

Modelo de gestión empresarial para micro y pequeñas empresas basadas en **Negocios Verdes**

Créditos

CAF –banco de desarrollo de América Latina–
2014

Presidente Ejecutivo:

Enrique García

Directora de Ambiente y Cambio Climático:

Ligia Castro de Doens

Coordinador Unidad de Negocios Verdes:

René Gómez-García Palao

Textos:

Coordinación:

René Gómez-García Palao, *Coordinador Unidad de Negocios Verdes-CAF*

Desarrollo de contenidos iniciales:

Sonia Montenegro, Rodrigo Noriega
Centro de incidencia Ambiental de Panamá CIAM

Edición y desarrollo de contenidos finales:

Marisela Vega Zuleta, *consultora Unidad de Negocios Verdes-CAF*

Diseño Gráfico y Diagramación:

Tundra Taller Creativo | tundra.pe

El presente documento fue elaborado por el Centro de Incidencia Ambiental de Panamá (CIAM) a solicitud de la DACC – Dirección de Ambiente y Cambio Climático de CAF, con el objetivo de analizar y diseñar modelos de negocios verdes para ser implementados en América Latina y especialmente en este caso, enfocados en su concepto y operación en la República de Panamá. Es nuestra intención crear un saludable ambiente de discusión, en el cual avancemos en la búsqueda de los modelos de negocios verdes, que permitan la transformación de la ventaja comparativa en una ventaja competitiva, tanto de la biodiversidad en particular como del extraordinario capital natural de la Región en general.

La elaboración del documento contó con el asesoramiento y revisión inicial de René Gómez-García de la Unidad de Negocios Verdes de CAF, comentarios preliminares de Cecilia Guerra y Federico Vignati de CAF, y la revisión y ajustes finales de Marisela Vega Zuleta, consultora de la Unidad de Negocios Verdes-CAF.

ISBN: 978-612-46803-1-1

Los contenidos y opiniones de esta publicación no necesariamente representan, ni total ni parcialmente, los puntos de vista de CAF -banco de desarrollo de América Latina-

Lista de Acrónimos

(AMPYME)	Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa
(ANAM)	Autoridad Nacional del Ambiente
(ANCON)	proyecto de la Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza
(ATP)	Autoridad de Turismo de Panamá
(BID)	financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo
(CAF)	banco de desarrollo de América Latina
(CBD)	Convenio sobre la Diversidad Biológica
(CBMAP)	Proyecto Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño
(CIAM)	Centro de Incidencia Ambiental de Panamá
(FSEPP)	Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio
(GEF)	Fondo para el Medio Ambiente Mundial
(GIZ)	Cooperación Alemana al Desarrollo
(IMA)	Instituto de Mercado Agropecuario
(IPACOO)	Instituto Panameño Autónomo Cooperativo
(IPACOO)	Instituto Panameño de Cooperativas
(JEMAC)	Asociación de Jóvenes Empresarios por México
(JICA)	Agencia internacional de cooperación internacional
(MIDA)	Ministerio de Desarrollo Agropecuario
(MINS)	Ministerio de Salud
(MICI)	Ministerio de Comercio e Industria
(OIMT)	Organización Internacional de Maderas Tropicales
(PNUD)	Programa de las Naciones Unidas por el Desarrollo
(PNUMA)	Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente
(PYMES)	Pequeña y mediana empresa
(UEBT)	Unión para el Biocomercio ético
(UNCTAD)	Conferencia de Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo
(USAID)	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

Prólogo

Panamá cuenta con una amplia riqueza de recursos naturales y ecosistemas, potenciales para la configuración de modelos de negocios verdes que generen procesos de inclusión social en las comunidades más necesitadas, manteniendo a la vez las características ambientales.

El país ha venido trabajando en mecanismos para la transición de los negocios tradicionales a negocios verdes, con la implementación de prácticas de sostenibilidad ambiental y social, respondiendo al compromiso adquirido a partir de los múltiples tratados ambientales multilaterales ratificados por Panamá en torno al cuidado del medio ambiente.

Es bajo este escenario que CAF -banco de desarrollo de América Latina- buscó apoyar la formulación de una propuesta concreta de negocios verdes para micro

y pequeñas empresas de Panamá. Esto fue resultado del compromiso con la conservación del medio ambiente que asumió la organización, al considerarlo un factor clave en la tarea de promover el desarrollo sostenible y la integración regional.

Dentro de este contexto, el Centro de Incidencia Ambiental de Panamá - CIAM desarrolló una propuesta de intervención, con el objetivo de analizar y diseñar modelos de negocios verdes para ser implementados en América Latina y, especialmente en este caso, enfocados en su concepto y operación en la República de Panamá.

A continuación se presentan los aspectos que deben ser tenidos en cuenta para el desarrollo de negocios verdes, en torno a sectores como el agrícola sostenible o el ecoturismo, importantes prioridades nacionales.

Ligia Castro de Doens
Directora de Ambiente y Cambio Climático, CAF

2	GESTIÓN EMPRESARIAL Y CADENAS DE VALOR	
2.1.	Objetivos	
2.2.	Gestión empresarial para los negocios verdes	
2.3.	Cadenas de valor	
3	NEGOCIOS VERDES EN EL ÁMBITO DE LA BIODIVERSIDAD	
3.1.	Inclusión social como elemento transversal para iniciativas empresariales micro, pequeñas, medianas y grandes	
3.2.	Inclusión social como elemento transversal para iniciativas empresariales micro, pequeñas, medianas y grandes	
3.3.	Puesta en valor del capital natural	
4	COMPONENTES Y ACTORES DE LOS NEGOCIOS VERDES: CASO PANAMÁ	
4.1	Sectores	
4.2.	Actores	
4.3.	Cadenas de valor	

5	ALCANCES Y DESAFÍOS EN LA OPERATIVIDAD DE NEGOCIOS VERDES, CASO PANAMÁ	
6	PROPUESTA DE MODELO DE GESTIÓN PARA LOS NEGOCIOS VERDES	
7	PROPUESTA DE ESTRUCTURAS DE ORGANIZACIÓN PARA EMPRENDIMIENTOS EN NEGOCIOS VERDES	
8	DEMANDA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES EN LA CADENA DE VALOR	
9	CONCLUSIONES	
ANEXO 1	ANEXO 2	CONCLUSIONES

Introducción

El concepto de negocios verdes inclusivos combina tres dimensiones de los aspectos del desarrollo sostenible: económica, social y ambiental, contemplando actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos contribuyendo a la conservación del medio ambiente como capital natural¹.

En este esquema se busca que la actividad económica sea suficientemente rentable para promover la inclusión social, a la vez que se atienden las necesidades de protección, conservación y desarrollo ambiental.

CAF busca avanzar en los modelos de negocios verdes inclusivos, que favorezcan la transformación productiva de una ventaja comparativa en una ventaja competitiva de la biodiversidad y los servicios ecosistémicos, para el desarrollo sostenible de las comunidades.

Este documento es el resultado del análisis realizado a la forma del desarrollo

de los negocios verdes, el impacto y la inserción en la cadena de valor, incluyendo las necesidades de formación y acompañamiento técnico y empresarial, con el fin de crear un modelo de negocios verdes en Panamá.

Busca facilitar una hoja de ruta para la aplicación de un sistema flexible de fomento, financiamiento y acompañamiento de los negocios verdes inclusivos, ya que desde una perspectiva sistémica, se asegura un mejor impacto, una mayor eficiencia de la gestión de CAF, y lo que es más importante, un mayor beneficio social y ambiental.

Se presenta una propuesta holística de los negocios verdes inclusivos, contando con un análisis de: 1) la gestión empresarial y cadenas de valor, 2) las características de los negocios verdes y su potencial de desarrollo en Panamá, y por último presenta una propuesta para que CAF pueda promover los negocios verdes en este país.

1. De acuerdo con el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia (2014) los negocios verdes y sostenibles contemplan actividades económicas en las que se ofrecen bienes o servicios que generan impactos ambientales positivos, y que además incorporan buenas prácticas ambientales, sociales y económicas, con enfoque de ciclo de vida, contribuyendo a la conservación del ambiente como capital natural que soporta .

Gestión empresarial y cadenas de valor

“Para cuando usted inicia una empresa social, no empieza buscando un caso empresarial que podría generar utilidades máximas. En vez de eso, usted elige un problema social que quiere resolver y luego busca la solución empresarial para él”

(Muhammad Yunus, Empresas para todos, 2011. Página 62).



2.1. Objetivos

El objetivo fundamental del modelo de gestión de negocios verdes inclusivos es el diseño e implementación exitosa de un sistema de fomento de estos negocios, que reduzca la pobreza y la marginalidad a la vez que promueva la conservación y producción de bienes y servicios ambientales en forma rentable, desde la perspectiva financiera, una vez la iniciativa empresarial haya alcanzado su nivel de madurez.

Desde este punto de vista, los negocios verdes engloban todas aquellas actividades económicas relacionadas con la producción de bienes y servicios, en las que se generan impactos ambientales positivos con buenas prácticas de sostenibilidad.

2.2. Gestión empresarial para los negocios verdes

Los negocios verdes incluyen dentro de su gestión diferentes aspectos:

a. Aspectos ambientales

El modelo de negocios verdes inclusivos busca resolver el problema del desequilibrio entre el desarrollo humano y la degradación ambiental, en la relación entre las poblaciones que conviven e interactúan con ecosistemas y especies. Es imprescindible lograr la implementación de prácticas de gestión ambiental sostenibles, dentro de los modelos empresariales

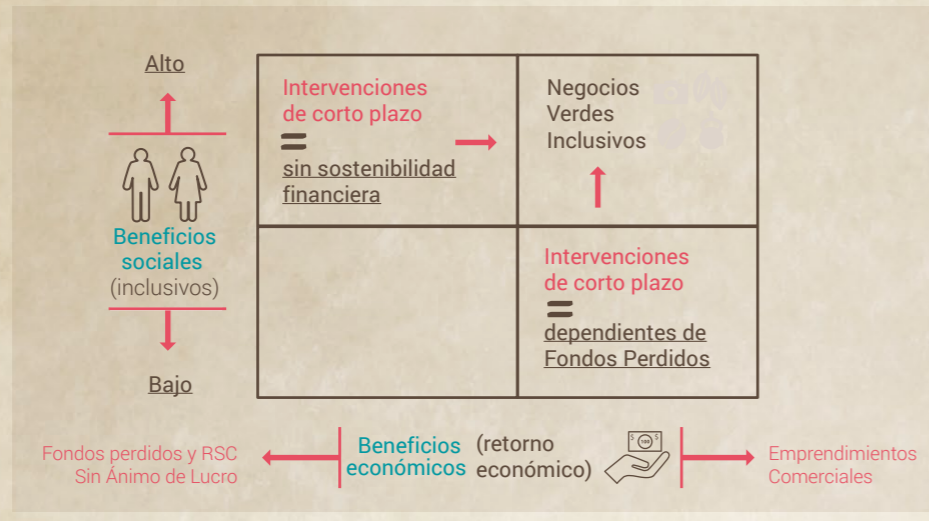
tradicionales que migren hacia los negocios verdes.

b. Aspectos sociales

Respondiendo a la motivación de lograr inclusión social a través de los negocios verdes, se busca generar beneficios sociales en comunidades locales, que contribuyan con el desarrollo y calidad de vida de las mismas. Es de esta manera, que entender el estado y causa de la marginalidad y/o la exclusión social de la comunidad involucrada es clave y fundamental para el diseño de alternativas que promuevan su reinserción social por la vía del refuerzo de sus capacidades emprendedoras. Así, si una comunidad enfrenta marginalidad por razones étnicas, raciales o culturales o por falta de capacidades técnicas, estos factores delimitarán el esquema de fortalecimiento a ser implementado. Deberá considerar los patrones culturales de asociatividad o de emprendimiento individual que puedan ser favorecidos por dicha comunidad.

c. Aspectos económicos

Un aspecto adicional en el modelo de negocios verdes inclusivos consiste en la sostenibilidad financiera del propio negocio, la cual debe ser uno de los indicadores fundamentales de la gestión exitosa



de dichas actividades. En tanto, entender la dinámica del mercado a trabajar y los requerimientos para la competitividad y sostenibilidad financiera de la iniciativa empresarial, es imprescindible para viabilizar los impactos ambientales y desarrollo social que se buscan generar.

Los retos que suponen los aspectos ambientales, sociales y económicos, necesitan conceptualizar el porqué de la situación que enfrentan los ecosistemas al tiempo que se cuestiona la situación de marginalidad o de exclusión social que enfrentan las comunidades, buscando equilibrio y generando desarrollo social a través de negocios verdes. Si un ecosistema, por ejemplo es víctima de la deforestación producto de la expansión de la frontera agrícola, se hace clave entonces

entender cuáles son los factores que inciden en la situación, y definir estrategias viables ambiental, social y económicamente, para la mitigación y restauración del ecosistema.

2.3. Cadenas de valor

Es usual que durante la promoción del desarrollo económico, se opte por apoyar actividades productivas que generan altas rentas económicas en el corto plazo, las cuales muchas veces, generan pasivos ambientales y sociales importantes, que, pueden desatar a futuro conflictos y degradación ambiental.

Con el fin de responder a esta problemática, se busca incentivar el trabajo de los negocios verdes bajo el modelo de cadenas de valor².

FACTORES	CADENA PRODUCTIVA	CADENA VALOR
Flujo de información	Poco o nulo	Extensivo
Enfoque principal	Costo/precio	Valor/calidad
Estrategia	Producto básico	Producto diferenciado
Orientación	Liderado por la oferta	Liderado por demanda
Estructura organizacional	Actores independientes	Actores dependientes
Filosofía	Competitividad de la empresa	Competitividad de la cadena

Fuente: Hobbs et al; 2000 en laundry, et al, 2003⁴

El término cadena de valor supone la inclusión de una serie de prácticas que, diferencian a las iniciativas de los negocios verdes, de las cadenas productivas tradicionales. Resulta en tanto, ser adecuado para determinar la pluralidad de los actores, definir sus relaciones, identificar las necesidades comunes de mejoramiento y los compromisos contractuales entre ellos (GIZ, 2009)³.

De esta forma, la cadena de valor en los negocios verdes inclusivos, comprende el conjunto de actividades, actores claves, y valor agregado del producto, necesarios para una oferta sostenible de bienes o

servicios verdes al mercado. Así por ejemplo, en el caso del ecoturismo la cadena de valor incluye la identificación del atractivo turístico, la creación de una experiencia centrada en la apreciación o disfrute de ese atractivo turístico, la articulación de métodos y esquemas de acceso a dicha experiencia compatibles con la capacidad de carga del ecosistema, la asociatividad de los actores claves de la cadena, la formulación de un producto de interés y atracción para el mercado, la venta efectiva y el sostenimiento de dicho producto en el tiempo.

2. De acuerdo con la UNCTAD en 2007, se define cadena de valor como la Alianza entre productores, procesadores, distribuidores, comercializadores e instituciones de apoyo y normatividad, quienes partiendo de una demanda del mercado, establecen una visión conjunta. Iniciativa BioTrade, Principios y Criterios de Biocomercio.

3. Guía metodológica para la facilitación en cadenas de valor. Cooperación Alemana al desarrollo, GIZ, Lima-Perú, 2009.

4. HOBBS et al. Valuechains in the AGRI-Food sector. EN LAUNDRY, et al., estrategias para aumentar la competitividad de cadenas productivas con productores de pequeña escala. CIAT. Cali, 2003, p 12.

Negocios verdes en el ámbito de la biodiversidad

“Debe recordarse que solo un pequeño porcentaje de la superficie terrestre es designada como estrictamente protegida contra la explotación, de allí que el uso sostenible es la estrategia más importante de conservación en las áreas que no tienen protección alguna”

(CBD, principios Addis Abeba sobre uso sostenible)

Un negocio verde puede ser cualquier actividad que promueva algún componente de los bienes y servicios ambientales que un ecosistema es capaz de generar, siempre y cuando lo haga siguiendo prácticas reconocidas de sostenibilidad (CIDES, 2011).

Es así como los negocios verdes pueden incluir una gran variedad de actividades que generan impactos ambientales positivos a través de la implementación de prácticas de sostenibilidad dentro de la gestión empresarial de los negocios.

Algunas de las actividades que se incluyen dentro de los negocios verdes son⁵:



Producción de bienes y servicios con base en los recursos naturales:

entre los que se incluyen los sistemas de producción agrícola ecológicos y orgánicos, el biocomercio⁶, los negocios de restauración.



Productos/ servicios industriales sostenibles:

en actividades como el reciclaje, la producción de energías sostenibles, la construcción sostenible, entre otros.



