia, tener presentes las tendencias y conocer las necesidades de los clientes. Como técnica, la investigación de mercado sirve para tomar decisiones más acertadas, ya que incluye la recopilación de datos y su interpretación, cuyo resultado es la descripción de las características de los buyer personas.

Estrategias para nuevos mercados

1. Estrategias de crecimiento intensivo.

Estas estrategias se implementan cuando todavía no se agotan las oportunidades del producto en un mercado en particular. Incluyen:



- Estrategia de penetración: consiste en crear campañas de marketing intensas para fidelizar a los clientes que ya existen, atraer a los de la competencia y a los indecisos. Estrategia de desarrollo de mercado: pone el enfoque en atraer nuevos miembros de otros mercados a los que todavía no llega.
- Estrategia de desarrollo del producto: implica la creación de nuevos productos o servicios, o se enfoca en mejorar los que ya son parte de la oferta para dar más beneficios a los clientes.

2. Estrategias de crecimiento integrativo.

Para estas estrategias es necesario que la empresa tenga un lugar predominante en su industria, aunque no sea líder todavía, porque involucra posicionarse como dominante entre proveedores, distribuidores o competidores.

- Integración hacia atrás: la empresa incrementa el control sobre sus proveedores o proveedores principales.
- Integración hacia delante: busca controlar los canales de distribución de una empresa, como la adquisición de tiendas de servicio para vender productos.
 - Integración horizontal: el control es sobre los competidores, como lo hace una tienda departamental que abre espacios a otras marcas para vender sus productos.

3. Estrategias de crecimiento diversificado.

Son estrategias menos agresivas, ideales para empresas que todavía tienen un rango limitado de desarrollo de mercado.

- Diversificación horizontal: trata de agregar productos o servicios que no tienen que ver con la empresa, pero que están pensados exactamente para nuevos clientes de un mercado objetivo.



- Diversificación de conglomerado: se parece a la estrategia anterior, pero no se concentra en un público objetivo, sino en varios y al mismo tiempo.
- Diversificación concéntrica: Sucede cuando los nuevos productos o servicios son parecidos a los que ya oferta la empresa, pero pueden atraer a nuevos mercados.

4. Estrategias de liderazgo de mercado.

Son aquellas que puede crear una empresa que alcanza el liderazgo, es decir, cuando sus productos son los más populares y tiene un nivel alto de eficacia competitiva. Para seguir creciendo hay dos opciones:

- Estrategia cooperativa: con esta aumenta el tamaño del mercado para toda la industria al encontrar nuevas aplicaciones del producto o servicio que atraigan nuevos clientes.
- Estrategia competitiva: la empresa invierte sus recursos en atraer la clientela de la competencia mediante publicidad, relaciones públicas y promociones atractivas.

5. Estrategias de reto de mercado.

Estas corresponden a las empresas que no son líderes y desean «atacar» a los que dominan su industria.

- Ataque frontal: las estrategias se concentran en impactar todo (producto, precio, distribución y promoción de quienes son líderes). Es necesario tener una posición fuerte como competidor.

Ataque en los costados: es la estrategia que se utiliza cuando no se cuenta con los recursos necesarios o la fuerza de un competidor importante. Se enfoca en el aspecto más débil del líder del mercado como el precio, su distribución o variedad, por ejemplo.



- Estrategias de derivación: Ocurre al detectar una oportunidad que el líder de mercado todavía no aprovecha.

Tipos de desarrollo de mercado

Existen distintos tipos de estrategias de desarrollo de mercados:

a. Fusión o adquisición.

Estrategia en la que una empresa se une o adquiere a otra para fortalecer su posición en el mercado. Da acceso a nuevos mercados rápidamente, a adquirir tecnologías avanzadas y recursos valiosos, y por qué no decirlo, también a eliminar competidores directos. Piénsalo, al combinar fuerzas con otra entidad, las empresas pueden sumar y compartir conocimientos, reducir costes operativos y obtener sinergias que las hagan más competitivas en el sector.

Por no hablar de que las fusiones y adquisiciones suelen proporcionar acceso inmediato a una base de clientes establecida, lo que en determinados momentos supone una alfombra roja con la que entrar en mercados que de otra manera podrían haber sido difíciles de penetrar. Eso sí, no olvidemos que es básico hacer un análisis y control exhaustivo para asegurar que la fusión o adquisición agregue valor y no resulte en conflictos culturales, de gestión o cualquier aspecto que pueda obstaculizar el éxito de la integración.

b. Abrir tiendas propias.

Forma tradicional de expansión de mercado. Lo hemos visto en las grandes firmas.

Decathlon. IKEA. Starbucks. Este método conlleva establecer nuevas sucursales en diferentes ubicaciones para llegar a más clientes. Efectiva para aumentar la presencia de la marca y mejorar el control sobre la calidad del servicio y la experiencia del cliente. Al tener



tiendas propias, te aseguras de que tus estándares se mantengan consistentemente altos y que la interacción con los clientes refleje fielmente tus valores y objetivos.

Pero en la otra cara de la moneda nos encontramos con los altos costes iniciales de inversión en infraestructura, personal y operaciones. Sin olvidar la necesidad de poder contar con una gestión eficiente, con personal en el que poder delegar y una estrategia de marketing local con la que atraer y retener a los clientes en cada nueva ubicación.

c. Franquicias

Dan la oportunidad de expandirse sin asumir completamente los riesgos financieros y operativos. ¿Cómo funciona? La empresa matriz concede a terceros el derecho de operar bajo su marca y sistema empresarial. ¿A qué nos lleva esto? A que se facilite la expansión de la marca, aprovechando el capital y la gestión local de los franquiciados. Los franquiciados, por su parte, se benefician del reconocimiento de la marca y del soporte continuo del franquiciante, lo que supone una red para ellos ya que reduce significativamente los riesgos asociados con iniciar un nuevo negocio desde cero.

No obstante, todo proceso tiene sus reglas y para que el modelo de franquicia sea exitoso, es necesario que la empresa matriz establezca procesos y estándares claros y, lo más importante de todo, proporcione en todo momento, formación y apoyo constante a los franquiciados. Por otro lado, también sería interesante que cuando seleccionen franquiciados, lo hagan teniendo en cuenta aspectos tales como pueden ser que compartan la visión y los valores de la empresa al 100% No al 90, al 100%.

d. Internacionalización

En otras palabras. Llevar los productos o servicios de una empresa a mercados extranjeros. Este tipo de desarrollo de mercado requiere una adaptación cuidadosa, en la que hay que prestar atención a diversos aspectos tales como:



1. Las normativas locales.
2. Las diferencias culturales.
3. Las preferencias del consumidor.

Porque sí, nos puede abrir enormes oportunidades de crecimiento y diversificación, pero también a comprender y cumplir con las regulaciones locales, adaptar productos y estrategias de marketing a las culturas locales y gestionar operaciones en múltiples regiones con diferentes horarios y lenguas.

Recompensas como tener una marca global o haber accedido a mercados emergentes es algo con lo que muchas empresas sueñan, pero pocas consiguen.

Ventajas del desarrollo de mercados

Evidentemente expandirse trae mejoras. Y si no que se lo digan a los vikingos y a los Reyes Católicos. Ampliar y entrar en otros mercados desbloquea nuevos beneficios anteriormente no conocidos (o sí, pero aún no habíais coincidido) y que pueden transformar el panorama de una empresa.

1. Reducir riesgos

Ya no sirve tener todos los huevos en la misma cesta. Expandirse a nuevos mercados nos da la oportunidad de diversificar las fuentes de ingresos y reducir la dependencia de un solo mercado. Supone una mejora, porque ayuda a disminuir la vulnerabilidad ante fluctuaciones económicas (que, por desgracia, a veces llegan) y cambios en la demanda local. ¿En otras palabras? Una mayor estabilidad financiera.



2. Aumento del volumen de negocio

Más clientes y nuevos mercados significan mayores ingresos potenciales y la posibilidad de escalar el negocio de manera significativa. Es decir, se incrementan los ingresos directos mientras mejoramos la eficiencia operativa al distribuir los costes fijos en un mayor volumen de ventas. Sin olvidar que un mercado más amplio pone sobre la mesa más oportunidades a la hora de innovar con servicios y productos, lo que como imaginas se transforma en beneficios.

En cuanto a la escalabilidad. Al tener una mayor presencia en el mercado, los costes de producción y operación disminuyen a medida que aumenta el volumen de ventas. ¿En qué se transforma esto? En precios más competitivos para los consumidores y márgenes de beneficio más altos para la empresa.

3. Crecimiento financiero

La expansión de mercado genera nuevas oportunidades de ingresos y mejora la rentabilidad. Al aumentar las ventas y diversificar las fuentes de ingreso, las empresas pueden mejorar su flujo de caja y acceder a mejores condiciones de financiamiento. Una cartera de ingresos diversificada también puede aumentar la resiliencia financiera de la empresa, permitiendo reinversiones estratégicas en investigación y desarrollo, marketing y expansión operativa. Esto, a su vez, puede llevar a un ciclo virtuoso de crecimiento sostenido y fortalecimiento de la posición de mercado.

Además, un crecimiento financiero robusto facilita la atracción de inversores y socios estratégicos, que ven en la empresa una oportunidad de inversión segura y rentable. La capacidad de acceder a capital adicional puede acelerar aún más el crecimiento, permitiendo la exploración de nuevos mercados y la adopción de tecnologías emergentes que mantengan a la empresa a la vanguardia de la industria.



4. Aprovechar nuevas oportunidades

Meter el pie en otro mercado nos abre un nuevo mundo de oportunidades. Opciones u ocasiones como:

- Capturar una mayor cuota de mercado.
- Responder a las demandas de nuevos segmentos de consumidores.
- Mantenerse por delante de la competencia.
- Revelar nichos de alta demanda no atendidos.
- Adaptarse a las preferencias locales, diferenciando significativamente la oferta de la empresa.
- Abrir puertas a colaboraciones internacionales.
- Formar alianzas estratégicas.
- Acceder a tecnologías emergentes, proporcionando una ventaja competitiva sostenida.

Lo que, a su vez, nos lleva a:

- Aprender y adaptarse a diversas tendencias y prácticas comerciales.
- Enriquecer el conocimiento y mejorar la capacidad de innovación.
- Inspirar nuevas ideas y enfoques aplicables en otros mercados.
- Mejorar la competitividad y relevancia de la empresa.



¿Cuándo puedo llevar a cabo una estrategia de desarrollo de mercado?

1. Cuando lances un nuevo producto

Una oportunidad perfecta para expandir a nuevos mercados. Introducir productos innovadores actúa como un imán a la hora de atraer a nuevos segmentos de clientes y abrir mercados que anteriormente no se habían explorado.

Google es un buen ejemplo. Originalmente conocida por su motor de búsqueda, Google ha ido lanzando productos innovadores como los teléfonos Pixel y los dispositivos Google Home, que le han permitido, como el que no quiere la cosa, entrar en los mercados de hardware y domótica. ¿Y a que ni lo habías pensado?

2. Cuando haya un cambio de tendencias

Los cambios en las tendencias del mercado pueden ser una señal para expandirse. Adaptarse a nuevas preferencias del consumidor. Adoptar, avances tecnológicos. O asumir cambios en la regulación hará que te posiciones como líder en la nueva tendencia emergente.

Llega el athleisure, y ¿qué hace Nike? Adapta sus productos y marketing para capturar esta tendencia, lanzando líneas de ropa que combinan moda y funcionalidad. ¿Resultado? Otro éxito para la marca americana.

3. Cuando los clientes lo pidan

La importancia de escuchar. Si los clientes existentes expresan interés en nuevos productos o servicios, o en la disponibilidad de la empresa en nuevas ubicaciones, es un indicativo claro de que hay un mercado listo para ser explotado.



Es el caso de otra empresa americana, McDonald 's, que respondió a las demandas de sus clientes al introducir opciones más saludables y diversificar su menú. Y así es cómo se introdujeron ensaladas, frutas u opciones veganas.

4. Cuándo quieres aumentar tus ganancias

Al explorar nuevos mercados, normalmente las empresas encuentran oportunidades de crecimiento que les permitan aumentar sus ingresos y rentabilidad.

Lo vemos en Disney que constantemente busca nuevas oportunidades de crecimiento para aumentar sus ganancias, como el lanzamiento de su plataforma de streaming, Disney+. Entra de cabeza en el mercado del streaming, diversifica sus ingresos (que no son pocos), y encima, se lleva una cuota significativa del mercado de entretenimiento en línea. Chapó por el ratón gigante.

Este movimiento les permitió capitalizar su vasta biblioteca de contenido y poder dar luz verde a nuevas producciones originales, situándose en el podio de la industria del entretenimiento, aumentando significativamente sus ingresos recurrentes.

5. Cuando te lo pidan tus inversores

Los inversores a menudo buscan ver un retorno significativo en sus inversiones. Si los inversores sugieren o apoyan la expansión, es una señal de que ven potencial de crecimiento en nuevos mercados, y puede ser el momento adecuado para considerar esta estrategia.

Sí, Uber ha expandido su negocio en gran medida en respuesta a las expectativas y demandas de sus inversores. Con Uber Eats diversifica sus servicios más allá del transporte de pasajeros. ¿Qué supuso para Uber? El poder capitalizar el crecimiento del mercado de entregas a domicilio, satisfacer a sus inversores y aumentar significativamente sus ingresos



y presencia en nuevos segmentos de mercado. Y míralos ahora, raro es el país en el que no están.

Así que recuerda, si tienes la inquietud y la necesidad de hacer una reflexión estratégica en profundidad, es bueno plantearse desde distintos puntos de vista. Por bueno que sea el Comité de Dirección de una organización, no deja de tener una visión limitada y generalmente sesgada del todo. Tampoco suelen tener ni el tiempo ni los recursos cómo hacer estas reflexiones a nivel de detalle que deben plantearse. También influyen otros factores como intereses personales, sesgos psicológicos, experiencia en el diseño de esta clase de Planes y el micromanagement.

Por eso, la figura del observador externo, que conoce otras realidades y sectores y aborda la situación desde una perspectiva neutral y objetiva, con ojos nuevos, desde los datos, es tan necesaria.

7. Métodos para incrementar y duplicar clientes de calidad.

Estrategias para atraer nuevos clientes.

El primer paso que debes dar es establecer un objetivo para saber a qué meta quieres llegar. Definir metas de atracción y conversión no solo sirve para negocios nuevos. Si en este momento las empresas se están preguntando por qué tu negocio no está funcionando, estás a tiempo de cambiar el rumbo. Se debe preguntar la empresa cuáles son las medidas de acción que ha tomado en este tiempo, qué le ha faltado para llegar a los objetivos y qué desafíos le han retrasado para alcanzar las metas.

1. **El diseño de objetivos SMART** permite tener muy claro lo que quieres buscar en cualquier estrategia.



Los criterios SMART se refieren a cinco características que logran que tu objetivo cumpla con las siguientes consideraciones:

- **Specific (específico):** ¿qué quieres conseguir? Es necesario determinar cómo piensas subir esas ganancias y quiénes te ayudarán a conseguirlo. De igual manera, define a quién irá dirigido ese objetivo; por ejemplo, nuevos clientes, clientes antiguos o colaboradores.

- **Measurable (medible):** ¿cuáles KPI o indicadores clave puedes utilizar para medir su eficiencia? Determina cuáles serán los indicadores que te ayuden a medir el cumplimiento de tus objetivos.

Attainable (alcanzable): ¿tu objetivo es realista respecto de la situación interna y externa de tu empresa? Define los recursos que están disponibles en tu organización; por ejemplo, el número de empleados o equipos, nivel de experiencia, herramientas y tecnología con la que cuentan, entre otros.

- **Relevante (relevante):** ¿por qué le interesa este objetivo a tu empresa o clientes? En primera instancia, piensa en lo que podría resultar atractivo para tu tipo de audiencia; enseguida, desarrolla estudios o análisis que te permitan saber si son viables o no.

- **Timely (a tiempo):** ¿cuándo se debe conseguir esta meta? ¿Los objetivos son a corto, mediano o largo plazo?

Por ejemplo: no es lo mismo tener el objetivo de «aumentar las ventas» a «aumentar en un 20 % en los próximos 6 meses». Es importante que los objetivos que se planteen sean realistas y medibles. Solo de esta manera podrás saber si estás cerca o lejos de llegar a la meta, conforme vas avanzando gracias a las estrategias.



2. Hacer un abordaje integral en lugar de dividir esfuerzos.

Tras llevar a cabo este proceso, se recomienda hacer uso de una metodología integral de marketing digital. Tomar en cuenta estas acciones básicas:

- **Atraer:** incluye estrategias creadas para que aquellos que no conozcan tu marca visiten tu sitio web y se conviertan en visitantes.
- **Capturar:** implica generar actividades que capten la atención de los visitantes de tu sitio web para convertirlos en leads. No necesariamente tienen que culminar con una compra. La idea es que se sientan interesados y sigan regresando.
- **Convertir:** gracias a estrategias de contenidos o llamadas a la acción, significa guiar al cliente potencial al final de su camino como comprador para que adquiera algún producto o servicio.
- **Fidelizar:** la compra no es el último paso de la relación con un cliente. La atención que le brindes debe darse antes, durante y después de haberse convertido en consumidor. Demuestra el valor que tiene para tu empresa y crea estrategias de fidelización para que siga regresando una y otra vez.

