



Cyfras Consultores, S.A.

RNC: 1-24-02748-9

**Consortio Ambiental Dominicano
-CAD-**

PLAN DE NEGOCIOS

INFORME DE CONSULTORIA

Elaborado por:
Franklin Vásquez
Consultor

Santo Domingo, R.D.
Noviembre del 2006

INDICE

i. Resumen Ejecutivo.....	3
1. Introducción.....	5
2. Antecedentes.....	6
3. Descripción del Consorcio Ambiental Dominicano.....	7
3.1. Misión.....	8
3.2. Visión.....	8
3.3. Valores Institucionales.....	8
3.4. Objetivos.....	8
3.5. Proyectos, Productos y Servicios que Desarrolla.....	10
3.5.1. Proyectos Específicos.....	10
3.6. Métodos de Trabajo.....	11
3.7. Situación Financiera del CAD.....	12
3.8. Resultados Alcanzados.....	15
3.9. Análisis FODA del CAD.....	17
4. Estructura Organizacional del CAD.....	19
4.1. Características Generales.....	19
4.1.1. Tipos de Socios del CAD.....	20
4.1.2. Proceso de Toma de Decisiones en el CAD.....	20
5. El Plan de Negocios del Consorcio Ambiental Dominicano.....	21
5.1. Descripción del Plan de Negocios.....	21
5.1.1. Objetivos Generales del Plan de Negocios.....	21
5.1.2. Analisis de la Demanda Actual y Potencial.....	23
5.1.3. Desarrollo de un Nicho de Mercado.....	24
5.1.4. Productos y Servicios a Ofrecer.....	24
5.1.5. Identificación de la Competencia.....	25
5.1.6. Clientes Existentes y Potenciales.....	26
5.1.7. Estrategia y Fijación de Precios.....	26
5.1.8. Mercadeo y Promoción de los Proyectos, Productos y Servicios.....	26
5.1.9. Instrumentos de Comercialización.....	27
5.2. Gestión Operativa del Plan de Negocios.....	27
5.2.1. Análisis de Capacidad Instalada.....	27
5.2.2. Propuesta de Creación de la Unidad de Gestión de Negocios Ambientales.....	28
5.3. Gestión Financiera del Plan.....	29
5.3.1. Enfoque de Sostenibilidad Financiera del Plan.....	29
5.3.1.1. Proyección de Gastos.....	29
5.3.1.2. Proyección de Ingresos.....	31
5.3.1.3. Análisis de Inversión Inicial.....	32
5.3.1.4. Identificación Fuentes de Financiamiento.....	32
6. Plan de Intervención.....	34
6.1. Características del Plan de Intervención.....	34
6.2. Estructura del Plan de Intervención.....	34

6.3. Actividades Previas a la Implementación del Plan de Negocios.....	34
6.4. Indicadores Claves del Plan de Intervención.....	35
7. Factores de Riesgo en la Implementación del Plan de Negocios.....	38
8. Aspectos Legales.....	38
9. Impacto Social y Económico del Plan de Negocios.....	39
10. Anexos.....	39

i. Resumen Ejecutivo

El Consorcio Ambiental Dominicano (CAD) es una institución sin fines de lucro, especializada en el tema ambiental y de recursos naturales, creada en el año 1999 e incorporada mediante el Decreto No. 49-99 del Poder Ejecutivo. Tiene el propósito de convertirse en un centro de excelencia, a través de la realización de propuestas relacionadas con prácticas y estrategias de protección, renovación y uso de los recursos naturales en forma sostenible.

El CAD nace a partir de la ejecución del denominado Programa Ambiental que auspiciaba Helvetas, Asociación Suiza para la Cooperación Internacional (Helvetas), a finales de los años 90, y bajo el compromiso de un conjunto de instituciones que desarrollan acciones en el sector ambiental y de recursos naturales.

Contando con el apoyo económico de Helvetas, el CAD ha venido ejecutando proyectos en diferentes comunidades del país. Entre los resultados del CAD se citan: el proceso de fortalecimiento institucional de la organización, la ejecución del Proyecto CAD-BAHORUCO, establecimiento del Fondo Patrimonial, entre otros. Otros resultados obtenidos por el CAD son la experiencia y las capacidades institucionales que ha podido construir, así como el posicionamiento y la buena imagen institucional que ha logrado en el sector ambiental en la República Dominicana.

Por el lado de los resultados financieros que ha obtenido el CAD en su desempeño operativo, se muestra que la institución ha generado los recursos necesarios para solventar los diferentes proyectos que ejecuta, así como para mantener el funcionamiento de la estructura técnica y administrativa que posee. Esto quiere decir, que los flujos financieros anuales, durante los siete años de operación del CAD, han sido positivos.

Sin embargo, se resalta que más del 90% de los ingresos que obtiene el CAD provienen de aportes de la cooperación internacional, principalmente de Helvetas, quien aporta más del 60%. Esta situación coloca al Consorcio como una entidad altamente dependiente de la cooperación internacional, lo que la convierte también en una organización vulnerable a los cambios en las políticas de los donantes, sobre todo en cuanto a la dotación de recursos para el financiamiento de proyectos relacionados con el tema ambiental y de recursos naturales. Y esto se ha hecho aún más evidente en momentos en que Helvetas ha iniciado un proceso de desmonte de los proyectos ambientales que venía apoyando en el país durante los últimos tres lustros, lo que implica una reducción de los aportes a proyectos e instituciones.

En el caso del CAD, esta nueva situación se constituye en un importante reto, ya que a partir del año 2007 tendrá que realizar mayores esfuerzos para continuar operando, y para mantener funcionando los proyectos considerados prioritarios por su alto contenido e impacto social. Pero los retos más importantes de esta nueva fase del CAD, vienen por el lado de lograr la sostenibilidad financiera de la institución, así como de alcanzar un mayor nivel de desarrollo organizacional.

Conciente de lo anterior, y también de la necesidad de modificar los esquemas bajo los cuales venía operando la institución hasta ahora, el CAD ha identificado que una manera de establecer objetivos de generación de ingresos, a partir de una oferta de

productos y servicios, y de iniciar un proceso de búsqueda de la sostenibilidad financiera, a la par con el cumplimiento de la misión y de los propósitos institucionales, es concibiendo un Plan de Negocios en el cual se contemplen las acciones futuras que emprenderá el CAD durante los próximos años.

En tal sentido, se ha diseñado un Plan de Negocios, el cual ha sido estructurado a partir de la evaluación de las condiciones técnicas, económicas y operativas del CAD, y tiene el objetivo de convertirse en un instrumento de desarrollo de la entidad, tanto en el orden financiero como organizacional. En función de estas premisas, el Plan de Negocios, concebido para ejecutarse en un período de cinco (5) años, plantea cuatro objetivos básicos: 1) Mejorar la gestión operativa e institucional; 2) Diversificar las fuentes de financiamiento del CAD; 3) Diversificar y ampliar la oferta de productos y servicios; y 4) Impulsar un proceso permanente de desarrollo organizacional y de fortalecimiento institucional.

Paralelamente a estos objetivos, las proyecciones financieras realizadas para el Plan de Negocios indican que el CAD tendrá gastos anuales, de mantenerse los diferentes renglones que maneja, por el orden de 1.4 millones de pesos, sin considerar aportes de alguna cooperación internacional. Esto implica que deberán realizarse serios esfuerzos para generar ingresos por un monto similar. En ese orden, se espera que a finales del primer año de ejecución del Plan, se haya logrado un nivel cercano al punto de equilibrio, sobre todo si se ponen en marcha los productos y servicios sugeridos, y si se implementa el conjunto de acciones recomendadas, las cuales aparecen listadas en el Plan de Intervención que sirve de base al Plan de Negocios.

Finalmente, se plantea que el Plan de Negocios tendrá un impacto económico y social importante, no sólo en el orden de la sostenibilidad financiera y el desarrollo organizacional del CAD, sino también en la expansión operativa de sus aliados y socios estratégicos, y en las comunidades en las que se continúen ejecutando los proyectos ambientales, y para los clientes que demanden los diferentes productos y servicios desarrollados.

Conviene decir, por último, que el Plan de Negocios aquí presentado no es un objetivo en sí mismo, sino que debe ser concebido como un instrumento de desarrollo del Consorcio Ambiental Dominicano y de sus socios y aliados estratégicos y, en tal virtud, deberá implementarse con un liderazgo efectivo y una gerencia dinámica.

1. Introducción

El presente Plan de Negocios se inscribe dentro de los esfuerzos que actualmente realiza el Consorcio Ambiental Dominicano (CAD) para enfrentar el reto que implica la reducción significativa de los aportes que, desde el inicio de sus operaciones, había venido realizando a esta institución la cooperación internacional. El plan también busca mantener un nivel adecuado de desempeño operativo del CAD, bajo un enfoque de sostenibilidad financiera y de fortalecimiento institucional.

Este plan ha sido preparado a partir de los Términos de Referencia que fueron suministrados por el CAD, así como en función de la Propuesta Técnica y Financiera que presentáramos. La revisión de documentos e informes contentivos de planes de negocios elaborados anteriormente, y reuniones con directivos y personal técnico y administrativo del CAD, sirvieron de base para la elaboración del presente Plan de Negocios.

En lo fundamental, el Plan de Negocios del CAD constituye un instrumento de desarrollo de la organización, el cual obligará a un reenfoque de los esquemas operativos bajo los cuales venía funcionando esta entidad, y a un cambio de cultura organizacional motivado por la finalización de los aportes de Helvetas. En este marco, el Plan de Negocios establece líneas de acción concretas para la búsqueda de alternativas para la continuidad de los proyectos, la expansión operativa de la institución y el apoyo técnico a los socios y aliados estratégicos.

Por demás, el Plan de Negocios abre nuevos espacios para la generación de ingresos en el corto y mediano plazos, y está pensado para ejecutarse a partir de los siguientes ejes estratégicos: 1) Enfoque de autosostenibilidad financiera con base en la misión institucional; 2) Desarrollo de capacidades institucionales de negocios; 3) Incorporación de nuevos socios; y 4) Mejoramiento de los servicios a los socios estratégicos.

A fin de lograr los resultados propuestos, el Plan de Negocios contempla la implementación de un Plan de Intervención el cual, a su vez, contiene cada una de las actividades que, por orden de prioridad, deberán ser realizadas.

Para su mejor comprensión, el presente informe ha sido estructurado en varias partes. En una primera parte se realiza una breve descripción del Consorcio Ambiental Dominicano como entidad que implementará el Plan de Negocios. En ella se describe la misión institucional, la visión, los objetivos organizacionales, la situación financiera y los resultados alcanzados hasta el momento. Adicionalmente, se realiza un análisis FODA del CAD, en donde se establecen las fortalezas, las oportunidades, las debilidades y las amenazas de la organización.

En una segunda parte, se analiza la estructura organizacional del CAD y se enfoca el proceso de toma de decisiones que existe actualmente. En una tercera parte, se presenta el Plan de Negocios como tal, el cual contiene información relevante en cuanto a los productos a ser ofrecidos, los mecanismos de establecimiento de precios, su comercialización y los resultados económicos que se esperan. Adicionalmente, esta parte provee información sobre los cambios que deberá realizar la institución para adoptar un nuevo esquema de funcionamiento de cara al logro de los objetivos del Plan de Negocios.

Una cuarta parte contiene el Plan de Intervención el cual, a su vez, plantea las diferentes actividades que se realizarán y que permitirán también lograr los objetivos del Plan de Negocios. Por último, se presentan los escenarios financieros basados en los flujos de recursos que tendrán las diferentes actividades de generación de ingresos que han sido planteadas.

Por último, conviene decir que el Plan de Negocios del CAD no debe verse como un objetivo en sí mismo, sino como un mecanismo de procurar un aumento considerable en el nivel de gestión operativa y de sostenibilidad institucional. De este modo, se adoptará un enfoque pragmático que reúna de hecho las capacidades complementarias de los diferentes socios estratégicos.

2. Antecedentes

Helvetas inició su cooperación en el país en 1986. En 1992, decide fortalecer este trabajo y establece una Dirección de Programa en la República Dominicana. La información recopilada por Helvetas durante estos primeros años, muestran que en el país existían diversos problemas relacionados con la degradación ambiental y pérdida de la biodiversidad, deterioro de los recursos naturales, dispersión institucional, carencia de una política clara y de largo plazo, y proliferación de organizaciones que trabajaban de manera dispersa en el sector ambiental. Para contribuir a la solución de esta situación, Helvetas, a partir de una alianza estratégica con el Servicio Alemán de Cooperación Social-Técnica (DED), decide implementar en el año 1993, el Programa de Conservación Ambiental, el cual estaba compuesto por instituciones gubernamentales y no gubernamentales, las que asumieron el rol de su ejecución.