Mercado de carbono:

incluyendo el mercado regulado y el voluntario.

5. Clasificaciones tomando como referencia el Plan Nacional de Negocios Verdes del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Colombia. Elaboración propia.

6. El biocomercio se refiere al conjunto de actividades de recolección y/o producción, procesamiento y comercialización de bienes y servicios derivados de la biodiversidad nativa (especies, recursos genéticos y ecosistemas) bajo criterios de sostenibilidad ambiental, social y económica (UNCTAD, 1996).

Desde la producción de abono orgánico hasta el secuestro de CO2 por parte de las diversas plantaciones de especies nativas, y por otra parte, el uso de los recursos forestales no maderables hasta la reproducción en cautiverio de especies de animales nativos en vías de extinción; o el simple paisajismo u observación de aves, ballenas, murciélagos, tortugas, manatíes o cualesquiera otras especies emblemáticas puede representar un negocio verde. También lo es la producción de carbón ecológico a partir de la corteza de mangle enfermo, la producción de miel de abeja orgánica en los mangles sanos, como es el caso de la comunidad de Sajalices al Oeste de la Ciudad de Panamá o el senderismo entre todo el sistema de manglares demuestra cómo de un mismo ecosistema surgen distintas versiones de oportunidades de procesos de transformación productiva.

Un ejemplo concreto de aplicación de prácticas de sostenibilidad y donde la Dirección de Ambiente y Cambio Climático de CAF tiene acumulado importante experiencia es en el ámbito del biocomercio, de manera aplicada a través del Proyecto Biocomercio Andino⁷, mediante el cual se buscó conservar los recursos y ecosistemas a través de la generación de negocios sostenibles que creen beneficio social para las comunidades. Se trabajó a través de diálogo sinérgico entre los distintos actores, reforzando la colaboración y articulación multisectorial.

7. <http://biocomercioandino.org/>

8. De acuerdo con la Unión para el Biocomercio ético (UEBT), la distribución justa y equitativa de beneficios se refiere a las medidas adoptadas para asegurar que los beneficios que surjan de la utilización de la biodiversidad y el conocimiento tradicional asociado, así como de las aplicaciones y comercialización subsiguientes, se compartan en forma justa y equitativa con todas las organizaciones o comunidades que han sido identificadas como contribuyentes a la gestión de los recursos, y al proceso científico o comercial.

3.1. Inclusión social como elemento transversal para iniciativas empresariales micro, pequeñas, medianas y grandes

La inclusión, entendida desde un ángulo social, integra a la vida comunitaria a todos los miembros de la sociedad, independientemente de su origen, de su actividad, de su condición socio-económica o de su pensamiento. Estas comunidades de emprendedores, quienes también generan ingresos económicos, integran los negocios verdes inclusivos.

Estos negocios siguen, en todos los casos, prácticas de gestión que vienen a contribuir con la distribución equitativa de los beneficios⁸ entre los actores locales, que sirven como proveedores, o que son influenciados por el negocio.

De acuerdo con el Informe Nacional de Desarrollo Humano: Panamá 2014, "el futuro crecimiento económico de Panamá demanda una mejoría en la formación y capacitación de sus recursos humanos para atender sus requerimientos de personal en cantidad suficiente y con la calidad exigida" (INDH 2014, pág. 15). Esta interacción entre el ser humano con el ecosistema, permite a las comunidades el disfrute de sus recursos y el apoyo al uso sostenible del capital natural.

En Panamá, por ejemplo, con el proyecto de la Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza (ANCON), financiado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), que involucra a tres comunidades de indígenas Emberá y Wounaan de la Reserva Natural Punta Patiño, Darién, se apoya la economía local a partir de la elaboración de productos derivados del coco y de otros tipos de capital natural, a la vez que reciben capacitación y asistencia técnica los miembros de la comunidad, a fin de mejorar los procesos productivos y el uso sostenible del capital natural.

3.2. Modelo que promueve la transformación productiva de una ventaja comparativa en una ventaja competitiva

De acuerdo con la Estrategia Nacional de Biodiversidad de Panamá, se señala que "El Istmo Centroamericano y Panamá, en especial, representa una de las regiones biológicamente más interesantes del planeta, debido a su alta riqueza de especies. Con tan sólo 77.082,2 km² de extensión.

Esta riqueza per se representa una ventaja comparativa, respecto a la oferta y especialización de productos y servicios que pueden ofrecer.

Sin embargo, la sostenibilidad y competitividad de los negocios verdes en el mercado, está determinada por la capacidad para participar del mismo o elevar los ingresos, a través de la

incorporación de valor agregado como factor diferenciador, transformando una ventaja comparativa, en una ventaja competitiva.

De esta forma la exigencia de mejores precios y mayor calidad de producto por parte de los consumidores, obliga a las empresas a incorporar mayor valor agregado.

Tal es el caso de la transformación productiva, con prácticas de sostenibilidad a través de los negocios verdes, que dan espacio al fomento del biocomercio, vinculando la industria de alimentos, cosméticos, farmacéuticas, artesanía, forestal y turismo sostenible entre otros. Estas industrias agregan valor a los productos y servicios de la biodiversidad nativa, contribuyendo a aumentar la competitividad de los negocios, a través del desarrollo de ventajas competitivas. La investigación e innovación son claves para esto.

El biocomercio de productos no tradicionales, como los productos no maderables, -entre los que se encuentran las artesanías, los textiles y las plantas ornamentales- incluye la participación activa de las poblaciones locales y permite la generación de ingresos económicos que redundan en el mejoramiento de su calidad de vida. A través de la conformación de microempresas para la transformación productiva sostenible de productos, se genera la diversificación de productos y se beneficia a la comunidad con nuevos ingresos.

3.3. Puesta en valor del capital natural

La conceptualización de los negocios verdes inclusivos, empieza con el reconocimiento de los aportes de capital natural, es decir, el flujo de bienes y servicios ambientales que específicamente se desea aprovechar. Aunado está el capital intelectual que no es más que el conocimiento o el conjunto de innovaciones que se aplica al flujo de bienes y servicios ambientales por parte de los productores y las comunidades a las que pertenecen así como a la tradición social, racial, étnica, género o cultura y de la cual se reciben importantes aportes epistemológicos que sirven para hacer viable la relación con los bienes y servicios ambientales. A esto se le suman las categorías de bienes y servicios ambientales, las

innovaciones y desarrollos derivados de la aplicación del método científico y la tecnología contemporánea, que permiten su máxima utilización en beneficio de un fin social.

Los pueblos indígenas, por ejemplo, han desarrollado por generaciones conocimientos, tecnologías y sistemas de aprovechamiento de los recursos naturales, optimizando el manejo de la agro-biodiversidad, los suelos y el agua. Esta experiencia acumulada a todas luces y las estrategias desarrolladas les ofrecen hoy valiosas enseñanzas para la sobrevivencia y la transferencia de conocimientos de generación en generación.

Esquema de aportes de capital de los negocios verdes inclusivos

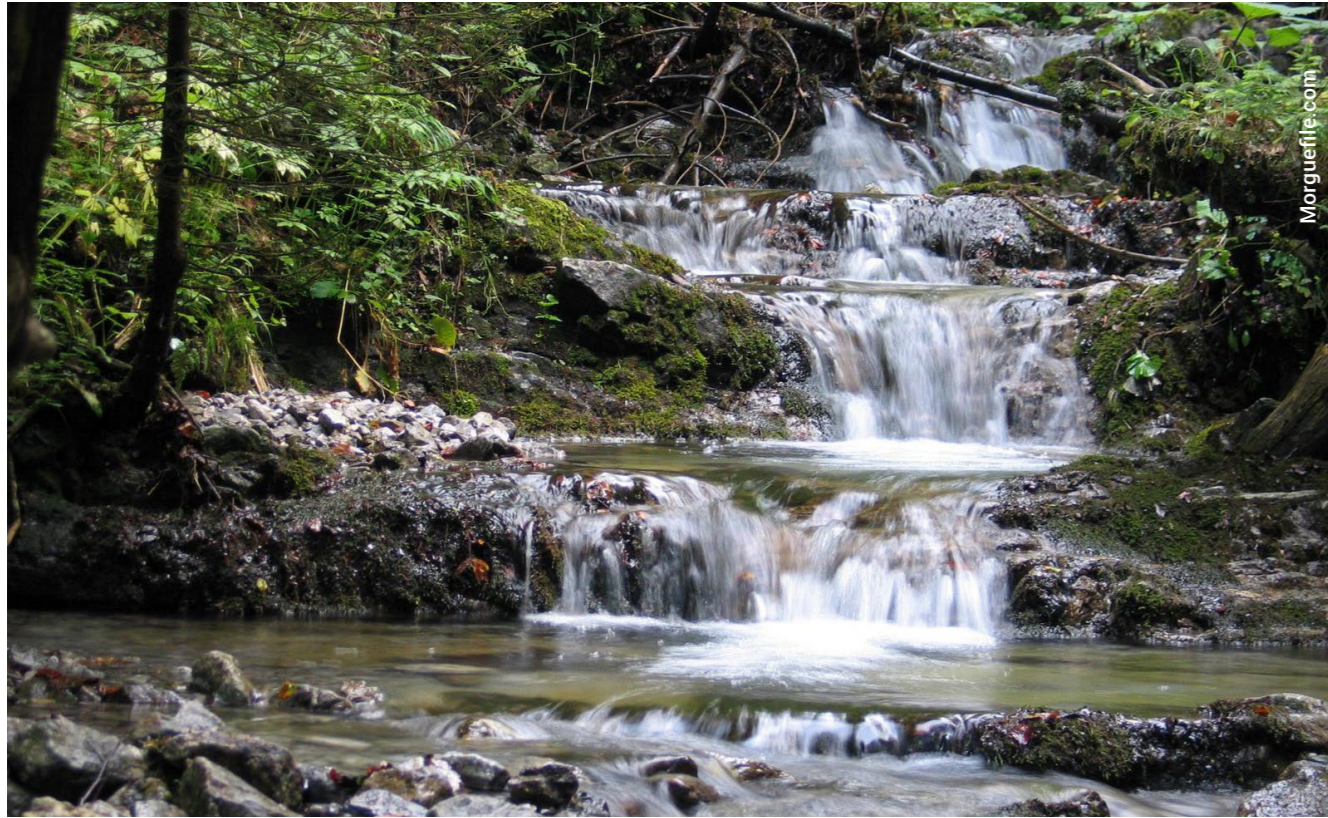


Por su parte, el capital social es considerado como las relaciones informales de confianza y cooperación (familia, vecinos, colegas), la asociatividad formal en organizaciones de diverso tipo y el marco institucional normativo y valórico de una sociedad que fomenta o inhibe las relaciones de confianza y compromiso cívico (PNUD, 2000). Se trata de la variable que mide la colaboración entre grupos humanos y las oportunidades que para cada uno surgen como la confianza mutua y las normas efectivas. El capital social mide, por tanto, la sociabilidad y aquellos aspectos que permiten que prospere la colaboración entre unos y otros, que les posibilita realizar trabajos de manera colectiva (CEPAL 2011). De acuerdo con las capacidades, los emprendedores y la búsqueda del bien común económico, éstas pueden ser micro y pequeñas empresas, asociaciones y cooperativas. Sin embargo, este esquema esconde la profunda riqueza antropológica de las interacciones cotidianas del mundo del negocio verde. Así por ejemplo, en una artesanía cuya producción puede ser considerada como una microempresa, es seguro que participarán cónyuges, madres, hijos y otros miembros de la familia extendida a lo largo de las etapas de producción y distribución del producto.

En la cadena de valor de los negocios verdes inclusivos es importante destacar todas las formas de capital que se involucran al momento de estructurar políticas, ya que si solo se mide el capital financiero utilizado en la operación se omiten otros valores como capital social, capital intelectual y capital natural que se involucran en las propuestas de negocios verdes inclusivos.



Los flujos de estos tres capitales son entonces aprovechados para crear la oferta de negocios verdes, que conjuntamente con los aportes de capital financiero necesarios para los aspectos de mercadeo, logística, desarrollo del producto y los aportes de conocimiento derivados de la asesoría técnica y el acompañamiento externo, puedan generar una dinámica



Morueffie.com

económica inclusiva y comprometida con la conservación de la naturaleza. Esa dinámica incluye la inteligencia de mercados, el acompañamiento empresarial, la relación con empresas anclas, e incluso la obtención de certificaciones o trazabilidad que permiten la identificación adecuada del bien o servicio ambiental y su ubicación en el nicho de mercado más óptimo para captar la mayor renta posible.

Este esquema busca reconocer que el aporte inicial de las comunidades e iniciativas empresariales es mucho mayor que el simple "aporte en especie" que los proyectos de cooperación o que el micro crédito tradicional reconoce, y que por lo tanto, esta subvaloración del aporte inicial contribuye al fracaso de muchos proyectos bien intencionados al no reconocerse adecuadamente el aporte de las iniciativas empresariales.

Así mismo, el esquema ilustra que tampoco son adecuadamente reconocidas

las necesidades, ni los equivalentes de aportes comunitarios, así como se ignora que la inserción de bienes o servicios ambientales en el mercado requieren de esfuerzos, de asesoría y acompañamiento especialmente largos y de una cierta complejidad, que conlleven al refuerzo de capacidades.

De allí que la primera recomendación esté dirigida a que los proyectos orientados hacia los negocios verdes inclusivos tengan un desafío de economías de escala, ya sea por vía de enfoques geográficos, temáticos o ambos, que permita su agregación a los esfuerzos de emprendimientos. A su vez, debe admitir un mejor apalancamiento de los recursos financieros de asesoría técnica y acompañamiento, para crear de manera efectiva un clúster de negocios verdes que garanticen mayor sostenibilidad a lo largo del tiempo a los emprendimientos.

Un negocio verde que sabe bien



La Asociación Medalla Milagrosa, conformada por 18 agricultores de la comunidad de Bajo Bonito, en Capira, (Panamá). Cada socio cultiva una extensión de 400 metros cuadrados de culantro (*Eryngium foetidum*) a orillas del río Ciri Grande. En sus inicios lavaban el producto a orillas del río. Esta Asociación recibió apoyo de la Fundación NATURA mejorando de esta manera sus procesos de higiene, para así poder cumplir con las normas sanitarias al llevar el producto al mercado. El producto se cosecha hasta 3 veces por semana recibiendo una ganancia de hasta 50 dólares por quintal. Para el año 2012 alcanzaron la producción de 108.243 libras de culantro, mientras que para el 2013 a inicios del mes diciembre ya habían alcanzado las 91.005 libras. El precio de venta de este producto es de un dólar. Una estrategia de mercado que favoreció a la Asociación fue dejar de vender en los mercados de abasto donde el precio del producto era menor y pasar a vender directamente a los supermercados, sin intermediarios.

.....
Fuente: Erika Garrido, La Estrella de Panamá, 16 de diciembre de 2013 "Un negocio verde que sabe bien".

Pixabay.com

Componentes y actores de los negocios verdes: caso Panamá

“Los negocios y servicios verdes, son parte de este sector y una pieza fundamental para dinamizar una economía y sociedad más equitativa y sostenible, capaz de proteger el medio ambiente a la vez de generar empleos e ingresos a través de oficios, profesiones, empresas y servicios que promueven buenas prácticas ambientales en la sociedad, fomentando a través de la sensibilización, información y capacitación una cultura ciudadana responsable con su medio ambiente que apoya, invierte y consume productos y servicios ecológicos”.

Swisscontact Bolivia, Guía de Negocios y Servicios Verdes 2011. Página 5.



Asociación Nacional para la Conservación de la Naturaleza-ANCON. Negocios verdes comunidad Emberá

Todo modelo de negocio incluye la forma en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado que le interesa. Sin embargo, en el modelo de negocios verdes se incluyen los factores ambientales y ecológicos por lo cual se toma muy en cuenta el medio ambiente, beneficios y perjuicios para el entorno ambiental inmediato y la biósfera (Fariñas et al, 2012).

Es claro que aun cuando las formalidades legales son sumamente relevantes para el éxito del negocio verde, la forma de la unidad económica que genera o emprende dicho negocio debe ser fomentada tomando en cuenta criterios realistas de dependencia de la cultura local y las prácticas de convivencia de las comunidades. Tales prácticas deben ser respetuosas de las dinámicas de las comunidades locales, entre quienes van a trabajar y participar activamente en el proyecto, para evitar fragmentar las organizaciones entre quienes cumplen con los fines de los negocios verdes y quienes no los cumplen.

El mercado no es solo el sitio físico donde concurren la oferta y la demanda, el emprendedor y el consumidor, sino que también es un conjunto agregado de procesos que permiten categorizar, enriquecer, adicionar valor y diferenciar el producto ofertado por los negocios verdes.