3. Estudiar el sector o industria

Ahora, las empresas o dueños deben hacerse la siguiente pregunta: ¿realmente sabe todo acerca de su industria o sector? En los negocios es fundamental conocer el lugar donde se desenvuelven, pues así se conseguirá dar pasos más firmes. Y si bien eres un experto en tu producto o servicio, es posible que no sepas al 100 % los usos que le pueden dar tus consumidores.

Un cliente se sentirá más atraído hacia una marca líder que domina su industria, pues será la compañía a la que podrá recurrir todo el tiempo en busca de respuestas y productos o servicios de su interés. Por ello mantente actualizado acerca de todo lo que es capaz de lograr tu marca; de esta manera, más gente podría interesarse.



Es importante que, además, te enfoques en la segmentación por sectores, necesidades, ubicación, entre otros factores. Cuanto más personalizado sea el argumento de ventas y las soluciones que pueden brindar como empresa, más probabilidades tienes de atraer al cliente correcto.

4. Definir el público ideal antes de elegir la estrategia de atracción.

Un negocio que pretende dar un mensaje a todo tipo de usuario es un negocio que está perdiendo tiempo y esfuerzos. El marketing tradicional se enfoca en «todos» y si bien lograba unos cuantos acercamientos, las estrategias no estaban dirigidas al público que se interesaría en ver el producto.

Si bien atraer clientes a tu negocio requiere largas horas de idear formas creativas de comercializar tu empresa, puedes implementar algunas tácticas que te ayuden a definir a quiénes deseas atraer y asegurarte de que las medidas que implementen realmente funcionen para este nuevo tipo de consumidor.

Considera lo siguiente:

- Identifica qué tipo de consumidor estás buscando atraer.
- Determina cuál es el proceso de compra que sigue.
- Calcula cuánta inversión requieres para atraer nuevos clientes; esto no solo aplica en términos financieros, sino en tiempo y esfuerzo.
- Crea relaciones con personas que se desarrollen en tu mercado objetivo; no olvides hacer uso de redes sociales, grupos especializados, correos electrónicos, etc.

Cuando se tiene mayor comprensión del nuevo público al que se dirige, se puede pensar en las estrategias que podrían ayudar. Para lograrlo debes mantenerte siempre innovando y actualizando en las tendencias de los consumidores para comprenderlos y saber qué es lo que necesitan y cómo debes brindarle. Por ejemplo, puedes emplear el marketing de



contenidos, campañas en redes sociales, publicidad pagada, posicionamiento en buscadores (SEO), entre otras.

5. Personaliza la experiencia de la marca.

Hay que verlo de esta forma: en las bodas hay dos tipos de novios. Los primeros son a los que se les puede regalar cualquier cosa, pues no crearon una lista específica con los artículos que desean; los segundos, en cambio, en la invitación brindaron una serie de opciones que regalarles y lugares en dónde conseguirlos. Cuando llegue el tiempo de comprarle un regalo a la primera pareja, simplemente no sabrás qué hacer, pero con la segunda pareja tan solo tendrás que mirar un poco la lista y hacer tu compra con base en tu presupuesto.

Convertir a los clientes en la segunda pareja y tener una lista de lo que les gusta y necesitan. Cuando se conocen a los clientes ideales, se sabrá cómo les gusta comprar, en dónde y qué tipo de mensaje es más atractivo para ellos. Podrás aproximarse de manera natural con lo que están esperando, ya sea con publicidad dirigida, contenidos especializados o campañas de correo electrónico dinámicas.

Para conocer bien a los clientes, hay que revisar las redes sociales, sobre todo los grupos que se especializan en el mercado; asistir a eventos o conferencias concernientes a tu producto o servicio, visitar los foros de internet y aplicar encuestas a tus consumidores actuales. Hacer el esfuerzo necesario para tener una mejor visión de tu cliente y saber qué es lo que quiere y en dónde encontrarlo.

6. Ofrece más de lo esperado (y hazlo gratuito).

A todos les gustan los regalos. El negocio también tiene la oportunidad de atraer clientes nuevos a cambio de algo que puede ser valioso para ellos. Por ejemplo, si quieres



posicionarte como un líder de tu industria comienza por brindar información actualizada y relevante respecto a tu producto o servicio relacionado con el sector.

Para llamar la atención de nuevos usuarios haz uso de blogs, libros electrónicos, webinars, estadísticas del mercado, entre otros. Mientras que ellos consiguen la información que les interesa, también obtienes algo de mucho valor: sus datos. Una vez que cuentas con información básica, como tu nombre y correo electrónico, el proceso de «enamoramiento» puede iniciar.

Por otro lado, si quieres que nuevos clientes conozcan el producto o servicio, dáselo a conocer. Esto no significa que se regale la marca a cualquier persona y todo el tiempo. Se pueden aplicar tiempos limitados o de vencimiento para aprovechar una oferta (esto despierta el sentido de urgencia en las personas), o tal vez alguna estrategia de 2 x 1.

Un usuario que antes se había sentido atraído por un producto o servicio, pero no se había animado a adquirirlo, podrá encontrar el momento perfecto para comprarlo. Si el producto o servicio lo satisface y, además, se esforzó por brindarle un servicio al cliente de excelencia, lo más seguro es que vuelva.

7. Usa la experiencia de los clientes actuales para atraer a clientes nuevos.

Proveer un servicio al cliente en el que satisfaga todas sus expectativas contribuye a atraer más clientes, ya que un cliente feliz recomienda a sus conocidos. Los tres aspectos que mayor atención deben recibir de tu parte para atraer a nuevos consumidores son:

Atención

Los consumidores demandan un servicio inmediato, funcional y personalizado. Si tu empresa no los puede proporcionar, entonces corres el riesgo de que pierdan el interés y



que dejen de ser promotores de tu marca. Las respuestas oportunas también son esenciales. Si un usuario se siente listo para terminar su compra, pero le surge una duda y no encuentra un apoyo inmediato, lo más seguro es que se vaya.

Una forma de estar en contacto constante con tus usuarios es a través de software de asistencia que automatice tu servicio de atención o mediante chatbots. Por ejemplo, estas herramientas de mensajería instantánea proporcionan información a tus clientes potenciales cuando un agente está ausente.

Confianza

Sí, iniciar una relación de confianza con alguien que no conoce tu marca puede parecer complicado, pero es el primer paso para que tu audiencia deje de ser desconocida. Deja claro que tu empresa brinda una atención integral: responde las dudas de tus clientes en el menor tiempo posible, muéstrate atento y con iniciativa para resolver algún problema, da recomendaciones y pregúntales qué es lo que más le interesa.

Evita pasar mucho tiempo sin responder a un cliente, pues la primera imagen que tendrá de ti será de desinterés.

Paralelamente, una forma de llegar a audiencias nuevas es mediante una sección de «Quiénes somos». Aunque suene sorprendente, esta sección ofrece al usuario un rostro a tu marca que puede compaginarse con sus valores e ideales, sintiéndote más atraído a tu oferta comercial.

Comentarios y retroalimentación

Si un usuario ya experimentó contigo al haberte comprado o simplemente al navegar en tu sitio, solicítalo algunos comentarios acerca de su experiencia. Estos comentarios incidirán



positivamente en los nuevos visitantes a tu sitio y se sentirán atraídos a consumir tus ofertas.

Los comentarios y retroalimentación de los usuarios nuevos son un excelente recurso para saber si algo está mal en tu sitio o tu servicio al cliente. Al mismo tiempo, si un visitante sabe que hiciste algo al respecto ante su sugerencia o comentario, sin necesidad de haber comprado algo antes, te tomará más en serio.

8. Utilizar un blog

Crear un blog es una de las mejores estrategias a la hora de atraer nuevos clientes: no solo te permite desarrollar el perfil de tu marca cómo reconocida en la industria, sino que también le ayuda a tu sitio web a tener un mejor posicionamiento en los buscadores mediante la creación y publicación de nuevo contenido.

Publicar en este espacio con una determinada periodicidad te permite sacar un mayor provecho a otros canales como las redes sociales, pues tus artículos posiblemente serán compartidos con diferentes grupos de discusión y foros, lo que sin duda te expone a una mayor audiencia de clientes potenciales.

Procura siempre otorgar valor y dar respuesta a las preguntas que tiene tu audiencia. Esto te ayudará a crear una conexión con los visitantes, incrementando así la probabilidad de que se conviertan en clientes potenciales. Para crear recursos que se ajusten a estas necesidades, puedes utilizar algún sistema de gestión de contenidos.

9. Optimizar un sitio web

Tener un sitio web descuidado y poco optimizado aleja a los consumidores. Estos detalles podrían parecer inofensivos, pero para los clientes potenciales podría significar su puerta



de salida incluso antes de siquiera considerar a tu marca. Velo desde tu propia perspectiva: ¿cuántas veces has entrado a un sitio web y el tiempo de carga entre una sección y otra era tanta que preferiste irte? ¡Lo mismo le pasa a tus visitantes!

¿De qué maneras puedes tener un sitio optimizado? Toma nota:

- Tiempos de carga rápidos: la mayoría de los usuarios no esperan más de 3 segundos
- Diseño web atractivo: un 94% de las primeras impresiones de tu web se relacionan con el diseño web de tu sitio.
- Información de contacto disponible: tanto tu dirección y teléfono como las redes sociales deben ser siempre visibles.
- Diseño web apto para dispositivos móviles: el 59% de todas las visitas web se realizan desde smartphones. Por ello, es vital que tu sitio web responda a características de diseño web responsivo.

10. Leer las quejas y reclamos (y conviértelos en elementos accionables).

Una de las mejores maneras de optimizar procesos en tu empresa es pedirles a tus clientes actuales retroalimentación acerca de tu negocio. Mejorar la atracción y fidelización de clientes depende en alto grado de cuán óptimo es el servicio que prestas.

Las quejas y reclamos, si bien pueden resultar un asunto difícil de manejar, son también una gran oportunidad. El análisis de la retroalimentación de tus usuarios te permite saber el motivo por el cual un prospecto abandona tu marca; eso te da la oportunidad de redimirte y, con un poco de suerte, recuperarlo.

La próxima vez que un usuario exprese su malestar, no te preocupes: agrádecele por compartir su opinión y comprométete a prestar un mejor servicio. Seguramente te servirá.



Ahora que ya tienes una idea más clara sobre cómo atraer clientes, pasemos a la siguiente etapa que consiste en saber cuáles estrategias aplicar para que no solo se sientan atraídos, sino que decidan realizar una compra.

¿Qué es la conversión?

La conversión ocurre cuando el usuario se comporta de la manera en que se esperaba (o deseaba) y se convence de adquirir la oferta. Por ejemplo, si la meta era dirigir tráfico de las redes sociales al e-commerce y una persona culmina una venta, puede tomarse como una conversión. También puede decirse que la conversión concluye cuando el usuario responde positivamente a un CTA (Call To Action).

¿Cómo se calcula la conversión?

Para calcular el avance de la empresa debe medirse la tasa de conversiones. El resultado será un parteaguas para comprender mejor la estrategia emprendida y saber en dónde se puede mejorar. Para calcular esta tasa se utiliza la siguiente fórmula:

Número de conversiones/visitantes = tasa de conversión

Si, por ejemplo, 30.000 usuarios visitaron el sitio web en un mes y 1500 realizaron la acción que se quería para alcanzar el objetivo, el resultado de conversiones serán esos 1500 divididos por los 30.000 visitantes. Al hacer esta operación se da a entender que la tasa de conversión es de un 5 %.

A la creación de estrategias de conversión efectivas se le conoce como *conversión rate optimization* o CRO. Su objetivo es lograr que el mayor número de usuarios que visiten el sitio realicen una conversión. Las estrategias de CRO te brindan una gran oportunidad de aumentar el tráfico de visitantes al sitio web. Para comprobarlo, se presentan las siguientes estadísticas mostradas por [FunnelOverLoad](#).

- La tasa de conversión móvil promedio es de alrededor de 1,53 %.



- Las computadoras de escritorio convierten un 4,14 %.
- Los anuncios de Facebook convierten alrededor de 9,21 % en promedio.

Ahora, ¿cuál es el precio de esta optimización? Esto dependerá del tipo de industria o sector. Algo a tener en cuenta es que uno de los grandes errores de las empresas es gastar demasiado en tráfico y no lo suficiente en conversiones.

Lo mejor es duplicar la tasa de conversión a fin de reducir a la mitad las inversiones en tráfico. Por ejemplo, las cifras obtenidas de FunnelOverLoad destacan que las empresas de mayor conversión gastan al menos el 5 % de su presupuesto en CRO.

El crecimiento es el principal objetivo que la mayoría de los emprendedores tiene en mente a la hora de crear un nuevo negocio. Para lograrlo se requieren esfuerzos en los que la satisfacción del cliente se mantenga como una prioridad.

Si bien las estrategias de atracción son el primer paso, la conversión es ese salto que el consumidor decide hacer para adquirir un producto o servicio de tu marca. En última instancia, este debe ser el objetivo real al que se dirijan tus esfuerzos de atracción. Veamos algunas estrategias que puedes utilizar para lograr estas metas.

6 estrategias de conversión

1. Realiza A/B testing en tus landing pages

Orientar tus landing pages correctamente puede aumentar la conversión hasta un 300%. Esto se debe a que las landing pages pueden estar más involucradas con la marca. Para tener certeza de que los usuarios hacen la conversión con facilidad realizan pruebas A/B con el fin de identificar las mejores características de diseño y contenido.

Los test A/B brindan datos confiables de la experiencia del usuario: su percepción, facilidad de navegación, preferencias, entre otros. Toda esta información te ayuda a orientar mejor



cómo hacer un sitio web efectivo, ideal para que puedan convertirse. Entre sus beneficios principales se encuentran:

- Atracción de tráfico de calidad
- Aumento en las conversiones
- Tasa de rebote estabilizada
- Menor abandono de carrito de compras

Esta es la primera estrategia que debes emprender si quieres mejorar tu tasa de conversión, al mismo tiempo que le brindan una mejor experiencia de usuario a tus visitantes.

2. Invita a la acción

Las llamadas a la acción o CTA son un excelente recurso para impulsar a los usuarios a que realicen las acciones que deseas; por ejemplo: descargar un ebook a cambio de sus datos de contacto, que se dirijan a tu sitio web a través de las redes sociales, que sigan consultando información de un blog mediante un enlace interno, entre otras.

En el caso de las conversiones directas, añadir CTA atractivos y directos como «Comprar», «Suscríbete» o «Añadir al carrito» aumentan el nivel de conversiones.

Los CTA basados en texto dentro de un blog son más efectivos que los CTA al final de la publicación. La mayoría de los usuarios no llegan al final de la información o si ven un CTA demasiado enfocado en solo venderles, lo pasarán por alto.

3. Actualiza y optimiza publicaciones de blog.

Si actualmente ya cuentas con varias publicaciones de blog puedes verificar cuáles son las que han tenido mayor atracción de tráfico a tu sitio, pero una baja en la conversión. Optimiza el texto siguiendo las mejores prácticas de SEO para blogs. De igual manera,



observa las publicaciones con altas tasas de conversión, actualiza la información que sea necesaria y vuelve a compartirlas.

Esta es una buena y «sencilla» estrategia para que los usuarios que aún no habían visto este contenido de valor puedan disfrutarlo.

4. Simplifica tu proceso de compra.

Un consumidor desea visitar un sitio web, encontrar lo que quiere o necesita, pagarlo y esperar a que llegue. Si encuentra muchos procesos o pasos para llegar a la parte del pago, lo más seguro es que se desespere y se vaya.

Por ello, evita hacer uso de captchas o formularios con demasiadas preguntas o datos. En muchos casos, con que compartan su nombre y correo electrónico es más que suficiente (dependiendo del sector o industria) y los requisitos de autenticación no son necesarios y solo obstaculizan una buena experiencia de compra. Cuanto más intuitivo sea tu proceso de compra, mucho mejor.

5. Da seguimiento a los procesos de compra inconclusos.

Cuando un cliente ha mostrado interés en tus productos o servicios, pero no culminó su compra, puedes hacerle un pequeño recordatorio a través de un correo electrónico. Si ha dejado un carrito de compras olvidado, notificarle para que regrese y concluya su proceso. Procura que estos mensajes sean esporádicos, para evitar terminar en la carpeta de spam.

No dejes olvidados a estos leads, pero tampoco los presiones, ya que su experiencia como posibles clientes estaría empezando con el pie izquierdo. No hagas alucinar a tu lead. Envía al menos una vez a la semana mensajes de bienvenida, saludos o un boletín con novedades, en un tono amigable.

6. Activa los comentarios y reseñas.



Si quieres que la relación con tus nuevos clientes sea honesta, te recomendamos que actives los comentarios u opiniones de tus clientes existentes. Comprar en línea sigue siendo un terreno desconocido para las personas y requieren de toda la seguridad posible para sentirse confiados.

Recuerda que no solo están haciendo una compra, pues también proporcionan datos personales y bancarios. Lo mejor que puedes hacer es comprobar que todo es legal y efectivo, por medio de otras personas que tuvieron compras exitosas contigo. Al leer los testimonios de los clientes podrán sentirse satisfechos y esto puede lograr que sigan regresando.

7. Técnicas de atención a los clientes.

Las técnicas de atención al cliente son una serie de acciones y actitudes para tener una mejor comunicación y relación con los compradores. Son parte de la estrategia empresarial para acercarlos y dejar una huella en su memoria. Si algo recordamos de un buen servicio, es la forma en que fuimos tratados.

En la práctica relacionarnos profesionalmente no es tarea fácil, pues precisa del desarrollo de competencias como **la empatía, la escucha activa, la facilidad de palabra y la buena actitud**, entre otras aptitudes. La forma de desarrollar estas habilidades es ejercitándose con ayuda de tácticas que hagan posible establecer buenas relaciones con los receptores, para invitarlos o animarlos a elegir tu marca.

