

GUÍA PRÁCTICA  
**NEGOCIO RESILIENTE**  
Estrategia de Barrio Resiliente





© GOAL, Honduras, 2021

Este documento fue desarrollado por la unidad Barrio Resiliente.

Financiado por la Oficina de Asistencia Humanitarios (BHA, por sus siglas en inglés) de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) en el marco del proyecto Barrio Resiliente "Construyendo Ciudades Resilientes a través de Barrios Resilientes".

La construcción de esta herramienta se basó en información proporcionada por documentos producidos por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y por el Pacto Global Red México.

Autor: Karla Andino

Supervisión, revisión y aprobación: Ana Luisa Nuñez

Diagramación: Kriseida Vallejo

---

#### Créditos:

Bernard McCaul, Director Regional de GOAL LAC y Subdirector del Programa Global de GOAL

Luigi Loddo, Director de País GOAL Honduras

Ana Luisa Nuñez, Coordinadora Unidad Barrio Resiliente

Equipo del Proyecto: Kathy Murillo, Ena Almendarez, Brenda Antunez, Odalin Ortez, Daniel Mondragón,

Carlos Díaz, Gloria Flores, Karla Andino, José Luis Palma, Keila Zorto, Alejandro Ordoñez, Ricardo Villafranca,

Denys Barahona, Jorge Betancourth, Jorge Tejada.

Sahady Mencía y Alejandra Martínez, Comunicaciones GOAL Honduras.

---

#### Autoridades del Gobierno Local:

Nasry Juan Asfura Zablah, Alcalde Municipal del Distrito Central, Honduras

Cinthia Borjas, Jefa de Despacho Municipal, Coordinadora Unidad Municipal de Gestión Integral del Riesgo

Fanny Mejía, Directora de Gestión Comunitaria y Desarrollo Humano

Gabriela Paredes, Coordinadora del proyecto Barrio Resiliente de la Alcaldía Municipal del Distrito Central

---

Esta publicación puede ser reproducida total o en partes, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, fotocopiado o de otro tipo, siempre y cuando se cite la fuente.

---

Este documento fue posible gracias al apoyo del pueblo de los Estados Unidos, a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID). El contenido de este documento es responsabilidad de GOAL, y no necesariamente refleja el punto de vista de USAID, el gobierno de los Estados Unidos.

---

Para mayor información acerca de esta publicación, puede visitar el sitio Web de GOAL:

[www.goalglobal.org](http://www.goalglobal.org)

Facebook @GOALLATAM Twitter @GOAL\_Honduras



# ÍNDICE



<b>Siglas y acrónimos</b>	<b>5</b>
<b>Objetivo de la guía</b>	<b>6</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>Contexto en el que surge esta guía</b>	<b>8</b>
<b>Objetivo de la Estrategia Negocio Resiliente</b>	<b>9</b>
<b>1. Abordaje de la Estrategia Negocio Resiliente</b>	<b>10</b>
■ PASO 1. Lluvia de ideas	11
■ PASO 2. Definición de criterios	11
■ PASO 3. Selección del sistema y negocios	12
■ PASO 4. Desarrollo estrategia construcción de negocios resilientes	12
■ 1. La perspectiva de reducción de riesgos	13
■ 2. La perspectiva de mejoramiento económico para incrementar la resiliencia	13
1.1. A lo Interno del Negocio.	15
1.2. A lo Externo del Negocio	16
■ 3. Mejoramiento Económico para Incremento de Resiliencia	18
3.1. Organización, Redes de Negocio	18
3.2. Fortalecimiento de Capacidades.	19
3.3. Vinculación con proveedores	20
3.4. Ruedas o Ferias de Negocio.	20
3.5. Diversificación de servicios y negocios	20
3.6. Estructura y Estrategia de precios	21
3.7. Acceso a recursos financieros	21
3.8. Categorización operativa de negocios	22
<b>2. Sostenibilidad</b>	<b>23</b>
<b>3. Evaluación</b>	<b>24</b>
<b>Glosario de términos</b>	<b>26</b>
<b>Referencia Bibliográfica</b>	<b>27</b>