Helvetas apoyó este programa mediante financiamiento y cooperación técnica y, además, era responsable de la coordinación interinstitucional necesaria para la implementación de dicho programa. Para esto se contó con el apoyo financiero de la Agencia Suiza para el Desarrollo y la Cooperación (COSUDE). El DED apoyó al programa ambiental con asesoramiento técnico, colocando cooperantes en la mayoría de las organizaciones participantes en el programa ambiental.

Durante el año 1995, se realizó una evaluación a partir de la cual los trabajos del programa ambiental fueron reorientados, estableciéndose que las acciones ejecutadas por las denominadas Organizaciones Participantes (OPs) debían contribuir al logro del Objetivo Superior del programa que era: “Se ha contribuido al manejo de los recursos naturales de forma sostenible con participación de los involucrados en la República Dominicana”. Adicionalmente, se planteó la necesidad de utilizar sistemas, métodos e instrumentos de trabajo que fueran comunes a todos, con lo cual se lograba también uniformidad en los criterios y resultados a alcanzar.

La reorientación del programa ambiental estableció la necesidad de que para el desarrollo de la nueva fase de cooperación con financiamiento de Helvetas, las organizaciones dominicanas asumieran el rol de gestoras de dicho programa. En ese sentido, a finales de 1997 y principios de 1998, se inició un proceso de evaluación y planificación de una nueva fase del programa ambiental, dando origen al Consorcio Ambiental Dominicano (CAD), y pasando las OPs a ser socias fundadoras del consorcio.

El CAD se fundó con el propósito fundamental de convertirse en un centro de excelencia e influencia en la toma de decisiones en el sector ambiental y de recursos naturales del país. Su misión consistía en proponer prácticas y estrategias de protección y uso de los recursos naturales en forma sostenible, además de ser un centro para el análisis de los problemas y las necesidades relacionadas con el tema ambiental, y como un espacio para canalizar iniciativas y contribuir al desarrollo del sector ambiental dominicano.

Después de siete (7) años de funcionamiento, y de la obtención de múltiples y variados logros y resultados, el CAD se enfrenta a un nuevo reto y es el de procurar la consolidación de su desarrollo organizacional y un fortalecimiento institucional que le permita, en el corto y mediano plazo, la sostenibilidad técnica y financiera, lo cual también le posibilitará, además de continuar cumpliendo con su misión, ratificar su papel de ente aglutinador de las instituciones nacionales preocupadas por el medio ambiente y los recursos naturales del país.

Paralelamente, el CAD se enfrenta actualmente a otro importante reto, y es el de identificar mecanismos que le permitan generar nuevos ingresos, y de esa manera hacer frente a la situación que se presenta con la reducción significativa de los ingresos vía la cooperación internacional, de los cuales había dependido desde su creación. En efecto, la cooperación técnica-financiera de Helvetas finalizará en diciembre de 2006, conjuntamente con la terminación del Proyecto CAD-BAHORUCO. Es obvio, entonces, que el CAD está llamado a realizar una revisión de sus esquemas de operación, así como de sus mecanismos de financiamiento, a fin de responder a la nueva situación planteada.

No obstante, Helvetas también ha entendido que es importante apoyar al CAD en esta nueva etapa, sobre todo en lo relacionado con la identificación de nuevas fuentes de fondos, así como en la puesta en marcha de mecanismos novedosos que conduzcan a la generación de ingresos permanentes y, por vía de consecuencia, al logro de la sostenibilidad financiera. Para ello se ha establecido la necesidad de diseñar un Plan de Negocios, el cual tiene como objetivo fundamental, desarrollar las bases para un desempeño económico eficiente del CAD, lo cual deberá conducirlo hacia la autogestión financiera futura.

Para los fines de elaboración del Plan de Negocios, se ha contratado una empresa consultora con vasta experiencia en la realización de este tipo de trabajo, la cual ha presentado un Informe Final consistente en un Documento de Plan de Negocios.

3. Descripción del Consorcio Ambiental Dominicano

La conceptualización de un Plan de Negocios parte de la idea de que la institución que lo implementará, posee las condiciones mínimas para ello. En tal virtud, la descripción del CAD es un requisito indispensable para conocer las características organizacionales de esta entidad y, a partir de ahí, plantear las transformaciones que tiene que realizar a fin de estar en condiciones de ejecutar dicho plan.

El CAD es una organización sin fines de lucro, la cual nace con la misión de coordinar las acciones de un número de organizaciones involucradas en proyectos ambientales, y también con la finalidad de convertirse en un centro de excelencia e influencia en la

toma de decisiones en el sector ambiental y de recursos naturales del país. Estructuralmente, el CAD es una alianza de organizaciones del sector ambiental y de recursos naturales, conformado por instituciones estatales y por organizaciones no gubernamentales. Esta institución se especializa en el manejo sostenible de los recursos naturales, y tiene oficinas en Santo Domingo y en Paraíso, Barahona, esta última para la administración del Proyecto CAD-Bahoruco. Doce instituciones del sector ambiental conforman actualmente el Consorcio.

Las acciones del CAD se llevan a cabo especialmente en las áreas protegidas y en sus zonas de amortiguamiento, habiendo ejecutado actividades en diversas regiones del país. El CAD lleva a cabo una actividad permanente de defensa del patrimonio natural, y se ha convertido en un espacio de discusión y análisis de la problemática ambiental y en un centro de referencia para demandar de las autoridades gubernamentales, el diseño y la implementación de políticas y acciones en beneficio de la conservación ambiental.

3.1. Misión

La misión del CAD es “Promover y aplicar soluciones ambientales, apoyado en las experiencias y capacidades de socios y aliados con miras a lograr mejor calidad ambiental y de vida de las comunidades”.

3.2. Visión

La visión desarrollada por el CAD es la de “Ser una entidad ampliamente reconocida, que transfiere experiencias validadas de alta calidad, coordina organizaciones, recursos y capacidades para la sostenibilidad ambiental”.

3.3. Valores Institucionales

Los valores institucionales del CAD son los siguientes: a) Credibilidad, b) Proactividad, c) Excelencia, d) Transparencia y e) Eficiencia.

3.4. Objetivos

Los objetivos del CAD son:

- Promover prácticas y estrategias validadas para la gestión ambiental sostenible.
- Realizar acciones que promuevan el desarrollo ecológicamente sostenible, valorando las tradiciones socioculturales y motivando la participación comunitaria y de los sectores empresarial e industrial en la gestión ambiental.
- Promover la integración de las organizaciones del sector ambiental, logrando sinergia para la protección del medio ambiente.
- Contribuir con el conocimiento y aplicación del marco normativo nacional relacionado con el manejo sostenible de los recursos naturales.
- Contribuir al fortalecimiento de la capacidad gerencial y operativa de los socios.
- Contribuir a la conservación y manejo de los recursos naturales del medio ambiente.

3.5. Proyectos, Productos y Servicios que Desarrolla:

El CAD orienta sus líneas de acción hacia el establecimiento de modelos y prácticas alternativas de manejo de los recursos naturales, biodiversidad y medio ambiente en general. Las áreas de especialidad son:

- Agricultura sostenible y orgánica.
- Ecoturismo.
- Manejo de áreas protegidas y zonas de amortiguamiento.
- Educación e interpretación ambiental.
- Conservación y manejo de vida silvestre (flora y fauna).
- Manejo conservacionista de suelos.
- Reforestación y agroforestería.
- Capacitación en Administración y Manejo de Recursos Naturales.
- Planes de uso de la tierra a nivel municipal.

El CAD también ofrece diferentes servicios en áreas específicas, en las cuales la institución tiene elevadas competencias. Estos servicios son:

- Transferencia de tecnología dirigida a organizaciones y empresas.
- Servicios de consultoría en el área ambiental y de recursos naturales (Administración y manejo de recursos naturales, Evaluaciones y estudios ambientales y socioeconómicos, Estudio y formulación de políticas ambientales, y Diagnóstico y planificación participativos).
- Facilidades de apoyo logístico.

Como se evidencia, los servicios específicos que conforman la cartera del CAD están directamente vinculados con procesos técnicos de las empresas e instituciones que constituyen el mercado de esta organización. En la práctica, sin embargo, estos servicios¹ no son solicitados y/o adquiridos en forma significativa por las empresas e instituciones que constituyen la cartera de clientes, lo que origina que los ingresos por esta vía sean relativamente bajos.

Los servicios que ofrece el CAD se brindan a partir de un Banco de Profesionales en donde se destaca un grupo de técnicos y especialistas con una amplia experiencia en las áreas mencionadas más arriba. Los profesionales inscritos en el Banco están disponibles, en un alto porcentaje, para los fines de las consultorías que demanden los clientes de la organización. Estos profesionales, en su mayoría, provienen de las organizaciones socias del CAD y de otras con las que mantiene alianzas estratégicas.

Por el lado de los productos que son comercializados² actualmente por el CAD, estos son el resultado del esquema de trabajo que se ha establecido con los socios estratégicos, así como con diferentes organizaciones de base las cuales son apoyadas por el Consorcio. Entre los productos que se comercializan están:

¹.- Convendría, a los fines de este plan de negocios, evaluar la forma en que se están ofreciendo estos servicios, los precios a los que se están vendiendo y los mecanismos de promoción que se están utilizando.

².- La mayoría de estos productos provienen de los proyectos ejecutados por los socios del CAD y/o por empresas o proyectos que reciben apoyo del CAD.

- **Café Orgánico.** Este es uno de los productos elaborados por la Asociación de Mujeres Caficultoras de Paraíso, la cual recibe apoyo y orientación del CAD, además de que promueve el café orgánico que produce esta asociación. Por esta actividad el CAD no recibe ningún beneficio económico.
- **Miel Orgánica.** Este producto es elaborado por un grupo de apicultores de Paraíso, quienes reciben orientación y apoyo del CAD. Como contribución adicional a los apicultores, el CAD promueve este producto en la ciudad capital.
- **Galletas de Macadamia.** Estas galletas son producidas por la empresa La Loma, la cual es socia del CAD, y como tal recibe el apoyo del Consorcio. Actualmente, el CAD recibe un 3.0% de las ventas totales de Galletas de Macadamia que realiza.
- **Palmito Pejibaye.** El palmito es un producto elaborado por la Fundación Progressio, institución que es socia del CAD.
- **Libros sobre Temas Ambientales.** Por las características de este Consorcio, eventualmente recibe donaciones³ en forma de libros, los cuales pone a la venta al público en general, recibiendo por ello determinados ingresos.

3.5.1. Proyectos Específicos

El CAD, desde su creación, ha venido desarrollando diferentes tipos de proyectos, para lo cual ha obtenido apoyo de la cooperación internacional, así como colaboración de organismos y empresas locales. En efecto, durante el período 1999-2005, el CAD ha ejecutado veintidós proyectos (Ver Anexo No. 1), y actualmente tiene en proceso los siguientes:

- Proyecto CAD-Bahoruco

Este proyecto trata del manejo de recursos naturales en forma sostenible en la Sierra de Bahoruco, y a través del mismo se opera un fondo para actividades productivas y de beneficio comunitario, el cual ha sido adaptado a la capacidad gerencial de los grupos e individuos locales, con lo que se contribuye a la conservación y desarrollo sostenible de la tierra. Las iniciativas comunitarias financiadas mediante este fondo incluyen protección de acuíferos y acceso a agua potable y saneamiento. Las iniciativas productivas financiadas hasta el momento mediante este proyecto son:

- Producción agrícola sostenible.
- Manejo postcosecha.
- Centro de Acopio.
- Transformación y comercialización de frutas locales.
- Desarrollo de artesanía local y microempresas no tradicionales.
- Recolección y comercialización de semillas de alta calidad de especies endémicas.
- Producción de yogurt y dulces.
- Ecoturismo.
- Apicultura.
- Crianza de cerdos y ovejas.

³.- Las últimas donaciones de libros se recibieron de las empresas Shell y Cemex.

La selección de la Sierra de Bahoruco para la implementación de este proyecto tiene su justificación en el hecho de que esta es una región de gran importancia ambiental, social y económica, la cual concentra una de las mayores riquezas de biodiversidad y es considerada como un centro de especiación de invertebrados, donde se encuentran todas las aves endémicas reportadas para la República Dominicana.