Brindar un servicio de calidad debe ser un objetivo general para todos los actores en una empresa, desde el saludo adecuado hasta el último seguimiento por correo electrónico, llamada o comentario en las redes sociales. Para lograrlo, te mostramos las mejores técnicas que debes implementar.



Algunas técnicas de atención a los clientes.

1. Técnica de trato personalizado: incluye su nombre.
2. Técnica de atención amable: mantén una actitud positiva.
3. Técnica para transmitir presencia: utiliza el lenguaje corporal.
4. Técnica de escucha activa: pon atención a la situación.
5. Técnica para dar una solución: ofrece una recompensa.
6. Técnica FAB: localiza características, brinda ventajas y demuestra beneficios.
7. Técnica de ELI5: explícalo como si hablaras con un niño de 5 años.
8. Técnica para empatizar: *feel, felt, found*.
9. Técnica de interrogación: realiza preguntas.
10. Técnica de automatización: crea una red de contacto.
11. Técnica preventiva y correctiva: haz una base de conocimientos y brinda soporte técnico.
12. Técnica de retroalimentación: pide su opinión.
13. Técnica del espejo: adapta tu comunicación.
14. Técnica del silencio positivo: usa las pausas en tu favor.
15. Técnica del paso adelante: demuestra compromiso.
16. Técnica del relato: incorpora narrativas.
17. Técnica del ABC: agradece, breve y claro.
18. Técnica del seguimiento posventa: revisa la satisfacción.
19. Técnica del reconocimiento: fortalece la relación.
20. Técnica del lenguaje positivo: construye una buena experiencia.



Ideas innovadoras para atraer clientes

La innovación constante le permite a un negocio mantenerse al tanto de las tendencias del mercado, anticipar y responder de forma proactiva a las cambiantes expectativas de los consumidores.

1. Realidad aumentada para pruebas virtuales.

Utilizar la realidad aumentada para brindar pruebas virtuales de productos o servicios. Con esto, los consumidores pueden visualizar lo que se quiere comprar y convencerse de hacerlo. Además, una marca puede destacar mucho de su competencia al dar una demostración única con este tipo de muestras experienciales.

2. Marketing impulsado por la inteligencia artificial.

Aprovechar las grandes oportunidades que se están abriendo con la inteligencia artificial para promocionar y difundir productos, pues, gracias a ella, se puede hacer un marketing enfocado y personalizado en la audiencia.

Las herramientas basadas en esta tecnología ayudan a entender el comportamiento del cliente y adaptar las estrategias de marketing de manera instantánea.

3. Búsquedas por voz y reconocimiento visual.

La incorporación de búsquedas por voz y reconocimiento visual en estrategias de marketing brinda una experiencia innovadora. Estos procesos están evolucionando y cada vez son más útiles para propósitos comerciales.



Con estas tecnologías, les permiten a los compradores buscar productos mediante comandos de voz o imágenes e interactuar con la marca de una manera más natural. Esto ocurre porque al emitir instrucciones para buscar productos u obtener información se simplifica la búsqueda y permite la personalización basada en el tono y el contexto de la voz.

4. Crea sinergias con microinfluencers especializados.

La colaboración estratégica con microinfluencers seguirá siendo importante, ya que siempre puedes aprovechar la autenticidad y credibilidad que tienen estos creadores de contenido e impactar en seguidores interesados en un nicho particular.



CONCLUSIONES

1. El ecosistema emprendedor es clave para el desarrollo empresarial: Conocer las instituciones y actores dentro del ecosistema emprendedor de Honduras permite identificar aliados estratégicos para el desarrollo de negocios. La colaboración entre emprendedores, instituciones y expertos fortalece el proceso de aceleración y ayuda a generar mejores resultados en menos tiempo.
2. Preincubación, incubación y aceleración son etapas diferenciadas: Cada una de estas etapas tiene objetivos específicos y requisitos. La aceleración de negocios es un proceso que se enfoca en empresas que ya han validado su modelo de negocio y que buscan escalar rápidamente mediante el fortalecimiento de su competitividad, innovación y capacidad para acceder a nuevos mercados.
3. El diagnóstico estratégico es fundamental para la aceleración: Antes de implementar un plan de aceleración, es crucial realizar un diagnóstico estratégico para evaluar la posición competitiva de la empresa. Identificar las ventajas competitivas y debilidades permite enfocar los esfuerzos en áreas clave para el crecimiento acelerado.
4. La innovación es esencial para generar valor de alto impacto: Las empresas que buscan ser aceleradas deben estar dispuestas a innovar. La innovación no solo mejora productos y servicios, sino que también refuerza la propuesta de valor, lo que facilita la creación de estrategias que impacten positivamente el mercado y diferencien a la empresa.
5. El diseño de estrategias comerciales es el pilar del crecimiento sostenido: Para lograr una aceleración efectiva, las empresas deben desarrollar un plan de aceleración comercial robusto. Este incluye el fortalecimiento de procesos internos, la expansión hacia nuevos mercados, y la implementación de estrategias para captar e incrementar



clientes de calidad. Las empresas deben estar preparadas para adaptarse y evolucionar constantemente en función de las demandas del mercado.

6. El proceso de aceleración requiere empresas con cierto nivel de madurez: No todas las empresas están listas para ser aceleradas. Las que ya tienen un modelo de negocio probado y una estructura establecida pueden beneficiarse más de este proceso, lo que les permite escalar rápidamente. Por lo tanto, es esencial evaluar el nivel de desarrollo antes de iniciar un programa de aceleración.

7. La propuesta de valor es el núcleo de la estrategia comercial: Durante el proceso de aceleración, es importante que las empresas revisen y refuercen su propuesta de valor. Aquellas que pueden identificar y comunicar claramente los beneficios únicos que ofrecen a sus clientes tienen más posibilidades de éxito en mercados competitivos.

8. La apertura de nuevos mercados es un paso estratégico delicado: Abrir nuevos mercados no solo requiere identificar oportunidades, sino también estar preparado para enfrentar los desafíos que esto implica. Las empresas deben tener una sólida estrategia comercial, recursos financieros y humanos adecuados, y la capacidad para adaptarse a las demandas de los nuevos mercados.

9. El fortalecimiento de procesos comerciales mejora la sostenibilidad: A medida que una empresa acelera su crecimiento, es crucial fortalecer los procesos comerciales internos. Esto incluye la optimización de la gestión de ventas, el servicio al cliente y la capacidad de adaptación del equipo, para garantizar que el crecimiento sea sostenible y ordenado.

10. Incrementar la calidad de los clientes es clave para la expansión sostenible: No se trata solo de ganar más clientes, sino de atraer y retener clientes de calidad, que puedan contribuir al crecimiento sostenido del negocio. Para ello, es necesario implementar técnicas específicas de fidelización y adquisición, alineadas con el perfil del cliente ideal.



ANEXOS

Cavallo, A. et al. (2019). Investigación sobre el ecosistema de emprendimiento: debates presentes y direcciones futuras (disponible en inglés). *International Entrepreneurship and Management Journal*.

Cantner, U. et al. (2020). Ecosistemas de emprendimiento: un modelo de ciclo de vida dinámico (disponible en inglés). *Small Business Economics*.

Acs, Z. et al. (2017). Los linajes del enfoque del ecosistema de emprendimiento (disponible en inglés). *Small Business Economics*.

Brown, R. y Mason, C. (2017). Una mirada dentro de los picos económicos: revisión crítica y conceptualización de los ecosistemas de emprendimiento (disponible en inglés). *Small Business Economics*.

Mason, C. y Brown, R. (2014). Ecosistemas de emprendimiento y el emprendimiento orientado al crecimiento (disponible en inglés). Documento de referencia preparado para la OCDE.

Mulas, V. Gastelu-Iturri, M. (2016). Nueva York: transformando una ciudad en un líder de innovación tecnológica (disponible en inglés). Banco Mundial.

<https://ecosystems.andeglobal.org/snapshot/honduras/2020/>

<https://camjol.info/index.php/EyA/article/view/16729/20231>

http://www.sice.oas.org/SM_ECH/HND/Estrategia_Fomento_Emprendimiento_HND_s.pdf

<https://www.hubspot.es>



D

MÓDULO D:

**FORMACIÓN PARA EL
ACOMPañAMIENTO EN
CADENAS DE VALOR.**

Contenido

1. Mirada conceptual a las cadenas de valor.
2. Identificación de las cadenas de valor en el país (desagregación por regiones).
3. Medición de procesos en una cadena de valor.
4. Teoría de la sustentabilidad ambiental, agenda 2030 y ODS
5. Nuevos modelos de emprendimiento socio ambientales para la Agenda 2030.
6. Responsabilidad social Corporativa.
7. Ecodiseño y análisis del ciclo de vida.
8. Ecoeficiencia y Cadena de Suministros.

Duración: 40 horas.



PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

Este módulo está diseñado para que los asesores de Servicios de Desarrollo Empresarial en Honduras, mediante el uso de diversas herramientas y estrategias logren adquirir nuevos conocimientos y fortalezcan sus habilidades en el desarrollo de cadenas de valor de productos forestales y agroforestales.

El Módulo de Cadenas de valor con enfoque agroforestal consiste en el desarrollo de actividades teóricas y prácticas, la metodología que se propone a desarrollar es eminentemente interactiva y participativa; en consecuencia, no se seguirá el método expositivo unilateral por parte del catedrático. Con tal finalidad:

- a) Como regla general, el docente proporcionará bibliografía para facilitar el estudio del contenido temático de las unidades a impartir.
- b) También se encomendarán diferentes tareas de estudio y análisis de diversos temas pertenecientes a las unidades a impartir, así como la resolución de algunos casos prácticos.
- c) Se pretende incentivar el debate y la discusión entre todos los estudiantes, sobre diferentes cuestiones y problemas que se pueden suscitar en materia de CdeV, a través del análisis de casos.



OBJETIVOS

Objetivo General

Fortalecer capacidades en el diseño de cadenas de valor de productos forestales y agroforestales.

Objetivos específicos

Las capacidades /habilidades que se espera tengan los participantes al finalizar el módulo serán:

1. Conocer y reforzar el conocimiento de conceptos básicos para el desarrollo de cadenas de valor de productos agroforestales y forestales, teniendo como punto de partida las experiencias y lecciones aprendidas en el País.
2. Conocer y utilizar diferentes herramientas para el mapeo, análisis y diseño de cadenas de valor, los actores que interactúan en la cadena en diferentes niveles y escalas.
3. Ampliar su base de criterios, metodologías, instrumentos y técnicas para atender los cuellos de botella en la cadena de valor de productos forestales y las nuevas tendencias en el desarrollo de negocios forestales.
4. Disponer de elementos complementarios para innovar las estrategias locales de negocios a través de instrumentos para el análisis de mercado; tendencias e identificación de factores críticos para el éxito.
5. Desarrollar ejercicios prácticos de análisis y gestión de mercados y cadenas de valor, a partir de trabajos en grupos, análisis de casos, juegos de roles y plenarias.



DESARROLLO DEL CONTENIDO

1. Mirada conceptual a las cadenas de valor.

A finales de los años noventa, como reflejo de una creciente demanda de productos con mayor valor por parte de consumidores más informados, con mayor conciencia social y ambiental (principalmente de países europeos y norteamericanos), aparece en el ámbito global esta pregunta **¿Cómo reducir la pobreza y generar empleos en países en vías de desarrollo mediante el vínculo entre el pequeño productor (a) y el mercado?** Este cuestionamiento sacudió las bases de los negocios tradicionales y puso en alerta tanto a las personas que trabajaban con temas de pobreza en zonas rurales (personas productoras) como a los grandes empresarios que evidenciaron una oportunidad para hacer negocios justos y sostenibles en el tiempo (Hoobs et al. 2000). Así nace el enfoque de cadenas de valor, vista como una estrategia para orientar los esfuerzos en el desarrollo empresarial rural para maximizar las probabilidades de éxito en el ámbito empresarial con una clara conexión al mercado y con las alianzas necesarias para permanecer en el tiempo.

Una cadena de valor es el resultado de la suma de actividades desde la producción hasta el consumidor final, donde impera el desarrollo de alianzas verticales o red estratégica entre un número de empresas independientes vinculadas a una cadena productiva (Hobbs et al. 200). Es importante mencionar que, en las cadenas de valor de productos forestales, a diferencia de productos agrícolas, los temas de legalidad, normativa nacional y el trabajo con comunidades rurales indígenas son elementos que pueden garantizar el éxito o el fracaso de la cadena.

Pese a que el enfoque de cadenas de valor nace como respuesta a grandes cambios en la economía de mercado (evolución de los modelos de negocios), puesto que la manera de hacer los negocios ha cambiado a un ritmo sin precedentes en las últimas décadas, el sector



agroforestal y forestal no ha llegado al final de este proceso. Esto se refleja en las grandes debilidades de los diferentes modelos de negocios que giran en torno a él. Por tanto, es imperante abordar el enfoque haciendo énfasis en los elementos clave que afectan al sector forestal latinoamericano, de manera tal que las personas involucradas en el sector tengan las herramientas, conocimiento y redes de contactos para mejorar la gestión actual y fortalecer las actividades empresariales vinculadas a las cadenas de valor forestales existentes.

2. Identificación de las cadenas de valor en el país (desagregación por regiones).

La cadena de valor se refiere a un sistema completo de producción, procesamiento y mercadeo desde su inicio hasta el producto terminado.

Esto incluye actores que se encuentran vinculados por flujos de servicios, información, productos y dinero. Los colaboradores de la cadena son individuos y organizaciones que apoyan a los actores principales por medio de la provisión de servicios. La interacción entre los actores se da en un contexto el cual incluye tasas de cambio, impuestos, marcos legales, política económica del país y economía más grande en la cual un país se desenvuelve.

El análisis de la cadena de valor en la industria agrícola y forestal permite identificar los puntos en donde se puede generar mayor valor para los consumidores. De la misma manera con este tipo de análisis es posible identificar las oportunidades que permiten incrementar su competitividad.

Análisis de caso Chicza: Chicles de la selva mexicana para todo el mundo La primera goma de mascar certificada 100% natural y biodegradable es producida por 56 cooperativas formadas por aproximadamente 2000 miembros que forman el Consorcio Chiclero (Quintana Roo, Campeche, México).



Este consorcio administra la producción, logística, finanzas y comercio de esta goma de mascar única, obtenida en una explotación sustentable de 1,3 millones de hectáreas de selva tropical. A cinco años de haber emprendido el camino para darle valor agregado y transformar la materia prima del chicle en goma de mascar, el coraje y la perseverancia han dado sus frutos: hoy, este producto elaborado significa un ingreso seis veces mayor para un chiclero. La historia del consorcio Chicza se remonta a la década de los 90, en que Quintana Roo inició un largo proceso de modernización de sus sistemas de explotación del árbol chicozapote, a partir del cual se extrae el látex o chicle, que se exporta desde hace 30 años a países como Japón, Corea o Malasia. En estos países elaboran goma de mascar mixta (orgánica y sintética). Tras la llegada del látex sintético al mercado, esta actividad se desplomó bruscamente. Tras varias décadas en que México mantuvo volúmenes de producción de chicle arriba de las 6000 toneladas al año, en los años 90 apenas se producían 100. Fue en esos años que Manuel Aldrete, junto con un grupo de emprendedores, iniciaron las gestiones para que se les permitiera incursionar en el negocio de la exportación de chicle. En ese entonces sólo el Banco Mexicano de Comercio Exterior era el único facultado. No fue sino hasta el 2003 cuando pudieron (¿QUIENES?) constituir con toda la de la ley el consorcio chiclero Chicza, que arrancó como exportador de “marquetas” (barras de chicle empleadas como materia prima). De entonces a la fecha, han triplicado su producción al pasar de un volumen inicial de 100 a 300 toneladas al año, con lo que esperan cerrar en 2015.

3. Medición de procesos en una cadena de valor.

De la cadena productiva a la cadena de valor

La cadena productiva es el modelo de negocios que se basa en la oferta de productos tradicionales (sin tomar en consideración al consumidor final); se concentra en el volumen



y el precio (menor precio posible), con actores independientes y con poca o nula interrelación. Cada actor se preocupa por su beneficio y competitividad individual y sólo se crean relaciones de corto plazo con otros actores. En cambio, el enfoque de cadenas de valor busca entender, en un primer momento, las necesidades del consumidor responsable (segmento de mercado) para ofrecer productos diferenciados; asimismo, los actores son interdependientes y generan relaciones de cooperación para crear una competitividad sistémica a lo largo de la cadena.

Para evidenciar las diferencias entre el enfoque tradicional de negocios (cadena productiva) y el enfoque novedoso de cadenas de valor se identificaron y caracterizaron varios elementos clave.