## SIGLAS Y ACRÓNIMOS

Sigla/Acrónimo	Descripción
AMDC	Alcaldía Municipal del Distrito Central
AT	Asistencia Técnica
CODEM	Comité de Emergencia Municipal
CODEL	Comité de Emergencia Local
GOAL	Asociación GOAL Internacional
INFOP	Instituto Nacional de Formación Profesional
JAA	Juntas Administradoras de Agua
OPDF	Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras
SAAT	Sistema de Alerta y Acción Temprana
PMSD	Metodología Desarrollo Participativo de Sistemas de Mercado
USAID/BHA	United States Agency for International Development/Bureau for Humanitarian Assistance. Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional/Oficina de Asistencia Humanitaria

## Objetivo de esta Guía

Esta Guía de Negocio Resiliente, se propone orientar los procesos de **“desarrollo del papel de las tiendas de consumo y pequeños negocios, en resiliencia, de la comunidad y fortalecer su operación para asegurar la continuidad de sus servicios durante emergencias”**, a través de la experiencia de asistencia Técnica de la Asociación GOAL a la Alcaldía Municipal del Distrito Central (AMDC) en 8 barrios de Tegucigalpa, Honduras.

Contiene los diferentes pasos seguidos en el proceso de implementación que permitieron la validación de la propuesta inicial del proyecto con relación al fortalecimiento de los pequeños negocios para mantener la dinámica del barrio en situaciones de emergencia, capitalizando aprendizajes y la toma de decisiones que faciliten el logro de las metas planteadas.

En tal sentido, esta guía resume las grandes fases y los pasos que se deben seguir, en experiencias desarrolladas en contextos similares.

Esta herramienta orientadora, está dirigida a aquellas organizaciones e instituciones vinculadas con la dirección o conducción de proyectos o acciones para la reducción de riesgos a desastres en barrios, bajo una perspectiva integral, con participación comunitaria y de la institucionalidad municipal, nacional y local.



## INTRODUCCIÓN

La Guía de Negocio Resiliente, surge como un producto de la experiencia de siete años de la asistencia técnica de la Asociación GOAL a la Alcaldía del Distrito Central (AMDC) y la comunidad, para la ejecución de la estrategia de Barrio Resiliente, a través del enfoque de barrio para la reducción de riesgos de desastres urbanos en barrios del Distrito Central, Honduras: Nueva Providencia, José Ángel Ulloa, José Arturo Duarte, Las Brisas, Betania, Nora de Melgar, Los Pinos, Villa Nueva y La Berlín.

Lastiendas, negocios locales y pulperías<sup>1</sup> en estos barrios, desempeñan un papel determinante en la construcción de resiliencia, asegurando el suministro de servicios y alimentos básicos a familias vulnerables durante una emergencia, reduciendo la dependencia de los grandes negocios. Estos pequeños negocios se convierten en puntos focales importantes de información y comercialización de productos altamente prioritarios en períodos de emergencia.

La Estrategia de Negocio Resiliente facilita transformaciones en el sistema de mercado a través de un proceso de fortalecimiento de la comercialización de la canasta básica, así como la oferta de productos y servicios que representan las necesidades iniciales en la respuesta a la emergencia.

Esta estrategia implementa un conjunto de acciones de soporte técnico para el fortalecimiento del funcionamiento empresarial de los negocios con un impacto directo en otros pequeños negocios conectados, incrementando el acceso al mercado de productos y servicios, el acceso al crédito y al ahorro y también la comunicación al interior de la comunidad.

De la misma manera con esta estrategia se facilita la creación de redes de pequeños negocios, asistencia técnica y capacitación en gestión empresarial, promueve un mayor acceso a tecnología móvil, el establecimiento de alianzas de mercado con proveedores y servicios de apoyo, acceso a servicios formales de crédito y, el fortalecimiento de las relaciones con el gobierno local, para incorporar acciones de reducción de riesgos de desastres y a los desafíos de la falta de seguridad en sus comunidades.