De esta manera, incluso en aquellas situaciones donde el consumidor tenga que aproximarse físicamente a la fuente del producto, como lo es por ejemplo en el ecoturismo, aquellas ofertas certificadas o validadas por terceros, pueden ser mejor recibidas o respaldadas por los consumidores que aquellas ofertas no certificadas. Se trata de una forma de agregación de valor y de diferenciación.

En el caso de productos de consumo o que impliquen algún tipo de transformación industrial, la existencia de mecanismos logísticos de distribución con sus respectivas certificaciones, complementada con la existencia de catálogos y redes de emprendedores, dis-



Pixabay.com

tribuidores, financistas y consumidores facilitan la diferenciación del producto y el reconocimiento de su pertenencia a nichos de valor agregado; estos productos son recompensados con rentas adicionales por parte del mercado. La carencia de estos mecanismos logísticos debilita o define mucho si la oferta es local, nacional, o internacional y crea una presión negativa sobre el precio que recibe el productor debido a la presencia de numerosos intermediarios o a las dificultades logísticas del proceso de distribución de los productos. El precio final del producto estará sujeto a los factores internos como los costos de producción, la estrategia de mercado que sea organizada, así como el mercado objetivo; y externos como la demanda del mercado, la competencia, la economía, los revendedores y las normas

gubernamentales para salir al mercado. El producto ofertado en los negocios verdes inclusivos usualmente comprende un bien o servicio ambiental con un bajo nivel de valor agregado, ya sea debido a la carencia de innovación y desarrollo en la temática empresarial o por la dificultad y el alto costo de captura o generación del producto (Elzakkery Eyhorn 2010). Es una constante que para la generación sostenible del producto se necesita sistematizar los procesos de producción y los mecanismos de oferta al mercado obligando esto a la preparación para la formación de capacidades que conlleven a la competitividad de las iniciativas empresariales. Por su parte, la formación de emprendedores debe estar siempre asociada a un profundo proceso de culturización hacia la innovación social y los procesos de creatividad,

autoconfianza y oportunidades, así como el “coaching” hasta alcanzar el máximo desarrollo empresarial y sostenibilidad comercial. Adicionalmente, el estado de dependencia del producto de los flujos de bienes y servicios ambientales de los ecosistemas, puede limitar la oferta del producto a ciertas cantidades o épocas del año. Esta situación debe ser considerada tanto en la política de precios del producto como en la necesidad de que el emprendedor deba desarrollar ofertas complementarias de otros productos, que neutralicen la pérdida de la capacidad de la oferta provocada por la naturaleza misma de lo que se le ofrece al mercado.

Los negocios verdes se constituyen entonces en una oportunidad para quienes tengan la vocación y el espíritu

empresarial y que puedan sumarse al liderazgo comunitario, contribuyendo a la formación de un tejido social más resistente. De manera simultánea, se fomenta la protección y conservación de los ecosistemas y de especies claves dentro de los mismos. Esta combinación virtuosa marca el inicio de una era de negocios verdes inclusivos y de empresas sustentables comprometidas con el uso sostenible y restauración de ecosistemas y con la generación de empleos, contribuyendo a la disminución de la desigualdad en los países de la región.

Dentro de esta línea de pensamiento se determinó que como líneas de trabajo iniciales para los negocios verdes en Panamá, y como un modelo replicable para otros países los esfuerzos se pueden concentrar en:

4.1 Sectores



4.1.1. Alimentos:

Este segmento en los negocios verdes ha adquirido mucha relevancia debido a la existencia de un fuerte mercado internacional que valora los productos certificados como orgánicos y/o de comercio justo.

De acuerdo con las últimas tendencias, existe una preferencia de los consumidores por productos sanos, naturales, de comercio justo y orgánicos. En 2009 “Cone Consumer Environmental Survey” indicó que aproximadamente el 34% de los consumidores son más propensos a comprar productos responsables del medio ambiente⁹.



4.1.2. Cosméticos:

En el caso de la línea de cosméticos se trata de una industria de valores agregados sumamente importante y que posee un nicho de mercado tanto de consumidores orientados hacia los productos naturales como también por el lado del consumidor más sensible a las temáticas ambientales.

De acuerdo con el Barómetro de la Biodiversidad de la UEBT, el 87% de los consumidores en cuestados esperan que las empresas cuenten con políticas de aprovisionamiento que respeten la biodiversidad; 77% de los encuestados indican que prestan atención a donde se originan los ingredientes de los productos cosméticos. Finalmente, un promedio de 78% dice que presta mucha atención a las etiquetas ambientales y éticas cuando compra productos cosméticos¹⁰.

Aquí se presenta como reto fundamental la necesidad de realizar investigación y desarrollo de productos y mantener un alto nivel de calidad e inocuidad en la producción, para satisfacer los altos estándares del mercado.



4.1.3. Farmacia:

La bio-prospección y la etnofarmacología se constituyen como algunas de las actividades con mayores potenciales de ingresos a largo plazo, ya que requieren no solo de conocimiento tradicional de los pueblos indígenas y campesinos sino también de estudios científicos avanzados para sintetizar las moléculas con potencial médico. Además se requiere, posteriormente a este proceso, un número de años para ensayar medicamentos, conocer su toxicidad, su posología y sus contraindicaciones.

Como otra alternativa, existe la de generar suplementos e infusiones destinadas a atender categorías de dolencias en forma más popular y con vistas a satisfacer la demanda de mercados locales. En el caso de Panamá, el Instituto Smithsonian de Investigaciones Tropicales y la Universidad de Harvard, por ejemplo, realizan investigaciones para el desarrollo de moléculas comerciales destinadas a atender enfermedades como el cáncer, el SIDA, entre otras.

Así mismo, se encuentra el caso del STRI, ICGES, INDICAST y la UP para el desarrollo de medicamentos contra enfermedades tropicales como la malaria, chagas y leishmaniasis.



4.1.4. Ecoturismo:

Este sector económico tiene un enorme potencial para Panamá dada la existencia de una industria turística sumamente fuerte y de una relativamente buena infraestructura de transporte terrestre y aéreo que permiten la rápida movilización hacia las principales áreas de interés ecoturístico del país.

La economía de Panamá se sustenta en un 75% por el sector servicios, en un 15% por el sector industrial y en un 10% por el sector de agricultura. De acuerdo con esto, el país consideró primordial la disposición de un marco estratégico de carácter integral para el desarrollo turístico de Panamá, desarrollando el Plan Maestro de Turismo Sostenible (2007-2020), siendo entonces una actividad potencial y acorde con las estrategias nacionales.

Sin embargo, hace falta desarrollar la oferta, incluyendo la formación de guías y la creación de infraestructura mínima para poder aprovechar adecuadamente este mercado. Adicionalmente, las autoridades ambientales del país deben actualizar los planes de manejo de múltiples áreas protegidas para poder insertar los productos ecoturísticos dentro de las ofertas de dichas áreas.

9. Trade and Biodiversity: The BioTrade Experiences in Latin America, United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD, 2012).

10. Barómetro de la biodiversidad, Union for Ethical BioTrade (UEBT) (en línea) http://ethicalbiotrade.org/dl/barometer/UEBT_Biodiversity_Barometer_2014_SPA.pdf



4.1.5. Artesanías:

Panamá cuenta con una rica oferta de artesanías de distintos niveles de calidad que necesita ser identificada, y a la vez se requiere proveer de financiamiento y de organización a los artesanos y a su cadena productiva, tanto para mantener volúmenes de producción como para aplicar controles de calidad que permitan estandarizar mejor la oferta de artesanías. Como esta actividad se encuentra ampliamente distribuida en todo el territorio panameño, es relativamente fácil organizar y fomentar este segmento de negocios.



4.1.6. Servicios ecosistémicos:

La identificación de la clase, volumen, fuente de los servicios ecosistémicos y la determinación de reglas claras del mercado que permitan la creación de una oferta sostenida e identificada de estos servicios, a la vez que existan los compradores o pagadores de los mismos, dependen de un nuevo marco normativo que establezca un sistema de pagos por servicios ambientales o un fondo de agua, por ejemplo. Paralelamente, este sistema normativo debe garantizar la existencia de un volumen de compra constante para permitir que esta actividad sea rentable y atractiva para pequeños y grandes inversionistas

4.2. Actores



4.2.1. Sector Público:

La participación del sector público como actor en los negocios verdes está compuesta por diferentes niveles y roles que varían dependiendo del tipo de negocio. En este sentido, se tiene por un lado a los actores públicos reguladores, tales como la Autoridad Nacional del Ambiente, (ANAM) y el Ministerio de Salud (MINS); por otro lado, los actores públicos fomentadores de negocios, tales como la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME) y el Instituto Panameño Autónomo Cooperativo (IPACOO) y la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP); y finalmente existen los actores públicos distribuidores y consumidores de productos, tales como el Instituto de Mercado Agropecuario (IMA), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA) y el Ministerio de Comercio e Industria (MICI).



4.2.2. Sector Privado:

Los actores del sector privado cumplen dos funciones fundamentales en la oferta de negocios verdes. Por un lado pueden ser canales de distribución o venta de los productos, y por el otro lado pueden ser socios del negocio en roles, tales como proveedores, financiadores o coparticipes de los procesos productivos. Las iniciativas empresariales que implementan prácticas de sostenibilidad, son quienes hacen los negocios y viabilizan todos los esfuerzos del sector público en conservación y desarrollo social.

De acuerdo con lo anterior, las alianzas estratégicas son esenciales para el funcionamiento exitoso de los negocios verdes, ya que las mismas facilitan la articulación de la oferta y la captura de la demanda por esos bienes y servicios ambientales que ofrecen los negocios verdes. Los posibles aliados estratégicos incluyen a los gobiernos locales, comarcas indígenas, instituciones académicas o científicas, otros proveedores de negocios verdes y participantes y facilitadores necesarios para el funcionamiento adecuado de este tipo de negocios. Al formar alianzas estratégicas se fortalece la capacidad de gestión de los negocios verdes y se generan oportunidades para los emprendedores. También las alianzas comparten conocimientos de mercados e inteligencia comercial fundamental para este tipo de negocio.

4.3. Cadenas de valor

Teniendo en cuenta el análisis de los sectores mostrados anteriormente, se proponen a continuación algunas cadenas de valor potenciales para el caso de Panamá:



a. El sector ecoturismo representa una importante oportunidad para articular cadenas de valor realmente interesantes con el sector económico del turismo que es el principal sector en cuanto a inversión privada en Panamá. Al potenciarse los emprendimientos ecoturísticos, las comunidades desarrollan numerosos beneficios tales como ventas de alimentos y suvenires y la articulación con otras actividades comunitarias como la agricultura y la pesca, las cuales fortalecen la cohesión social derivada del orgullo de compartir sus conocimientos y prácticas sociales. El ecoturismo no necesita ser un fenómeno de masas para ser económicamente viable, ni tampoco necesita enfocarse en grandes ofrecimientos de lujo a los visitantes, ya que por el contrario, las experiencias eco-turísticas mejor apreciadas son las auténticas haciendo uso del paisaje natural, el cual tiene también un valor propio. Los ecosistemas entonces se convierten en un activo directo y se convierten en fuente de ingresos (Noguez y Salinas Rodríguez 2011).

En tanto, debería existir una política clara para el desarrollo de actividades de ecoturismo en las áreas naturales protegidas que permita su desarrollo sostenible y disminuya el impacto negativo en los ecosistemas y las comunidades locales.



b. La agricultura orgánica representa un segmento de interés creciente para los productores agrícolas debido al aumento en la demanda por productos saludables, representando un mercado nicho dispuesto a pagar más por productos certificados. Dado el ciclo de proyectos de emprendimiento que se ha estimado hasta en un año y medio por cada iniciativa, ciertos productos de la agricultura orgánica como pueden ser el café, el cacao, y los cítricos escapan de los cronogramas de trabajo debido a que su producción toma varios años, lo que conlleva riesgos adicionales. En tanto, se sugiere que la orientación de esta actividad sea la de cultivar algunos productos como especias, tubérculos, cucurbitáceas y otras frutas, flores, miel de abeja orgánica y plantas ornamentales que componen un universo de oportunidades de la agricultura orgánica, que adecuadamente certificada, representarán importantes ingresos a las comunidades participantes.



c. En el campo de la producción de artesanías existen importantes actividades en marcha que necesitan ser articuladas, y que ofrecen la posibilidad de muy rápidamente crear emprendimientos exitosos y comercialmente viables a partir de la atención a los aspectos logísticos, de comercialización y certificación de la producción artesanal. El cumplimiento de estas condiciones permitiría vencer importantes barreras al sector y fomentar el requisito capital cultural de las comunidades campesinas, pueblos indígenas y grupos afro descendientes que manifiestan una increíble variedad de oferta artesanal propia. El reto consiste en la identificación de las cadenas de valor de artesanías con potencial en el país.

Por otro lado, adicional a la determinación temática de los proyectos se sugiere orientar el financiamiento de proyec-

tos de emprendimiento hacia aquellas zonas geográficas donde usualmente no hay acceso a las asesorías técnicas, ni al capital financiero para desarrollar este tipo de negocios. En particular se sugieren 3 zonas en la República de Panamá:

- Comarca Gnöbe Bugle
- Provincias Centrales
- Panamá Este-Provincia del Darién.

Estas regiones son consideradas las que mayor potencial de beneficios presentan para el tipo de proyecto que se desea desarrollar, manifestando significativos indicadores de pobreza y que usualmente han estado excluidas de los proyectos de fomento empresarial tradicionales, que se han orientado hacia la Cuenca del Canal de Panamá y las regiones más urbanas del país.

Se trata además de zonas con alta riqueza y potencialidad para la conformación de negocios verdes.

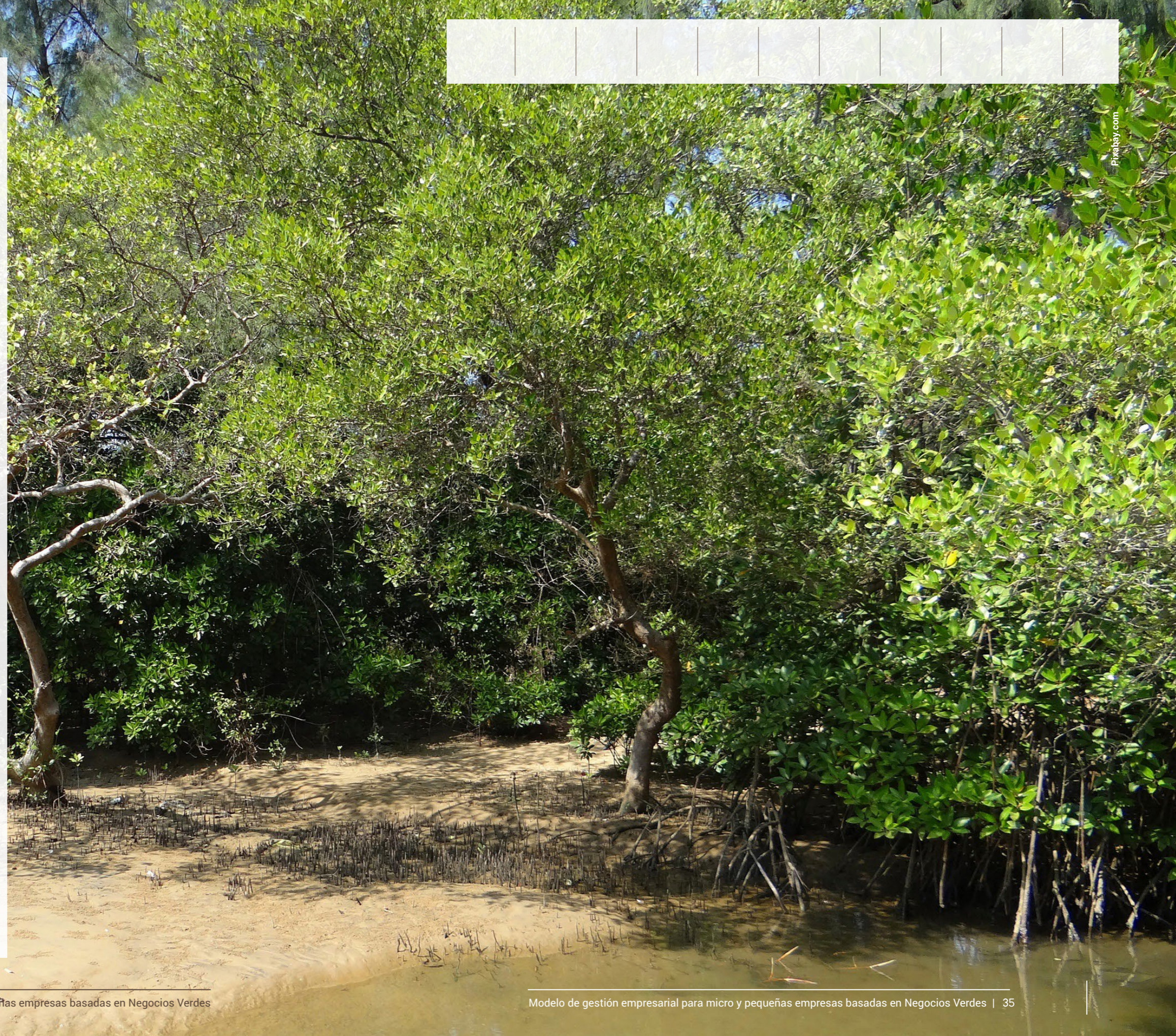


Aprovechamiento de manglares: Caso de Chame

Por décadas, la venta de carbón vegetal ha sido la principal actividad comercial de la cual dependen un número plural de familias en el Espavé de Chame cerca del Pacífico, al oeste de la Ciudad de Panamá. Sin embargo, la continuada extracción de mangle ha tenido un impacto negativo, por lo que el grupo comunitario Defensores Unidos del Manglar de Sajalices, se ha dedicado a proteger el manglar reforestando y educando a la comunidad. Dentro de la bahía de Chame existen unas 5.980,30 hectáreas de bosque de manglar, conformado por siete especies de mangle, entre las cuales la familia de la Rhizophora es la más dominante. Una de las fórmulas que se ensayan para reducir la extracción de mangle es la de reorientar a la población hacia otras actividades, como el turismo ecológico, la apicultura, la artesanía y la pesca. Por acuerdo comunitario se ha fijado una cuota mensual de reforestación que alcanza los 2.104 árboles. La mayoría de estos árboles son para carbón, astillas y varas.