Elemento	Cadena productiva	Cadena de valor
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por el mercado (oferta-demanda)
Enfoque principal	Volumen/precio (ingreso)	Valor/calidad (diferenciación)
Estructura organizacional formal	Actores independientes	Actores interdependientes
Tipo de relaciones	Bajo o nulo nivel de cooperación (competencia)	Nivel medio a alto de cooperación (alianzas)
Comportamiento de los actores	No hay compromiso ni colaboración	Compromiso y colaboración
Flujo de información	Ninguna o poco útil	Pertinente, útil, disponible
Filosofía	Competitividad individual	Competitividad de la cadena (grupal)
Visión	Corto plazo	Largo plazo (sostenible)

El enfoque de cadenas de valor responde a la mayoría de las interrogantes planteadas en las instituciones que trabajan con el tema del desarrollo rural o local, en la medida en que vincula a la familia productora rural con el mercado y contribuye a mejorar su calidad de vida; al mismo tiempo, satisface las necesidades del consumidor responsable (económica, social y ambientalmente). Es por esto que algunos autores proponen que el enfoque de cadenas de valor se incorporará a la gestión de los actores por medio del concepto de escalonamiento (upgrading), como guía para los actores en proceso de integrarse a este



nuevo enfoque de negocios. Con ello se lograría no solo mejorar el ingreso de los actores de la cadena, sino también alcanzar otros valores sociales, ambientales y de gobernanza que garanticen un negocio sostenible a largo plazo. El enfoque de CDEV permite escalar acciones necesarias, como la restauración del paisaje, la reducción de la deforestación, la mitigación y adaptación al cambio climático, con el fin de generar bienestar en el mercado (ingresos, empleo, inversión privada) y en el desarrollo humano. Este enfoque genera, además, sinergias entre temas económicos, ambientales y sociales.

El escalonamiento se refiere a la habilidad para responder a nuevas oportunidades de mercado a través de la innovación para agregar valor.

En este proceso son claves y esenciales las capacidades dinámicas de la empresa para aprender y mejorar sus acciones con respecto a lo que hacían en el pasado, ya que es necesario adquirir nuevos conocimientos, hacer nuevos vínculos con otros eslabones de la cadena y desempeñar nuevas funciones.

Formas de escalonamiento en la CDEV:

1. Escalonamiento en procesos: es el incremento en la eficiencia de la producción; así, es posible aumentar la cantidad de productos con el mismo nivel de insumos, o mantener el nivel de producción, pero con menos insumos. Se busca reducir los costos de producción, contribuir a la reorganización del sistema y usar mejores tecnologías.
2. Escalonamiento en productos: se enfoca en mejorar los aspectos cualitativos de los productos, haciéndolos más atractivos a los consumidores. La calidad se entiende como la inclusión de cualquier cambio, tangible o intangible, que le permita al producto incrementar su valor (precio final).



3. Escalonamiento funcional: es la entrada de una empresa a un nivel mayor de valor agregado en la CDEV, lo cual le permite estar más cerca del consumidor final. Este cambio implica que la empresa tome funciones y posicionamiento superiores en la cadena para recibir un mayor precio por unidad de producto. 4. Escalonamiento en canal: es la entrada de una empresa en un canal enfocado en un mercado final de mayor valor; este puede ser a nivel local, nacional, regional o global. La empresa puede operar en uno o varios canales de mercado al mismo tiempo. 5. Escalonamiento intersectorial: es la entrada de una empresa a una CDEV completamente diferente, por lo que debe adquirir funciones particulares que le permitan moverse hacia un nuevo sector.

Conceptos clave en el enfoque de cadenas de valor

Los conceptos técnicos más usados en el desarrollo de acciones con enfoque de cadenas de valor son los siguientes (lundy et al. 2003, escobedo 2012):

- **Eslabón:** es el conjunto de actividades o funciones interdependientes por los que pasa un producto y que reflejan los intercambios y principales transformaciones. Los eslabones más comunes en la CDEV son insumo, producción, acopio, transformación primaria, transformación secundaria, comercialización y consumidor final.
- **Mapeo de cadena:** es una representación gráfica de la estructura y composición de una cadena determinada. En el mapeo se muestran los eslabones, actores (directos e indirectos), tipo de relaciones contractuales, oportunidades y limitaciones.

Además, dependiendo del objetivo del análisis de la cadena, en el mapa se presenta información clave (cuantitativa) para el análisis.

- **Puntos críticos o cuellos de botella:** son las limitaciones a vencer para cumplir competitivamente las funciones o actividades dentro de un eslabón. La suma de cuellos de botella reflejan la limitación de la cadena para que esta sea competitiva.



Algunos ejemplos de cuellos de botella son la baja productividad, incumplimiento de calidad en la transformación, falta de financiamiento, falta de asistencia técnica.

- **Actores directos:** son quienes están vinculados directa y completamente con el desarrollo de las actividades o funciones dentro de los eslabones de la cadena. Los actores pueden ser personas independientes, empresas privadas, empresas rurales asociativas u organizaciones de segundo nivel (gremios).

Actores indirectos: son aquellos actores que brindan servicios de apoyo o fortalecimiento de las actividades o funciones en la CDEV. Por lo general, este actor no se vincula sólo con la cadena que apoya, sino que ofrece un servicio demandado por otras cadenas. Algunos ejemplos son los transportistas, certificadoras, servicios contables, aduanas.

¿Qué tipos de cadenas de valor existen?

Las cadenas de valor se pueden clasificar de acuerdo con diversas tipologías:

1. Por el número de actores involucrados: Ejemplo, los actores que participan en las cadenas de valor de la industria automotriz requieren de la adquisición de numerosos productos o bienes intermedios diferentes que obtienen a partir de una red extendida de proveedores. En otras cadenas, como ocurre en el caso del rubro de hierbas y especias, si bien pueden existir muchos productores diferentes, todos proporcionan un tipo de producto similar; en cambio, en la cadena de producción mineral a menudo hay pocos proveedores.

2. Por los actores que determinan su gobernanza: una primera distinción son las cadenas de valor dominadas por el comprador (buyerdriven) de las dominadas por el proveedor (supplier-driven). Hay otras formas de gobernanza, por ejemplo, con estructuras de gobierno muy poco coordinadas, estructuras comerciales basadas en el mercado, intensamente coordinados o integradas verticalmente.



3. Por su operación: se pueden diferenciar las cadenas de valor nacionales, donde los productos solo se comercializan en el país donde se elaboran, de las cadenas regionales y globales de valor, donde el producto es procesado y comercializado en países distintos.

4. Por el grado de transformación del producto: ciertos productos, como las frutas frescas, solo requieren unos pocos pasos de transformación en las cadenas de valor. En cambio, otros productos, como el algodón, pueden precisar de muchas etapas para su procesamiento. El grado de transformación se encuentra también estrechamente relacionado con el nivel de sofisticación de la tecnología utilizada. En algunas cadenas de valor únicamente se utilizan los conocimientos tradicionales (como ocurre, por ejemplo, con ciertas producciones artesanales), mientras que en otras se emplean tecnologías de vanguardia (es el caso de la industria de los semiconductores).

¿Para qué sirve estudiar las cadenas de valor?

Con los estudios sobre las cadenas de valor, se identifican dos tipos de actividades:

- a) las actividades primarias que se relacionan directamente con la fabricación o producción del bien o servicio brindado como lo son la producción, la logística y el apoyo; y,
- b) las actividades secundarias o de apoyo que sirven de soporte a las actividades primarias como por ejemplo mantenimiento de instalaciones y recursos humanos.

¿Cuáles son los actores principales de una cadena de valor?

Los agentes principales de una cadena de valor son aquellos que participan directamente en la provisión de insumos, la producción, el procesamiento, el transporte y la comercialización, y por consiguiente, se trata de las empresas que forman parte de los eslabones. Los proveedores públicos y privados de servicios apoyan el funcionamiento de la cadena, incluyendo el embalaje y la manipulación, la certificación y el apoyo financiero,



Es necesario establecer normas y políticas internas que reflejen el compromiso con la sostenibilidad y que se alineen con los estándares internacionales y las expectativas de los grupos que nos interesan.

Realizar un diagnóstico de los riesgos y oportunidades que presenta la cadena de valor en términos de sostenibilidad, considerando aspectos ambientales, sociales y de gobernabilidad, así como rediseñar los procesos de compras y gestión de proveedores para incorporar criterios de sostenibilidad en la selección, evaluación y seguimiento de los socios.

Es importante medir y evaluar el impacto y el desempeño de la cadena de valor en sostenibilidad, utilizando indicadores y herramientas adecuadas, estableciendo metas y planes de acción para mejorar.

También es necesario comunicar y reportar los resultados y avances en sostenibilidad a compradores, inversionistas, reguladores y otros grupos de interés, utilizando formatos y canales apropiados.

¿Cuáles son los beneficios de tener una cadena de valor?

1. Reducir los costos operativos y mejorar la eficiencia, mediante el uso óptimo de los recursos energéticos y materiales, la prevención de la contaminación y el manejo adecuado de los residuos.
2. Mitigar los riesgos legales, reputacionales y financieros, cumpliendo con las normativas y los estándares internacionales, y respondiendo a las expectativas y demandas de los clientes, los inversionistas y la sociedad en general.
3. Generar innovación y diferenciación, desarrollando nuevos productos y servicios que satisfagan las necesidades actuales y futuras de los consumidores, y que aporten valor social y ambiental.



4. Incrementar la productividad y la competitividad, mejorando la calidad y el desempeño de los procesos, y fortaleciendo las relaciones y la confianza con los proveedores y otros actores de la cadena de valor.
5. Promover los valores corporativos y la cultura organizacional, alineando la visión, la misión y los principios de la organización con los de sus socios estratégicos, y fomentando el compromiso y la motivación de los empleados

La transición de cadena de valor a la sostenibilidad El enfoque tradicional de las cadenas de valor está centrado en la generación de ingresos, con un enfoque claro en la demanda por productos diferenciados. Al enfocarse en lo económico, se han invisibilizado elementos clave que van más allá del mercado y que pertenecen al ámbito social o ambiental.

La sostenibilidad de la CdeV se caracteriza por mejorar la eficiencia, reducir los costes y aumentar la resiliencia a través de la adopción de medidas con respecto a las emisiones de carbono y el uso de recursos de la cadena de valor y de suministro. Flores y Lindo (2007) y Gottret y Stoian (2011) mencionan como los elementos imprescindibles para alcanzar la sostenibilidad

- la sostenibilidad,
- la gobernanza
- El género y
- las tecnologías de investigación y comunicación

Hasta un 90 % del impacto ambiental de una organización procede de la cadena de valor, ya sea en la fase ascendente (cadena de suministro) o descendente (p. ej., la fase de utilización del producto).



Por eso, analizar y tomar medidas con respecto a su cadena de valor es un paso vital para todas las empresas que deseen ser más sostenibles y prepararse para una economía hipocarbónica. **Impacto ambiental de la cadena de valor** El impacto ambiental de la cadena de valor es evaluado utilizando métodos y herramientas adecuados, como el análisis de ciclo de vida, la huella de carbono, la huella hídrica.

Estos métodos permiten cuantificar y comparar los impactos ambientales de la cadena de valor en diferentes categorías, como el cambio climático, la acidificación, la eutrofización, la escasez de agua, etc.

El impacto ambiental de la cadena de valor se mejora estableciendo objetivos y metas ambientales cuantificables y medibles, e implementando medidas de control y reducción de los impactos, como la ecoeficiencia, el ecodiseño, la economía circular, la compra verde, etc. También es importante monitorizar regularmente el progreso hacia el cumplimiento de los objetivos y metas, y revisarlos periódicamente para asegurar su adecuación y eficacia.

Es esencial comunicar y reportar el impacto ambiental de la cadena de valor, utilizando formatos y canales apropiados, como los reportes de sostenibilidad, las etiquetas ecológicas y las declaraciones ambientales de productos.

La sostenibilidad La cadena de valor sostenible es un concepto que busca integrar los principios de la sostenibilidad ambiental, social y económica en todas las etapas del proceso productivo de una organización. El objetivo es crear valor no solo para los clientes y los accionistas, sino también para los empleados, los proveedores, las comunidades y el medio ambiente.



La cadena de valor sostenible implica adoptar una visión a largo plazo, una gestión responsable de los recursos, una innovación constante y una colaboración con los grupos de interés.

Beneficios de implementar una cadena de valor sostenible.

Por un lado, se puede mejorar la competitividad, la rentabilidad y la reputación de la organización, al ofrecer productos y servicios diferenciados, de mayor calidad y con menor impacto ambiental.

Por otro lado, se puede contribuir al desarrollo social, al generar empleo digno, al fomentar la inclusión, la diversidad y los derechos humanos, y al apoyar iniciativas de educación, salud y bienestar.

Además, se puede proteger el medio ambiente, al reducir las emisiones de gases de efecto invernadero, al optimizar el uso de la energía y el agua, al minimizar la generación de residuos y al promover la conservación de la biodiversidad.

En conclusión, la cadena de valor sostenible es una estrategia que puede aportar valor a la organización y a la sociedad en su conjunto, alineando los objetivos económicos con los sociales y ambientales.

La cadena de valor sostenible requiere un compromiso firme de la alta dirección, una cultura organizacional orientada a la sostenibilidad, una participación activa de los empleados y una comunicación transparente con los clientes y grupos de interés.

La gobernanza

Estudiar la gobernanza de las cadenas de valor permite analizar los mecanismos, los procesos y las reglas mediante los que las empresas se relacionan económicamente entre



sí y con el gobierno y otros actores. A través de su estudio se busca conocer qué factores determinan la conducta de los agentes de la cadena, sobre la base de los tipos de vínculos y relaciones que se establecen entre estos, así como las reglas explícitas y tácitas sobre las que inciden.

Al momento de analizar la gobernanza de una cadena de valor es conveniente formularse algunas interrogantes, como por ejemplo, respecto de la estructura sobre la que actúan los agentes y quiénes son los miembros que ejercen mayor poder e influencia; cómo funciona el sistema de incentivos; qué regulaciones se ejercen sobre los miembros de la cadena; qué incidencia tienen las tradiciones sociales y culturales relacionadas a las formas y tipos de producción, y qué impacto ejerce en la generación y transferencia de nuevas tecnologías.

En los análisis de Gereffi, Humphrey y Sturgeon (2005) se distinguen cinco tipos de gobernanza:

- mercados, donde las empresas y los individuos compran y venden productos con poca interacción, más allá del intercambio de bienes y servicios;
- cadenas de valor modulares, en que los proveedores fabrican productos o prestan servicios de acuerdo con las especificaciones del cliente;
- cadenas de valor relacionales, en que un conjunto relativamente pequeño de empresas localizadas interactúa y comparten intensivamente conocimientos con apoyo de los socios de la cadena global de valor;
- las cadenas de valor en “cautiverio”, donde los pequeños proveedores tienden a ser dependientes de grandes compradores, que a su vez ejercen un alto grado de vigilancia y control, y
- jerárquica, que se caracteriza por la integración vertical, esto es, por “transacciones” que tienen lugar dentro de una sola empresa y sus subsidiarias y que cuentan con un tipo de gobernanza dominante.



CASO de la cadena de valor de madera rolliza de plantaciones de teca (*Tectona grandis*) de la península de Nicoya, Costa Rica.

Se realizó un análisis de la gobernanza forestal, el cual toma en cuenta las barreras institucionales a la producción y comercialización. Los aspectos analizados fueron: los costos asociados a la legalidad (regencia para el certificado forestal), la posibilidad de acceso a incentivos (por ejemplo, PSA) y su monto, los costos de oportunidad asociados al cumplimiento de las regulaciones ambientales que establece la ley forestal (respeto a las zonas de protección dentro de la finca) y los impuestos asociados al funcionamiento de los negocios y funcionamiento en el mercado (pago de impuestos territoriales, renta, venta, patentes, etc...).

El balance general de los costos asociados a la gobernanza administrativa en la cadena de valor de la teca sugiere que la relación ingreso/costo entre lo que el Estado brinda (PSA) y recibe (impuestos, regencia, etc.) es de 2,17, lo que significa que por cada USD que invierte el estado en PSA de plantaciones forestales, recibe 2,17 USD producto de los impuestos recibidos por la generación de negocios forestales a lo largo de las CdV. Esto muestra que el PSA y otros incentivos forestales son una excelente inversión para el Estado.

En contraste con la importancia económica y social de esta actividad productiva (generación de empleo, consumo de insumos y servicios, ingresos a productores locales), la relación ingreso/costo contribuye a generar información valiosa que se puede usar para incidir políticamente y gestionar cambios normativos vinculados con los siguientes puntos: (1) incremento de los montos o área de cobertura del programa de PSA; (2) disminución del costo de acceso a la legalidad, en este caso certificados de origen para el aprovechamiento de las plantaciones de teca; (3) simplificación de los trámites de comercialización



(exportación) para no comprometer la rentabilidad de la actividad; (4) incremento de los recursos económicos que el Estado emplea en la promoción y apoyo al sector forestal.

El género

Según Álvarez (2011) es una “manera sistemática de explorar los roles, responsabilidades actuales y potenciales de hombres y mujeres, su acceso y control sobre los recursos y beneficios”.

El análisis de género refiere a los roles e identidad asociada de lo que significa ser un hombre o una mujer, tanto al nivel de un hogar como en la sociedad en general.

Este aspecto es de gran importancia porque define como las responsabilidades y recursos son distribuidos entre el hombre y la mujer.

Según Laven y Pyburn (2012) se estima que la participación femenina en el trabajo remunerado agrícola es alrededor de 50% a nivel mundial. Esta participación podría ser mayor si se toma en cuenta el trabajo no remunerado de las mujeres. En los países asiáticos esta participación puede oscilar entre un 60 y un 98%. Sin embargo, la productividad de las mujeres agricultoras es entre un 20 a 30% menor con respecto a sus homólogos masculinos. Esta diferencia se debe en gran medida a la desigualdad en acceso y control a recursos que afecta a las mujeres en el entorno agrícola.

En Honduras, existen barreras asociadas a género donde algunas actividades denominadas “típicamente femeninas” tienen un estatus social y un sueldo menor que aquellas consideradas “típicamente masculinas” (Espinosa, 2011).