En la Sierra de Bahoruco hay también recursos mineros y geológicos de importancia para la región. En esta Sierra se encuentran la Reserva Biológica de Bahoruco Oriental y el Parque Nacional Sierra Bahoruco, estando este último en una de las zonas núcleo de la Reserva de Biosfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo, primera y única del país, declarada por la UNESCO el 6 de noviembre del 2002. La diversidad de ecosistemas, microclimas y su origen geológico hacen de la Sierra de Bahoruco un ambiente excepcional con gran potencial de desarrollo, pero necesita de un manejo apropiado. Cabe destacar, que los propietarios de la tierra, en su mayoría, residen en los pueblos, y sus tierras son trabajadas por nacionales haitianos, quienes llegan al país de manera ilegal o a trabajar en el Ingenio Barahona.

Por otra parte, en la Sierra de Bahoruco también se evidencia un alto nivel de conflicto de uso de la tierra, así como un alto índice de pobreza extrema que afecta a las poblaciones, siendo considerada una de las regiones más pobres del país.

Una estrategia fundamental del proyecto es la concertación de acciones, recursos y capacidades para poder generar impactos positivos visibles y sostenibles, a fin de contribuir a modificar la situación indicada anteriormente. A través de la ejecución de este proyecto se fomenta una red para el manejo sostenible de la Sierra de Bahoruco, mediante un proceso de empoderamiento, autogestión y coordinación con actores claves, entre los cuales se menciona a los nacionales haitianos residentes en la zona, y a las organizaciones locales e internacionales.

Con la ejecución de este proyecto, el CAD ha ganado experiencia y capacidad de gestión, juega un rol importante como entidad ejecutora de este proyecto, debido a su experiencia y a la capacidad de gestión que ha desarrollado. Ha coordinado acciones con ayuntamientos locales, empresas privadas, organizaciones comunitarias de base, organizaciones del gobierno con autoridad en el sector ambiental/recursos naturales, y las agencias de cooperación, para lograr su participación en el proceso de ejecución de este proyecto. Conviene especificar, además, que este proyecto está siendo ejecutado con el auspicio de Helvetas. El CAD logró, además, apalancar otros fondos para ejecutar actividades complementarias a las del proyecto.

Otros proyectos que se están ejecutando actualmente son: 1) Proyecto: “Valorización de los Recursos Ambientales de la Cuenca del Río San Rafael”, y 2) Proyecto “Estudio del estado de conservación y valoración económica de cuatro especies de palmas amenazadas”, ambos con fondos del CONIAF. Además, el CAD administra el Proyecto PPS (Programa de Pequeños Subsidios).

3.6. Métodos de Trabajo

El CAD ha adoptado y promueve entre sus socios y organizaciones de transferencia, métodos y herramientas comunes de trabajo, tales como: planificación, monitoreo,

autoevaluación, informes de avance, sistematización de experiencias y contabilidad. Como ejes transversales, el CAD utiliza los siguientes:

- El co-manejo para materializar la autogestión.
- La perspectiva de género para tender a la equidad.
- La participación de los actores a todos los niveles.
- La sostenibilidad como paradigma presente en todas las acciones.
- La cooperación con organizaciones ubicadas a nivel micro, meso y macro.

La estrategia en la ejecución de proyectos se basa en la capacidad de coordinación del CAD y en la transferencia de los paquetes tecnológicos elaborados. En este contexto, esta institución involucra a socios, instituciones y organizaciones locales en el desarrollo de los proyectos, de manera que las acciones se realicen de acuerdo a lo programado y con alto nivel de participación activa de los actores claves.

3.7. Situación Financiera del CAD

La ejecución de un Plan de Negocios debe estar precedida de un análisis financiero de la institución que lo implementará, de forma que se identifique y establezca un punto de partida que sirva de referencia para la evaluación de resultados. Adicionalmente, el análisis de la situación financiera permitirá conocer las fortalezas y debilidades que tiene la organización en lo referente a la generación de recursos y al destino de los mismos.

En el caso del CAD, el análisis de la información financiera referente a los ingresos y fuentes de recursos, permite mostrar que, desde su creación, esta organización ha dependido significativamente de la cooperación internacional y, más específicamente, del apoyo de Helvetas. En efecto, durante el período 1999-2006, Helvetas ha aportado cerca del 66.0% del total de ingresos generados por el CAD, en tanto las instituciones cooperantes, en su totalidad, han contribuido con cerca del 90% (Ver Tabla No. 1).

Esta fuerte dependencia de los fondos internacionales puede convertirse en una dificultad, sobre todo cuando se inician procesos de reducción de recursos y, al mismo tiempo, la institución no ha identificado y desarrollado fuentes alternas de financiamiento. Asimismo, se evidencia que el 10.7% de los ingresos del CAD durante el período señalado, proviene de los intereses que generan los certificados financieros⁴ colocados en bancos locales. Esta partida, además, ha venido incrementándose anualmente, aunque sufrió una disminución en el año 2005 con relación al 2004.

Un elemento que llama poderosamente la atención es que no se identifica una fuente de ingresos en base a la venta de productos o servicios institucionales, lo cual se revela como una debilidad en términos organizacionales⁵.

⁴- Es práctica común que muchas organizaciones que no tienen fuentes de financiamiento permanentes coloquen fondos de terceros, por ejemplo de la cooperación internacional, en instrumentos financieros para lograr mayores ingresos por esta vía. Sin embargo, determinados cooperantes no permiten esta práctica. Otro elemento es que la colocación de recursos en certificados financieros es recomendable siempre y cuando la tasa de interés lograda sea mayor que la tasa de inflación.

⁵- Conviene decir, que es materia de este plan de negocios identificar productos y servicios que generen ingresos adicionales a la institución.

Tabla No. 1
Porcentaje de Participación de las
Fuentes de Ingresos, Período 1999-2006

Fuentes de Ingresos	Participación
Helvetas	66.0
Intereses por Certificado	10.7
Intereses por Manejo de Cuenta	0.2
Overhead PPS	1.2
Overhead CANARI	0.1
Overhead CHEMONIC	0.2
Administración de Proyectos	1.9
Aporte JICA	7.5
Aporte Gobierno Central	0.9
Aporte DED	3.6
Aporte CONIAF 1	0.8
Aporte CONIAF 2	1.3
Aporte GTZ	0.6
Venta de Publicaciones	1.2
Alquiler de Vehículo	0.2
Cuota por Membresía	2.6
Otros Ingresos	0.9
TOTALES	100.0

Fuente: Elaboración propia en base a Informaciones del CAD.

Según se evidencia en la Tabla No. 2, los ingresos del CAD han tenido un comportamiento inestable durante el período 1999-2006⁶, aún cuando crecieron a una tasa promedio anual de 42.0%. El año 2004 fue el de mayor crecimiento de los ingresos con un 347.0% con respecto al 2003. Este último dato es particularmente interesante si tomamos en consideración que el 2004 fue el año de la crisis económica en donde la economía dominicana creció negativamente, y muchas empresas e instituciones privadas se vieron en serias dificultades financieras⁷. Particularmente, los datos indican que esta importante expansión de los ingresos durante ese año tiene su justificación en la elevada contribución que hizo Helvetas al CAD.

De la misma manera, los años de menor expansión de los ingresos fueron el 2002 y el 2005, cuando experimentaron crecimientos negativos por el orden del -54% y el -27%, respectivamente.

Por el lado de los gastos, el análisis evidencia que las erogaciones para la ejecución de los proyectos representan el 62.2% de los gastos totales, en tanto los salarios de los empleados representó el 13.7% durante el período 1999-2006 (Ver Tabla No. 4).

⁶.- Este análisis abarca hasta el mes de julio del 2006.

⁷.- Esto también muestra la alta dependencia de la institución de los aportes de la cooperación internacional.

Tabla No. 2								
COMPORTAMIENTO DE LOS INGRESOS, 1999-2006*								
ORIGEN DE INGRESOS	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006
Helvetas	2,446,350	3,386,446	3,278,000	2,083,310	0	610,000	720,000	2,480,000
Helvetas CAD-BH					465,303	4,942,480	2,087,826	
Intereses por Certificado	30,404	71,547	225,142	573,369	698,869	909,214	684,978	447,073
Intereses por Manejo de Cuenta			26,259	9,650	18,996	8,037	16,346	3,050
Overhead PPS					68,567	185,337	140,925	
Overhead CANARI						43,000		
Overhead CHEMONIC							78,890	
Administración de Proyectos								634,913
Aporte JICA		135,025	2,427,998					
Aporte Gobierno Central					73,964	58,333	105,000	70,000
Aporte DED							795,925	442,210
Aporte CONIAF 1								289,520
Aporte CONIAF 2								434,900
Aporte KOOR CARIBE				15,200				
Venta de Publicaciones						9,600	281,477	113,548
Alquiler de Vehículo						31,000	21,000	4,000
Cuota Para Membresía	874,646					10,000	10,000	
Otros Ingresos		19,683		53,441	199,094	10,000	16,335	2,410
Totales	3,353,399	3,612,701	5,957,398	2,734,970	1,524,793	6,817,002	4,958,701	4,921,624

Tabla No. 3
Tasa de Expansión de los Ingresos
Según Años, 1999-2006

Años	Tasa de Crecimiento %
1999	--
2000	7.73
2001	64.9
2002	-54.09
2003	-44.25
2004	347.08
2005	-27.26
2006	-0.75
Promedio	42.0

Fuente: Elaboración propia en base a
Informaciones del CAD.

Por otra parte, la expansión promedio anual de los gastos durante el período estudiado fue de un 60%, superior en 20 puntos porcentuales al crecimiento promedio anual de los

ingresos durante el mismo período. Cabe destacar, sin embargo, que en virtud de que la institución se caracteriza, básicamente, por ejecutar proyectos con fondos internacionales, los gastos crecen a una mayor velocidad en los años en que se han realizado los mayores desembolsos de recursos. Esto también se evidencia en el hecho de que cuando se han producido disminuciones de ingresos, lo propio ha ocurrido con los gastos institucionales. Eso reitera, en cierta medida, la alta dependencia del CAD de los aportes de la cooperación internacional.

Tabla No. 4
Tasa de Expansión de los Gastos
Según Años, 1999-2006

Años	Tasa de Crecimiento %
1999	---
2000	45.4
2001	53.66
2002	-82.24
2003	36.7
2004	414.81
2005	-6.93
2006	-34.95
Promedio	60.24

Un elemento a destacar, es que el crecimiento de los gastos se expresa básicamente en cuanto a las erogaciones para la ejecución de los proyectos, es decir, para gastos operacionales, no así para mantener el funcionamiento administrativo de la institución. Esto tiene su explicación en el hecho de que la mayoría de los proyectos que se ejecutan con fondos de agencias internacionales de cooperación, enfatiza en el financiamiento de determinados gastos que están directamente relacionados con el logro de los objetivos planteados, y promueve que las organizaciones receptoras financien, con recursos propios, sus gastos administrativos.

En términos del flujo financiero de la institución, es decir, la relación entre ingresos y gastos, este resulta positivo para todos los años de la serie analizada, excepto para el año 2005, cuando el saldo⁸ fue negativo en RD\$336,537.16. El balance positivo en el flujo financiero tiene su explicación en el hecho de que la institución prepara su presupuesto anualmente, y en el mismo se contemplan los recursos que se van a generar por cada proyecto, así como el destino que se le dará, por lo cual no existen posibilidades de que hayan resultados negativos.

Lo anterior revela, sin embargo, que el CAD es altamente vulnerable a la reducción de los aportes de la cooperación internacional, ya que si estas contribuciones desaparecen y/o se reducen, tal y como se prevé a partir del año 2007, la institución entraría en una etapa crítica de su desempeño organizacional. Es por ello que se requiere la identificación, a la mayor brevedad posible, de fuentes alternas de generación de

⁸.- Suponemos que este saldo negativo fue cubierto con los saldos positivos obtenidos en los años anteriores.

ingresos⁹ que tengan carácter permanente y que estén relacionadas con la venta de productos y/o servicios, o con la realización de actividades específicas.