Esta herramienta orientadora, estará a disposición de las organizaciones e instituciones que impulsen procesos para incrementar la resiliencia de medios de vida en barrios con alto riesgo a desastres.

---

1. En Honduras son las tiendas de barrio o pequeños negocios que ofrecen una diversidad de productos de la canasta básica y de primera necesidad.

Para orientar al lector, esta Guía está estructurada de la manera siguiente: Introducción, hace una presentación de la Guía y su origen. Objetivo de esta Guía, describe el propósito de esta herramienta. Capítulo 1, Contexto en el que surge esta guía. Capítulo 2, presenta el objetivo de la estrategia negocio resiliente del proyecto Barrio Resiliente. Capítulo 3, contiene el abordaje de la estrategia de negocio resiliente y sus pasos. Capítulo 4, se refiere a la sostenibilidad de los procesos impulsados en el marco de la estrategia. Capítulo 5, incluye la evaluación final y sus criterios. Las dos secciones finales del documento incluyen un Glosario de Términos y la Referencia Bibliográfica.

## Contexto en el que surge esta guía

La experiencia de la Asociación GOAL con la ejecución del proyecto Barrio Resiliente: construyendo ciudades resilientes a través de barrios resilientes, en el Distrito Central, aplicando su estrategia para barrios en desarrollo, realizó intervenciones en sistemas socioeconómicos clave en la reducción de riesgos a desastres en barrios.

Para fortalecer el sistema de mercado se desarrolló la estrategia de Negocio Resiliente por medio de la que se fortaleció desde la perspectiva de gestión de riesgos a desastres y mejoramiento económico a negocios, pulperías y tiendas de productos y servicios prioritarios identificados por la comunidad y estratégicos en períodos de emergencia, para mantener la dinámica de los barrios y núcleos de población, en situaciones de riesgo.

Se busca que esta guía oriente, a partir de esta experiencia, a los implementadores de iniciativas con enfoque de Barrio Resiliente, que incluyan el sistema de negocio resiliente, en la réplica de experiencias similares en contextos similares o bien, reorienten la práctica en iniciativas en curso.



## Objetivo de la Estrategia Negocio Resiliente

La Estrategia Negocio Resiliente busca desarrollar y fortalecer el papel de los pequeños negocios (pulperías o centros de abastecimiento, tiendas y negocios de barrio) en la resiliencia de la comunidad y su operación para asegurar la continuidad de sus servicios durante emergencias<sup>2</sup>. El sistema incluye un proceso para fortalecer la comercialización de la canasta básica y otros servicios y productos como agua, medicamentos, que son necesidades esenciales por satisfacer en respuesta a una emergencia.

Este objetivo habrá de alcanzarse a través del soporte técnico, fortalecimiento de capacidades, mejoramiento del sistema de mercado y la reducción de la vulnerabilidad de estos negocios ante cualquier amenaza (inundaciones deslizamientos e incendios), para que se conviertan en centros de respuesta a emergencias causadas por fenómenos naturales u antrópicos que pongan en riesgo la seguridad de las personas.

Se busca que la cadena de intercambio de estos productos sea eficiente, inclusiva y equitativa, en tal sentido se debe entender la forma en que funciona el sistema como un todo, la interconexión de los actores, su interacción y cómo transformar el sistema para generar mayor impacto en un número mayor de personas.