Las mujeres suelen involucrarse en actividades de menor productividad o informales (Perdomo y Díaz Burdett, 2014). A pesar de que se ha incrementado la inserción de mujeres en el mercado laboral, la carga de trabajo reproductivo no ha disminuido. Las mujeres asumen de forma casi exclusiva la crianza y cuidado de hijos, así como tareas domésticas, esto conlleva a tener menor tiempo para dedicar a las actividades productivas.

Las tecnologías de investigación y comunicación

La importancia de la tecnología es sustancial y cada vez adquieren mayor relevancia en la conformación de la cadena de valor, pues transforma la forma cómo se realizan estas actividades y la naturaleza de los enlaces entre ellas. Afecta también directamente el alcance de las empresas al permitir acceder a mayor cantidad de clientes en diferentes perfiles y sectores de valor. Además, permite un contacto estrecho con las necesidades de los clientes finales, un incremento en la rivalidad, y eficientiza los negocios. Asimismo, permite perfeccionar procesos, automatizar tareas, mejorar tiempos de respuestas, entre muchos otros, ya que, en la actualidad, la tecnología adquiere un valor estratégico en el mundo empresarial.

5. Nuevos modelos de emprendimiento socio ambientales para la Agenda 2030.

Dirección y Gestión de la Sostenibilidad

La sostenibilidad permite trazar planes, programas y estrategias de desarrollo de las regiones y/o localidades no solo considerando las formas de uso de suelo, manejo de recursos y protección del medio ambiente, sino también considera como elemento prioritario aprovechar los conocimientos y riqueza cultural del lugar, a la vez de propiciar y



alentar los avances científicos y tecnológicos desde y para un desarrollo propio. La temática se centra en la utilización de los recursos naturales, protección de la biodiversidad y preservación del medio ambiente.

La sustentabilidad en clave temporal

La aparición y difusión del término desarrollo sostenible o sustentable ha acompañado al proceso de concientización ambiental de la sociedad global. Recién hacia finales de los años sesenta y principios de los setenta que la crisis ambiental planetaria comienza a tener consideración en los foros mundiales tanto gubernamentales como no gubernamentales.

La noción moderna de desarrollo sustentable tiene su origen en el debate iniciado en 1972 en Estocolmo y consolidado veinte años más tarde en Río de Janeiro.

El término desarrollo sustentable aparece con la Estrategia Mundial de Conservación de 1980, que fue el aporte más conocido al problema de las interrelaciones entre la naturaleza y la sociedad. A pesar de la variedad de interpretaciones existentes en el discurso político y los debates académicos, se adoptó internacionalmente la definición sugerida por la Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo, presidida por la entonces Primera Ministra de Noruega, Gro Brundtland en 1987.

Un factor de especial relevancia para su difusión y aceptación por la comunidad internacional fue, entonces, la publicación del Informe Brundtland de la Comisión Mundial del Medio Ambiente y del Desarrollo (CMMAD), que proclamó el desarrollo sostenible como el objetivo central de la política económica.

La definición más repetida y difundida sobre el concepto es que el desarrollo sustentable es aquél que “es capaz de cubrir las necesidades del presente sin comprometer las posibilidades de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades” (CMMAD, 1992).



Esta definición de sustentabilidad incluye tres ideas clave:

La **conceptualización**, la **consideración** a **impulsar** **generaciones** **presentes** **y** **futuras** **tecnología** **y** **la** **organización** **social** **en** **cada** **contexto** **histórico-geográfico**.

No solo es un debate ambiental sino también es la búsqueda del equilibrio de la equidad, diversidad e igualdad social, distinguiendo el desarrollo del crecimiento económico. Pero es a partir de la Cumbre de la Tierra o Cumbre de Río en 1992 (CNUMAD), cuando se adopta una nueva perspectiva global ante la problemática planetaria. Se intenta definir y debatir el concepto y la aplicación del desarrollo sustentable como se aplicó durante varias décadas. Desde entonces la opción se expandió hacia distintos espacios políticos que dieron origen, a lo largo de la década de los 90, a una serie de conferencias globales que tenían como fin crear un nuevo marco de gobernabilidad para enfrentar un nuevo tipo de desarrollo más armónico entre todos los niveles (ambiental, económico, social e institucional).

Un resultado de gran envergadura obtenido de esta cumbre fue el documento titulado Agenda 21, el cual define un programa de acción mundial sobre el desarrollo sustentable a nivel mundial, nacional y local. Se obtuvieron otros acuerdos de gran importancia: la Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, la Declaración sobre Principios Forestales, la Convención Marco de Naciones Unidas Sobre Cambio Climático y la Convención de Naciones Unidas sobre Diversidad Biológica.

Asimismo, otro resultado institucional importante de CNUMAD fue la creación de la Comisión sobre el Desarrollo Sostenible (CDS) en diciembre de 1992 para asegurar un

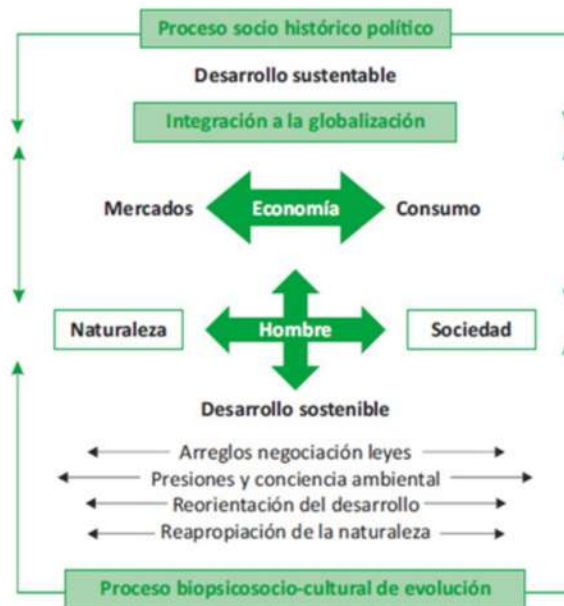


seguimiento efectivo de CNUMAD y para controlar e informar acerca de la ejecución de los acuerdos de la Cumbre para la Tierra a escala local, nacional, regional e internacional. Luego se celebró el acuerdo de Los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), fruto de la Declaración del Milenio, el cual se consideró un hito de gran importancia por un periodo de 15 años (2000-2015), donde 189 países adoptaron, 8 objetivos, 18 metas cuantificables y 48 indicadores a ser cumplidos. Representando el compromiso de todas las naciones en reducir la pobreza, el hambre, las enfermedades, la inequidad, enfrentar la falta de educación, la carencia de acceso de agua y saneamiento y detener la degradación ambiental del planeta. Paralelamente surgió la iniciativa internacional por parte de la sociedad civil, que fue La Carta de La Tierra, aprobándose en la sede de la UNESCO en París, en el año 2000, para promover una herramienta ética para la sostenibilidad, la cual contiene 4 principios o pilares básicos (respeto y cuidado de la vida, integridad ecológica, justicia social y económica, democracia, no violencia y paz), 16 principios generales y 61 principios específicos que orienten las actuaciones y acciones del desarrollo sostenible, promoviendo un diálogo mundial entre los diferentes actores (gobierno, sociedad civil y empresas).

La Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible realizada en Johannesburgo en 2002 marca el cierre de este ciclo centrándose en el multilateralismo como una estrategia clave para el cumplimiento y la aplicación del desarrollo sustentable. Es así como estas cumbres sirvieron de plataforma para incorporar la idea del desarrollo sustentable en los planes de acción locales, regionales y globales, en donde poco a poco se ha ido ampliado su estudio, aplicación y debate sobre sus ejes rectores.

Luego se celebró la Cumbre de Río+20 (2012) en Río de Janeiro, donde coincide justamente 20 años después con la Cumbre de la Tierra celebrada en el año 1992. A pesar de presentarse ciertas controversias y decepciones en la cumbre, llegaron a unos acuerdos

mínimos, con un documento titulado “El futuro que queremos”, el cual se crea un grupo de trabajo para poder desarrollar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS):



La sustentabilidad del desarrollo parte de comprender que el ambiente y el desarrollo constituyen un binomio contradictorio, complejo, múltiple e insoluble donde emerge una relación hombre-naturaleza-sociedad a partir de la cual se articulen los temas que involucran la agenda pública.

El concepto de sustentabilidad Según la Real Academia Española (RAE) sostenible lo define como una situación o algo que se puede sostener en el tiempo, sin acabar con los recursos o producir daños al ambiente, mientras que sustentable, significa sostener o defender algo.

Según Leff (1998), la sustentabilidad y sostenibilidad representan dos (2) significados: El primero, traducible como sustentable, implica la internalización de las condiciones ecológicas de soporte del proceso económico; el segundo alega a la sostenibilidad o perdurabilidad del proceso económico mismo.



El concepto de sustentabilidad se funda en el reconocimiento de los límites y potenciales de la naturaleza, así como la complejidad ambiental, inspirando una nueva comprensión del mundo para enfrentar los desafíos de la humanidad en el tercer milenio. El concepto de sustentabilidad promueve una nueva alianza naturaleza-cultura fundando una nueva economía, reorientando los potenciales de la ciencia y la tecnología, y construyendo una nueva cultura política fundada en una ética de la sustentabilidad –en valores, creencias, sentimientos y saberes– que renuevan los sentidos existenciales, los mundos de vida y las formas de habitar el planeta Tierra.

Este concepto de sustentabilidad se plasmó en el Manifiesto para la Sustentabilidad que surgió del Simposio sobre Ética y Desarrollo Sustentable, celebrado en Bogotá, Colombia, los días 2-4 de mayo de 2002.

Según Julio Neffa (2006), el desarrollo sustentable requiere atender al menos a tres dimensiones:

La económica, con equilibrio de las cuentas externas, capacidad de pago de la deuda y crecimiento alto del producto para no caer en situaciones de volatilidad y crisis sucesivas del sector externo que afectan las situaciones sociales de los países involucrados.

Pero, a su vez, esta sustentabilidad no alcanza si no se produce junto a una sustentabilidad **político-social**, que tenga en cuenta en qué medida se responde a la deuda social, a la situación de pobreza y desempleo y, en todo caso, se evita agudizar la pérdida progresiva de legitimidad del sistema político y, por tanto, de gobernabilidad.

Por último, se requiere también de una sustentabilidad **ambiental**, que cuestiones en qué medida son sustentables en el mediano plazo economías o perfiles productivos que viven de sus recursos naturales y energéticos no renovables, que además promueven patrones



de especialización capital-intensivos. La sustentabilidad, según el mismo autor, opera como variable independiente, constituyéndose en condición necesaria para el desarrollo, pero no suficiente.

La dimensión ética es, en este sentido, ineludible, con lo que concuerda con el Manifiesto para la Sustentabilidad. Un desarrollo sustentable que no profundiza su dimensión ética deteriora sus propias bases de sustentabilidad en el mediano plazo, acercándose a un modelo de crecimiento sin desarrollo.

Diferencias entre la sustentabilidad débil, fuerte y super-fuerte

Sostenibilidad Débil (1)	Sostenibilidad Fuerte (2)	Sostenibilidad Súper-fuerte (3)
<ul style="list-style-type: none"> • Visión antropocéntrica • Concepto mecanicista • Sostenibilidad relacionada con la viabilidad socioeconómica • Compensación económica por daño ambiental • Sostenibilidad compatible con el crecimiento • Capital natural sustituible por capital humano • Sustituibilidad exige monetización del capital natural • Desarrollo sostenible en realidad es sostenido por el ambiente local 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión antropocéntrica • Concepto ecológico • Concepto sistémico • Sostenibilidad relacionada con el ecosistema y el sistema socio-económico • Justicia ambiental • Sostenibilidad incompatible con el crecimiento • Capital natural complementario con el capital humano • Recursos, procesos y servicios naturales no son cuantificables económicamente • Evolución sostenibles • Ambiente global y sistémico 	<ul style="list-style-type: none"> • Visión biocéntrica • Principio de Precaución • Ética de la responsabilidad • Múltiples valoraciones del ambiente • Valores intrínsecos en la Naturaleza • Justicia ambiental y justicia ecológica • Limitaciones de la Ciencia y Tecnología • Exige transformaciones más radicales y sustanciales al desarrollo convencional • Patrimonio natural • Calidad de vida, calidad ecológica

Fuente: Giraud (2020), a partir de Bustillo-García, Martínez-Dávila, Leal del Castillo (s/f) y Gudynas (2011).

Nota: (1) Perspectiva economicista, (2) Perspectiva ambientalista y la interacción entre sociedad y naturaleza. (3) La sustentabilidad súper-fuerte conlleva a una visión más integral



y biocéntrica del desarrollo e integra la pluralidad de las valoraciones de la naturaleza (Gudynas, 2011).

Principios de la Sostenibilidad Ambiental

Componentes	Principios
Recursos naturales	<ul style="list-style-type: none">• Minimizar el uso de recursos naturales no renovables, buscar fuentes y tecnologías de sustitución.• La tasa de cosecha de recursos naturales renovables debe ser igual o menor a la tasa de recuperación.
Metabolismo	<ul style="list-style-type: none">• La producción de residuos debe ser menor que la capacidad de asimilación natural en su función de descomposición y reciclaje.• Los flujos de materiales y energía a nivel regional y global deben ser simétricos y el balance energético de la producción agrícola positivo.• El contenido de la información genética y la diversidad de los ecosistemas debe ser mantenido.
Resiliencia y capacidad de carga	<ul style="list-style-type: none">• Las intervenciones humanas en el espacio no deben sobrepasar la resiliencia de los sistemas ambientales y la capacidad de carga de la tierra.

Fuente: Giraud (2020) a partir de Kammerbauer, J. (2001) y Daly (1990).



Los tres (3) principios adicionales de sustentabilidad ambiental²⁵ son: el Principio de Precaución, el Enfoque del Estándar Mínimo Seguro y el Principio de Costos Evitados.

<p>El principio de Precaución se fundamenta principalmente en la toma de decisiones con cautela y prudencia frente al desconocimiento que se pueda tener de ciertos aspectos que pueden considerarse importantes de la problemática ambiental. Puede entenderse como un conjunto secuencial de decisiones a largo plazo, considerando el bienestar de las generaciones futuras.</p>	<p>El Enfoque del Estándar Mínimo Seguro se basa en el proceso de toma de decisiones sobre la explotación o conservación del recurso natural. Identificando y midiendo las consecuencias de los riesgos de extinción o agotamiento del recurso natural, para ello se aplica la teoría de juegos.</p>	<p>El principio referente a los Costos Evitados, se sustenta y se mide los activos ambientales que se deben conservar y los costos asociados al deterioro del capital natural. Así como, los costos inherentes para mantener los estándares de vida de la sociedad y los niveles de inversión necesarios para evitar que el ambiente se degrade aún más de lo que la sociedad pueda considerar aceptable.</p>
---	--	---

Fuente: Arias (2006)

Teorías explicativas del modelo de desarrollo sustentable:



Ideologías dominantes de la sustentabilidad		Década	Modelos de desarrollo	
Crecimiento económico	Compatibilidad absoluta entre crecimiento y desarrollo. Predominio de los modelos de crecimiento como prioridad económica. Insustentabilidad	60	Teoría de la Dependencia	Sistemática explotación del Tercer Mundo. Subdesarrollo dependiente.
Desarrollo y pobreza	Primeras aproximaciones a la necesidad de poner límites al crecimiento bajo la premisa de los recursos finitos de la tierra. Interrelación con la necesidad de cubrir las necesidades básicas.	70	Modernización	Desarrollo y crecimiento se consideran idénticos. Evolución social en función de la ciencia y tecnología.
			Necesidades básicas	Prioridad en las necesidades básicas de la vida (salud, alimentación, educación, etc.)
			Ajuste estructural	Reestructuración de las economías con medidas liberales. Disminución de la intervención.
Ideologías dominantes de la sustentabilidad		Década	Modelos de desarrollo	
Medio Ambiente y Desarrollo	Preocupación por el medio ambiente. Comienza a desarrollarse el término de "desarrollo sustentable". Inclusión del mismo en las agendas políticas.	80	Internacionalización	Expansión transnacional de las empresas y del sistema financiero. Internacionalización de la producción y del capital.
Desarrollo sustentable	Inicio de la promoción de políticas de desarrollo sustentable. Papel preponderante de la ONU.	90- Décadas posteriores	Globalización	Última etapa de la internacionalización. Mediante la creación de redes mundiales de producción e información.

La sustentabilidad comprendida en su real dimensión y complejidad:



Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la Agenda 2030

En el escenario internacional, desde el año 2015, 193 países pertenecientes a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), suscribieron y adoptaron una nueva agenda de desarrollo sostenible (Agenda 2030) con la finalidad de que los diferentes actores: gobierno, sector privado y sociedad civil se alinearan al cumplimiento de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), 169 metas y 232 indicadores con diversas plataformas de conocimientos, acción, comunicación y transparencia del proceso. Cada uno de los países ha desarrollado los procesos de adaptación y priorización de los ODS a su realidad nacional, regional (estados) y local (municipios), así como la adecuación del contenido de las metas a las prioridades nacionales y selección de indicadores de seguimiento pertinentes.



Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), constituyen un hito histórico y un pacto mundial para un futuro donde ninguna persona se quede atrás. Los 17 ODS se interconectan con los temas del desarrollo sustentable relacionados con la inclusión y justicia social, la



sostenibilidad ambiental y el equilibrio económico, con sus respectivas metas e indicadores que cada uno de los países, estados y ciudades están adaptando y avanzando hacia un nivel de cumplimiento para el 2030.