3.8. Resultados Alcanzados

En el año 1999, el CAD inició sus trabajos con la elaboración de un Plan Operativo de Fase, el cual establecía las acciones y actividades que debían ejecutarse durante el período 1999-2001. Es así, que durante ese período se llevaron a cabo las siguientes actividades:

- a. Incorporación legal del Consorcio Ambiental Dominicano (CAD).
- b. Elaboración de Estatutos, Reglamentos y Manuales Operativos.
- c. Creación de un Fondo Patrimonial.
- d. Establecimiento de una oficina para el funcionamiento de la institución.
- e. Diseño de una estructura organizacional definida como ligera, la cual contemplaba la contratación de un Coordinador, de un Asistente y de una iguala contable.
- f. Intermediación entre Helvetas y los Socios del CAD, tanto para la canalización de recursos como para la asistencia técnica.
- g. Fomento y aplicación de métodos comunes de planificación, monitoreo, evaluación, elaboración de informes y sistematización.
- h. Fomento de la capacitación, el intercambio de información, el intercambio técnico, la prestación de servicios a socios, la creación de un Banco de Consultores, la creación de un banco de documentos sobre información ambiental.
- i. Gestión de una coordinación horizontal entre socios, desarrollo de estrategias de vinculación con el sector privado.
- j. Gestor de un Fondo para Proyectos, aportado por Helvetas.
- k. Gestor y catalizador de fuentes de financiamiento nacionales e internacionales.
- l. Sistematización de experiencias exitosas y validadas de los socios para la conformación de un Menú Tecnológico en temas de Agricultura Sostenible, Ecoturismo, Autogestión en el manejo de recursos naturales y Educación Ambiental
- m. Diseño de las herramientas y mecanismos para la Transferencia del Menú Tecnológico.

Otros resultados importantes que puede mostrar el CAD son los siguientes:

- Formulación del plan de manejo del Parque Nacional Sierra de Bahoruco en el ámbito de la Reserva de Biosfera Jaragua-Bahoruco-Enriquillo y elaboración de una guía sobre la geología del Hoyo de Pelempito.
- Creación de tres (3) Unidades de Gestión Ambiental Municipal (UGAM), en los municipios de Paraíso, Polo y Enriquillo. Estas unidades trabajan en la elaboración de los planes de manejo ambiental y en la realización de los foros municipales.
- Capacitación de 4 agricultores jóvenes en el Proyecto FORJA y de 18 mujeres en Sanidad Animal (Promotoras de Sanidad Animal –PROSANAS-) a través del Proyecto PROMESA.
- A través del Fondo Competitivo se han establecido 26 microempresas con igual número de familias con las que se benefician directamente 69 miembros. Las microempresas están orientadas a la producción y comercialización de miel, transformación de frutas locales, artesanía, producción y crianza de cerdos y ovinos.

⁹.- Es claro que este Plan de Negocios va en esa dirección.

- Con el acompañamiento de la Fundación PROGRESSIO y de la comunidad de Cachote, en Paraíso, se estableció un vivero para la reproducción de las especies endémicas de esa zona, especialmente el Ébano de Cachote, obteniéndose una producción de 3,200 posturas arbóreas nunca antes logradas con las que se aumentó la población In situ de la especie, y se establecieron tres (3) parcelas forestales para monitoreo permanente.
- Se protegió el área de un sistema de 7 manantiales que abastecen de agua potable a las comunidades de Café y de Charco Blanco, en el municipio de Paraíso, realizándose para los fines actividades de reforestación, charlas de sensibilización sobre los Recursos Naturales y formándose un comité de vigilancia para la protección de los manantiales de la zona.
- Puesta en funcionamiento de la oficina del Proyecto CAD-Bahoruco y el centro de documentación sobre la Sierra, disponible para facilitar a las organizaciones de la zona la elaboración de propuestas para la toma de decisiones.
- Se elaboró también una estrategia para la promoción del Ecoturismo Comunitario en el área de la Reserva de Biosfera y se conformaron tres (3) comités de iniciativas eco turístico locales denominados CIELOS.
- En cuanto al desarrollo de una campaña de Educación Ambiental en las escuelas de la Sierra, se desarrolló un programa de Educación con profesores y estudiantes orientado a la conservación de las Aves y a las plantas Nativas y Endémicas a través del Programa EDUCA, y se capacitó a 25 profesores y se conformaron 14 comités ambientales en igual número de escuelas.

Estos resultados, por la naturaleza de los mismos y los mecanismos de consecución, han logrado impactar de manera positiva en las comunidades en las que han sido ejecutados. Cabe preguntarse, sin embargo, si estos resultados hubieran sido posibles sin el apoyo de la cooperación internacional, y la respuesta, obviamente, es negativa. Otra interrogante que se plantea es si el CAD está en capacidad de continuar ejecutando actividades como las mencionadas anteriormente, tanto en el orden de la cantidad como en lo relacionado a la calidad. Aquí también se plantean serias dudas de que esto sea posible.

Una última reflexión que se plantea, es si el CAD debería realizar esfuerzos para continuar la ejecución de acciones que aporten resultados similares a los obtenidos hasta el momento, y la respuesta es claramente positiva. Ahora bien, a través de cuáles fuentes se agenciará el CAD los recursos y fondos necesarios para continuar operando proyectos en las diferentes comunidades en donde tiene presencia?. La respuesta a esta y a otras cuestiones está en el presente Plan de Negocios, y en su correspondiente Plan de Intervención.

3.9. Análisis FODA del CAD

Posterior al análisis institucional del CAD, en donde se describe a esta organización destacando su misión, visión, valores organizacionales, objetivos, situación financiera y resultados alcanzados, conviene poner en perspectivas las fortalezas con las que cuenta la organización para la puesta en marcha de un Plan de Negocios, así como las debilidades existentes y las oportunidades y amenazas que se ciernen sobre la organización.

De igual manera, se revisan en esta parte las condiciones externas que pueden convertirse en oportunidades organizacionales para potencializar las capacidades existentes, al tiempo que se plantean las amenazas latentes que tiene la entidad y que escapan a su control y decisión.

Una de las fortalezas que más se destaca del CAD es la elevada experiencia adquirida en el sector ambiental y de recursos naturales, lo que la convierte en una autoridad en el tema; y esto, evidentemente, tiene consecuencias positivas para el proceso de implementación del Plan de Negocios. Una segunda fortaleza que deberá potencializarse para los fines del plan, es el posicionamiento nacional e internacional del CAD, el cual tendrá que hacerse mucho más evidente en el proceso de implementación de dicho plan¹⁰. El tipo y la calidad de los socios estratégicos del CAD constituyen una de las fortalezas con que se cuenta y que deberá incidir positivamente en el desarrollo del Plan de Negocios (Ver Esquema No. 1).

En cuanto a las debilidades, definidas también como oportunidades de mejora, una de las que más se destaca es la falta de experiencia en la gestión de proyectos, productos y servicios con *enfoque de negocios*, esquema que será necesario asumir para los fines de obtener los resultados deseados. Aún cuando también la falta de recursos se revela como una debilidad para la implementación del Plan de Negocios, esta puede solucionarse mediante un proceso de negociación interno con los socios, o ya sea a través de otros mecanismos que permitan el financiamiento de los nuevos proyectos, productos y servicios a poner en marcha.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Elevadas capacidades desarrolladas en el sector ambiental y de recursos naturales. • Gerencia profesional. • Bajos costos de operación. • Socios estratégicos importantes. • Posicionamiento nacional e internacional. • Disposición a establecer nuevos esquemas de trabajo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estabilidad económica y social del país. • Crecimiento continuo del comercio internacional. • Entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Centroamérica, lo que aumentara las exigencias medioambientales para las empresas. • Pocas instituciones con características similares en el país. • La elaboración de un Plan de Negocios.

¹⁰.- Lo importante aquí es utilizar la buena imagen del consorcio en el tema ambiental y de recursos naturales para desarrollar una imagen institucional basada en el enfoque de negocios ambientales.

DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos recursos financieros disponibles para inversión. • Falta de experiencia en la gestión de proyectos, productos y servicios con enfoque de negocios. • Baja cantidad de socios. • Reducida capacidad instalada. • Poco personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Retiro de la cooperación internacional. • Finalización de proyectos ejecutados con recursos de cooperación internacional. • Relativa poca importancia que le da el gobierno a los proyectos ambientales.

La debilidad referida a la reducida cantidad de personas que laboran en el CAD puede constituirse, en principio, en un elemento en contra del Plan de Negocios; sin embargo, existen mecanismos para reducir el impacto de esta situación. Uno de estos mecanismos es la subcontratación de profesionales para la realización de tareas específicas, sin que esto se convierta en una carga económica adicional para la institución.

En términos de las oportunidades, es evidente que la estabilidad macroeconómica que vive la República Dominicana es un elemento a favor de las organizaciones no gubernamentales como el CAD, pues esto garantiza, en cierta forma, la estabilidad de las variables¹¹ económicas que pudieran incidir en el cumplimiento de los planes y proyectos que elabora y desarrolla. Otra oportunidad que debe ser aprovechada es que en el país no existe otra institución, en el sector ambiental, con las características del CAD, lo cual también se convierte en una ventaja competitiva. Por último, se debe destacar que la propia implementación de este Plan de Negocios es una oportunidad para el CAD.

En el marco de las amenazas, se destacan como principales las siguientes: retiro paulatino de la cooperación internacional que apoya el tema de medio ambiente y los recursos naturales, y el poco apoyo que ofrece el Estado.

4. Estructura Organizacional del CAD

4.1. Características Generales

El CAD está conformado por un conjunto de organizaciones las cuales se definen como socios y aliados estratégicos. Estos socios son los que ejecutan los proyectos definidos por el CAD, ya que esta organización no ejecuta proyectos de manera directa, sino que se apoya en las estructuras ya existentes. En ese sentido, cada socio del CAD mantiene su propia identidad organizativa, en tanto el CAD genera la sinergia necesaria que permite potencializar la capacidad que existe de manera conjunta.

El CAD asumió una organización matricial que es la combinación de la organización funcional y la de proyectos y productos ofrecidos. Este tipo de estructura es frecuentemente utilizada en organizaciones que desarrollan proyectos con la

¹¹.- Esto se refiere a la inflación, tipo de cambio, etc.

participación de varios especialistas o expertos, o que un mismo proyecto es financiado por varias fuentes de cooperación.

El diseño matricial integra las actividades funcionales y técnicas y reduce los costos al eliminar la duplicidad de actividades funcionales claves de cada proyecto o línea de producto. Es responsabilidad del área funcional identificar los recursos necesarios por el desarrollo de una labor, y también es responsable de identificar los proyectos o servicios que la institución pueda desarrollar para satisfacer las necesidades de los clientes. En lo que concierne a la estructura organizativa, esta comprende cuatro niveles: un nivel normativo, un nivel asesor, un nivel ejecutivo y un nivel de apoyo y gestión.

Aún cuando la estructura organizacional que tiene actualmente el CAD es propia de las entidades de este tipo, es evidente que en la misma se destacan por su ausencia, unidades organizacionales enfocadas al tema de gestión de recursos y/o de venta¹² de productos y servicios, actividades que en la mayoría de los casos está supeditada a las acciones que realicen las direcciones y/o coordinaciones ejecutivas que se creen. La experiencia indica que esto se convierte, entonces, en una debilidad, ya que tampoco se definen claramente los productos y/o servicios que debe ofrecer la institución, no sólo para responder a las demandas y necesidades de sus socios, sino también para asegurar su supervivencia financiera.

4.1.1. Tipos de Socios del CAD

Según se establece en los estatutos, podrán ser miembros del CAD las personas físicas, jurídicas o morales, reputadas como honestas y de buenas costumbres y que se adhieran a las cláusulas de los estatutos, sin considerar religión, sexo, raza o afiliación política. Califican para ser socios las ONGs, instituciones gubernamentales y privadas y organismos internacionales. Existen cuatro categorías de socios, y estas son: 1) Socios Fundadores; 2) Socios Activos; 3) Socios Solidarios y 4) Socios Honoríficos.

4.1.2. Proceso de Toma de Decisiones en el CAD

Las políticas institucionales del CAD son definidas por la Asamblea de Socios y por el Consejo Directivo. La Asamblea está integrada por todos los socios del CAD. Para el período 2006-2008, el Consejo Directivo está conformado de la siguiente manera:

Cargo	Socio	Representante
Presidente	Fundación Loma Quita Espuela	Jesús Moreno Portalatín
Vice-Presidente	Jardín Botánico Nacional	Milciadez Mejia
Tesorero	Centro de Agricultura Sostenible con Tecnología Apropiaada	Epifanio González
Secretaria	Subsecretaria de Áreas Protegidas y Biodiversidad	Priscila Peña
Vocal	Centro para el Ecodesarrollo de la Bahía de Samaná y su Entorno "CEBSE".	Omar Ramírez

¹².- Se debe aclarar que cuando se habla de venta de productos y servicios por parte del CAD, se refiere a los esfuerzos para generar ingresos con visión de autogestión, no para la obtención de beneficios económicos para los socios del CAD.