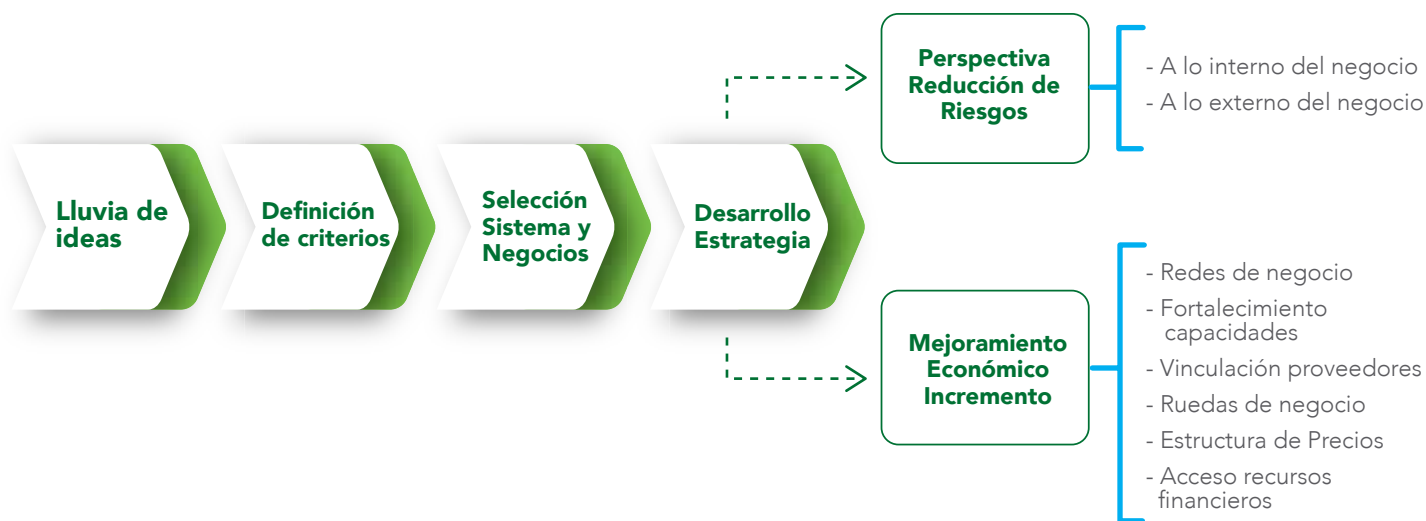
2. GOAL, Barrio Resiliente, Construyendo Ciudades Resilientes a través de Barrios Resilientes, Tegucigalpa, 24 de julio 2017.

# 1. | Abordaje de la estrategia negocio resiliente

Los negocios resilientes son establecimientos ubicados en los barrios de forma accesible y cercano a la población facilitando a precios justos productos y servicios importantes para mantener la dinámica del barrio aun en situaciones de emergencia causadas por eventos adversos. Estos negocios ofrecen productos o servicios para atenciones de primera necesidad como agua, alimentos, limpieza personal y del hogar, comunicaciones, enseres; además de productos para la recuperación post desastres a fin de continuar las dinámicas de desarrollo dentro del barrio<sup>3</sup>.

La estrategia de abordaje del sistema de Negocio Resiliente está basada en la metodología Desarrollo Participativo de Sistemas de Mercado (PMSD), por sus siglas en inglés. Esta metodología es un enfoque integrado y sistémico, de participación y de facilitación de mercado. A través de cambios en el funcionamiento de los sistemas de mercado, este enfoque busca lograr que este funcione de forma más inclusiva, equitativa y eficiente<sup>4</sup>.

La experiencia del proyecto Barrio Resiliente identificó a los negocios de productos básicos y otros productos y servicios esenciales como críticos durante emergencias. Los pasos del proceso para la selección y la aplicación de la estrategia de negocio resiliente, validados por el proyecto, se resumen en el gráfico siguiente:



3. GOAL 2018, Manual de Negocio Resiliente

4. Valer, Jocelyn; Montero, Roberto; Ita, Walter. Mercados para pequeños productores rurales: Introducción al Enfoque de Desarrollo Participativo de Mercados (PMSD). Lima: Soluciones Prácticas; 2017.

## Paso 1. Lluvia de Ideas

### LISTA DE CHEQUEO

Incluir sistemas de mercados activos.

Incluir sistemas de mercados para productos de creciente demanda nacional e internacional.

Incluir mercado de servicios de relevancia potencial con especial énfasis para las familias y grupos en mayores condiciones de vulnerabilidad.