ODS	Descripción del ODS
	Erradicar la pobreza en todas sus formas en todo el mundo
	Poner fin al hambre, conseguir la seguridad alimentaria y una mejor nutrición, y promover la agricultura sostenible
	Garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos y todas en todas las edades.
	Garantizar una educación de calidad inclusiva y equitativa, y promover las oportunidades de aprendizaje permanente para todos.
	Alcanzar la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
	Garantizar la disponibilidad y la gestión sostenible del agua y el saneamiento para todos.
	Asegurar el acceso a energías asequibles, fiables, sostenibles y modernas para todos.
	Fomentar el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo, y el trabajo decente para todos.
	Desarrollar infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible, y fomentar la innovación.
	Reducir las desigualdades entre países y dentro de ellos.
	Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
	Garantizar las pautas de consumo y de producción sostenibles.



 <p>13 ACCIÓN POR EL CLIMA</p>	Tomar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.	 <p>16 PAZ, JUSTICIA E INSTITUCIONES SÓLIDAS</p>	Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
 <p>14 VIDA SUBMARINA</p>	Conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, mares y recursos marinos para lograr el desarrollo sostenible.	 <p>17 ALIANZAS PARA LOGRAR LOS OBJETIVOS</p>	Fortalecer los medios de ejecución y reavivar la alianza mundial para el desarrollo sostenible.
 <p>15 VIDA DE ECOSISTEMAS TERRESTRES</p>	Proteger, restaurar y promover la utilización sostenible de los ecosistemas terrestres, gestionar de manera sostenible los bosques, combatir la desertificación y detener y revertir la degradación de la tierra, y frenar la pérdida de diversidad biológica.	<i>Fuente: ONU</i>	

Los elementos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible se basan en una hoja de una ruta estratégica global que permite construir acuerdos y consensos para el cumplimiento de los ODS y realizar un seguimiento en la ejecución de estos objetivos.

Los emprendimientos sostenibles El espíritu empresarial por lo general se centra en la identificación de nuevas oportunidades para la creación de valor para los clientes o usuarios y comercialmente el desarrollo de las oportunidades para establecer un negocio rentable (Shane y Venkataraman, 2000).

Los emprendimientos sostenibles (ES) adoptan una perspectiva diferente del tradicional enfoque de la iniciativa empresarial, haciendo hincapié en los objetivos adicionales de la promoción de una vida sostenible, reducción de la pobreza, inclusión social y la mejora del medio ambiente. El énfasis en la sostenibilidad dentro de la iniciativa empresarial consiste en la búsqueda de oportunidades para nuevos productos o servicios o nuevas tecnologías o procesos de producción que alivien las condiciones sociales o ambientales, hacer un uso más eficiente de la energía y los recursos naturales, y aprovechar los recursos nuevos que son más abundantes y más baratos de producir, y menos perjudicial para la sociedad.



Desde una perspectiva empresarial, por ejemplo, el énfasis se presentan oportunidades en la forma de los procesos de producción innovadores, ahorro de costos, menores riesgos y el potencial para hacer frente a problemas críticos de nuestro planeta. Después de una larga investigación bibliográfica podemos decir que en la actualidad, no hay texto adecuado sobre el tema. Y con este módulo se propone un marco de referencia, objetivos de aprendizaje y contenidos sobre un "emprendimiento sostenible" para los estudiantes del curso.

Como ya hemos analizado, la sostenibilidad se define como "desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades" (Comisión Brundtland, 1987). La Comisión Brundtland definió el desarrollo sostenible como el proceso en el que la explotación de los recursos naturales, la asignación de las inversiones, y el proceso de desarrollo tecnológico y el cambio organizacional están en armonía unos con otros para las generaciones actuales y futuras. Se puede definir como el compromiso continuo de las empresas a comportarse de manera ética y contribuir al desarrollo económico al tiempo que mejora la calidad de vida de los trabajadores, sus familias y la comunidad local y global, así como de las generaciones futuras (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible). Desde la perspectiva de los ES, los empresarios no solo tienen la responsabilidad con sus inversionistas y partes interesadas, sino también con las generaciones futuras, la naturaleza y la sociedad.

Según Carls y Vereeck (2004) ES puede ser considerada como la participación de las tres "P": Personas, Planeta y Beneficios (People, Planet and Profits, por sus siglas en Inglés). El primer aspecto, la gente, se refiere al tratamiento de una empresa de su fuerza laboral, la protección de los derechos humanos, la protección contra el trabajo infantil y la imposición de autocontrol en desistir de seguir las prácticas poco éticas de trabajo. Se podría incluir la



creación de puestos de trabajo, que es un objetivo loable, pero no puede llevarse a cabo sin al mismo tiempo teniendo en cuenta su impacto en la tercera P, el beneficio.

El segundo aspecto se refiere al impacto de la compañía sobre los recursos naturales y el medio ambiente. Proteger el ecosistema es esencial para una perspectiva de ES en términos de convertirse en un objetivo importante (junto con ánimo de lucro) para una empresa o un criterio para la evaluación de la estrategia. Por lo tanto, ES puede considerarse como un proceso que crea las empresas que "puede ser contributivo y restaurar sus interacciones con los sistemas humanos y ecológicos" (Tilley 2007).

Finanzas Ambientales E Inclusivas Para Alcanzar Los Objetivos De Desarrollo Sostenible Las finanzas ambientales es un término acuñado a finales del siglo XX que abarca todos los instrumentos de mercado diseñados para ofrecer calidad ambiental y transferencia del riesgo ambiental, estas suponen un cambio de rumbo radical en la forma en que la sociedad industrial moderna ha abordado los problemas ambientales respecto al pasado. Las finanzas ambientales y del carbono se enfocan en los problemas ambientales desde la perspectiva interna de la empresa, orientada al desarrollo de negocios sostenibles, usando herramientas de gestión sociales, financieras y ambientales para la toma de decisiones en el marco de la Agenda 2030, los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

Las finanzas verdes se definen como la utilización de los productos y servicios financieros (préstamos, seguros, acciones y bonos) en proyectos verdes o ecológicos. Constituyen una amplia gama que incluye la tierra, el agua, los bosques, los océanos, la conservación y la resiliencia.

Características de los productos financieros verdes.

Productos financieros	Descripción
Préstamo verde	Préstamo que financia activos relacionados con soluciones de eficiencia energética, proyectos de energía renovable, actividades agrícolas climáticamente inteligentes, edificios ecológicos, etc., es decir activos ecológicos que generan un impacto ambiental positivo.
Hipoteca verde	Hipotecas vinculadas a activos inmobiliarios que cuentan con certificaciones de edificios sostenibles (LEED, BREEAM o EDGE) o que cumplen con algún criterio de eco-eficiencia.
Leasing verde	Arrendamientos financieros de activos clasificados como verdes, generalmente equipos, tales como motores eficientes, paneles solares, vehículos eléctricos, etc.
Tarjeta de crédito verde	Tarjeta de crédito que incorpora algún tipo de beneficios ambientales en iniciativas ecológicas/sostenibles, tales como plantación de árboles, productos verdes adquiridos, entre otros.
Financiamiento comercial verde	Soluciones de financiamiento comercial vinculadas a las operaciones de importación y exportación de activos que califican como ecológicos o verdes, tales como equipos o proyectos que generan impactos ambientales positivos.

Fuente: FELABAN, eco.business Fund e IFC, 2019.

El compromiso estratégico de finanzas verdes implica que la alta dirección asuma el compromiso real del enfoque de sostenibilidad en sus líneas de negocio y prácticas.

Las finanzas sostenibles implican aplicar instrumentos financieros que permitan movilizar capital, deudas y garantías, asumiendo los riesgos sociales y ambientales hacia una economía de transición y baja en carbono en el marco de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Articulando y aplicando el triángulo de la sostenibilidad financiera entre los sectores: bancario, seguros y mercado de valores.

Otra de las definiciones de las finanzas sostenibles comprende el proceso de toma de decisiones en relación a la rentabilidad, riesgo y liquidez que incluyan los criterios ambientales, sociales y de gobernanza (ASG).



En España, por ejemplo, existen tres (3) tipologías de finanzas sostenibles:

- 1) Inversiones Socialmente Responsable (ISR) donde incluye la aplicación de los 3 criterios que vimos anteriormente;
- 2) Banca ética donde promueve el cumplimiento de los criterios de transparencia, democracia y sostenibilidad;
- 3) microfinanzas, la cual desarrolla servicios financieros a sectores de la población en riesgo de exclusión financiera.

Asimismo, cuenta con productos financieros tales como: fondos de pensión y de inversión, bonos verdes y sociales (emisión de deuda pública o privada enfocadas en la financiación de proyectos con impacto ambiental o social positivo), capital de riesgo social con criterios de sostenibilidad y microcréditos que promuevan el emprendimiento.

La banca financiera, por ejemplo, el BBVA, movilizó en el 2018, 11.815 millones de euros en financiación sostenible. Este banco está canalizando fondos para financiar transacciones con clientes en sectores de energías renovables, eficiencia energética, gestión de residuos, tratamiento de agua, bienes y servicios sociales (vivienda, salud y empleo).

Para ello, ha definido 3 tipos de financiación sostenible, según la clasificación promovida por la UE, aplicando los estándares referenciales de los Principios de Bonos Verdes y Sociales:

1. Financiación verde para la transición a una economía baja en carbono: préstamos verdes certificados, financiación corporativa a clientes con más del 80% de su actividad en sectores mencionados anteriormente, financiación verde de proyectos, bonos verdes intermediados y soluciones verdes para clientes minoristas.
2. Infraestructuras sostenibles y agronegocios: financiación corporativa a clientes con más del 80% de su actividad en los sectores clasificados como sociales (educación, asistencia y



vivienda social), financiación de proyectos de infraestructura social, bonos sociales intermediados y agronegocios sostenibles.

3. Inclusión financiera y emprendimiento: micro emprendedores vulnerables, mujeres emprendedoras, nuevos modelos digitales, préstamos a comunidades de bajos recursos.

Finanzas de carbono En los últimos años el financiamiento ambiental se ha movido rápidamente hacia el financiamiento del carbono, el cual explora las implicaciones económicas de vivir en un mundo con restricciones de carbono, un mundo en el que las emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero tienen un precio.

No obstante, el financiamiento del carbono: Representa una dimensión específica de la financiación ambiental Explora los riesgos financieros y las oportunidades asociadas con una sociedad con restricciones de carbono Anticipa la disponibilidad y el uso de instrumentos de mercado que son capaces de transferir los riesgos ambientales y el logro de los objetivos ambientales. El Financiamiento del carbono es el término aplicado a los recursos asignados a un proyecto para comprar la reducción de las emisiones de gases de efecto invernadero. (Banco Mundial, 2006)

Los desafíos para el financiamiento de una sociedad baja en emisiones y resiliente al clima, conlleva al redireccionamiento y movilización de los flujos de capital de inversiones tradicionales relacionadas a altos niveles de carbono hacia otras inversiones bajas en carbono y más respetuosas con el clima.



Está conformado por normas nacionales e internacionales, que exigen a los productores y los consumidores emitir menos gases de efecto invernadero (GEI), o pagar el precio. Como hemos visto, algunas de estas regulaciones tuvieron su origen en un trabajo anterior de la legislación destinada a reducir la contaminación del aire, conservación de energía, y promover la energía renovable. Otros han sido creados por acuerdos internacionales como el Protocolo de Kioto y el Sistema Comercial de Emisiones de la Unión Europea.

6. Responsabilidad social Corporativa.

En los últimos años, y dada las presiones locales e internacionales por construir sociedades más justas y sostenibles, el concepto de responsabilidad social se ha convertido en una herramienta indispensable para que las organizaciones, independientemente de su naturaleza: pequeñas o medianas empresas, grandes transnacionales o corporaciones, cooperativas y/o organizaciones sin fines de lucro, aporten en la construcción de estas nuevas sociedades.

Históricamente, la responsabilidad social (RS) ha girado en torno a las partes interesadas de una organización sea cual sea su naturaleza, sean estas internas y/o externas a la organización. El primero en popularizar la expresión “partes interesadas” (stakeholders en inglés).

Freeman fue quien la definió como: “un grupo o individuo que puede afectar o es afectado por la realización de los objetivos de la organización”, desde entonces ha venido creciendo la conciencia de esos efectos tanto positivos como negativos, pero los cuales son, en algún sentido, al menos de doble vía.



Áreas de la Responsabilidad Social de la empresa

Según el código de Gobierno de la empresa sostenible desarrollado en España, la Fundación Entorno, y Price Waterhouse Coopers, una empresa sostenible es aquella que integra los siguientes valores o principios: sostenibilidad (búsqueda permanente del desarrollo económico, la integridad ambiental y el bienestar social), visión a largo plazo, diversidad (de opiniones, culturas, perspectivas, edades y sexos en su organización y en las relaciones con su entorno), apertura en el diálogo con las partes interesadas, integridad y responsabilidad.

Por tanto, podemos concluir que las áreas de responsabilidad corporativa son básicamente cuatro:

- la económica.
- la sociocultural.
- la ambiental.
- adecuadas condiciones de trabajo.

Estándares de Gestión Ambiental

Tanto la producción como el uso de productos y servicios consumen recursos y producen residuos provocando una serie de impactos ambientales que en mayor o menor medida provocan los desequilibrios del sistema biosfera por los ampliamente conocidos:

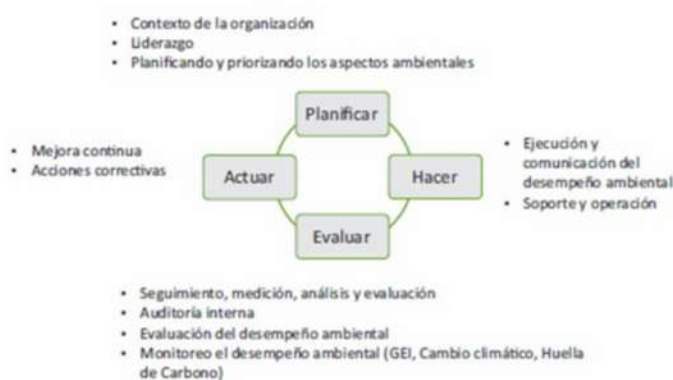
contaminación del agua y el suelo, deforestación progresiva, desertificación, disminución de la biodiversidad, contaminación atmosférica y efecto invernadero.

Estos desequilibrios que se derivan de esta situación producen deterioros en el entorno biológico y evidencian las contradicciones del actual modelo de crecimiento económico.

De forma general, esta situación nos impulsa en la dirección de la creación de una sociedad más respetuosa y sostenible con el ambiente y nos lleva a introducir variables ambientales en la ecuación del diseño tanto de los productos y servicios que utilizamos como en lo que consumimos. De forma específica, a nivel empresarial su competitividad depende de un conjunto cada vez más complejo y variado de factores interrelacionados más allá del costo, calidad, recurso humano, tecnologías y ahora gestión ambiental. Es decir que la gestión ambiental cobrará cada vez más relevancia tanto sobre la competitividad de las organizaciones, particularmente en las empresas, como en los efectos sobre el Desarrollo Sostenible.

En la consecución y desarrollo de este modelo sostenible se ha desestimado y/o priorizado diversos aspectos de los modelos de producción, por ejemplo: la reducción del consumo de energía y materias primas mediante la mejora de la eficiencia de los procesos de obtención de productos, su reciclaje y reutilización, así como la eficiencia en el uso de los recursos durante su vida útil. Estos aspectos buscan hacer compatible el desarrollo del mundo empresarial e industrial con la prevención de los daños ambientales y busca promoverlo como un factor de competitividad entre las empresas e incluso como un posible agente dinamizador de la economía tanto a nivel local como global.

Figura 1: Etapas de un Sistema de Gestión Ambiental



Fuente: ISO 14000

Las 4 etapas que comprende un Sistema de Gestión Ambiental son: planificar, hacer, evaluar y actuar.

1. Planificar: comprende el estudio de la organización, sus agentes internos y externos. Identificando el liderazgo, estableciendo la política ambiental y proponiendo los objetivos y metas que establecerán en el desempeño ambiental.

2. Hacer: Se definen y se ejecutan los mecanismos de soporte y operación, así como la ejecución y desempeño ambiental.

3. Evaluar: consta de la verificación y seguimiento del desempeño ambiental, estableciendo y analizando los indicadores que permitan determinar el cumplimiento de los objetivos y metas ambientales establecidas por la organización.

4. Actuar: significa involucrar el compromiso para las acciones de mejora continua al SGA.

7. Ecodiseño y análisis del ciclo de vida.

Etapas del Ciclo de Vida del Producto



Fuente: EcoInteligencia (2016). El Análisis de Ciclo de Vida y su marco normativo.

La figura nos muestra un esquema de la compleja realidad de pensar, pero sobre todo de construir productos y servicios bajo el paradigma de la desmaterialización de la economía (utilidad-economía de recursos- menor impacto ambiental) a lo largo de todo su ciclo de vida desde la obtención y transporte de materias primas y componentes hasta su eliminación una vez consumido y/o desechado.

La importancia del planteamiento del ciclo de vida del producto radica en que permite identificar claramente todas las entradas y salidas del proceso que suponen un impacto sobre el ambiente y no sólo las producidas en la propia fábrica o en una etapa concreta del ciclo. En este sentido el siguiente paso será reducir al mínimo la cantidad y toxicidad de



materiales y energía (entradas) y de las emisiones y residuos (salidas) en cada fase para lograr así un balance adecuado y minimizar el impacto global del producto.