Adicionalmente, existe una Dirección Ejecutiva que es la encargada de ejecutar los planes estratégico y operativo de la institución. Como se señaló anteriormente, no existen en el CAD unidades organizacionales de apoyo técnico y administrativo que permitan un desempeño ágil y eficaz de la estructura, al tiempo que posibilite la realización de actividades y tareas más allá de las comúnmente establecidas. De hecho, documentos elaborados anteriormente, en los cuales se hace reseña a talleres de difusión llevados a cabo previamente, dan cuenta de que en el CAD el proceso de toma de decisiones es lento y confuso, y que no existe una clara definición sobre las instancias que deben tomar determinados tipos de decisiones. Se aduce también falta de seguimiento a la implementación de las decisiones tomadas y escasez de un equipo técnico en términos cuantitativos.

La situación actual del proceso de toma de decisiones en el CAD es de vital importancia para la implementación del Plan de Negocios. Esto así, debido a que este instrumento de desarrollo requiere de una estructura organizacional claramente establecida, de procesos dinámicos, ágiles y eficaces, de flexibilidad en la toma de decisiones, y de la existencia de las unidades organizacionales que le den soporte a la gestión durante el proceso de implementación del Plan de Negocios.

5. El Plan de Negocios del Consorcio Ambiental Dominicano

5.1. Descripción del Plan de Negocios

Un Plan de Negocios constituye una herramienta técnica utilizada por distintas organizaciones para alcanzar objetivos relacionados con la sostenibilidad financiera y con su desempeño técnico y operativo. De manera particular, un Plan de Negocios busca dar respuestas adecuadas, en un momento específico, a las cinco grandes preguntas que toda organización, empresa, inversionista, proveedor, financista, comprador, etcétera, desea resolver: a) Qué es y en qué consiste el negocio?; b) Quién o quienes dirigirán el negocio?; c) Cuáles son las causas y razones de éxito?; d) Cuáles son los mecanismos y las estrategias que se van a utilizar para lograr las metas previstas?; y e) Qué recursos se requieren para llevar a cabo el negocio y qué estrategias se van a usar para conseguirlos? (Varela, 2001).

Añade Varela que un Plan de Negocios es un proceso de darle al negocio una identidad, una vida propia. Es, además, un mecanismo de proyectar la organización en el futuro, de prever dificultades y de identificar posibles soluciones a las coyunturas que pudiesen presentarse.

A partir de esta conceptualización, el Plan de Negocios del CAD será el instrumento de desarrollo mediante el cual esta organización resolverá los problemas relacionados con su sostenibilidad financiera y con su expansión y desarrollo futuro. Por demás, este plan está pensado por los socios del CAD como una vía expedita para la identificación de proyectos ambientales sustentables, a través de los cuales ellos pueden lograr el éxito institucional, no sólo del CAD, sino también de cada una de las organizaciones que lo conforman.

El Plan de Negocios del CAD tendrá una duración de cinco años, tiempo en el cual se espera haber logrado la sostenibilidad financiera de la institución, y haber respondido a las preguntas específicas planteadas por Varela (2001), y que se señalan más arriba.

Un componente específico que aparece en este Plan de Negocios del CAD es un Plan de Intervención, en el que se proponen las acciones concretas que se realizarán y a partir de las cuales se cumplirán los objetivos establecidos. Como parte del Plan de Negocios, el de Intervención también tendrá una duración de cinco años, aunque en este caso se obtendrán resultados en el corto plazo.

5.1.1. Objetivos Generales del Plan de Negocios

El Plan de Negocios está dirigido al logro de dos objetivos importantes que se refuerzan mutuamente: a) La sostenibilidad financiera del CAD y b) el Desarrollo de los Socios estratégicos de la institución. Sin embargo, y para los fines de la ejecución del Plan de Negocios, se han identificado los siguientes objetivos específicos:

➤ **Mejorar la Gestión Operativa e Institucional**

Para el logro de este objetivo, se deberán alcanzar las siguientes metas operativas:

- Establecer el enfoque de negocios ambientales como piedra angular para la supervivencia del CAD.
- Identificar las áreas de negocios que pueden ser desarrolladas por el CAD.
- Ampliar las alianzas estratégicas con el sector privado, con el Gobierno y con otros organismos internacionales.
- Colaborar con otras organizaciones internacionales en la identificación y utilización de las prácticas técnicas óptimas existentes.
- Promover el enfoque internacional del CAD.

➤ **Diversificar las Fuentes de Financiamiento del CAD**

Las metas operativas que se deberán cumplir para alcanzar este objetivo son:

- Desarrollar el enfoque de sostenibilidad financiera. El principio básico de que el CAD debe alcanzar la autosostenibilidad financiera dentro de un plazo razonable es un elemento crucial del Plan de Negocios. En este caso, la propuesta es que cada proyecto, producto o servicio a ser ejecutado tiene que ser autosostenible por sus propios medios, y debe considerarse, como resultado último, un porcentaje de utilidad o ganancia para ser transferido al CAD. Los recursos a ser transferidos al CAD engrosarán lo que hemos denominado como Fondo de Capitalización del Consorcio (FONDOCAD¹³).
- Desarrollar actividades específicas de generación de ingresos.

¹³.- Los recursos del FONDOCAD podrán ser utilizados solo para gastos de inversión relacionados con la puesta en marcha de un nuevo proyecto, producto o servicio con elevado potencial de generación de ingresos.

➤ **Diversificar y Ampliar la Oferta de Productos y Servicios**

Para este objetivo se contemplan las siguientes actividades estratégicas:

- Identificación de la demanda existente y la potencial.
- Determinación de las necesidades de los socios estratégicos.
- Determinación de las necesidades de los clientes potenciales.
- Evaluación de la cartera actual de proyectos, productos y servicios existentes.
- Creación de una cartera de proyectos, productos y servicios novedosa, acorde con las necesidades de los socios estratégicos, y de los clientes potenciales.
- Preparar una carpeta de proyectos para procurar recursos para el CAD y sus socios.

➤ **Impulsar un Proceso Permanente de Desarrollo Organizacional y de Fortalecimiento Institucional**

El cumplimiento de este objetivo está relacionado con las siguientes actividades estratégicas:

- Diseñar y poner en marcha una estructura organizacional acorde con las características y premisas del Plan de Negocios.
- Definir e implementar un Programa de Captación de Nuevos Socios.
- Realizar actividades que promuevan la imagen institucional y permitan un posicionamiento organizacional del CAD.
- Desarrollar una identidad propia del CAD, a partir de actividades propias de esta organización.

5.1.2. Análisis de la Demanda Actual y Potencial

La demanda actual de los servicios del CAD se reduce básicamente a los socios existentes. Demandas adicionales de servicios, tales como de consultoría y/o asesoría, son escasas y esporádicas. En el caso de los productos, se evidencia que existe una cierta informalidad en su proceso de comercialización, además de que son reducidos en términos cuantitativos y generan poca ganancia.

Los proyectos, por su parte, son los que mayor demanda tienen, ya que comúnmente son ejecutados por los mismos socios, y vienen dotados de los recursos financieros para su desarrollo. Otra característica que se evidencia aquí, es que casi la totalidad de los proyectos se llevan a cabo con aportes de la cooperación internacional, y en alianza estratégica con organizaciones locales. En el Esquema No. 2, se sintetiza la oferta actual que realiza el CAD, a partir de la demanda de los socios.

Esquema No. 2

Demandas de Recursos	Demandas de Servicios
Fondos para ejecutar proyectos, entrenamientos, participación en eventos, publicaciones, programas televisivos y radiales	Transferencia tecnológica de Ecoturismo, Agricultura Sostenible, CAREN y Educación Ambiental
Participación en reuniones, talleres y eventos	Venta de productos: chocolate, miel, café, libros
Revisión de documentos técnicos y legales	Administración de proyectos
Participación en comisiones especiales	
Información sobre temas ambientales y actividades realizadas por terceros	
Elaboración de charlas, presentaciones, conferencias	
Formulación de proyectos	
Facilidades logísticas: salón reuniones, vehículo, impresora, copiadora, PC, paneles, cámara, etc.	

A partir de nuestro análisis, es evidente que el CAD no tiene un *enfoque de atención a la demanda y a los clientes*, ya que su cartera de clientes se limita a los socios y aliados estratégicos. En ese sentido, se requiere para el Plan de Negocios, las siguientes acciones específicas:

1. Identificar nuevos clientes a partir de la oferta de nuevos productos y servicios.
2. El desarrollo de un nicho de mercado que, manteniendo el espíritu de la misión institucional, permita la ejecución de *negocios ambientales*.
3. Identificación de productos y servicios más concretos, atractivos a los nuevos clientes.
4. Desarrollar el concepto de comercialización de productos y servicios, atendiendo a las condiciones estructurales del mercado en el cual se desempeña el CAD.

5.1.3. Desarrollo de un Nicho de Mercado

La necesidad de desarrollar un nicho de mercado por parte del CAD no debe verse como una acción fortuita o temporal, sino que debe desarrollarse un concepto en torno a esto, y este concepto debe estar estrechamente vinculado a la generación de lo que hemos denominado como Negocios¹⁴ Ambientales.

Otro elemento a destacar aquí es que el nicho de mercado que se desarrolle puede ser útil no sólo para el CAD, sino también para los socios estratégicos que podrán desarrollar negocios específicos cuando lo estimen conveniente, sobre todo en aquellos casos en los que el CAD, por sus características, no pueda entrar. En este caso, el CAD deberá definir

¹⁴- Convendría realizar un taller para identificar los potenciales negocios ambientales que se pueden desarrollar, y que pueden ser aprovechados tanto por el CAD como por los socios estratégicos del Consorcio.

Conviene establecer, sin embargo, dos premisas básicas para el desarrollo y aprovechamiento de un nicho de mercado: 1) El Plan de Negocios está definido principalmente para lograr la sostenibilidad financiera del CAD, ya que sus socios operan como empresas y/o como entidades económicamente sostenibles; y 2) El CAD y sus socios no deben competir entre ellos, sino establecer alianzas estratégicas cuando el proyecto, producto o servicio lo requiera.

5.1.4. Productos y Servicios a Ofrecer

Para toda empresa o institución, ya sea esta pública o privada, la identificación de los proyectos, productos o servicios que ofrecerá no es una tarea simple. El proyecto, producto o servicio define lo que es la organización, su estructura, su forma de operar, sus esquemas organizativos, etc. En el caso del CAD, es obvio que sus proyectos, productos y servicios van dirigidos a la conservación del medio ambiente y los recursos naturales; sin embargo, cabría preguntarse, pueden generar estos instrumentos los ingresos suficientes como para garantizar la sostenibilidad del CAD? Desde el punto de vista del Plan de Negocios la respuesta a esta pregunta va en el sentido positivo. La diferencia está en la forma en que se ofrecen, en el mercadeo y venta de los mismos, en las alianzas estratégicas establecidas, y en el apalancamiento financiero que se realice.

En este Plan de Negocios se contempla el desarrollo de cuatro (4) tipos de productos¹⁵:

1. Servicios de Consultorías y Asesorías.
2. Productos Comercializables.
3. Proyectos Ambientales con Enfoque de Negocios.
4. Actividades Concretas de Generación de Ingresos.

En el primer caso, la oferta de servicios de consultoría y asesoría se ofrecerá a partir de la capacidad técnica y la experiencia desarrollada por el CAD. Aquí se utilizará la red de especialistas ambientales, conformada por los socios y aliados estratégicos, así como el Banco de Consultores¹⁶. Las áreas temáticas a ser ofertadas son las siguientes: a) Biodiversidad; b) Áreas Protegidas; c) Educación ambiental; d) Agricultura Sostenible; e) Ecoturismo y f) Ecosistemas costero-marinos. Otros servicios a ser ofertados son:

- Gestión de recursos técnicos y económicos para la ejecución de proyectos.
- Formulación y administración de proyectos ambientales.
- Monitoreo, seguimiento y evaluación de proyectos ambientales.
- Transferencia tecnológica en educación ambiental, ecoturismo, agricultura sostenible y autogestión en el manejo de recursos naturales.
- Canalización de información.