.....

Fuente: <http://www.panamanglar.org>;
http://www.telemetro.com/nacionales/guardianes-manglar-bahia-Chame_3_587071294.html#.U7oGMx-dl0M;
<http://burica.wordpress.com/2007/10/26/nueva-area-de-uso-multiple-en-manglares-de-chame/>



Pixabay.com

Alcances y desafíos en la operatividad de negocios verdes, caso Panamá

¿Puede un sistema legal subdesarrollado y deficientemente aplicado condenar a los países a tener microempresas privadas que no pueden florecer más allá de las comunidades locales?

(C.K. Prahalad "La oportunidad de negocios en la base de la pirámide" 2008. Página 108)

Todos los modelos de emprendimiento verde enfrentan las barreras institucionales para su reconocimiento, y en Panamá no está la excepción.

a

Por un lado, existen limitaciones para el acceso al financiamiento por parte de las micro y pequeñas empresas, debido a que existe una carencia de alternativas financieras para actividades de negocios verdes en estados iniciales. Además, la banca tradicional tiene establecidos altos intereses que limitan la competitividad de los precios fijados por iniciativas empresariales nuevas que logren acceder al financiamiento.

Esta limitación impide que estos grupos puedan acceder a certificaciones de trazabilidad, producción orgánica o de comercio justo, solo para mencionar algunas, debido a los costos que suponen.

b

Existe una débil tradición de innovación y desarrollo científico en Panamá. Para el éxito de los negocios verdes, se necesita la creación de valores agregados, los cuales requieren en muchos casos de mayor capital intelectual que aquel que las comunidades pueden aportar. Pero la carencia de instituciones científicas adecuadamente financiadas impide la generación de estos valores agregados. Así por ejemplo, está el caso del enclave bananero del occidente del país, el cual a pesar de tener 106 años de existencia no ha sido capaz de crear cadenas de valor que fomenten el desarrollo económico de la nación, exportando esencialmente el mismo producto después de un siglo de actividades económicas.

Los productos orgánicos se abren paso lentamente en el mercado de Panamá. Sin embargo, a pesar de que ANAM creó el Reglamento para la Implementación del Ecoetiquetado en Panamá bajo el Decreto Ejecutivo N.º 100 del 7 de octubre de 2008, éste aún no se ha implementado. Paradójicamente esto ocurre justo cuando el nicho de café orgánico panameño y certificado como comercio justo explota los mercados internacionales alcanzando precios record de hasta 350 dólares por libra (Asociación de Cafés Especiales de Panamá, 2013).

Emprendimiento de café especial en tierras altas de Chiriquí

Panamá se ha convertido en los últimos años en uno de los principales productores de café a nivel mundial. El café especial de Panamá, Geisha, ha establecido marcas mundiales por su calidad, alcanzando el precio récord en el año 2013 de 350,25 dólares la libra. La excelente calidad y variedades de café entre las que se encuentra: Catuai, Caturra, Geisha y Bourbon, se le atribuye a la siembra en sombra y en tierras altas donde alcanzan hasta los 2.000 metros sobre el nivel del mar. En la actualidad hay unas 11 mil hectáreas de café sembradas en todo el país, con una producción que asciende a 156 mil quintales (unidades de 100 libras), de los cuales el 20% se exporta como café especial (PROINVEX 2014).

Para los productores del café especial en Panamá, la biodiversidad es muy valorada, por lo que el trabajo se realiza a mano, sin introducir equipos

grandes de estilo mecánico e industrial. El modelo de negocio promueve las prácticas tradicionales que son lavado natural y miel. Un valor agregado en la producción del café especial panameño es que es cultivado con prácticas agrícolas-forestales, amigables con el ambiente, dándose la cosecha por las hábiles manos de los Ngobe-Buglé, nativos panameños a quienes se les atribuye el mejor manejo en la selección de los granos del café, así como al control de calidad manual que es clave para asegurar un café único y especial.

Parte del éxito del café panameño se encuentra en las redes de administradores de fincas, las cuales se dan apoyo mutuo. Las fincas cafetaleras más pequeñas se mueven hacia la certificación orgánica y con ello esperan no solo mejorar sus ventas, sino también proteger las tierras para mejorar la producción.

Fuente:

Asociación de Cafés Especiales de Panamá (SCAP)

<http://proinvex.mici.gob.pa>

<http://www.panamavarietals.com/varietal-capital/coffee-specialty/>

<http://www.elfinanciero.com.mx/empresas/cafe-especial-panameno-impone-marca-mundial-350-dolares-la-libra.html>

<http://www.barublackmountain.com>

c

¿Cómo se puede evitar que los negocios verdes tengan igual destino que el banano y café tradicional? Si la experiencia es una guía, lo primero y más fundamental es la formación empresarial de sus gestores para que se articulen en forma de redes y complementen mutuamente sus ofertas ya sea por vía de catálogos o por paquetes de productos similares. Por otro lado, se requiere la articulación de cadenas de valor ganar/ganar fundamentadas en la conformación de un sistema de negocios verdes que produzca, distribuya, comercialice, promueva, capacite y financie a dichos emprendimientos. De los modelos examinados en la región, Chile cuenta con el único acelerador de negocios verdes orientado hacia PYMES, lo que presenta un importante punto de partida para los emprendedores verdes (propyme Chile.com 2014).

d

El acompañamiento empresarial y a asesoría técnica son sumamente escasos para cualquier tipo de emprendimiento empresarial en Panamá y están prácticamente ausentes en el tema de los negocios verdes. Se necesita este acompañamiento para poder instalar procesos de gestión sostenible, desarrollar las capacidades técnicas necesarias y hacer crecer la empresa al tamaño en que sea rentable su operación y a la escala en que sus propios fondos respalden sus operaciones bancarias para que así tenga acceso al crédito formal que le permita crecer.

e

El estado de la cultura ambiental del consumidor panameño también representa una barrera para el establecimiento y crecimiento de los negocios verdes en Panamá. Es obvio que el mercado más fácil de acceder es el mercado nacional, sin embargo, la debilidad de la conciencia ambiental y la falta de una oferta de productos verdes con su correspondiente esfuerzo de comercialización y diferenciación provocan que el consumidor panameño no distinga entre productos convencionales y/o transgénicos y productos orgánicos.

Teniendo en cuenta todos los desafíos anteriormente nombrados, el marco institucional para el fomento de los negocios verdes debe ser multisectorial, con prácticas de investigación e innovación para la generación de capacidades a largo plazo que se instalen en la gestión de las empresas. Así mismo, existe necesidad de un marco estable de mediano y largo plazo que permita precisamente a los emprendimientos verdes madurar y evolucionar de forma tal que propicien el auspicio y la incorporación de nuevas generaciones a este tipo de negocio. Quizás la figura de patronatos para la ejecución de estos proyectos sirva para inmunizarlos del vaivén político y la inestabilidad institucional.

Emprendimiento de cacao en Bocas del Toro

El cacao fue uno de los primeros cultivos que se dio en la provincia de Bocas del Toro, alternadamente con el banano, generando grandes beneficios a la economía de la provincia desde los años 20 cuando fue introducido por la jamaiquinos, empleados por United Brands Company. Con el inicio del movimiento cooperativista en los años '50, algunos finqueros de cacao forman la Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña R.L. (COCABO) dedicada a la producción y comercialización de este rubro. Las 4.500 hectáreas de cacao distribuidas en Changuinola, Chiriquí Grande, Almirante, Laguna Chica, son manejadas sin uso de agroquímicos convencionales, lo que les hace tener un producto 100% orgánico. De iniciar con 19 socios y una socia, actualmente cuenta con 1.500 asociados, lo que beneficia directamente a tres mil familias de pequeños agricultores; la mayoría son indígenas hombres y mujeres, que comercializan sus productos a través de la cooperativa. Actualmente COCABO, R.L., está trabajando en la diversificación de fincas, para lograr la conservación de árboles maderables, frutales, peñibaye, banano, cacao, tubérculos, plátano, miel de abeja y otros productos que beneficien grandemente

las fincas de los productores. Además contribuye a la conservación del medio ambiente utilizando bio-fertilizantes, a base de micorrizas (hongos), cáscara de frutas, estiércol de algunos animales y otros componentes orgánicos que ya están en el mercado. Entre los productos que oferta COCABO, R.L., están el Cacao Orgánico, Banano Orgánico, Miel de Abeja, Madera. La Cooperativa de Productores de Cacao de Bocas del Toro, ha aumentado sus exportaciones en 195%, lo cual corresponde a B/. 2.829.286 millones en exportaciones del rubro cacao en grano, entero o partido, ya sea crudo o tostado. El 90% de estas exportaciones fueron realizadas por la Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña (COCABO, R.L.).

Durante el 2013-2014, con el apoyo financiero del Banco Mundial, obtuvo la asesoría técnica para la novación de plántones y mejoramiento genético de las semillas de cacao para responder a la alta demanda del mercado orgánico en Suiza y Alemania. La meta es aumentar la producción de dos quintales a 8 o 10 por hectárea. En el año 2013, COCABO colocó 16 contenedores en esos mercados a un precio de USD 1.82 la libra.

Fuente:

Cooperativa de Servicios Múltiples de Cacao Bocatoreña R.L.

<http://www.mici.gob.pa>

CATIE

<http://fairtrade.ca/en/producers/profiles/cocabo-cooperativa-de-servicios-multiples-de-cacao-bocaterena>

<http://www.prensa.com/impreso/nacionales/mejoran-semillas-cacao-exportar/297158>

Propuesta de modelo de gestión para los negocios verdes

La propuesta del modelo de gestión empresarial de los negocios verdes inclusivos va orientada hacia la implantación de un sistema de gestión empresarial que a la vez que fomenta la inclusión social y el uso sostenible de la biodiversidad, fomenta y articula el mercado, fortalece la institucionalidad y educa al consumidor local. Este modelo de gestión es por tanto el de diseño de una intervención de asesoría técnica y financiera por parte de CAF con un mínimo de 5 años de duración orientado hacia los componentes y actores de los negocios verdes, tal como se mencionan en el capítulo 4 de este informe.

Es claro que la razón fundamental del enfoque debe ser la inclusión social por medio de la protección y conservación

del ambiente a través de actividades financieramente rentables. Existen otras variaciones del modelo de negocios verdes en las cuales se toman empresas ya existentes y por medio de la aplicación de patrones de ecoeficiencia o la búsqueda de certificaciones sectoriales, la categoría ISO 14001 por ejemplo, estas empresas dan un salto cualitativo hacia una mayor sostenibilidad ambiental y una mayor rentabilidad y productividad en sus operaciones.

A continuación se presenta un esquema de las etapas (componentes) y procesos fundamentales para el desarrollo y consolidación del proyecto en función de sistemas de planificación de inversión público-privada, que estén sincronizados con ciclos de financiamiento:

Etapa 1 Entorno Nacional

- Socios estratégicos locales
- Parámetros de operación
- Capacitación y entrenamiento de asesores técnicos
- Elaboración de guía local de negocios verdes
- Propuesta de marco legal para impulsar emprendimientos verdes en Panamá

Etapa 2 Divulgación, Sensibilización y Diagnóstico

- Lanzamiento
- 4 conferencias de difusión
- 15 seminarios / talleres de sensibilización
- Campañas de medios: brochure, redes sociales y sitio WEB
- Diagnóstico empresarial
- Acompañamiento técnico
- Evaluación y selección de proyectos, rechazo o aceptación diferida
- Capacitación de fortalecimiento empresarial y técnico

Etapa 3 Desembolsos

- Primer desembolso:** arranques y/o mejoras
- Segundo desembolso:** plan de negocios y sostenibilidad del emprendimiento
- tercer desembolso** (último desembolso): evaluación independiente por socios estratégicos

Etapa 4 Evaluación Final

- Visitas de campo y compilación de lecciones aprendidas
- Auditorías financieras a todos los niveles

7

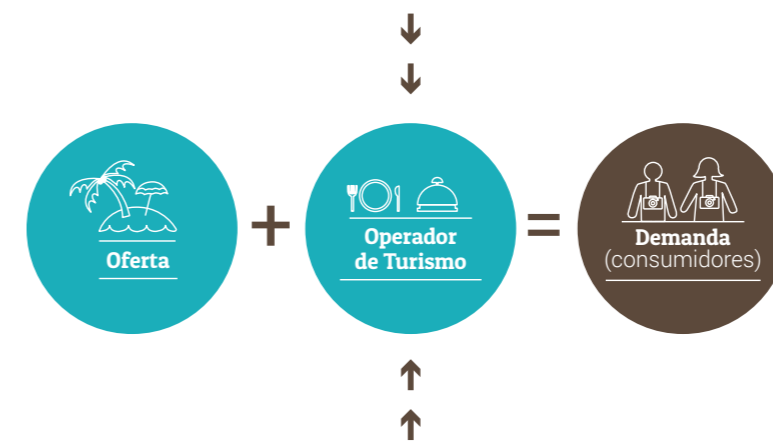


Pixabay.com

Propuesta de estructuras de organización para emprendimientos en negocios verdes

Los tipos de emprendimientos que se proponen: ecoturismo, agricultura orgánica, y artesanías, incluyen diferentes actores representativos según la actividad que se desea desarrollar. Para el desarrollo del ecoturismo, la oferta de la comunidad puede estar acompañada de los valores agregados que los operadores turísticos mejor establecidos poseen. Este esquema se acompaña con la capacitación y organización del negocio, la adecuación de infraestructura, la capacidad logística, la producción garantizada para suplir a los clientes, con certificaciones que requieran cada tipo de operación como negocio verde.