Existen diferentes métodos cualitativos y cuantitativos para analizar el perfil ambiental de un producto que varían en cuanto complejidad, consumo de tiempo e información necesaria, la mayoría persigue al menos el objetivo de:

- dar una visión general de los principales impactos a lo largo de todo el ciclo de vida;
- identificar aspectos y prioridades que se deben abordar en el proceso de diseño.

Ecodiseño

Se da al proceso un nuevo enfoque que toma en consideración, además de otros criterios los ambientales; a saber:

1. Fase de preparación: aquí se establece el equipo del proyecto y selecciona el producto a ecodiseñar; se determinan factores que motivan la acción y recopila toda aquella información que va a condicionar el desarrollo del proyecto.
2. Información ambiental: tomando un producto de referencia, se determinan los aspectos ambientales y analizan las prioridades y aspectos en los que debe centrar la mejora ambiental del producto.
3. Ideas de mejora: con toda la información anteriormente recopilada, se generan ideas de mejora para el producto, priorizan y evalúan generando así un grupo de condiciones para el desarrollo del nuevo producto.



Análisis del Ciclo de Vida (ACV)

El ACV es una herramienta que puede aplicarse a procesos, productos y servicios que consiste básicamente en la evaluación cuantitativa de la magnitud y relevancia del consumo de recursos y generación de residuos para determinar el impacto del uso de materia y energía en todas las fases del su ciclo de vida: Extracción y utilización de materias primas, producción, transporte, distribución, uso, reutilización, reciclaje y otras formas de aprovechamiento y/o disposición final del producto.

Estándares de Gestión Ambiental

Los estándares de Gestión Ambiental, mejor conocidos por sus siglas en Inglés (EMS) han sido adoptados puramente como una herramienta de gestión interna a las empresas y tanto los detalles del sistema como su estructura fueron relevantes a lo interno de la organización. Sin embargo, los EMS se han tornado muy relevantes para personas ajenas a la gestión de las empresas como sindicatos de trabajadores, reguladores ambientales, residentes locales, socios comerciales, banqueros, aseguradoras y público en general.

Los EMS ya no son sistemas internos y se han convertido en un mecanismo para comunicar el desempeño ambiental de la empresa a terceros para lo cual se requiere algún nivel de estandarización y/o marco conceptual de entendimiento común.

La ISO significa International Standards Organization, es una organización internacional que se encarga de establecer las normas técnicas necesarias para establecer sistemas más eficientes y eficaces de producción y funcionamiento en empresas, organizaciones, ciudades, eventos, etc. En el tema relacionado, la Norma ISO 14000 se refiere a elevar la conciencia sobre los aspectos ambientales vinculadas con los aspectos económicos como el



aprovechamiento de los recursos, acceso a nuevos mercados y posicionamiento de nuevos productos.

Es importante recalcar que en la actualidad muchos países y agrupaciones regionales están generando sus propios requisitos en materia ambiental y éstos varían entre grupos. Una norma única no solo garantizaría que no haya conflictos entre las interpretaciones regionales de una buena práctica ambiental, sino también de los conceptos asociados.

En este sentido la serie de normas de ISO 14040 comprende la evaluación del ciclo de vida y proporciona los requisitos básicos para EL ACV, así como la identificación de las oportunidades de mejora en el desempeño ambiental de los productos en varios puntos de su ciclo de vida, la información necesaria a los responsables para la toma de decisiones y la selección de indicadores pertinentes del desempeño ambiental.

Ecodiseño: Clave para la eco innovación y mejora ambiental del diseño de un proyecto.

Gómez López; indica que el diseño ecológico implica el manejo de nuevas variables que básicamente responden a: El diseño, a la utilidad del producto, a la estética y al coste de su fabricación, en la cual se consideran como reglas mínimas un proceso secuencial que implique un elevado nivel de protección del ambiente mediante la reducción del posible impacto medioambiental de los productos, mejorando la eficiencia energética y sin poner en riesgo las cualidades funcionales y en lo posible estéticas.

Por su parte, la TU Delft University (Holanda) define al diseño ecológico como una nueva metodología para el diseño de productos en la cual se consideran los impactos ambientales en todas las etapas del proceso de diseño y desarrollo para lograr productos que generen el mínimo impacto ambiental posible a lo largo de su proceso de vida.

Bajo estas características, el ecodiseño puede aplicarse tanto al diseño de productos, como al de los procesos y los servicios.

Estímulos internos para el ecodiseño



Estímulos externos

1. Demandas del mercado; Las grandes compañías ya no quieren asumir, los problemas ambientales derivados de su cadena de suministro y están solicitando a sus proveedores que demuestren expresamente que sus productos no dañan el ambiente, además de que les informen sobre los aspectos socio-ambientales de las materias primas y productos que les entregan.
2. Los competidores; La competencia entre las empresas las conduce a implementar mejoras ambientales., obteniendo como resultado un mejor desempeño ambiental de la organización a nivel de sus procesos y de sus productos.



3. El gobierno y la legislación; las empresas deben de fomentar la creación e implementación de legislación futura además de cumplir con aquellas ya establecidas por los organismos internacionales, regionales y nacionales, para la elaboración y distribución de sus productos, declarando información relacionada con la protección al medio ambiente de sus productos y procesos. 4. El medio social; los consumidores y la sociedad en general, plantean exigencias sobre los productos y sus procesos de producción. El personal a cargo de las empresas, así como sus empleados, deben prevenir sobre medidas de protección en su lugar de trabajo y sobre las responsabilidades que asume la empresa con el cuidado de los recursos naturales y la salud de las personas. Las empresas deben asegurar que sus productos y/o procesos están garantizando la protección del ambiente y la calidad de vida, obteniendo la credibilidad y confianza de la sociedad en general. 5. Normalización; los clientes están exigiendo que sus proveedores se certifiquen bajo sistemas de gestión ambiental, implementando la serie de normas ISO 14000, que muestren evidencia palpable sobre reducción o eliminación del impacto producido sobre el ambiente. El elaborar nuestros productos utilizando el ecodiseño nos permite alcanzar los objetivos y metas ambientales que se establecen en un sistema de gestión ambiental. 6. Los proveedores; estos se pueden convertir en aliados promotores de la innovación de productos y en la actualización de las tecnologías. Las empresas deberán tomar decisiones sobre su relación con el ambiente y la sociedad, las que estén preparadas para asumir los retos de la innovación obtendrán recompensas, obteniendo una mejor imagen, menores costos ambientales, mejorarán sus expectativas y permanencia en el mercado.

La adopción del ecodiseño como estrategia empresarial tiene ventajas importantes respecto a los siguientes aspectos:

Legislación: aseguramiento del cumplimiento normativas ambientales



Producción: mejora de la eficiencia del proceso de fabricación (menor consumo de materias primas, energía, agua, reducción de emisiones, efluentes, residuos, etc.).

Estrategia: posicionamiento del producto y/o la empresa en el mercado (mayor demanda de productos más eficientes y con menor impacto ambiental).

I+D+i (Investigación + Desarrollo + Innovación): eco-innovación de producto y proceso (aplicación de las mejores técnicas disponibles).

Salud y seguridad: mejora de las condiciones de trabajo y salud de los clientes (reducción del uso de sustancias peligrosas).

Calidad: incremento de la “confianza” de los clientes en el producto (mejora de la fiabilidad, reducción del mantenimiento, mayor durabilidad, etc.).

Finalmente, y cómo más importante, tenemos las razones estrictamente ambientales, teniendo el fabricante, en este caso, un papel y una posición privilegiada para reducir las consecuencias ambientales negativas del producto, ya que aproximadamente el 80% del impacto ambiental de un producto que utiliza energía se determina durante su diseño.

Cómo ecodiseñar



Vías de actuación para reducir el impacto ambiental asociado a un producto

El ecodiseño: etapa clave en el proceso de sostenibilidad de los productos. En el camino hacia el desarrollo sostenible hay diferentes estrategias complementarias a seguir. Por una parte, se puede actuar en procesos o en productos, tal y como se muestra en el Gráfico:



Estrategias para reducir el impacto ambiental asociado a un producto.





En este marco, el ecodiseño es el paso clave hacia la sostenibilidad y el consumo responsable al incorporar nuevos conceptos como: la visión de producto-sistema, el ciclo de vida del producto, el diseño para el reciclaje y la producción limpia, y preparar el camino de la integración de los aspectos económicos como la ecoeficiencia. En la siguiente relación se muestran algunas de las estrategias y acciones específicas de mejora asociadas al ecodiseño. Estas comportan, con su aplicación, la generación de unos nuevos productos que, junto con una reducción de los impactos ambientales globales, permitirán la creación de más riqueza y competitividad en las empresas y una mejora en la calidad de vida de la sociedad.

Economía circular en productos y nuevos modelos de negocio

RAZONES PARA “SERVITIZAR” LA ECONOMÍA

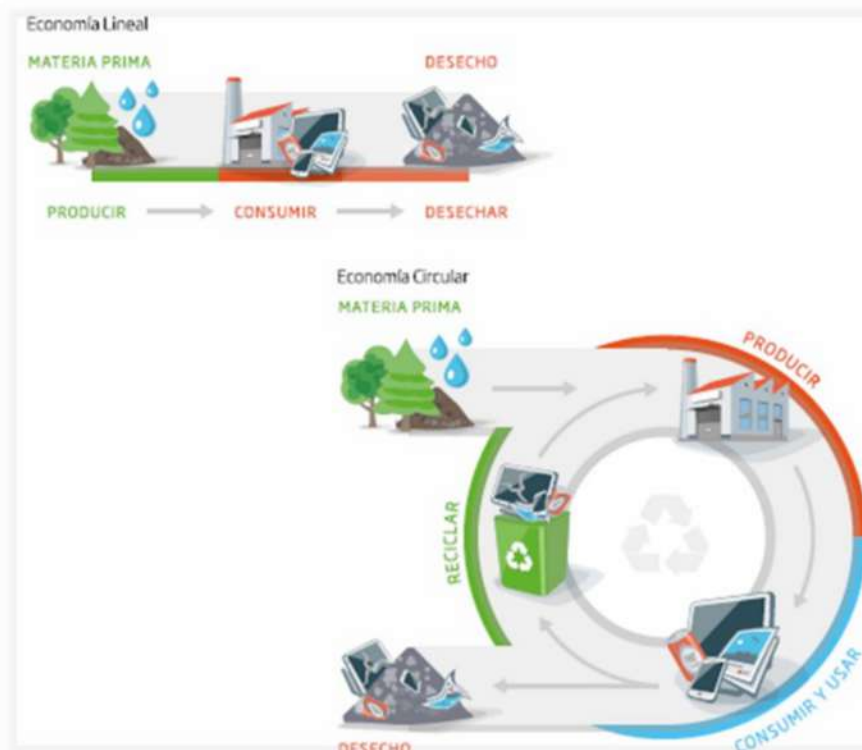
La servitización es una estrategia de economía circular que propone cubrir las necesidades a través de servicios en vez de hacerlo a través de la venta de productos, alineando los intereses de empresa, ambiente y ciudadanía y aconteciendo una estrategia muy valiosa porque las empresas puedan destacar aportando mayor valor añadido a sus clientes. La situación actual de escasez de recursos, inestabilidad e incertidumbre clama una transición hacia un nuevo modelo económico que aporte beneficios a las empresas, al ambiente, a los consumidores y a la sociedad, y que sea sostenible a largo plazo.

La servitización, que es la práctica de reducir el consumo de materiales a través de un cambio orientado a transformar a los consumidores de productos, en usuarios de servicios.

La servitización es una propuesta rentable para fabricantes, lo que abre canales para forjar relaciones de largo plazo con el cliente. Con las inversiones necesarias en personal y tecnología, los fabricantes ofrecen ofertas diferenciadas con servicios a través del ciclo de vida del producto y prepararse para la servitización a través de la innovación.

Beneficios

- Satisfacer las demandas de los clientes, lo que en última instancia conduce a una mayor retención de clientes. Una empresa ya no puede asumir que los productos por sí solos sostendrán una empresa. Los clientes son cada vez más exigentes con sus requisitos y la oferta de servicios adicionales pueden satisfacer esas demandas. Con un modelo de
- negocio servitizado, un cliente paga sólo por el valor que recibe de un proveedor, mientras que un fabricante construye un negocio rentable a partir de flujos constantes de ingresos incrementales adicionales. Es más, un fabricante puede obtener información útil sobre los procesos futuros de Investigación y Desarrollo (I+D) analizando el rendimiento de un producto enviado a un cliente y utilizando esta información para esforzarse por lograr una mejora continua del producto. Adicionalmente, beneficios
- tributarios, el acceso a créditos blandos o una certificación específica para la servitización, son mecanismos que vale la pena considerar como beneficios (Labra y Urbina, 2020).





El modelo económico lineal extrae recursos naturales, los transforma y dispone de gran cantidad de residuos, además, depende de grandes cantidades de materiales y energía de bajo costo y fácilmente accesibles y por eso está alcanzando sus límites básicos en la biosfera; mientras que la economía circular es una alternativa atractiva y viable que muchas empresas ya están explorando.

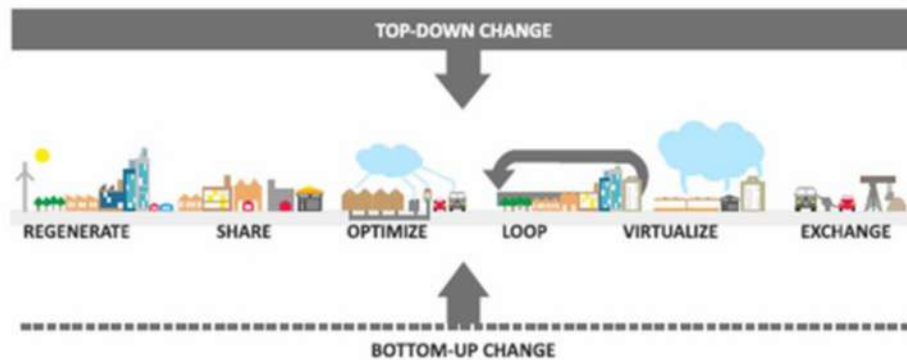
La economía circular es restaurativa y regenerativa por diseño y tiene como objetivo mantener productos, componentes y materiales en su máxima utilidad y valor en todo momento, distinguiendo entre ciclos técnicos y biológicos.

La economía circular no sólo reduce el daño sistémico ocasionado por una economía lineal, sino que puede crear un ciclo de desarrollo reforzadamente positivo, ya que puede:

1. Preservar y mejorar el capital natural controlando existencias finitas y equilibrando los flujos de recursos renovables.
2. Optimizar los rendimientos de los recursos mediante la circulación de productos, componentes y materiales en la máxima utilidad en todo momento, tanto en ciclos técnicos como biológicos.
3. Fomentar la eficacia del sistema mediante la evaluación y diseño basado en la minimización de externalidades negativas, como la contaminación del agua, aire, suelo y acústica; cambio climático; toxinas y efectos negativos para la salud relacionados con el uso irracional de los recursos.

Estos tres principios de la economía circular se pueden traducir en un conjunto de seis acciones de negocio: Regenerar, Compartir, Optimizar, Cerrar el círculo, Virtualizar e Intercambiar juntos, son conocidos como el marco ReSOLVE (por sus siglas en inglés)

Marco RESOLVE



Regenerar: El cambio a energías y materiales renovables; recuperar, retener y regenerar la salud de los ecosistemas, así como devolver los recursos biológicos recuperados a la biosfera.

Compartir: Disminuir la velocidad del ciclo de fabricación del producto y maximizar la utilización de estos, compartiéndolos entre diferentes usuarios, reusándolos durante toda su vida útil técnica, y prolongando su vida útil a través del mantenimiento, reparación y diseño para mayor durabilidad. Ejemplo: La moda sostenible (sustainable fashion), en la que se le dan a prendas usadas una segunda vida útil.

Optimizar. Aumentar el rendimiento y/o eficiencia de un producto; eliminar los residuos en la cadena de producción y suministro; aprovechar grandes datos, automatización, teledetección y dirección.

Cerrar el círculo: Mantiene los componentes y materiales en círculos cerrados y prioriza los circuitos internos.

Intercambiar: Reemplazar materiales viejos no-renovables por otros más avanzados y aplicar nuevas tecnologías.



Entre los principales beneficios de pasar a la economía circular se puede enumerar:

- Ahorro sustancial de materias primas netas y menor exposición a la volatilidad de precios.
- Aumento de la innovación y el potencial de creación de empleo.
- Aumento de la resiliencia en los sistemas vivos y en la economía.

La economía circular puede ser una palanca importante para alcanzar los ODS incorporados como objetivos clave de formulación de políticas, tales como generar crecimiento económico, crear empleos y reducir el impacto ambiental. Diversos estudios ya han demostrado cómo la economía circular puede contribuir a nivel nacional, regional y supranacional a objetivos tales como generar crecimiento económico, crear empleos y reducir el impacto ambiental.

Estos estudios han demostrado consistentemente los impactos positivos de la economía circular: crecimiento del PIB en 0,8-7%, agregación de 0,2-3,0% de puestos de trabajo y reducción de las emisiones de carbono en un 8-70%.

8. Ecoeficiencia y Cadena de Suministros.

En el enfoque de la Eco-eficiencia se asume que una vez que se hayan producido los residuos en lugar de ser desechados o procesados que es lo esperado al final de la línea de producción, se debe implementar una metodología mejor integrada y proactiva que involucre una amplia gama de sistemas de gestión para desarrollar procesos productivos con menor impacto ambiental en toda la Cadena de Suministros; desde el diseño del producto hasta el consumidor final.