La diferencia entre lo que se estaba realizando hasta ahora y lo concebido en el Plan de Negocios, es que habrá un mercadeo permanente de los Servicios de Consultoría y

¹⁵.- A partir de aquí, todo instrumento de generación de ingresos se definirá como un producto, no importando si este se vende en forma de servicio o como proyecto.

¹⁶.- Se propone la modificación del concepto de Banco de Profesionales y se adopta el de Banco de Consultores.

Asesoría, pudiendo incluso desarrollar una propuesta a nivel internacional, a partir de la experiencia desarrollada en la República Dominicana. En este caso, se utilizará el enfoque de inducción de la demanda como resultado de la presentación de la oferta.

En cuanto a los Productos Comercializables, la propuesta es que el CAD desarrolle una fuerza de venta, a través de terceros, en donde los productos no se ofrezcan en apoyo a determinado proyecto, sino que haga, en cada caso, una negociación, tipo representación, para la colocación y comercialización de dichos productos¹⁷. De hecho, se tiene constancia que muchas ONG's en el mundo venden productos de organizaciones y aliados con quienes trabajan y/o apoyan identificando mercados. En términos del peligro que pudiera representar para la misión de la institución, conviene aclarar que no se trata de convertir al CAD en un centro de acopio, sino de posibilitar una comercialización bajo la característica de ganar-ganar.

El tercer tipo de producto propuesto es el desarrollo de Proyectos Ambientales con Enfoque de Negocios. Lo importante aquí es que el CAD no se involucre en proyectos que no tengan un retorno económico evidente, una vez cumplido el requisito de que tienen que responder a la misión institucional. En los casos en donde el CAD sólo administre los proyectos, deberá establecerse un nivel de Overhead que cubra todos y cada uno de los esfuerzos de la entidad.

Por último, se plantea como producto importante la realización de *Actividades Concretas*¹⁸ de generación de ingresos. La propuesta aquí es desarrollar cuantas acciones sean necesarias para movilizar a la institución, al tiempo que se gestionan fondos frescos.

5.1.5. Identificación de la Competencia

Actualmente, no se identifica una competencia real para el CAD en lo que es el desarrollo de los negocios ambientales, y mucho menos en las áreas temáticas que serán ofertadas como producto. Sin embargo, no se descarta la posibilidad que con la entrada en vigencia del Tratado de Libre Comercio entre los países centroamericanos, la República Dominicana y los Estados Unidos, empiecen a operar en el país empresas y/o instituciones que ofrezcan servicios similares. Es por ello que sugerimos adelantarse en la oferta de los productos definidos anteriormente.

5.1.6. Clientes Existentes y Potenciales

El CAD tiene un mercado constituido por el conjunto de empresas e instituciones que operan en el sector de medio ambiente y de los recursos naturales. Se podría decir que la demanda de productos y servicios al CAD es realizada comúnmente por estas empresas e instituciones.

A la par con el desarrollo de un nicho de mercado, se propone crear un *Banco de Clientes*, nacionales e internacionales, al tiempo de crear una *Red de Consumidores de Productos Ambientales*. Esta red tendría un enfoque multiplicador importante y serviría también como un mecanismo de posicionamiento institucional.

¹⁷.- Actualmente, esta comercialización se realiza en pequeña escala, pero ausente de un sentido y enfoque de negocio y de generación de ingresos.

¹⁸.- Muchas de estas actividades aparecerán en el Plan de Intervención.

5.1.7. Estrategia y Fijación de Precios

Los precios a los que se venderán los productos y servicios sugeridos, van a depender del tipo de bien o servicio de que se trate, de las características de los mismos, de los volúmenes a ser comercializados y del cliente que los adquirirá. No obstante, la estrategia de precios estará sustentada en el concepto de recuperación de costos, lo que implica que ningún producto o servicio deberá ser comercializado a un precio por debajo de su costo de elaboración, incluyendo un margen de ganancia o utilidad para el Consorcio.

Se reitera que un análisis de costo será la antesala de la colocación de los precios a cada uno de los productos a ofrecer.

5.1.8. Mercadeo y Promoción de los Proyectos, Productos y Servicios

Por las características del CAD, esta institución realiza comúnmente actividades de promoción y de relaciones públicas con lo que ha logrado su posicionamiento entre las instituciones del sector ambiental y de recursos naturales. Este posicionamiento se revela, principalmente, entre sus socios estratégicos y entre las entidades gubernamentales con las cuales mantiene relaciones de trabajo y/o ejecuta proyectos específicos. Sin embargo, para los fines de este Plan de Negocios se precisa desarrollar un concepto más comercial y de negocios, en donde la comercialización de los diferentes productos sea permanente, y responda a una estrategia de colocación y venta de los diferentes productos, y vaya dirigida a la captación de los clientes potenciales. De manera particular, se requiere:

- Identificar la demanda nacional y por región de productos y servicios rentables y de alto valor agregado en términos de gestión ambiental y de recursos naturales.
- Diseñar un plan de mercadeo y promoción institucional sobre los negocios ambientales, y basado en los proyectos, productos y servicios ambientales.
- Desarrollar un órgano de difusión permanente en donde se muestren los proyectos, productos y servicios que ofrece la institución.
- Realizar una actividad de lanzamiento de los proyectos, productos y servicios a poner en ejecución.
- Incrementar las ventas anuales de los productos y servicios de la organización.

Aún cuando lo básico para los fines del Plan de Negocios es el mercado de los diferentes productos a ofrecer, conviene mantener, paralelamente, un programa de relaciones públicas para promover la misión y visión de la institución, de modo que la imagen de la entidad que ejecuta los negocios ambientales, no supere a la imagen como organización defensora del medio ambiente y los recursos naturales.

Para complementar las nuevas orientaciones programáticas del CAD, se establecerá una estrategia de comunicación más efectiva y proactiva, que sea consistente con la estrategia mercadológica diseñada para cada producto. En este caso, tanto la estrategia de comunicación como el plan de mercadeo estarán alineados en función de los diferentes productos que se pongan en marcha. Esto permitirá, básicamente:

- Orientar la información y el mercado a la demanda específica de que se trate y durante el tiempo de realización del producto.
- Especializar fondos por cada producto con retorno evidente.
- Realizar una mejor asignación de los recursos institucionales.
- Coordinar las ofertas y la demanda en cada caso.

5.1.9. Instrumentos de Comercialización

Cada proyecto, producto y/o servicios se debe comercializar de manera individual. Esto así, debido a que algunos de ellos, y en el caso ideal todos, podrán subcontratarse, además de que, en determinadas situaciones, los productos tendrán una vida útil y podrán ser reemplazados por otros.

5.2. Gestión Operativa del Plan de Negocios

5.2.1. Análisis de Capacidad Instalada

Actualmente, la estructura organizacional del CAD está constituida por una Asamblea de Socios y por un Consejo Directivo, quienes son los organismos que definen y establecen las políticas institucionales que norman la marcha de la organización. Adicionalmente, el CAD cuenta con una Dirección Ejecutiva conformada por una unidad técnica y por una unidad administrativa.

Hasta el momento, el CAD está pensado como una estructura matricial a partir de los diferentes proyectos que ejecuta y en función de la interrelación que tienen estos proyectos entre sí a nivel de la ejecución. Sin embargo, para los fines de la puesta en marcha del Plan de Negocios se precisa de una estructura más ágil y eficaz, con cierta autonomía operativa y con la cantidad de unidades organizacionales necesarias para la oferta de los diferentes productos. Es por ello que proponemos la creación de una Unidad Técnica de Gestión, que lleve a cabo las acciones relacionadas con la generación de ingresos para la institución.

5.2.2. Propuesta de Creación de la Unidad de Gestión de Negocios Ambientales

La creación de una Unidad de Gestión de Negocios en el CAD, tiene el objetivo claro de asegurar los resultados propuestos en el Plan de Negocios, tales como la sostenibilidad financiera y el desarrollo organizacional. En lo fundamental, no se está proponiendo una reestructuración organizacional, sino un cambio de paradigma y una modificación de los esquemas bajo los cuales había venido funcionando hasta el momento esa entidad.

Entendiendo que el CAD tiene una estructura organizacional ligera, y que cuenta con un personal reducido para la implementación de actividades y acciones adicionales a las ya existentes, se prevé la contratación de personal específico para la Unidad de Gestión de Negocios. Sin embargo, se requiere que las personas contratadas para esta unidad tengan, en su generalidad, un perfil¹⁹ proactivo, condiciones gerenciales específicas, y

¹⁹.- Posteriormente, se deberá definir el perfil del puesto que deberá tener la persona contratada para la coordinación de la Unidad de Gestión de Negocios Ambientales.

capacidad para ejercer un liderazgo institucional efectivo. Esta unidad operará bajo los siguientes mecanismos:

- **Subcontratación:** El personal de la Unidad de Gestión de Negocios se concentrará en la prestación de servicios para el desarrollo, la formulación y el financiamiento de proyectos, productos y servicios sustentables y de calidad. Algunos servicios específicos podrían ser subcontratados, cuando las condiciones así lo sugieran. Contrariamente, en áreas en que tenga capacidades especiales o ventajas competitivas, la Unidad de Gestión de Negocios asumirá de manera directa la realización de estas actividades.
- **Relaciones entre la Administración del CAD y la Unidad de Gestión de Negocios.** La unidad de gestión de negocios funcionará como parte de la estructura organizacional vigente y dependerá directamente de la Dirección Ejecutiva.
- **Sistema de Gestión Interna.** El sistema actual de gestión será mejorado para facilitar la administración y la asignación de responsabilidades.
- **Descripción General del Puesto de Coordinador de la Unidad de Gestión de Negocios.** Las funciones y responsabilidades asignadas a la coordinación de la unidad de gestión son las siguientes:
 - Dirigir la unidad de gestión de negocios con eficiencia y eficacia, procurando su expansión y desarrollo y su permanente contribución a la sostenibilidad financiera del CAD.
 - Proponer a la Dirección Ejecutiva del CAD, proyectos, productos y servicios novedosos que representen ingresos adicionales y que estén dirigidos a la satisfacción de las necesidades y demandas de los socios estratégicos.
 - Ejecutar los proyectos, productos y servicios que hayan sido acordados y que respondan a los planes estratégico y operativo de la institución.
 - Preparar y presentar por ante el Consejo Directivo y la Dirección Ejecutiva informes periódicos sobre el funcionamiento de la unidad.
 - Identificar y gestionar nuevas fuentes de ingresos para los proyectos, productos y servicios que le han sido encomendados para su ejecución.
 - Controlar la ejecución del presupuesto de los proyectos, productos o servicios bajo su responsabilidad.
 - Apoyar la elaboración de los planes estratégicos y operativos de la institución.
 - Representar a la Institución por ante otras instituciones y empresas relacionadas con las actividades y operaciones del Consorcio y, específicamente, de la Unidad de Gestión de Negocios.
 - Programar, coordinar y controlar los trabajos en cada una de las áreas y actividades asignadas.
 - Solicitar a la Dirección Ejecutiva los desembolsos que requieran las operaciones de la Institución, siguiendo las normas y procedimientos establecidos.
 - Velar por la disciplina del personal que labora en la Unidad de Gestión de Negocios.

- Realizar otras funciones afines y complementarias, que le sean asignadas por la Dirección Ejecutiva y/o por el Consejo Directivo.

5.3. Gestión Financiera del Plan

5.3.1. Enfoque de Sostenibilidad Financiera del Plan

Una de las premisas básicas de este Plan de Negocios es que su implementación deberá estar basada en la sostenibilidad financiera. Esto implica que todos los proyectos, productos y servicios que sean ofertados, deberán tener un enfoque de negocios, y serán desarrollados a partir de la comprobación de que tienen flujos de efectivo positivos. Esto quiere decir, que la oferta de un producto, proyecto o servicio deberá estar basada en su capacidad de generar los ingresos necesarios que cubran sus costos de elaboración, y que permitan la obtención de un determinado margen de ganancia.

5.3.1.1. Proyección de Gastos

De mantenerse la tendencia en el nivel de gasto en la institución, el CAD deberá erogar anualmente alrededor de RD\$1.4 millones para su sostenimiento. De este monto, los salarios representarán casi el 50% de los gastos totales, mientras que la Regalía Pascual y las Prestaciones Laborales constituirán cerca del 15%. De su lado, los gastos de publicidad y prensa apenas alcanzarán el 4.5% (Ver Tabla No. 5). Conviene especificar aquí, que esta proyección de los gastos de salarios está directamente relacionada con el desarrollo de la capacidad de preparación y presentación de proyectos que generen ingresos, por parte de los técnicos y empleados de la institución.