De la producción verde al consumo verde (**ecoturismo**)



1 Va de la oferta de bienes y servicios ambientales al consumidor

- 

Educación | Sensibilización
- 

Volumen garantizado y certificaciones (seguridad y primeros auxilios)
- 

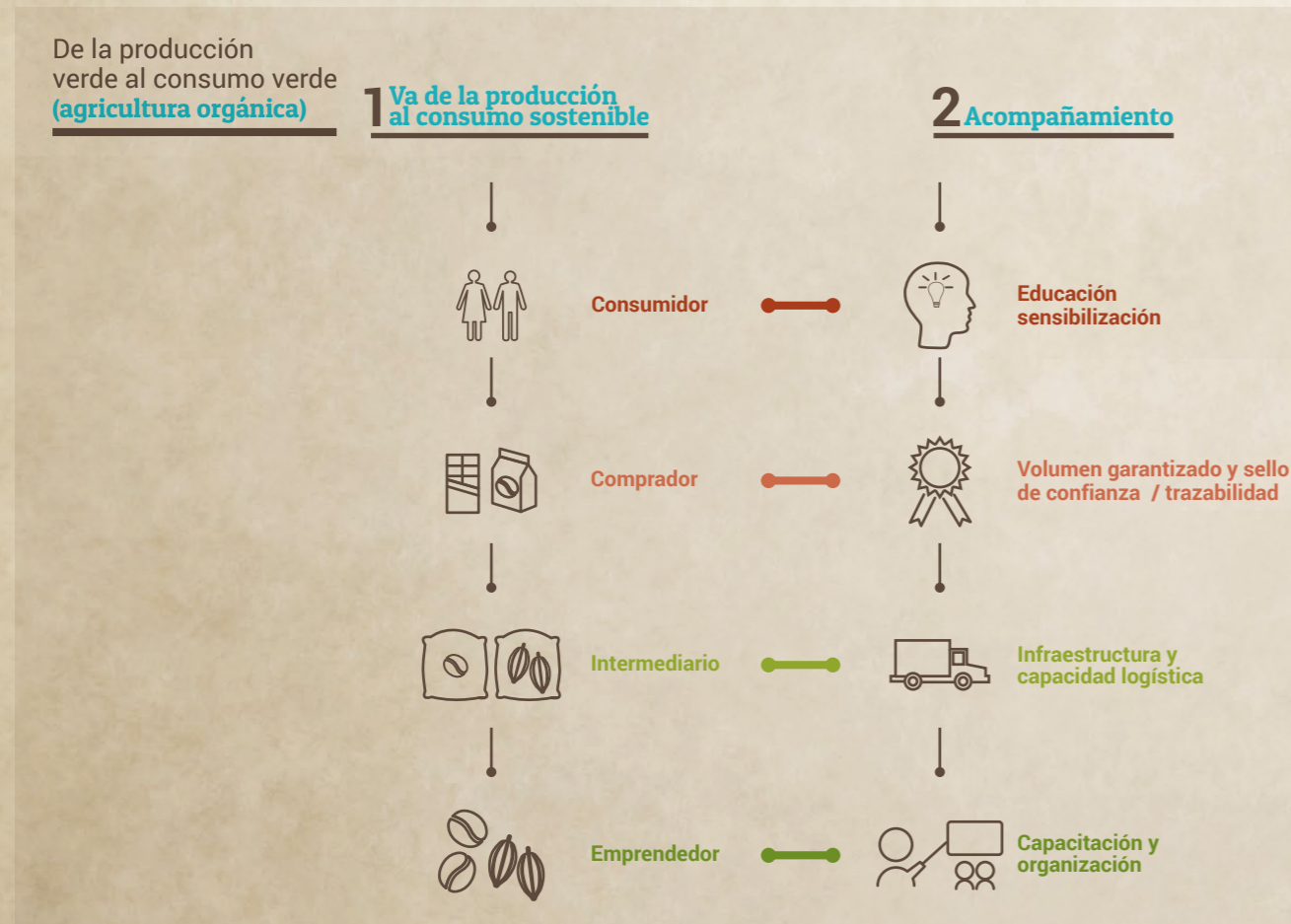
Infraestructura y capacidad logística
- 

Capacitación y organización

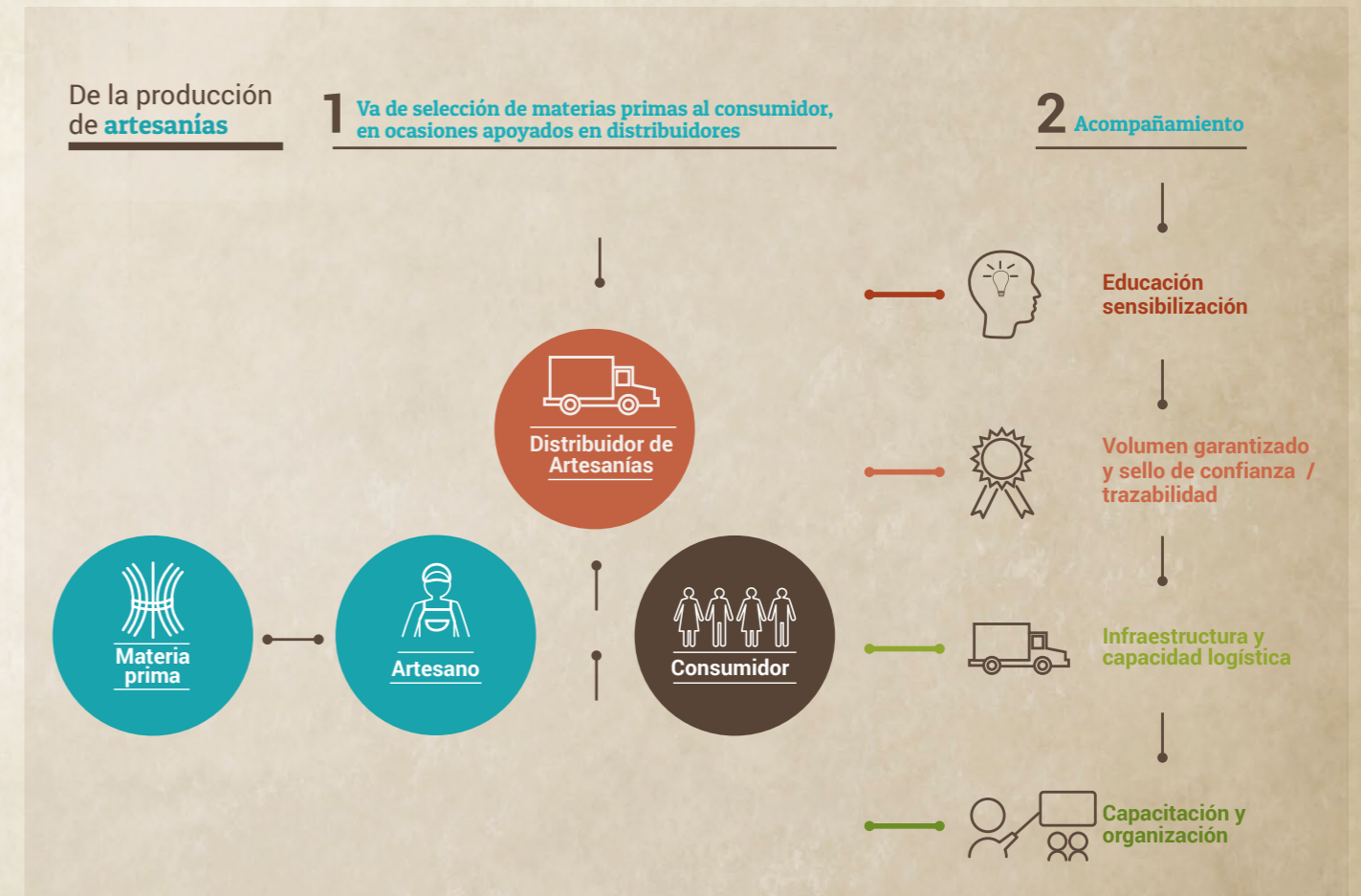
2 Acompañamiento

En todos los casos, se requiere hacer un estudio de mercado previo para definir las cadenas de valor que pueden ser fomentadas y garantizar su acceso exitoso a los mercados.

Posteriormente, es importante definir qué producto final se trabajará, y analizar las condiciones para establecer el lugar de intervención, entre otros. Por ejemplo, en la producción de la agricultura orgánica integran el proceso el productor, el intermediario, el comprador y el consumidor; mientras que el proceso requerirá la capacitación y organización del negocio, desarrollar la infraestructura y la capacidad logística, el volumen que garantice cubrir la demanda y el consumidor debidamente sensibilizado.



El emprendimiento de artesanías incluye la articulación y definición de las características de la cadena de valor a trabajar, desde el suministro de la materia prima para su transformación y elaboración en artesanías, hasta llegar al consumidor de manera directa y, en algunos casos, apoyados en la gestión de venta por revendedores. El esquema se acompaña con la capacitación y organización del negocio, desarrollar la infraestructura y la capacidad logística, el volumen garantizado y la sensibilización al consumidor.



Es importante llamar la atención sobre lo más relevante a tomar en cuenta en la cadena de valor al integrar de una parte las actividades primarias, entre las cuales se incluye la logística interna, las operaciones, la logística externa, el mercadeo y las ventas, los servicios; y de otra parte las actividades secundarias, entre las cuales se incluyen el abastecimiento, el desarrollo tecnológico, los recursos humanos y la infraestructura.

Actividades Secundarias



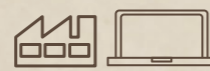
Abastecimiento



Desarrollo tecnológico



Recursos Humanos



Infraestructura de la empresa

Actividades Primarias



Logística interna



Operaciones



Logística externa



Mercadeo y ventas



Servicios



Demanda de desarrollo de capacidades en la cadena de valor

“Los emprendedores tienen la habilidad de materializar sus ideas. Son capaces de iniciar una empresa y hacerla crecer hasta donde les sea posible controlar todo personalmente. Sólo pueden superar este umbral quienes tienen habilidades directivas, y existen muy pocas personas con ambas características”

(Xavier Ángeles Hernández, PYMES: modernización tecnológica o quiebra 2008, Pág. 87).



Entendiendo que el fomento de iniciativas empresariales requiere ser sistémico y en función de la oferta disponible en el mercado, la implementación de un posible proyecto de fomento de los negocios verdes inclusivos en Panamá, toma en cuenta las necesidades financieras, técnicas, de mercados, así como logísticas y administrativas de la operación de los negocios verdes inclusivos por parte de los emprendedores. Así, esta propuesta ha sido diseñada de forma tal que el emprendedor reciba los conocimientos, las herramientas, el financiamiento y el acompañamiento que requiere, a la vez que se pueda integrar en una red de negocios verdes que le permita desarrollar las potencialidades de su actividad e interactuar con empresarios y otros actores relevantes para su actividad, contribuyendo a la sostenibilidad del negocio.

En cuanto a necesidades, se ha determinado que las mismas deben orientarse hacia un proceso de acompañamiento directo por parte del asesor técnico en un período de hasta 18 meses. De esta forma se entiende que el acompaña-

miento provisto incluya visitas periódicas, asesoramiento para el diseño de la oferta, incluyendo precio, cantidad, mercado (BCIE 2010/Gobal Entrepreneurship Monitor, Panamá 2013). Adicional a este acompañamiento directo se establece un sistema de acompañamiento indirecto a través de la red nacional de negocios verdes, lo que permite a los emprendedores conocer de primera mano experiencias nacionales e internacionales de interés, contactar con bancos y asesores financieros y conocer directamente las realidades del mercado. Esta red va más allá de los dieciocho meses concebidos para la primera fase del proyecto, y debe mantenerse por un período no menor de 4 años de acompañamiento; posterior al proyecto, el empresario debe pagarse con ingresos propios derivados de la membresía, su participación en exposiciones comerciales y otras actividades.

Sobre el financiamiento, es importante destacar que por la naturaleza misma de la propuesta y de las iniciativas que se pretende beneficiar, se ha recomendado un financiamiento de hasta USD 12.500 por emprendimiento, incluyendo fondos para apoyar la legalización y for-

malización del emprendimiento. Estos fondos serían desembolsados hasta en 3 partidas dependiendo del modelo de negocio a ser implementado. La naturaleza no reembolsable de este fondo debe servir para que los emprendedores puedan desarrollar y fortalecer sus iniciativas. Estos desembolsos no deben extenderse más allá del periodo de 18 meses establecidos por emprendimiento para que los mismos sean sostenibles financieramente.

La asesoría técnica provista por el proyecto, debe incluir no solo estos dos aspectos de acompañamiento y financiamiento no reembolsable, sino también la asesoría y patrocinio para que los emprendimientos obtengan certificaciones de sostenibilidad como, orgánico, comercio justo, o de trazabilidad e inocuidad, según sean necesarias para insertarse en el nicho de mercados de mayor valor agregado para ese producto.

La implementación de la propuesta de proyecto de negocios verdes inclusivos en Panamá, debe tomar en cuenta las barreras logísticas que pueden ser atendidas por vías de alianzas estratégicas o colaboraciones con otros donantes o socios. El proyecto también debe brindar apoyo en las negociaciones de los emprendedores con las entidades comerciales nacionales o internacionales con las que los emprendimientos se vinculen.

Aunque todos los elementos y componentes de diseño de esta propuesta van dirigidos hacia segmentos importantes

de los negocios verdes inclusivos, es obvio que hay importantes segmentos que no están siendo cubiertos y que merecen una atención futura de iniciativa similar.

Es clave entender que entre un 20% a 25% de los emprendimientos apoyados no tendrán el éxito deseado por factores externos. En esta misma línea estadística, un 50% de los proyectos de emprendimiento alcanzarán su sostenibilidad financiera en el tiempo y cumplirán con las metas mínimas de éxito del proyecto; y finalmente un 25% tendrán un éxito realmente significativo y se constituirán con creces en los emprendimientos modelo. Estos estimados surgen de resultados de experiencias similares de lo que se conoce como capital de riesgo y que es muy importante incorporar desde el principio en la planificación del proyecto Chesbrough 2002.

Es importante que estas iniciativas de gestión empresarial tengan acompañamiento y auspicio por parte de autoridades de gobierno que hayan demostrado tener la capacidad y la vocación de impulsar emprendimientos con resultados probados, como ANAM, la Autoridad de Turismo de Panamá (ATP), el Ministerio de Desarrollo Agropecuario (MIDA), el Instituto Panameño de Cooperativas (IPACOO) y la Autoridad de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa (AMPYME). En dichas entidades recae la sostenibilidad futura una vez finalicen las intervenciones.



Dollarphoto Club

Conclusiones

El fomento de los negocios verdes inclusivos va dirigido hacia la redistribución de la riqueza y la valoración del capital natural. El alcance de esta propuesta es el de implementar una experiencia piloto que sirva de modelo de gestión de negocios verdes para la región.

En tanto, existen limitaciones y condicionantes a esta propuesta que es muy importante tener en cuenta para el éxito de la misma:

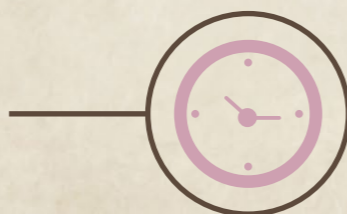
- a. El acceso a un mínimo de infraestructura y de servicios públicos que permita a las iniciativas empresariales tener un acceso al mercado de forma eficiente y continua.



- b. Claridad y estabilidad de los derechos de propiedad necesarios directa o indirectamente para realizar las actividades, ya que de existir duda o incertidumbre acerca de los mismos, la actividad económica se ve fuertemente amenazada por la inestabilidad de esos derechos.



- c. Finalmente es importante la selección de actividades productivas con horizontes de plazos relativamente razonables, y que no dependan de un solo cliente. Aquellos productos que aunque sumamente rentables requieran para su desarrollo de plazos más largos, escapan lamentablemente a esta iniciativa.



Es importante que antes de iniciar un posible proyecto derivado de esta propuesta, se validen los sectores y cadenas de valor potenciales, de acuerdo con las dinámicas del mercado y características de las zonas de intervención.

Al estipular que la oferta de fondos promedio sería de aproximadamente USD12,500 por emprendimiento, esta propuesta ha sido orientada hacia los espacios más pequeños dentro del mundo de los negocios verdes, ya que dichos espacios son los que usualmente encuentran mayores barreras para su formalización y acceso a capitales.

Un aspecto fundamental a considerar para estas intervenciones, es el de su éxito financiero y que el mismo sea sostenible en el tiempo y no dependa de subsidios externos ni mucho menos de subsidios internos de los emprendedores, sus familias o comunidades. Adicionalmente, es importante que se fortalezca la capacidad de generar una oferta de productos verdes, idealmente certificados, que sea robusta y permita confrontar los requerimientos del mercado, y evite las dependencias excesivas sobre un solo ciclo de producción o temporada, ya que esto termina siendo una invitación a abandonar el emprendimiento.

Finalmente, el esfuerzo de crear negocios inclusivos en Panamá, requerirá del apoyo y participación de “empresas ancla”, es decir empresas usualmente nacionales ya establecidas y exitosas económicamente que sirvan de plataforma de mercado para dichos emprendimientos verdes. Bajo la mirada del fortalecimiento de cadenas de valor, la articulación y especialización de los eslabones resulta un método interesante para impulsar nuevas ideas de negocios.