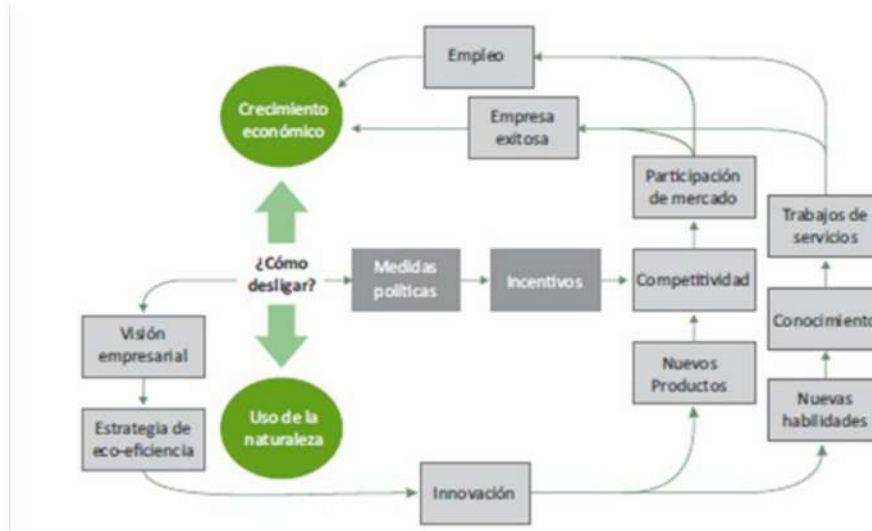
Eco-eficiencia es considerada una de las más recientes filosofías de gestión que se basa en el uso de mejores métodos o tecnologías para un sistema productivo eficiente que permitan el menor uso de recursos naturales y energía para genera los mismos o mayores resultados productivos al mismo tiempo que se reduce la generación de residuos o desechos. Con estas propiedades la Eco- eficiencia no solo aborda problemas medioambientales, sino que fomenta la preservación de los recursos naturales, desarrollo de una industria eficiente y desarrollo económico sostenible. En resumen, se puede decir que la eco-eficiencia provee beneficios tanto económicos como ambientales por medio de una producción eficiente.

Objetivos de la Eco- eficiencia

1. Reducir el uso de Recursos: Considera la reducción del consumo de agua, energía, materiales y suelos mediante estrategias de reciclaje y durabilidad del producto cerrando el ciclo de los materiales.
2. Reducir el Impacto Ambiental: Considera la reducción de emisiones, vertimientos y disposición de residuos por medio de la utilización racional de los recursos renovables y no renovables.
3. Dar más valor a los procesos, productos y servicios: El producto debe dar mayores beneficios a los usuarios maximizando las propiedades de funcionalidad, flexibilidad y modularidad del producto el cual busca la satisfacción real de las necesidades de los clientes, pero con el menor consumo de materiales y recursos.

La ecoeficiencia en la gestión empresarial

Eco-eficiencia y su Alcance Global



Las iniciativas de producción con enfoque ambiental comenzaron a tener relevancia y preocupación desde finales del siglo XX dando origen de implementación de leyes y regulaciones gubernamentales en diferentes países industrializados lo que posteriormente ayudó a la implementación de estrategias, planes, programas y políticas medioambientales en los sectores empresariales (Leal, 2005) sin embargo ecoeficiencia como tal es una idea que empezó a tomar fuerza especialmente en empresas de los países OCDE y se le ha descrito como el “La contribución empresarial al desarrollo sostenible. (OECD, 2008).

Es en 1992 en la cumbre mundial de Río que el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (CEMDS) evoluciona el enfoque medioambiental al de sostenibilidad optando por primera vez el concepto de eco-eficiencia. El CEMDS describe ecoeficiencia como una combinación de eficiencia ecológica y económica. (Leal, 2005) Esto sumado a las políticas tanto del gobierno y de la empresa privada en estos aspectos constituyen los pilares para el desarrollo sostenible.



Medición del Cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)

El Centro de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para América Latina (CODS), desarrolló un índice que permite estudiar el cumplimiento de la Agenda 2030. El objetivo principal del índice es agrupar los indicadores para medir el avance en el cumplimiento de los ODS bajo un mismo criterio y comparar los diferentes países de América Latina y el Caribe.

Después de cuatro años de aprobada la Agenda 2030, según el CODS, el promedio del índice ODS en la región se ubica en 63.1, lo cual evidencia un avance modesto en las metas trazadas. Los mayores rezagos se evidencian en países del Caribe como Haití, y Trinidad y Tobago, mientras que, en América Latina, países como Guatemala, Guyana, Belice, Honduras y Venezuela presentan los niveles más bajos.

Eco-eficiencia en el Sector Agrícola

Las estrategias de ecoeficiencia son aplicables en la agricultura teniendo en consideración que ya están en el sector productivo. Mejoras en la eco-eficiencia en la agricultura se pueden dar por medio de cambios radicales en las prácticas agropecuarias tales como el uso de depredadores naturales para el control de plagas y por la introducción de plantas mejoradas y variedades de ganado.

Algunas empresas como Monsanto nos han dado un ejemplo de la ingeniería de plantas y prácticas mejoradas de agricultura para reducir impactos medioambientales de la agricultura. Existe aún gran potencial de innovaciones en este sector no sólo por razones de costos y desempeño. (OECD, 2008) Los cambios en los procesos productivos agropecuarios que pueden reducir sustancialmente el impacto ambiental de la producción de alimentos también pueden brindar buenos resultados en la comercialización y menudeo. Algunas cadenas de supermercados ya han introducido políticas de compra que enfatizan la reducción de uso de pesticidas y gestión de tierras de cultivo.



Eco-eficiencia en el Servicios

Ejemplos de eco-eficiencia no son tan comunes en el sector servicios en comparación con la industria manufacturera. Esto es podría ser parcialmente debido a que el impacto al medio ambiente es menos obvio que los producidos en producción. Las empresas de servicios tienden a ser usualmente más pequeñas que las manufactureras para productos de consumo, sin que esto sea una regla general, por lo que la gestión de recursos y uso de materiales requiere de menor seguimiento y mejora de los factores medioambientales.

Una excepción de esto se da en la Telecomunicaciones donde la eco-eficiencia ha dado buenos ejemplos de mejoras algo que se ha visto con British Telecom, por ejemplo. Donde se ha retirado los dispositivos de refrigeración en las centrales telefónicas lo que ha reducido en 50% el consumo de energía y costos de capital.

Adicionalmente ha introducido estrategias de reutilización y reciclado de teléfonos además de un programa de reducción de uso de papel para labores administrativas.

Iniciativas en Gobiernos Nacionales y Locales

Los Gobiernos locales pueden adoptar estrategias para mejorar la ecoeficiencia de sus operaciones de igual manera que las organizaciones de servicios. (OECD, 2008)

Las organizaciones del sector público pueden lograr esas mejoras mediante un mejor control de los bienes y servicios que estos consumen o también producen. El sector público tiene un rol muy importante en el desarrollo sostenible mediante el diseño y construcción de infraestructura para la educación, transporte, salud y servicios básicos como agua y electricidad.

Los principios de ecoeficiencia, producción limpia y prevención de contaminación están siendo aplicados ahora con mayor énfasis en las empresas estatales. Los operadores de



transporte público en muchos países ya están usando combustibles alternativos como resultado de políticas de gobiernos para desarrollar y experimentar con estos nuevos combustibles. Hay muchos ejemplos de ciudades, gobiernos regionales y nacionales que han encontrado maneras para lograr ahorros en el uso de materiales y energía o minimización de poluciones y que les han permitido ahorrar no solo dinero si no también mejorar en sus servicios públicos que ofrecen.

Un gran número de programas en gobiernos locales han sido llevados a cabo en el contexto de los programas del Consejo internacional para iniciativas locales medioambientales (ICLEI) o en programas de ciudades para la protección del clima (CCP) donde más de 180 ciudades han mostrado su compromiso para reducir sus emisiones de efecto invernadero por ejemplo el enfoque establecido para este propósito se establece los siguientes estándares:

- Construcción de un inventario para el control de emisiones de gas de efecto invernadero.
- Producir pronósticos de emisiones.
- Adoptar objetivos y plazos para la reducción de emisiones.
- Adoptar planes de acción local para alcanzar los objetivos propuestos.
- Implementación de auditorías y mediciones.

Iniciativas en Transporte

El transporte se define por dos factores: La energía específica consumida y la movilidad.

Es bien conocido que el consumo de energía por unidad de transporte automotriz es 15 veces más alto que para el transporte por vía férrea. Las emisiones de CO₂ asociados a cada una de estas modalidades depende del tipo de combustible a usarse. Las diferencias entre los combustibles fósiles en diferentes modalidades de transporte por carretera no son relevantes. Las mejoras en este caso solo podrán verse cuando se introduzcan combustibles



renovables. Los medios de transporte ferroviario permiten la reducción de emisiones de CO2 si se logra la electrificación de los medios que también ayudarán a la reducción de CO2 en la producción de electricidad. (Aranda et Al, 2011) Hasta ahora el transporte es considerado como la enfermedad para el ecosistema global. Sin embargo, el transporte es considerado como un elemento esencial para el desarrollo de las sociedades.

En América Latina y el Caribe (ALC), el transporte representa más del 20% de emisiones de CO2 totales. Es por eso que, para la región, los vehículos eléctricos son considerados como una tecnología prometedora para la reducción del consumo de energía, de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) y de contaminación del aire local.

En la siguiente tabla se presenta un resumen de la situación de cada país en cuanto a normativas e incentivos para impulsar el mercado de vehículos eléctricos en la región (BID, 2019).

	Argentina	Uruguay	Brasil	Paraguay	Chile	Ecuador	Colombia	Costa Rica	México
Descuento/Exención arancelaria	X	X	X	X	N/A	X	X	X	X
Descuento/Exención IVA				X		X	X	X	
Descuento/Exención otros impuestos internos		X		N/A	N/A	X	X	X	X
Descuento/Exención matrícula/tenencia/circulación		X	X			X		X	X
Tarifas de electricidad preferenciales o gratis	X*	X		X*	X*			X	X
Carriles preferenciales/zona de congestión						X	X	X	
Estacionamientos preferenciales					X*	X	X	X	
Programa taxis eléctricos		X	X		X	X	X	X	X
Red de cargadores públicos (valores aproximados)	4	47	200	10	55	15	40	50	900



Ecoeficiencia y Cadena de Suministros Sostenible

El objetivo principal de la Cadena de Suministro Verde es la de reducir el impacto ecológico de la actividad industrial sin sacrificar calidad, confiabilidad, y desarrollo.

Una conducta ecológicamente amigable puede contribuir a generar ventajas competitivas al tener una imagen ecológica de productos, procesos y tecnologías.

La Gestión de la Cadena de Suministros estudia de manera holística el flujo de materiales, productos y servicios desde su origen como materia prima pasando por los procesos de transformación hasta la distribución o entrega al consumidor final; es decir la cadena de suministros es un sistema que integra proveedores, productores, fabricantes, distribuidores, vendedores y clientes. Este enfoque nos permite tener mayor visibilidad y control sobre todos los procesos a lo largo de la cadena productiva y de la manera como los clientes compran y consumen dichos productos.

La cadena sostenible se adapta a la economía circular, que es una estrategia de negocio que separa la producción del uso de recursos primarios, debido a que se alimenta de material renovable, reciclable, reconstruido o biodegradable para su operación.

La gestión de material, información y flujo de capital, así como la cooperación entre organizaciones a lo largo de la cadena de suministros mientras se establecen objetivos a partir de las tres dimensiones del desarrollo sostenible es decir económico, social y medioambiental haciendo un adecuado balance entre los requerimientos del consumidor y los beneficios de las partes interesadas.

Además, las empresas y organizaciones productivas han experimentado estos últimos años una gran presión por la sociedad y los gobiernos debido a los problemas medioambientales que generan las actividades productivas y comerciales. Es por esta razón que los conceptos y métodos con respecto a la Gestión Sostenible de la Cadena de Suministros y la Cadena de suministros verdes han ido evolucionando teniendo en cuenta estos aspectos de



sostenibilidad medioambiental y producción más limpia a fin de reducir el impacto negativo de las actividades y procesos desarrollados a lo largo de toda la cadena de suministros sobre el medio ambiente y las sociedades.

Cadena de valor + Cadena de Suministros

La cadena de valor se enfoca en analizar las actividades que añaden valor al producto o servicio final, mientras que la cadena de suministro se preocupa principalmente por eficientar la coordinación de los procesos para garantizar entregas a tiempo y en forma.

Pensar en cadenas de valor convierte al cliente en el centro de interés. La manera en que se hacen las cosas puede reinventarse completamente. Aclaremos el tema de las devoluciones. En lugar de gestionar las devoluciones de la manera más eficiente posible (enfoque de la cadena de suministro), mediante el asesoramiento de ventas se deberían evitar las devoluciones o reducirlas a una pequeña cantidad. Otro buen ejemplo es la determinación de necesidades mediante el análisis de comportamiento de los clientes o previsiones meteorológicas. Efecto secundario positivo: los dos ejemplos son realmente sostenibles.

El enfoque de la cadena de valor permite además que una empresa sea más resiliente. ¿Cómo? Muy sencillo. La cadena de valor es como el plan de construcción para generar valor para el cliente. Esta define por qué se va a desarrollar un producto y cómo. Incluso cuando los fabricantes o proveedores fallan por eventos imprevistos, como catástrofes naturales, pandemias o guerra, el plan de construcción persiste. Se pueden emplear nuevos socios comerciales. Esto genera resistencia y hace que la cadena de valor sea resiliente.

El duelo entre la cadena de valor y la cadena de suministro se ha decidido claramente. Gracias a su enfoque integral, la cadena de valor ofrece infinitas posibilidades de diseño y



optimización que van más allá del intercambio de bienes (cadena de suministro): nuevas tecnologías, nuevas cualidades de los empleados y nuevos modelos empresariales.

“Gestión sostenible de la Cadena de Suministros” y la “Gestión de la Cadena de Suministros Verde”.

Aunque en la bibliografía podríamos encontrar estas dos expresiones refiriéndose a un mismo contexto, en realidad estos conceptos son en cierta manera diferentes pero complementarios. Mientras que el primero engloba de una manera general el impacto de los procesos y operaciones en la cadena de suministros sobre los aspectos sociales, económicos y medioambientales y el estudio de estrategias para no comprometer las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades; el segundo concepto se refiere más bien a un enfoque ecológico operacional para administrar de manera responsable la materia prima, los procesos, productos y servicios en una determinada cadena de suministros pero además cumpliendo con estándares y regulaciones medioambientales.

Actualmente los temas relacionados al cambio climático, tendencias ecológicas, aspectos sociales y regulaciones nacionales e internacionales han puesto mucha presión sobre las industrias para no solo ser organizaciones económicamente eficientes (LEAN) sino también Ecológicas tanto para lograr el abastecimiento de sus productos, la logística, distribución y prácticas operacionales. (Mota, et al., 2015)

Por lo tanto, la responsabilidad medioambiental es no solo una tendencia sino más bien una obligación para que las empresas puedan lograr sus objetivos y la sostenibilidad resulta ser ahora una de las principales competencias de la empresa si quiere sobrevivir en este siglo.



CONCLUSIONES

1. Es necesario fortalecer capacidades mediante el conocimiento del diseño de las cadenas de valor de productos forestales y agroforestales, para generar propuestas de mejora.
2. Al compartir experiencias en clases se visualiza la realidad práctica de las empresas del país, en cuanto al desarrollo de cadenas de valor de productos agroforestales y forestales, teniendo como punto de partida los elementos básicos de la sostenibilidad y los compromisos adquiridos en la agenda 2030.
3. El mapeo análisis y diseño de cadenas de valor agroforestal y forestal nos permite identificar los actores que interactúan en la cadena en diferentes niveles y escalas, así como También los cuellos de botella, como estrategia para la mejora continua y la superación de obstáculos que permitirán asesorar a las diferentes Mipymes de manera eficiente.
4. Es necesario conocer las nuevas tendencias en el desarrollo de negocios forestales y agroforestales, tomando en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible.



ANEXOS

Referencias Bibliográficas:

Giraud, L. (2020). Finanzas Ambientales e Inclusivas para Alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible. ITMA. www.itma.edu.pe

PNUMA. (2011). Hacia una economía verde: Guía para el desarrollo sostenible y la erradicación de la pobreza - Síntesis para los encargados de la formulación de políticas. www.unep.org/greeneconomy

Red Española del Pacto Mundial. (s.f.). Finanzas Sostenibles y Agenda 2030: Invertir en la Transformación del Mundo.

Red Española del Pacto Mundial. (s.f.). Finanzas Sostenibles y Agenda 2030: Invertir en la Transformación del Mundo. Madrid.

Rodríguez, D. (2016). Emprendimiento sostenible, significado y dimensiones. Revista Katharsis(21), 419-448. <http://revistas.iue.edu.co/index.php/katharsis>.

Rodríguez, I. y. (2006). El discurso del desarrollo sustentable en América Latina. Revista Venezolana de Economía y Ciencias Sociales (Vol. 12).

V. Morales Olmos, "Análisis de la cadena de valor forestal", serie Estudios y Perspectivas-Oficina de la CEPAL en Montevideo, N° 52 (LC/TS.2021/113-LC/MVD/TS.2021/2), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2021.