Se recomienda consultar y generar una lluvia de ideas, para sugerir una lista de sistemas de mercado, al interior del equipo facilitador y otros actores del gobierno central, municipal, sector privado, cooperantes y academia y, sobre todo, a líderes y organizaciones comunitarias.

Considerar la aplicación de una lista de chequeo para asegurar la inclusión de los sistemas de mercado relevantes.

## Paso 2. Definición de Criterios

*Un sistema de mercado es económicamente viable cuando satisface una necesidad básica de la población de los barrios y tiene potencial para aumentar los ingresos a través de una mejor diversidad de su stock, mejorando precios, nuevos proveedores, etc.*

**Aplicación de criterios.** La aplicación de criterios para selección del sistema de mercado o de los negocios, permitirán identificar sus potencialidades en la creación de oportunidades económicas e impacto en la pobreza, empoderamiento desde la perspectiva de género, inclusión social y sostenibilidad ambiental. Se asignará valor a cada criterio de selección.

### Criterios de selección del sistema de mercados

- ✓ Oportunidades económicas
- ✓ Impacto potencial en la pobreza
- ✓ Impacto en la reducción del riesgo a desastres
- ✓ Empoderamiento de género
- ✓ Inclusión social
- ✓ Sostenibilidad ambiental

La selección tendrá en cuenta la relevancia para las familias en riesgo a desastres y el impacto en la reducción de riesgo a desastres de la zona de intervención; las oportunidades económicas, el potencial para generar un impacto en la pobreza, posibilidades de mejorar su funcionamiento y la factibilidad para promover un cambio. Esto definirá la existencia de un potencial para generar beneficios en favor de las familias en riesgo<sup>5</sup>, actuando como puntos focales para difundir información y comercialización de productos críticos en emergencia<sup>6</sup>.

### **Paso 3. Selección del Sistema y Negocios**

---

La selección del sistema de mercado y negocios que tomarán parte en el desarrollo de la estrategia se hará en reunión y consulta comunitaria y el equipo técnico. Se asignará una puntuación como resultado de la aplicación de los criterios.

Un ejemplo de negocios que pueden tomar parte de esta selección incluye: tiendas de productos de la canasta básica, venta de golosinas, venta de ropa, tortillerías, venta de materiales de construcción, farmacias, panaderías y todos aquellos emprendimientos que ofrecen, productos básicos de la canasta básica y materiales que pueden dar respuestas colectivas a necesidades de las colonias o barrios<sup>7</sup>.

Como requisito para la selección se debe considerar que los negocios tengan al menos dos años de operación, interés del propietario en apoyar a la comunidad, que sean identificados por la comunidad como negocios de principal necesidad en emergencias.

Una practica relevante de monitoreo y evaluación es el levantamiento de una línea base y final para el seguimiento del funcionamiento del negocio durante la asistencia técnica. Para ello se ha diseñado un instrumento que ayuda a medir los cambios financieros, así como la reducción de riesgos a desastres y la calidad de vida de la familia dueña del negocio.

### **Paso 4. Desarrollo Estrategia Construcción de Negocios Resilientes**

---

Esta estrategia parte de los escenarios de riesgo del barrio; así como su vinculación con el municipio, en tal sentido se analizará el sistema de mercado más funcional en el barrio en emergencias y se ejecutará la estrategia propuesta por el proyecto Barrio Resiliente que se compone de dos aspectos o perspectivas fundamentales:

---

5. GOAL, Barrio Resiliente, Haciendo ciudades resilientes a través de Barrios Resilientes.

6. GOAL, Sistema de Mercado Canasta Básica: Pulpería a Pulpería.

7. USAID, GOAL, Mejorando Nuestro Negocio, Manual del Participante. Tegucigalpa, Honduras.

## 1. La perspectiva de reducción de riesgos

---

Desde la perspectiva de reducción de riesgos, se busca incrementar la resiliencia de los negocios ante la ocurrencia de desastres. Los esfuerzos serán focalizados en la identificación y análisis del riesgo y la reducción de este, y, en la formación de los dueños de negocios en el Sistema de Alerta y Acción Temprana, (SAAT).