Anexo 1

Matriz de marco lógico, modelo de negocios verdes inclusivos

Matriz de marco lógico para un modelo de Negocios Verdes Inclusivos			
Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores/Financieros	Medio de verificación	Supuestos
META Contribuir al desarrollo de los negocios verdes inclusivos en Panamá por medio del acompañamiento técnico y la dotación de recursos financieros	Cada año, mayor número de negocios verdes inclusivos aumentan y consolidan su nicho de mercado nacional y/o internacional usando CERO como línea base.	Informe anual del proyecto	
PROPÓSITO Incrementar número de empresas formalizadas dentro del mercado de negocios verdes en Panamá	Luego de haber implementado todas las etapas del proyecto, los negocios verdes inclusivos son capaces de crecer, generar empleo digno y proteger el ambiente sin subsidios internos o externos.	<ul style="list-style-type: none"> Base de datos de emprendimientos de negocios verdes inclusivos Informe anual La evaluación final del proyecto 	<ul style="list-style-type: none"> El mercado de negocios verdes sigue creciendo El sector empresarial formal panameño manifiesta interés en ser parte de estos mercados
ETAPAS			
Etap 1 Desarrollo nacional de los negocios verdes inclusivos	Los funcionarios de las agencias públicas se encuentran involucrados en la reglamentación de la Ley y aplican los procedimientos debidamente para facilitar las actividades de empresas en relación con el impulso al desarrollo de los negocios verdes inclusivos	<p>Informes del proyecto</p> <p>Los informes semestrales del proyecto registran los Informes del proyecto</p>	El gobierno introduce nuevas políticas que puedan desarrollar los negocios verdes inclusivos en Panamá y replicables en otros países.
Etap 2 (Divulgación, Sensibilización y Diagnóstico)	Número de emprendimientos verdes sensibilizados e incorporados al proyecto de manera activa.		Conformación de red de negocios verdes inclusivos con emprendimientos verdes, empresas privadas panameñas y extranjeras y entidades de financiamiento.

Matriz de marco lógico para un modelo de Negocios Verdes Inclusivos			
Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores/Financieros	Medio de verificación	Supuestos
Etap 3 Desembolsos y acompañamiento de campo individualizado	De 300 emprendimientos a nivel nacional que han participado en las actividades de sensibilización, 75 emprendedores manifiestan interés en implementar y desarrollar un modelo de negocio verde inclusivo, apoyados por la oferta de servicios técnicos aplicando a fondos no reembolsables	Informes del proyecto y base de datos de emprendimientos	Emprendedores expresan interés en recibir acompañamiento para implementar y desarrollar un modelo de negocio verde inclusivo
Casos exitosos locales demostrados de negocios verdes inclusivos, beneficios directos (aumento de ventas, clientes, etc.)			
Etap 4 Evaluación final del programa	Articular oferta de negocios verdes inclusivos con demanda local e internacional de servicios y productos de los bienes y servicios ofrecidos por los emprendimientos verdes que incluya el perfeccionamiento del proceso de esos negocios: certificación de orgánico, registro de trazabilidad o adopción de principios de comercio justo.	Informes del proyecto	Los casos exitosos son replicables por otras empresas de igual estructura.
<ul style="list-style-type: none"> Registrar las lecciones aprendidas 			
Etap 1 Entorno nacional	USD 180.000	<ul style="list-style-type: none"> Informe semestral del proyecto, que incluya los registros de talleres/ conferencias/ seminarios Los informes semestrales del proyecto Las reuniones periódicas de revisión de desempeños del proyecto 	Existe suficiente demanda por parte de las empresas locales de acompañamiento
<ol style="list-style-type: none"> Establecimiento de oficinas y plantas de servicio del proyecto; Selección de socios estratégicos locales para ejecutar el proyecto, (instituciones); Definición de parámetros de operación del proyecto; Definición de capacitación y entrenamiento de asesores técnicos, (acompañamiento para micro-emprendedores); Elaboración de guía local de negocios verdes Desarrollo de una propuesta de marco legal para impulsar los negocios verdes inclusivos en Panamá 			

Matriz de marco lógico para un modelo de Negocios Verdes Inclusivos			
Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores/ Financieros	Medio de verificación	Supuestos
<p>Etapa 2 Divulgación, Sensibilización y Diagnóstico</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conferencia de lanzamiento con 150 participantes (invitado internacional) 2. Conferencias de difusión en todas las cabeceras de provincias con 80 participantes 3. 15 seminarios/talleres de sensibilización y reclutamiento a emprendedores verdes 4. Feria de negocios verdes 5. Brochure promoción del proyecto 6. Desarrollo de sitio Web 7. Campaña de comunicación 8. Aplicación de diagnóstico empresarial para verificar que el emprendimiento cumple con los parámetros de participación del proyecto; 9. Visita de campo por parte de los asesores técnicos a emprendimientos nominados; 10. Evaluación y selección de proyectos, rechazo o aceptación diferida; 11. Capacitación en fortalecimiento técnico y empresarial 	USD 300.000	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes semestrales del proyecto • Las reuniones periódicas de revisión de desempeños del proyecto • Publicaciones en los medios y campañas de radio 	El contenido de los eventos de sensibilización es suficientemente documentado y estimulante para las participaciones de los negocios verdes inclusivos

Matriz de marco lógico para un modelo de Negocios Verdes Inclusivos			
Resumen narrativo de los objetivos	Indicadores/ Financieros	Medio de verificación	Supuestos
<p>Etapa 3 Desembolsos y acompañamiento de campo individualizado a 75 emprendimientos</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Primer desembolso a emprendimientos para la iniciación, formalización y acompañamiento inicial orientado al funcionamiento del emprendimiento; 2. Segundo desembolso: informe de rendición de cuentas, evaluación independiente por socios estratégicos al plan de negocios y sostenibilidad del emprendimiento; 3. Tercer desembolso (último desembolso): evaluación independiente por socios estratégicos 	USD 1,360,500	<ul style="list-style-type: none"> • Los informes semestrales del proyecto • Las reuniones periódicas de revisión de desempeños del proyecto 	Emprendedores expresan interés en recibir acompañamiento para implementar y desarrollar un modelo de negocio verde inclusivo
<p>Etapa 4 Evaluación final del programa</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Visita de campo a cada emprendimiento por evaluadores externos 2. Evaluación final y documentación de lecciones aprendidas. 	USD 80.000	El informe final del proyecto	Éxito de los emprendimientos verdes genera y mantiene interés en pertenecer a la red de negocios verdes y realizar actividades en red.
Subtotal	USD 1.920.500		
Gastos administrativos (10%)	USD 192.100		
Imprevistos (5%)	USD 96.050		
Total del proyecto	USD 2.208.575		



Anexo 2

Diagnóstico de negocios verdes: Estado de los procesos de la gestión empresarial de emprendimientos, basada en negocios verdes y principales factores que les afectan.

Las opiniones expresadas a continuación son de exclusiva responsabilidad de los autores y pueden no coincidir con las de CAF.

freeimages.com

1. Introducción

CAF propone la construcción de un modelo de gestión empresarial para el desarrollo y consolidación de microempresas, asociaciones y cooperativas, cuyo proceso de producción y comercialización de bienes y servicios se fundamenta en los negocios verdes, con el consecuente mejoramiento de la economía y calidad de vida a nivel local, que induce a la conservación sostenida de los ecosistemas y recursos de los cuales depende la producción. Una de las tareas fundamentales en un objetivo de esta naturaleza consiste en impulsar el encadenamiento productivo y redes de apoyo entre los distintos emprendedores con un mercado solidario. Para ello es necesario documentar la experiencia de la República de Panamá y otras iniciativas en la región latinoamericana que coincidieron durante el período 2000-2010 en la necesidad de incentivar un modelo de emprendedurismo local que contribuyó al “mejor vivir” de comunidades y grupos organizados que están asentados en ricos ecosistemas y/o territorios frágiles y vulnerables al cambio climático, con el acompañamiento de políticas públicas, asistencia técnica, financiera y científica que les permitió conectarse a un mercado emergente –mejor informado y más exigente– en cuanto a medidas ambientales sostenibles en el uso de los recursos naturales, patrimonio de nuestras naciones.

Construir un modelo así referenciado en nuestra región permitirá replicarlo y apoyarlo desde instituciones como CAF, que impulsen el desarrollo de una política de responsabilidad ambiental, con un desarrollo económico al alcance de grupos vulnerables que muchas veces se encuentran al margen del desarrollo.

El modelo panameño y sus referentes en países de la región latinoamericana se presenta con base en tres componentes básicos:

Primero,

la caracterización del perfil de iniciativas de negocios verdes y políticas a las que responde;

Segundo,

la descripción del modelo organizacional utilizado para la dotación de servicios y el alcance del acompañamiento empresarial;

Tercero,

la documentación de buenas prácticas institucionales y sociales desarrolladas en áreas en las que se considera importante la creación de nuevas capacidades. Acompaña al modelo un análisis crítico sobre el desarrollo –exitoso o no– en cuanto a su inserción en el mercado y su sostenibilidad en el tiempo, bajo circunstancias que han cambiado. Se destacará el modelo de los negocios verdes y su entorno institucional de acuerdo con los siguientes elementos:

- Valoración de modelos de negocio para productores y otros actores de negocios verdes.
- Análisis de la cadena de valor; facilitación y coordinación de la cadena.
- Creación de habilidades empresariales y de emprendimiento.

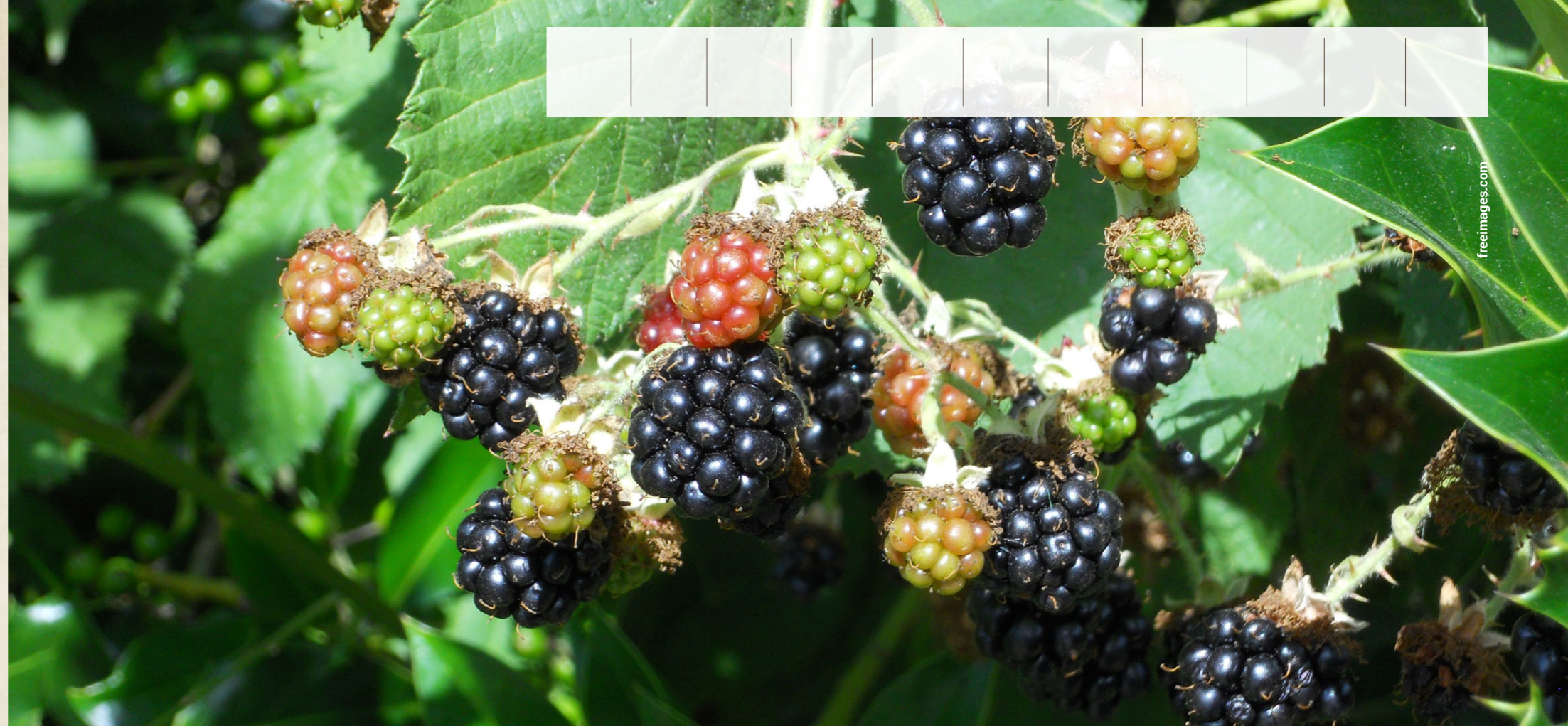
- Fortalecimiento de los servicios empresariales y de vinculación a mercados.
- Apoyo a la acción colectiva y a la construcción de alianzas.
- Análisis financiero y de inversiones, y apoyo en este aspecto.
- Análisis de mercado, y apoyo a la comercialización.
- Elaboración de políticas y estrategias.
- Actividades de cabildeo y sensibilización en el sector empresarial.
- Intercambio de información y conocimientos de interés para el sector de los negocios verdes.
- Otros que no se puedan clasificar dentro de los anteriores.

El alcance de los servicios y las capacidades relacionadas incluye la elaboración de una tipología de los servicios que se prestan, de los clientes y de los instrumentos que se emplean, así como de las estrategias y programas que se han puesto en marcha. Además, deberá incluir el análisis de las capacidades de la estructura organizacional destinada al tema de los negocios verdes frente a su oferta de servicios.

El diseño empresarial entiende por modelos de negocio la forma en que se organizan los empresarios de los negocios verdes con otros actores de las cadenas para crear y capturar valor, adoptar estrategias y crear redes de valor, sobre todo para entrar y permanecer en nichos de mercado que requieren

certificación (orgánico, indicaciones de origen, comercio justo, entre otros). El objetivo principal es evaluar la ventaja comparativa del marco institucional existente en comparación con otras posibilidades dentro del país, así como la viabilidad de nichos de negocios verdes seleccionados por los actores sociales.

La identificación de los criterios con los cuales los proyectos exitosos fueron evaluados destacan su acompañamiento, financiamiento y entrelazamiento con las cadenas de valor e incorporación de consideraciones geográficas, culturales, tecnológicas, ambientales, y de otra naturaleza técnica, que sirvieron como parte de la matriz inicial de selección de las iniciativas de negocios verdes exitosas.



2. Marco conceptual de los negocios verdes

Para entender el marco conceptual de los negocios verdes se hace necesario entender el marco de referencia y el debate intelectual que existe alrededor de los conceptos de “economía verde”, “crecimiento verde”, “negocios verdes” o “bionegocios”. La “economía verde” es una utopía en tiempos actuales ya que supone una economía al menos neutral en su generación de carbono atmosférico, que a la vez que fomenta los flujos positivos de bienes y servicios ambientales ha reducido el desperdicio de energía y agua y ha eliminado los residuos en los procesos productivos.

Es decir, que una economía donde el consumismo no tiene cabida pero el consumo responsable es el mecanismo principal de asignación principal de recursos (da Motta Veiga 2013).

Las inversiones en la economía verde apuntan a mejorar los ingresos. A la creación de empleos y a la reducción de la pobreza. La apuesta, tras esta iniciativa, es que pueda darse una combinación correcta de acciones de políticas que estimulen el crecimiento económico, y a la vez, mejore la sostenibilidad ambiental de la economía mundial.

El “crecimiento verde” es la opción macro-económica de los países para promover la creación de empleo, el aumento de ingresos y mejorar la competitividad de sus economías a partir del aumento de la eficiencia en el uso de los recursos naturales, una reducción significativa en el consumo de agua y energía, un mejoramiento en los sistemas de transporte y logística, un crecimiento en los

segmentos de producción y consumo de alimentos y otros bienes saludables, y la generalización de las medidas para enfrentarse y mitigar el cambio climático global. Este crecimiento debe darse de forma financieramente competitiva con los sistemas de producción en uso, y alineando la red de incentivos del mercado y del gobierno hacia fines ambientales (Serrano Mancilla y Carillo 2011).

En América Central y del Sur, países como Colombia, Costa Rica y Nicaragua, promovieron prácticas de pastoreo sostenibles para conservar los bosques e identificaron que la renta media de los campesinos se incrementaba entre el 10% y el 15%. Ejemplos como estos indican que un cambio global hacia este modelo económico podría generar una gran cantidad de trabajos y contribuir para una mejor equidad social.

Un **“negocio verde”** o **“eco-negocio”** implica la transacción de bienes y servicios ambientales en su forma básica o procesados industrialmente de forma tal que se reduce la huella ambiental ocasionada por esa actividad, a la vez que se produce un efecto significativo sobre la reducción de la pobreza favoreciendo la inclusión y la equidad social bajo parámetros de rentabilidad económica moderada (Brack Egg 2013).