Este escenario no incluye los gastos relacionados con la ejecución de determinados proyectos, ni las erogaciones necesarias para la oferta de servicios; sino que está concebido para el mantenimiento de la burocracia del CAD y para el desenvolvimiento operativo de la institución.

Existen posibilidades de que estos gastos se reduzcan en un determinado porcentaje, lo que haría más fácil la obtención del punto de equilibrio; sin embargo, esta debe ser una decisión institucional, ya que eliminar determinados renglones de gastos implicaría afectar en cierta forma el desenvolvimiento operativo. En este caso, la recomendación básica es concentrarse en la identificación de instrumentos de generación de ingresos, ponerlos en ejecución y, posteriormente, medir sus resultados.

Tabla No. 5
Gastos Projectados para el Período 2007-2011

Gastos Administrativos y de Operación	2007	2008	2009	2010	2011	TOTALES
Salarios	703,745.14	703,745.14	703,745.14	703,745.14	703,745.14	3,518,725.71
Seguro Médico	33,304.11	33,304.11	33,304.11	33,304.11	33,304.11	166,520.57
Seguridad Social TSS	51,045.26	51,045.26	51,045.26	51,045.26	51,045.26	255,226.29
Regalía Pascual y Otras Prestaciones	215,818.41	215,818.41	215,818.41	215,818.41	215,818.41	1,079,092.03
Auditoria Externa	56,571.43	56,571.43	56,571.43	56,571.43	56,571.43	282,857.14
Manten. de Vehículo	12,044.95	12,044.95	12,044.95	12,044.95	12,044.95	60,224.74
Alquiler de Local	49,782.86	49,782.86	49,782.86	49,782.86	49,782.86	248,914.29
Combustible	29,433.94	29,433.94	29,433.94	29,433.94	29,433.94	147,169.71
Manten. de Equipos	8,478.86	8,478.86	8,478.86	8,478.86	8,478.86	42,394.29
Material Gastable de Of.	19,204.39	19,204.39	19,204.39	19,204.39	19,204.39	96,021.94
Mantenimiento de Oficina	5,314.29	5,314.29	5,314.29	5,314.29	5,314.29	26,571.43
Dietas y Viáticos	9,075.43	9,075.43	9,075.43	9,075.43	9,075.43	45,377.14
Teléfono, Fax, Celulares, Energía	48,202.56	48,202.56	48,202.56	48,202.56	48,202.56	241,012.80
Reuniones Consejo Dir.	39,336.62	39,336.62	39,336.62	39,336.62	39,336.62	196,683.09
Publicidad y Prensa	64,497.84	64,497.84	64,497.84	64,497.84	64,497.84	322,489.20
Mensajería	531.43	531.43	531.43	531.43	531.43	2,657.14
Limpieza de Oficina	20,914.29	20,914.29	20,914.29	20,914.29	20,914.29	104,571.43
Material de Cocina	3,953.83	3,953.83	3,953.83	3,953.83	3,953.83	19,769.14
Gastos Misceláneos	28,997.14	28,997.14	28,997.14	28,997.14	28,997.14	144,985.71
Cargos Bancarios y Comisiones	17,114.91	17,114.91	17,114.91	17,114.91	17,114.91	85,574.57
	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	7,086,838.37

Fuente: Elaboración propia a partir de informaciones financieras del CAD.

Tabla No. 6
Distribución Porcentual de los Gastos

Gastos Administrativos y de Operación del CAD	Porcentaje de Participación
Salarios	49.65
Seguro Medico	2.35
Seguridad Social TSS	3.60
Regalía Pascual y Otras Prestaciones	15.23
Auditoria Externa	3.99
Mantenimiento de Vehículo	0.85
Alquiler de Local	3.51
Combustible	2.08
Mantenimiento de Equipos	0.60
Material Gastable de Oficina	1.35
Mantenimiento de Oficina	0.37
Dietas y Viáticos	0.64
Teléfono, Fax, Celulares, Energía	3.40
Reuniones Consejo Directivo	2.78
Publicidad y Prensa	4.55
Mensajería	0.04
Limpieza de Oficina	1.48
Material de Cocina	0.28
Gastos Misceláneos	2.05
Cargos Bancario y Comisiones	1.21
TOTALES	100.00

Fuente: Elaboración propia.

5.3.1.2. Proyección de Ingresos

Este Plan de Negocios contempla que en un período no mayor a dos años, la institución haya logrado su punto de equilibrio financiero. Para ello, sin embargo, se deberán haber tomado las decisiones pertinentes en cuanto al diseño y puesta en marcha de los diferentes productos recomendados, y en cuanto a la realización de las actividades de generación de ingresos que se sugieren en el Plan de Intervención que aparece más adelante.

En el primer año de ejecución del Plan de Negocios, y habiéndose implementado las dos primeras acciones contempladas en el Plan de Intervención, los gastos totales sólo superarán en un 20% a los ingresos generados. Esto implica que existirá un balance negativo en el flujo de efectivo durante este primer año. Los recursos para solventar este déficit, podrían provenir de los recursos colocados en Certificados Financieros o, en su defecto, pudieran ser aportes temporales de los miembros del CAD. En este último caso, estos aportes serían devueltos una vez se supere el déficit y se obtengan ganancias significativas.

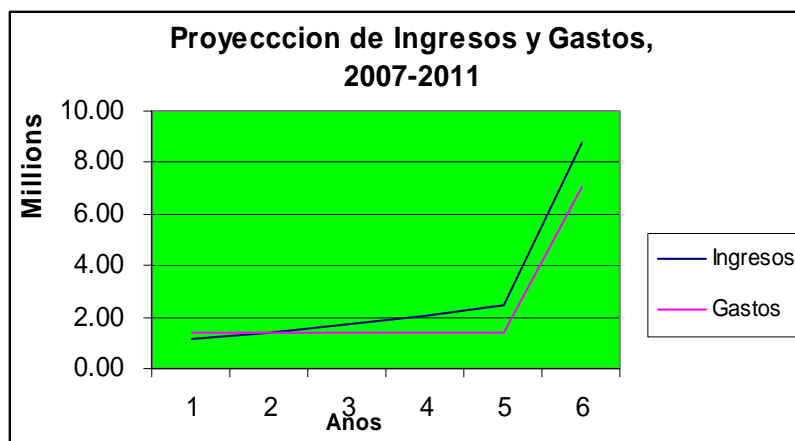
Al finalizar el segundo año de ejecución del Plan de Negocios, y ya con la puesta en marcha de más del 75% de los productos y acciones recomendadas, se espera haber alcanzado y/o superado el punto de equilibrio financiero. De ahí en adelante, se planea que los ingresos superen anualmente a los gastos en múltiplos de 20 hasta concluir el quinto y último año de operación del Plan de Negocios (Ver Tabla No. 7 y Gráfico No. 1).

Tabla No. 7
Relación de Ingresos y Gastos Proyectados
Período 2007-2011

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total del Período
Ingresos	1,133,894.14	1,417,367.67	1,700,841.20	2,041,009.44	2,449,211.33	8,742,323.79
Gastos	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	1,417,367.67	7,086,838.35
Resultado	(283,473.53)	0.00	283,473.53	623,641.77	1,031,843.66	1,655,485.44

Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 1



En el orden de la generación de ingresos, la realización de la Actividad 1, recomendada en el Plan de Intervención y definida como “Feria²⁰ de Negocios Ambientales y Tecnología de los Recursos Naturales”, es la que podría permitir un mayor nivel de captación de recursos financieros, debido a dos razones principales: 1) Este tipo de evento tiene un enfoque comercial, en donde comúnmente participan empresas mostrando sus avances en el área ambiental y de transferencia tecnológica en el campo de los recursos naturales, las cuales estarían en capacidad de pagar por su participación, y 2) Se pueden gestionar y obtener recursos en forma de patrocinio.

En términos cuantitativos, la feria arrojaría resultados positivos, en su primer año de ejecución, con ganancias estimadas en RD\$1,042,350. Este resultado, sin embargo, depende de que se venda a la cantidad de espacios previstos, y de que se obtengan los aportes esperados vía patrocinios. Para los años del 2008 al 2011, se pueden considerar incrementos anuales mayores a un 30% con relación al resultado positivo²¹ obtenido en el año 2007 (Ver Anexo No. 1).

Una segunda actividad que debe generar ingresos significativos, una vez este instrumento de desarrollo se expanda y desarrolle, es la puesta en marcha del Fondo Ambiental de Inversión y Capitalización (FONDOCAD). De hecho, esta actividad es la que, al finalizar la implementación del Plan de Negocios, podría otorgarle al CAD una mayor estabilidad en términos de la generación de recursos.

El establecimiento del Centro de Distribución de Productos Ambientales puede llegar a ser un instrumento de generación de ingresos de cierta importancia. En este caso, sin embargo, y entendiendo que el CAD subcontrataría la realización de esta actividad, los resultados financieros para esta entidad no estarán al nivel de los casos señalados anteriormente.

5.3.1.3. Análisis de Inversión Inicial

La puesta en marcha de proyectos, productos y servicios con enfoque de negocios requerirá, en cualquier caso, de una inversión inicial que cubra, en principio, por lo menos su diseño y elaboración. Esta inversión inicial es indispensable en un Plan de Negocios, pues los productos y servicios son relativamente nuevos y se requiere de un esfuerzo de mercadeo, promoción y publicidad, para su posicionamiento, además de que el desarrollo de una fuerza de ventas y/o las actividades de preinversión, demandan esfuerzos iniciales que se traducen en necesidades de recursos.

5.3.1.4. Identificación de Fuentes de Financiamiento

Las fuentes de financiamiento para poner en marcha el Plan de Negocios pueden ser múltiples y variadas, además de que puede realizarse una combinación de varias. En todo caso, esto va a depender del proyecto, producto o servicio de que se trate, así como de las fuentes identificadas en un momento determinado. Lo fundamental aquí es que las fuentes pueden jugar dos roles importantes: a) El rol de apalancamiento y b) El rol de financiador.

²⁰.- La conceptualización de esta actividad se encuentra en la Matriz del Plan de Intervención que se presenta más abajo.

²¹.- Estimaciones de flujos financieros similares a este deberán realizarse para el resto de las actividades propuestas en el Plan de Intervención.

De manera particular, y conociendo la misión y la dinámica de funcionamiento del CAD, se consideran las siguientes fuentes de recursos:

- Aportes de los Socios²²
- Fondo Patrimonial²³
- Préstamos de Entidades Financieras
- Aportes del Estado
- Cooperantes Locales
- Cooperantes Internacionales
- Venta de servicios (administración de proyectos, consultorías, etc.).
- Venta de Productos Específicos.

Desde el punto de vista financiero, una premisa a tomar en consideración, es que el costo del dinero para el caso de que necesite el acceso a préstamos bancarios, no puede ser mayor que la tasa interna de retorno esperada con la puesta en marcha del proyecto, producto o servicio de que se trate.

²².- Puede ser también en forma de inversión por parte del socio.

²³.- Las características y formas de operación de este instrumento financiero, deben ser analizadas y, si es necesario, reformular sus objetivos, a fin de elevar su rentabilidad.

6. Plan de Intervención

Un Plan de Intervención está definido como el conjunto de acciones destinadas a asegurar el logro de los objetivos establecidos en el plan de negocios. En este caso particular, el Plan de Intervención procura identificar aquellos proyectos, productos y servicios que, por sus potencialidades, son económicamente rentables para el CAD.

6.1. Características del Plan de Intervención

El Plan de Intervención está constituido por las acciones concretas que se realizarán en el marco del Plan de Negocios. En este plan se define cada uno de los proyectos, productos y servicios a ejecutarse durante los próximos cinco (5) años. Cada proyecto, producto o servicio ha sido establecido en el plan de intervención a partir de la identificación de: su pertinencia y su potencial económico. Adicionalmente, la identificación de los productos y servicios se basó en lo siguiente: a) Concepto del Producto o Servicio; b) Mecanismos de Funcionamiento, c) Sostenibilidad Financiera y d) Retorno Esperado. Otro elemento analizado es el flujo de efectivo esperado y el impacto económico que tendrá en el CAD.