En otras palabras, los negocios verdes son el primer peldaño de la escalera del crecimiento verde cuyo destino debe ser el de una economía verde. El triple énfasis de los negocios verdes en materia económica, social y ambiental puede parecer en principio sumamente ambicioso y complejo como oportunidad de actividad económica únicamente disponible para aquellos emprendedores o empresas bien dotadas de capital o de conocimiento. Aunque existe

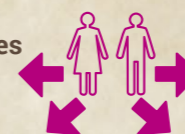
un modelo de negocios verdes en el cual una empresa establecida salta de un estadio de ser empresa “gris” a “verde”, lo usual es que el modelo predominante de negocio verde en América Latina sea el de una pequeña empresa de muy reciente creación con un fuerte elemento de vinculación con la economía local a la que pertenece. En este diagnóstico se van a destacar las generalidades de las acciones públicas-privadas de formación, sostenimiento y articulación de los negocios verdes en América Latina. A la vez, se identifican las mejores prácticas y se clarifica el modelo de gestión y el entorno dentro del cual los negocios verdes tienen mayor viabilidad.

Como parte del emprendimiento por una economía verde, se encuentra la iniciativa internacional creada por PNUMA en 2007 relacionada con la economía de los ecosistemas y de la biodiversidad (TEEB). Esta iniciativa tiene como objetivo llamar la atención de la comunidad internacional sobre las ventajas económicas globales de la biodiversidad y destacar el coste cada vez mayor de pérdida de la biodiversidad y de la degradación del ecosistema.

La iniciativa TEEB busca integrar la experiencia de los campos de las ciencias ambientales, la economía y la política para permitir acciones prácticas que promuevan la economía verde.

Los negocios verdes pueden apoyarse en una opción ética como lo es el “comercio justo” amparado bajo la relación comercial voluntaria y justa entre productores y consumidores (WFTO 2014). El comercio justo asegura los derechos de los pequeños productores y trabajadores marginados aplicando los siguientes 10 estándares:

1. Creación de oportunidades para productores en desventaja económica.



El Comercio Justo es una estrategia para aliviar la pobreza y para el desarrollo sostenible. Su objetivo es crear oportunidades para productores que se encuentran en desventaja económica o marginados por el sistema de comercio convencional.

2. Transparencia y rendición de cuentas.



El Comercio Justo requiere una administración y relaciones comerciales transparentes, para trabajar de forma justa y respetuosa hacia los socios comerciales.

3. Desarrollo de Capacidades



El Comercio Justo es un medio para desarrollar la independencia del productor. Las relaciones de Comercio Justo otorgan continuidad, durante la cual los productores y sus organizaciones de mercadeo pueden mejorar sus habilidades en administración y su acceso a nuevos mercados.

4. Promoción del Comercio Justo



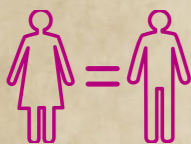
Las Organizaciones de Comercio Justo generan conciencia sobre el Comercio Justo y sobre la posibilidad de una mayor justicia en el comercio mundial. Suministran a sus clientes información sobre la organización, sus productos y en qué condiciones son fabricados. Utilizan técnicas honestas de publicidad y mercadeo y apuntan a los estándares más altos en calidad y empaquetado del producto.

5. Pago de un precio justo



Un precio justo en el contexto local o regional, es aquel que se ha acordado a través de diálogo y participación. No solamente cubre costos de producción sino que también permite una producción socialmente justa y ambientalmente responsable. Ofrece un pago justo a los productores y toma en consideración el principio de igual paga para igual trabajo tanto de mujeres como de hombres. Quienes comercian justamente aseguran un pago al día con sus socios y, en lo posible, ayudan a los productores a obtener acceso a financiamiento para las fases previas al cultivo y la cosecha.

6. Equidad de Género



Comercio Justo significa que se valora y recompensa debidamente el trabajo de la mujer. Las mujeres siempre son retribuidas por su contribución en el proceso de producción y empoderadas en sus organizaciones.

7. Condiciones de Trabajo



El Comercio Justo también se refiere al trabajo de los productores en un entorno seguro y saludable. La participación de niños (si la hubiera) no afecta adversamente a su bienestar, su seguridad ni sus requerimientos educacionales y recreativos y se adhiere a la Convención de los Derechos de la Niñez de las Naciones Unidas así como a todas las leyes y normas en su contexto local.

8. Trabajo Infantil



Las Organizaciones de Comercio Justo respetan la Convención de las Naciones Unidas para los Derechos del Niño así como las leyes locales y normas sociales para asegurar que la participación de niños (si la hubiera) en los procesos de producción de artículos comercializados justamente no afecte adversamente su bienestar, su seguridad ni sus requerimientos educacionales y recreativos. Las Organizaciones que trabajan directamente con productores organizados informalmente deben hacer explícita la participación de niños en la producción.

9. El medio ambiente



El Comercio Justo promueve activamente mejores prácticas medioambientales y la aplicación de métodos de producción responsables.

10. Relaciones Comerciales



Las organizaciones de Comercio Justo, comercian con una preocupación por el bienestar social, económico y medio ambiental de los pequeños productores marginados y no maximizan sus ganancias a costo de ellos. Mantienen relaciones a largo plazo basadas en la solidaridad, la confianza y el respeto mutuo que contribuye a la promoción y al crecimiento del Comercio Justo. Se contribuye a los productores con el acceso a un pago por adelantado en las fases de pre-cosecha y pre-producción (WFTO 2014).

3. Modelo para generar cooperativas/microempresas en la lógica de negocios verdes

El modelo de asociación de personas unidas de manera voluntaria con un fin común para satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas a través de la autogestión y democráticamente administrada, permite la inserción de comunidades para su propio desarrollo (OIT 2014). Hoy día el cooperativismo está presente en todas partes del mundo basado en el desarrollo integral del ser humano. La empresa cooperativa en su modelo de gestión y procedimiento de conformación encamina sus recursos a la producción, distribución y consumo de bienes y servicios a través de aportaciones económicas de sus propios asociados (IPACOOOP 2014).

Por otra parte, las microempresas surgen de un proyecto emprendedor por parte del dueño del mismo, quien a su vez suele ser el administrador de su propia empresa. Son negocios que venden sus productos en pequeñas cantidades y no requieren de inversión significativa para su funcionamiento. Estas microempresas tienen la posibilidad de crecer y generar competitividad con sus similares. Se denomina entonces "microemprendimiento" a diversos tipos de microempresas que generan ganancias, que son de propiedad y administración de los propios emprendedores que trabajan ellos mismos en estas empresas y que en general no tienen empleados, si no que se trata de emprendimientos individuales o familiares que requieren una muy baja inversión y su forma jurídica puede encuadrarse casi siempre (según la legislación económica de cada estado o según los criterios diversos de los economistas) dentro de la llamada economía informal. Las microempresas cuentan con un sin número de desventa-

jas para lograr el financiamiento requerido para ir más allá de la supervivencia.

Las posibilidades de financiamiento no son tan accesibles como las de las grandes empresas. Cada tipo de negocio es un caso diferente y eso influye en que los análisis para financiar por medio de créditos sean muy tediosos y den lugar a margen de error. Sin embargo, un aspecto muy importante a valorar a la hora de crear o gestionar una microempresa es que existen sistemas de financiación creados especialmente para este tipo de empresas por las instituciones bancarias, como suele ser el "capital de riesgo" que otorgan las instituciones bancarias especializadas en microcrédito.

Un ejemplo muy conocido en todo el mundo es el Banco de los pobres de Bangladesh, "Grameen Bank" fundado por el Doctor Muhammad Yunus. En México existe la Asociación de Jóvenes Emprendedores por México (JEMAC). En Ecuador se encuentra el Grupo Social Fondo Ecuatoriano Populorum Progressio (FSEPP), el cual dedica sus esfuerzos a fomentar la creación y consolidación de microempresas rurales y grupales. En Bolivia FUNDES lanza en el año 2011 la convocatoria al proyecto "Fomento de Emprendimientos/Negocios Verdes" destinada a emprendedores o proyectos de empresa que se propongan ganar dinero, pero también generar impacto social o ambiental relacionado con el reciclaje.

En Panamá, la empresa MI BANCO y la financiera MICROSERFIN han intentado con un limitado nivel de éxito proveer de financiamiento a las microempresas urbanas. Mi Banco anunció en el



Paul Caputo - Freemages.com

año 2014 que se convertiría en una financiera “normal” dejando de lado la especialización en el microcrédito (La Prensa 2014).

Las cooperativas y las microempresas son dos extremos de la gestión empresarial que implican un alto grado de desafío a las conductas comerciales tradicionales y a los esquemas de ganancia corporativa que habitualmente animan las transacciones comerciales de los países de la órbita capitalista o las economías en transición hacia el capitalismo. Al ser los negocios verdes un espacio emergente y no tradicional dentro de la gestión empresarial se presentan como una oportunidad significativa de creación de nuevos espacios de acción empresarial individual, familiar, colectiva o incluso en formas corporativas más modernas.

El fuerte sesgo social que los negocios verdes han tenido en su concepción y gestión en América Latina corresponde

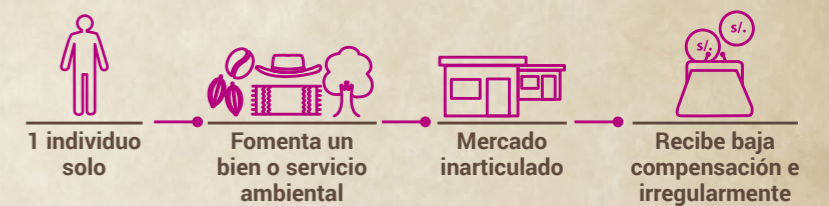
a que precisamente el espacio de acción de los negocios verdes ha sido el espacio de la marginalidad, exclusión social, y usualmente de convivencia con saberes y poderes alternativos a los que representan el discurso oficial de la economía. Ante lo antes expuesto, vale la pena destacar que en los países del Norte aunque existen estos espacios de microempresarios y cooperativas de negocios verdes también las corporaciones tradicionales empiezan a insertarse en los negocios verdes y no es de dudar que en América Latina esta tendencia sea muy significativa en las próximas décadas (American Sustainable Business Council 2014).

De acuerdo con los distintos modelos repasados de la literatura (Jacobs 2012; Fariñas et al 2012; Brack Egg 2013) y con base en el análisis propio de esta propuesta, se han identificado seis (6) esquemas de funcionamiento de los negocios verdes en nuestra región. Los esquemas se presentan a continuación con una breve descripción:

4. Esquema del modelo y sus componentes y lista de los procesos claves para cada componente

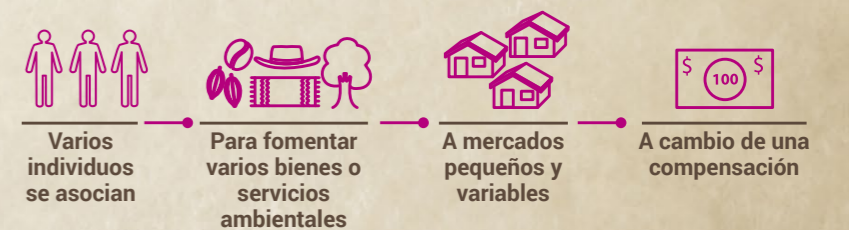
Modelo 1: Microempresario.

En este modelo se verifica la existencia de un microempresario emprendedor usualmente de las zonas rurales, o de las zonas urbano-marginales, quienes con su propio esfuerzo y sin empleados adicionales emprenden el fomento de un bien o servicio ambiental para ofrecerle a un mercado severamente fragmentado a cambio de una remuneración incierta que usualmente no les permite salir de la pobreza. En este esquema al igual que los que serán presentados posteriormente existen excepciones, sin embargo, en la mayoría de los casos este esquema representa un subsidio ambiental de los pobres hacia los no – pobres de América Latina.



Modelo 2: Asociación de Productores.

En este modelo un grupo de personas, usualmente de la misma familia o de una misma comunidad, se vinculan para realizar las mismas tareas o tareas complementarias, las cuales ofrecen a diversos mercados generalmente pequeños a cambio de una remuneración moderada. Este esquema representa en la opinión de los autores de este estudio el espacio de gestión de negocios verdes más común en América Latina. Los aportes laborales de la familia y / o vecinos no son adecuadamente contabilizados ni compensados en la mayoría de los casos y la informalidad o poca formalidad de la organización empresarial les impide recibir créditos o realizar transacciones comerciales de volúmenes importantes.





**Modelo 3:
Cooperativa.**

El modelo cooperativista se enmarca en un fortalecimiento de la asociatividad y educación de sus miembros. Al existir formalidad de la organización el acceso a fuentes de financiamiento se amplía y son sujetos capaces de adelantar transacciones comerciales de importancia. Usualmente sus miembros activos en la producción pueden disfrutar de un mínimo de ingresos y tienen el refuerzo social provisto por el abanico de servicios adicionales que la cooperativa les ofrece. Las cooperativas de negocios verdes representan una importante opción en el combate de la pobreza y en la construcción de tejido social en América Latina.

**Modelo 5:
Corporación Verde.**

El modelo de corporación verde toma en cuenta los factores de asociatividad e innovación que desde el punto de vista de una PYME contribuyen a generar una propuesta de valor conveniente para maximizar el fomento de los bienes y servicios ambientales. Al ser una PYME, se mejora enormemente tanto el acceso al mercado como el acceso a capital por lo que la empresa tiene un alto grado de competitividad y se presenta como una importante opción en el futuro cercano para los emprendimientos ambientales latinoamericanos.



**Modelo 4:
Emprendedor "verde".**

Este segmento corresponde al nicho de negocios verdes desarrollados por técnicos o profesionales, especialistas que adicionan un elemento de innovación científica y técnica que le otorga un valor agregado adicional a los bienes y servicios ambientales. El innovador ambiental enfrenta las barreras de un entorno hostil a la innovación como falta de capital de negocios y fragmentación del mercado - destino de sus productos. Adicionalmente el marco legislativo y de incentivos regulatorios no le es muy favorable, por lo que existe una percepción generalizada de que en América Latina se castiga la innovación.

**Modelo 6:
Empresa en transición (gris/verde).**

Este modelo corresponde al de una empresa constituida, usualmente multinacional, que empieza la transición de la producción con actividades contaminantes hacia esquemas de negocios verdes basado en los gustos cambiantes de los mercados de consumidores que la empresa ya tiene y en el ahorro sustancial de insumos y de gastos, identificados como parte de los costos de agua, electricidad, producción de residuos y consumo de combustible y reducción de los desperdicios asociados a las actividades de la empresa. Este nicho lo ocupan empresas como FEMSA, TETRA-PAK, WALMEX entre otras.



5. Modelos de trabajo que se aplican por fuente de financiamiento o institución que regenta el modelo

El modelo de trabajo en Panamá lo ha liderado ANAM, desde 1998 a través del desarrollo de las inversiones ambientales, fundamentando esta acción en la creación de cooperativas y pequeñas empresas que permitan incorporar a la actividad económica a grupos vulnerables que se encuentran en pobreza y pobreza extrema, como los campesinos e indígenas de diferentes regiones del país. El proceso de promoción y ejecución de las inversiones ambientales, ha sido realizado fundamentalmente a través de proyectos de inversión como el Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño, Restauración de Cuencas Hidrográficas, Conservación de la Cuenca del Lago Alajuela y otros. El financiamiento para estas acciones ha provenido de fuentes diversas como el Banco Mundial (GEF), Japan International Cooperation Agency (JICA), Fondo

de Finlandia, CAF –banco de desarrollo de América Latina–, Organización Internacional de Maderas Tropicales (OIMT), o la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). Cabe destacar que cerca de 453 de las aproximadamente 777 inversiones ambientales realizadas hasta el año 2013 han sido financiadas por Banco Mundial (GEF) y se han ejecutado a través del proyecto Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño (CBMAP). A su vez, datos estadísticos de las 453 inversiones realizadas hasta finales de 2013 por CBMAP, en torno de 200 son clasificadas como negocios ambientales, es decir, son inversiones con fines de lucro. En la siguiente tabla se muestran las “Estimaciones del número de inversiones ambientales financiadas en el periodo 2004 – 2013 y respectivas fuentes de financiamiento.”