6.2. Estructura del Plan de Intervención

De manera específica, el Plan de Intervención está constituido por un conjunto de actividades concretas, planteadas y analizadas a partir de cuatro ejes fundamentales: a) Conceptualización, b) Mecanismos de Funcionamiento, c) Enfoque de Sostenibilidad y d) Retorno Esperado.

El primer eje permite describir y conceptualizar la acción a ejecutar, enmarcándola en su correspondencia con la misión institucional del CAD. El segundo eje posibilita evaluar los mecanismos para funcionamiento y la puesta en marcha de la actividad, en tanto que el tercer eje está íntimamente relacionado con que esta acción genere ingresos y sea económicamente rentable. El cuarto y último eje tiene que ver con los impactos y retornos de la actividad, no solo en términos de beneficios financieros, sino también en función de los beneficios sociales que pueda arrojar.

Conviene añadir, que este Plan de Intervención puede constituirse en la base para la elaboración del Plan Operativo del diseño 2007. En ese caso, sólo habría que construir la matriz en el formato de un POA.

6.3. Actividades Previas a la Implementación del Plan de Negocios

Con la finalidad de asegurar los alcances e impactos que tendrán tanto el Plan de Negocios como el Plan de Intervención en el desempeño operativo del CAD y de sus socios, se sugiere realizar acciones previas para difundir su contenido. En ese sentido, se propone realizar las siguientes actividades:

- Presentación del Plan de Negocios ante el Consejo Directivo y los Socios Individuales. Estas presentaciones garantizarían que se entiendan claramente el nuevo enfoque de sostenibilidad financiera que se propone.

- Reunión de Lanzamiento formal del Plan de Negocios en Asamblea.
- Reuniones con Organismos de Cooperación del área ambiental y de recursos naturales. El CAD convocaría una reunión con las principales instituciones multilaterales y bilaterales de cooperación técnica, con las organizaciones locales, para informarles sobre los nuevos productos y servicios existentes y el nuevo esquema de operación.

6.4. Indicadores Claves del Plan de Intervención

Algunos indicadores de gestión han sido definidos para darle seguimiento a los resultados de la implementación del Plan de Intervención. Entre estos indicadores están:

- a. Se dispone de una Unidad de Gestión de Negocios funcionando.
- b. Se pone en marcha el Plan de Intervención, con su correspondiente cronograma y responsables.
- c. Se desarrollan por lo menos cinco (5) de los proyectos, productos y/o servicios sugeridos en el Plan de Intervención en los primeros dos años de implementación del Plan de Negocios.
- d. El Consorcio y sus socios estratégicos adoptan el enfoque de Negocios Ambientales para la Sostenibilidad Institucional.
- e. El Consorcio realiza las inversiones necesarias que requiere el diseño y la implementación de los proyectos, productos y servicios que se pondrán en marcha.
- f. Se mantiene un alto nivel de satisfacción de los usuarios de los servicios.
- g. Se desarrollan acciones que promuevan el enfoque de negocios ambientales.
- h. El 20% del costo de funcionamiento del CAD es cubierto durante el primer año con los fondos generados por los productos, proyectos y servicios puestos en ejecución. Este porcentaje irá en aumento cada año.
- i. El CAD incrementa su membresía en un 100% anual durante los cinco (5) años de ejecución del Plan de Negocios.

MATRIZ DEL PLAN DE INTERVENCION

Actividades	Conceptualización	Mecanismos de Funcionamiento	Enfoque de Sostenibilidad	Retorno Esperado
Feria de Negocios Ambientales y Tecnología de los Recursos Naturales	El concepto de una feria ambiental en el país, aún no ha sido explotado en toda su extensión, por lo que su organización y realización constituiría una iniciativa novedosa, no sólo para las instituciones del sector, sino también para la comunidad en general (empresas, ONG's, Gobierno, etc.). Adicionalmente, la experiencia nos indica que del sector ambiental pueden surgir negocios socialmente rentables, con capacidad para generar beneficios durante su primer año.	En el Anexo No. 1, presentamos una estructura general de lo que sería una feria de estas características, con un flujo de ingresos y egresos, y con las áreas que se deben trabajar ²⁴ .	Por las características de esta actividad, la sostenibilidad financiera está asegurada.	La experiencia nos indica que este producto tiene un retorno de entre un 30 y un 35% con relación a la inversión total, durante el primer año de su realización.
Fondo Ambiental de Inversión y Capitalización (FONDOCAD) ²⁵	El fondo ambiental de inversión y capitalización se crea como una entidad financiera para apoyar el desarrollo de proyectos e iniciativas empresariales, ambientalmente rentables.	Este fondo funcionará como una Bolsa de Dinero, en donde los socios estratégicos, empresas particulares e instituciones del sector, pueden cotizar, y obtener rendimiento financiero. No obstante, esto requerirá el diseño de determinados instrumentos financieros que sean atractivos al inversionista. En vista de la	Por las características de esta actividad, la sostenibilidad financiera se puede asegurar.	El retorno esperado del funcionamiento del fondo es relativamente elevado a partir del segundo año de operación. En el largo plazo, los retornos económicos y sociales de este instrumento son mayores y mas evidentes que en cualquier otro caso.

²⁴.- Durante este año se pueden realizar actividades de preinversión, tales como: Registro de nombre comercial, contratación y/o separación del local en donde se haría la feria, diseño de material promocional, etc.

²⁵.- Hacia futuro, el fondo podría transformarse en el primer Banco Ambiental de la República Dominicana.

Actividades	Conceptualización	Mecanismos de Funcionamiento	Enfoque de Sostenibilidad	Retorno Esperado
		<p>existencia del Fondo Competitivo, se recomienda que este pase a formar parte de Fondo de Inversión y Capitalización.</p>		
<p>Centro de Distribución²⁶ de Productos Ambientales</p>	<p>Hasta el momento, el CAD promueve y vende determinados productos que son elaborados por los proyectos (micropresas, proyectos comunitarios, etc.) que esta institución apoya técnica y financieramente. Según se evidencia, esta actividad se realiza de manera informal, pues no existe un responsable directo, y aún cuando lo hubiere, no se lleva a cabo bajo un concepto de negocios. La idea aquí es crear un centro de distribución de productos ambientales que sean el resultado de los proyectos ejecutados con el apoyo del CAD. Es obvio, sin embargo, que esto puede llevarse a efecto, con la condición de que los productos generados tengan un mercado potencial.</p>	<p>En la medida en que las condiciones lo permitan, este centro pudiera subcontratarse a una empresa, en donde el CAD juegue un rol de intermediación y, como resultado de ello, obtenga una ganancia.</p>	<p>Entendiendo que son productos específicos los que se venderían mediante este mecanismo, la sostenibilidad financiera está asegurada.</p>	<p>En este caso, el retorno económico va a depender del volumen de productos comercializados. Una de las ventas de este producto es que, aun cuando no tenga en el corto plazo grandes beneficios, te asegura una dinámica de trabajo que tiene un impacto positivo en la organización, y en las comunidades y proyectos en donde se elabora.</p>
<p>Foro Internacional Permanente sobre el Medio Ambiente y los Recursos Naturales</p>	<p>Es probable que actividades de este tipo sean realizadas por otros organismos e instituciones nacionales. Sin embargo, en este caso el enfoque tiene un doble propósito; uno es la generación de ingresos y otro es</p>	<p>Se sugiere que el foro se inicie con una reunión en la que participen todas las instituciones, públicas y privadas, nacionales o extranjeras, que desarrollan</p>	<p>Es importante aclarar que muchas veces este tipo de actividad no se realiza con un objetivo de rentabilidad; no obstante, la experiencia indica que se</p>	<p>Dependiendo de las donaciones recibidas y de la venta de entradas para el foro, este puede tener un retorno de un 20% de la inversión durante su primera realización.</p>

²⁶.- Este centro pudiera funcionar también como un centro de acopio y distribución.

Actividades	Conceptualización	Mecanismos de Funcionamiento	Enfoque de Sostenibilidad	Retorno Esperado
	elevar la imagen pública y mejorar el posicionamiento del CAD. Además, la creación de un Foro Permanente permitiría que el CAD tenga una mayor incidencia en la definición de las políticas públicas referentes a este tema.	programas y proyectos sobre el medio ambiente y los recursos naturales. El foro pudiera funcionar de manera virtual, a través de la Internet, para lo cual es necesario darle un mayor dinamismo a la Pagina Web de la institución.	pueden obtener beneficios si se tiene un enfoque de negocio. Esta actividad también podría subcontratarse, aunque se recomienda que el CAD tenga el control de la misma.	
Revista “Ambiente” – Enfoque Ambiental y de Negocios.	El concepto de una revista con el tema ambiental y de recursos naturales no esta explotado aun en el país. Además de ser un medio de difusión, puede ser también de generación de ingresos.	Se sugiere la subcontratación de esta actividad.	La venta de publicidad y la consecución de patrocinios puede ser la diferencia entre un medio de comunicación rentable y uno deficitario.	Historias de retornos positivos de la realización de este tipo de actividad son numerosas.
Plan Proactivo de Captación de Nuevos Socios	La base de sustentación del CAD son sus socios, razón por la cual la implementación de este programa es fundamental dentro del Plan de Negocios y del Plan de Intervención.	Este debe ser un Plan agresivo, con objetivos claros de ampliar la base de la representatividad institucional. Este plan debe concebirse a partir de la identificación de un elemento que sea atractivo para los nuevos socios.	La sostenibilidad financiera de esta actividad esta en función de los costos de membresía que sean determinados y, por consiguiente, del pago de las cuotas establecidas.	El retorno esperado de esta acción, está relacionado con la representatividad institucional.

7. Factores de Riesgo en la Implementación del Plan de Negocios

Es lógico que existan factores de riesgos que podrían disminuir la efectividad y eficiencia en los resultados esperados de la implementación de este Plan de Negocios. En este caso particular, los riesgos viene por el orden de:

- Que las acciones recomendadas no sean implementadas en el tiempo sugerido.
- Que los recursos para la inversión inicial no se obtengan.
- Que no se cree la Unidad de Gestión de Negocios.
- Que el proceso de toma de decisiones no sea ágil y eficaz.

Como se evidencia, los elementos de riesgos²⁷ anteriormente mencionados están bajo el control de la institución; el resto de los factores externos no son considerados en esta parte, ya que no se tiene incidencia sobre ellos.

8. Aspectos Legales

Existen aspectos legales que el Consorcio debe atender a fin de asegurar que sus productos y/o servicios no sean utilizados por terceros. Para ello, debe:

- Registrar los Nombres Comerciales de los Productos y Servicios.
- Iniciar el proceso de legalización ya sea como marca de fabrica o la modalidad que se requiera.

Adicionalmente, el CAD debe iniciar la elaboración de los Términos de Referencia para la contratación y/o subcontratación de terceros, quienes se ocuparan de poner en marcha determinados productos y/o servicios establecidos en el Plan de Negocios.

9. Impacto Económico y Social del Plan de Negocios

Los impactos esperados de la implementación del Plan de Negocios son los siguientes:

- Incremento de los ingresos.
- Mejora en la relación costo/beneficio de los productos y servicios.
- Incremento en la cantidad de productos y servicios ofrecidos.
- Mayor dinamismo en la gestión institucional.
- Mayores beneficios para las comunidades en las cuales se ejecutarían los proyectos y/o se ofrecerían los nuevos productos y servicios.
- Mejora en el funcionamiento de la estructura organizacional del CAD.

10. Anexos

²⁷.- Aquí se mencionan sólo algunos de los factores de riesgos existentes.

Nombre de archivo: Plan de Negocios CAD-2006
Directorio: C:\Documents and Settings\Ivonne Peña
Peña\Escritorio\helvetas-Diciembre 2006\Documentos disponibles en CD
Plantilla: C:\Documents and Settings\Ivonne Peña Peña\Datos de
programa\Microsoft\Plantillas\Normal.dot
Título: Plan de Negocios del Consorcio Ambiental Dominicano
Asunto:
Autor: rosa
Palabras clave:
Comentarios:
Fecha de creación: 11/12/2006 10:08:00
Cambio número: 5
Guardado el: 13/12/2006 19:22:00
Guardado por: Ivonne Peña Peña
Tiempo de edición: 13 minutos
Impreso el: 13/12/2006 19:23:00
Última impresión completa
Número de páginas: 41
Número de palabras: 15,161 (aprox.)
Número de caracteres: 84,453 (aprox.)