Tabla 1

Estimaciones del número de inversiones ambientales financiadas en el periodo 2004 – 2013 y sus respectivas fuentes de financiamiento (cifras en USD)

FUENTE DE FINANCIAMIENTO	PERIODO 2004 - 2013	
	N° de Inversiones Ambientales	Aporte financiero
PPD/GEF	54	1.213.942,66
Corredor Biológico	453	10.183.892,00
Fondo Darién	19	209.981,00
Fondo Chagres	19	182.320,00
FIDECO - ONG	30	5.958.141,00
Gestión Integrada de Cuencas	139	3.768.636,02
Fondo de Finlandia	16	867.279,00
Rep. de Manglares (OIMT)	17	26.497,00
JICA (PROCCAPA)	30	49.027,36
TOTAL	777	22.459.716,04

Fuente:

ANAM: Compendio Estadístico 2007-2012, Memorias Institucionales 2004–2013 y consultas realizadas a especialistas de los proyectos.

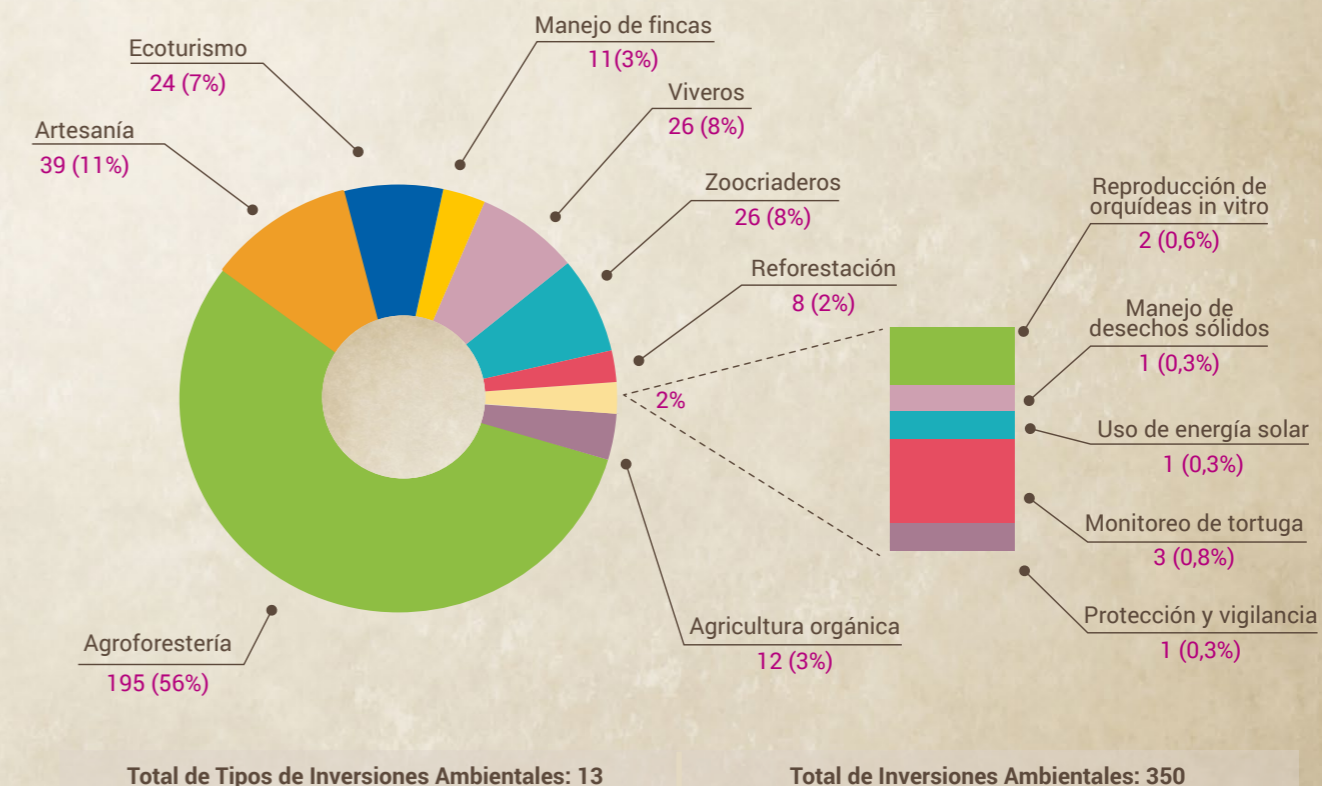
Por otro lado, solamente el CBMAP indica de manera específica el monto de recursos financieros destinados a inversiones ambientales, en cuanto que la mayoría de los proyectos indican cantidades generales que pueden incluir dineros destinados a fines distintos de las inversiones ambientales.

En la segunda etapa del proyecto Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño conocido como (CBMAP II), las inversiones ambientales corresponden a una clasificación de 13 tipologías como se muestra en la siguiente gráfica:

Los resultados de un análisis de Inversiones Ambientales realizado por el Proyecto CBMAP indican que, en términos financieros, la mayoría de inversiones ambientales evaluadas son rentables cuando se incluye la producción de autoconsumo según el Valor Actual Neto y la Tasa Interna de Retorno. Sin embargo, algunos casos no son rentables financieramente cuando se evalúa únicamente la producción destinada a la comercialización. Los resultados también concluyen que, las Inversiones Ambientales asociadas

Tipos de Inversiones Ambientales Financiadas por el CBMAP II y número por tipología

Fuente: CBMAP 2014



a la reforestación generan beneficios externos a sus áreas productivas (generación de bienes y servicios ambientales, tales como: fijación de carbono e infiltración de agua). Si el valor de estas externalidades se incluye en el análisis beneficio-costos, tales inversiones ambientales son socialmente viables.

Exceptuando CBMAP, los proyectos no disponen de información estadística completa sobre inversiones ambientales. Por tanto, se ha recurrido a la extrapolación para estimar algunas cifras presentadas. Los grupos apoyados por el proyecto CBMAP son las asociaciones de productores, comités de salud, comités de damas, grupos de mujeres, grupos mixtos, cooperativas, juntas administradoras de acueductos, comités comunitarios, fundaciones, centros y otras organizaciones; predominando las asociaciones de productores. Los grupos están constituidos por un número de miembros que va de 2 hasta 30, con un promedio de 17 miembros. En promedio, los aportes de CBMAP son el 86% (20.773,96 Balboas) y 14% de las organizaciones comunitarias (USD 3.489,26). (CBMAP 20149).

De la asignación a Panamá del Fondo Mundial del Medio Ambiente, se destinan fondos al Programa de Pequeñas Donaciones del GEF, que administra el GEF en conjunto con el sistema de Naciones Unidas a través de la unidad PPD/GEF/PNUD. Estos fondos dependen de la asignación que se establezca a través del representante del gobierno,

que es la ANAM. La asignación de los recursos del fondo parte de los lineamientos de la estrategia mundial PPD/GEF, de los lineamientos de políticas ambientales del país que se definen en la Estrategia Nacional del Ambiente (ENA) y el Comité Directivo Nacional que aprueba la cartera de proyectos que se ejecutará.

Por otro lado, el proyecto relacionado con producción de biomasa y fuentes de energía (CAF), se encuentra en la fase de selección de los beneficiarios. Dicho proyecto se enfocará en el manejo de fincas y se están realizando los planes indicativos.

El éxito y la prosperidad de empresas comunitarias de biodiversidad se debe al desarrollo de condiciones habilitantes internas/externas y a procesos de integración horizontal/vertical para que se puedan aprovechar las oportunidades de cooperación y cadenas productivas. Aprovechando el crecimiento de los mercados verdes, los precursores de los negocios verdes han podido aprovechar las ventajas relacionadas con las características físicas, étnicas, culturales y su riqueza en recursos naturales. En el futuro estos negocios seguirán consolidándose en los mercados pero deberá adjudicarse mayor énfasis a la búsqueda de formas para mejorar su productividad y los precios finales para el consumidor, a la vez que se fortalezcan las organizaciones empresariales y su inserción en la cadena de valor ambiental.

6. Análisis económico - social-ambiental del modelo

Dentro de las perspectivas básicas para el análisis de sostenibilidad de actividades productivas (económica, social y ambiental), el estudio se constituye en una primera aproximación a decantar sobre la sostenibilidad de esas actividades a través de los negocios verdes. Desde el punto de vista socio ambiental, el análisis económico y financiero en general señala que las inversiones ambientales, por su aporte a la reforestación, generan beneficios a actores externos de sus áreas productivas (generación de bienes y servicios ambientales, tales como: fijación de carbono e infiltración de agua). Si el valor económico de estas externalidades se incluye en el análisis financiero, es posible demostrar que todas las inversiones ambientales son socialmente viables. Todas las inversiones ambientales implementan medidas, dentro de sus actividades productivas específicas, por lo que implícitamente aportan a la conservación de la biodiversidad; sin embargo, no hay indicadores del impacto sobre la misma.

En términos de asociatividad, los socios de los grupos actúan en conjunto solo para solicitar los fondos de apoyo, pero en el momento de comercialización muchos actúan de manera independiente. Esta situación favorece la dependencia de intermediarios y la necesidad de comercializar sus productos apenas a nivel local, lo que se traduce en pérdidas de márgenes de utilidad y, además, dificulta la transformación de los productos y la generación de valor agregado.



Conclusiones

Es necesario aclarar en el desarrollo de cualquier modelo de negocios verdes, la dimensión de la lucha contra la pobreza y la desigualdad, el fomento a la producción de bienes y servicios ambientales, la rentabilidad financiera y la rentabilidad económica de cada iniciativa tomando en cuenta el marco de referencia de la misma. En cumplimiento de dicho objetivo, se recomienda la construcción de un protocolo para la asignación de recursos a iniciativas empresariales sostenibles que faciliten la identificación del modelo de negocio verde que se desea desarrollar, identificar claramente el valor agregado de dicho modelo y las necesidades financieras logísticas, de formación técnica de los emprendedores y de acompañamiento.

Los proyectos de negocios verdes necesitan de un fuerte elemento de innovación, ya sea obteniendo certificaciones que validen la condición de producto orgánico, de comercio justo, o de reconocimiento de acuerdo

con algún estándar especializado que le sirva de respaldo al proceso de innovación. Además, la cadena logística, la cadena de mercadeo y el contacto con el consumidor final deben ser resueltos para poder proveer el mejor valor a los productos ofrecidos.

Finalmente, a pesar de su compromiso ambiental y social, los negocios verdes en cualesquiera de los esquemas a ser utilizados deben ser rentables financieramente para asegurar que los mismos no colapsen al finalizar la transferencia de fondos de los proyectos ni al enfrentar crisis internas de la organización empresarial o externas derivadas del contexto en que se desarrollan dichos negocios verdes. Una importante ayuda para lograr tales fines consiste en la utilización de incubadoras, aceleradoras empresariales, y/o el fomento de la asociatividad con los complementos productivos adecuados que fortalezcan la oferta y la posibilidad de la supervivencia de los negocios verdes.



Bibliografía

ALDANA FARIÑAS, EUGENIA et al, 2012

"Los factores clave en los modelos de negocios verdes".

ANAM:

Lecciones Aprendidas del Intercambio de Experiencias. Sistematización de Mejores Prácticas de los Proyectos Productivos del Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño.

2011.

ANAM.

Informe anual de ejecución técnica y financiera del proyecto CBMAP II, 2013.

ANAM:

Compendio Estadístico 2007-2012, Memorias 2004 – 2013 y consultas.

ANAM:

Estadísticas de CBMAP. Tomado de www.cbmap.org Revisado el 4 de abril de 2014.

Alianza Biodiversidad, el Movimiento Mundial por los Bosques Tropicales (WRM) y Amigos de la Tierra América Latina y El Caribe (ATALC). Leyes, políticas y economía verde al servicio del despojo de los pueblos.

Banco Centroamericano de Integración Económica (BCIE) y el Gobierno de Alemania, 2010. Diagnóstico sobre la situación actual del emprendedurismo en Centroamérica.

Brack Egg, Antonio - 2006. Perú bioseguridad y biocomercio: situación actual y potencial.

Biodiversidad, Sustento y Cultura - 2011.

Leyes Políticas y Economía Verde al servicio del despojo de los pueblos.

Centro Agronómico Tropical de Investigación y Enseñanza (CATIE).

"El cacao en Panamá; resultados del diagnóstico de familias, fincas y cacaotales".

Centro Internacional de Desarrollo Sostenible, 2011.

"Políticas integrales: principios, rectores para el fomento de un mercado de bienes y servicios ambientales en Panamá".

Centro Nacional de Competitividad

"Programa de Apoyo a la Inclusión Económica del Sector Informal en Panamá".

Comisión Económica para América Latina - 2011.

Capital social y reducción de la pobreza en América Latina y el Caribe: en busca de un nuevo paradigma.

Chesbrough, Henry - 2002

Making Sense of Corporate Venture Capital

Corredor Biológico Mesoamericano del Atlántico Panameño - 2013.

Informe Anual de Ejecución Técnica y Financiera del Proyecto CBMAP II Da Motta Veiga, 2013.

"Políticas e impacto del crecimiento verde en América Latina".

Dias Eric Rosenthal, Yran Bartolomeu et al

Venture capital as a path to innovation in payments. McKensey & Co. 2012

Elzakker Bon van y Eyhorn Frank.

"La guía de negocios orgánicos: desarrollar cadenas de valor sostenibles con pequeños agricultores".

Grupo editorial Cinca, S. A.

Fundación Ciudad del Saber, mediante el Centro de Innovación "Don Alberto Motta": Global Entrepreneurship Monitor. 2013.

Fundación para el Desarrollo Sostenible de Panamá (FUNDESPA).

Mesa de trabajo: Micro, Pequeña y Mediana Empresa. Julio 2009

Germán Granda Revilla y César Camisón - 2008.

El modelo de empresa del siglo XXI: "Hacia una estrategia competitiva y sostenible".

Goleman Daniel - 2009.

Inteligencia ecológica

Gómez María Helena y Sánchez Luz Stella - 2013.

Modelo Teórico para potenciar el emprendimiento innovador.

González Rodríguez, Consuelo - 2011.

"Empresas socialmente responsables y mercado verde". 2011. Principales empresas socialmente responsables y mercado verde internacional. Revista Economía Informa N° 366, enero-febrero 2011.

Hernández Xavier Ángeles - 2008.

Modernización tecnológica o quiebra.

Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA).

Desarrollo de los agronegocios y la agroindustria rural en América Latina y el Caribe: Conceptos, instrumentos y casos de cooperación técnica. 2010.

Ivanova Antonina - 2014.

Financiamiento de infraestructura verde: retos, barreras y riesgos

Bibliografía

Millard, Edward - 2004,

Planificación de Negocios para Empresas Ambientales Un Manual para Personal Técnico.

Ministerio de Ambiente Vivienda y Desarrollo Territorial.

Proyecto Ciudadano de Educación Ambiental "ECOLOGITO": Mercados Verdes y Biocomercio Sostenible. Colombia, 2009.

OECD mayo 2011.

Hacia el crecimiento verde: un resumen para los diseñadores de políticas.

Organización Internacional del Trabajo, 2014.

"La forma cooperativa de hacer negocios".

Organic-World.net a partir de FiBL & IFOAM survey 2010,

citado por Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica (2011).

Osterwalder, Alexander e Pigneur, Yves 2011

Generación de modelos de negocio: Un manual para visionarios, revolucionarios y retadores.

Porter Michael. 1985

Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance.

Proyecto CAMBio. Mercados Centroamericanos para la Biodiversidad.

Manual de oportunidades de mercado viables y factibles para la MIPYME del sector pesquerías sostenibles.

PNUD-BCIE 2012.

Lessons learned from Green Business for biodiversity, renewable energy and climate change.

Prahalad, C.K. 2008,

La oportunidad de negocios en la base de la pirámide.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. Informe Nacional de Desarrollo Humano Panamá - 2014. El futuro es ahora: primera infancia, juventud y formación de capacidades para la vida.

Promotora del Comercio Exterior de Costa Rica. El mercado de productos orgánicos: oportunidades de diversificación y diferenciación para la oferta exportable costarricense. 2011.

Revisa Summa, abril de 2014.

"Cacao panameño se exporta a Europa".

Schmidheiny, Stephan 2006.

Mi Visión, Mi Trayectoria.

Serrano Mancilla, Alfredo y Carrillo, Sergio Martin, 2011.

"La Economía Verde desde una perspectiva de América Latina".

Sistema Económico Latinoamericano y del Caribe (SELA), 2012.

"La visión de la economía verde en América Latina" y el Caribe".

SGC 2013.

"Red de negocios verdes".

Studer Noguez, Ma. Isabel y Salinas Rodríguez Daphne, 2011.

"Iniciativa Negocios Verdes".

Stiglitz, Joseph E. & Charlton, Andrew 2007.

Comercio justo para todos.

Swisscontact, 2013. "Guía de Negocios y Servicios Verdes".

Yunus, Muhammad, 2011. Las empresas sociales.