### 1. Perspectivas de Reducción de Riesgos

- ✓ **A lo interno del Negocio:** plan de continuidad del negocio y, medidas de reducción de riesgos.
- ✓ **A lo Externo del Negocio:** vinculación a la operación del SAAT del barrio, a través de los 4 componentes: conocimiento del riesgo, seguimiento y pronóstico, comunicación y difusión y capacidad de respuesta.

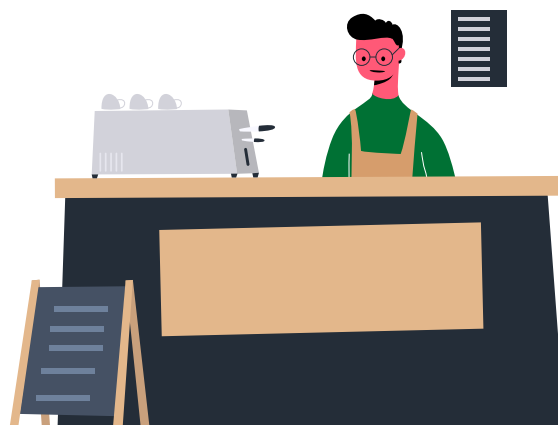
## 2. La perspectiva de mejoramiento económico para incrementar la resiliencia

---

En el marco de esta perspectiva, se busca fortalecer las capacidades administrativas, financiera y operacionales de los negocios e incluye:

### 2. Mejoramiento Económico para Incrementar la Resiliencia

- a. Fortalecimiento de capacidades a través de módulos educativos.
- b. Vinculación y negociación con proveedores.
- c. Diversificación de productos y negocios.
- d. Estructura de precios.
- e. Acceso a Instituciones Financieras.
- f. Conformación de Redes de Negocios.
- g. Categorización operativa del negocio.



## Los Actores y sus roles

Los principales actores en el sistema de Negocio Resiliente identificados en la implementación de la estrategia de Negocio Resiliente están contenidos en la siguiente tabla:

ACTORES	ROLES
<b>Instituciones Financieras:</b> Intermediarias Financieras gubernamentales y no gubernamentales, bancos populares, cajas rurales de ahorro y crédito.	Servicios financieros de ahorro y préstamo a los negocios para impulsar su actividad comercial o de otra índole.
<b>Comercializadores:</b> Mercados de venta al mayoreo. Proveedores: bodegas de mayoreo, fabricantes de productos alimenticios de primera necesidad o de la canasta básica, panaderías, agua purificada, servicios digitales, entre otros.	Encargados distribución y venta de productos de canasta básica y otros de primera necesidad al por mayor y al detalle.
<b>Compradores:</b> Pobladores de los barrios o comunidades de la intervención.	Personas que compran los productos en las tiendas o negocios del barrio
Institutos o centros de formación profesional	Facilitación de capacitaciones a los propietarios de los negocios
<b>Emisores de permisos y registros:</b> Alcaldía Municipal. Entidad gubernamental de regulación sanitaria.	Extensión de permisos de operación. Registro sanitario a fábricas, bodegas de alimentos y bebidas.
<b>Cámaras de Comercio y Empresa Privada</b>	A través del compromiso de Responsabilidad Social Empresarial ofrecen capacitaciones o servicios de AT.
<b>Gobierno local y estructura municipal de preparación para desastres (Comité de Emergencia Municipal)</b>	AT en menú de fortalecimiento de negocios y en medidas de reducción de riesgos a desastres y mecanismos de preparación para la respuesta.
<b>Programas sociales del gobierno</b>	Facilitación de AT, capital semilla para el fortalecimiento de negocios.
<b>Entidades de seguridad</b>	Facilitación de estrategias de seguridad operativa, mecanismos de denuncias.

## La perspectiva de reducción de riesgos

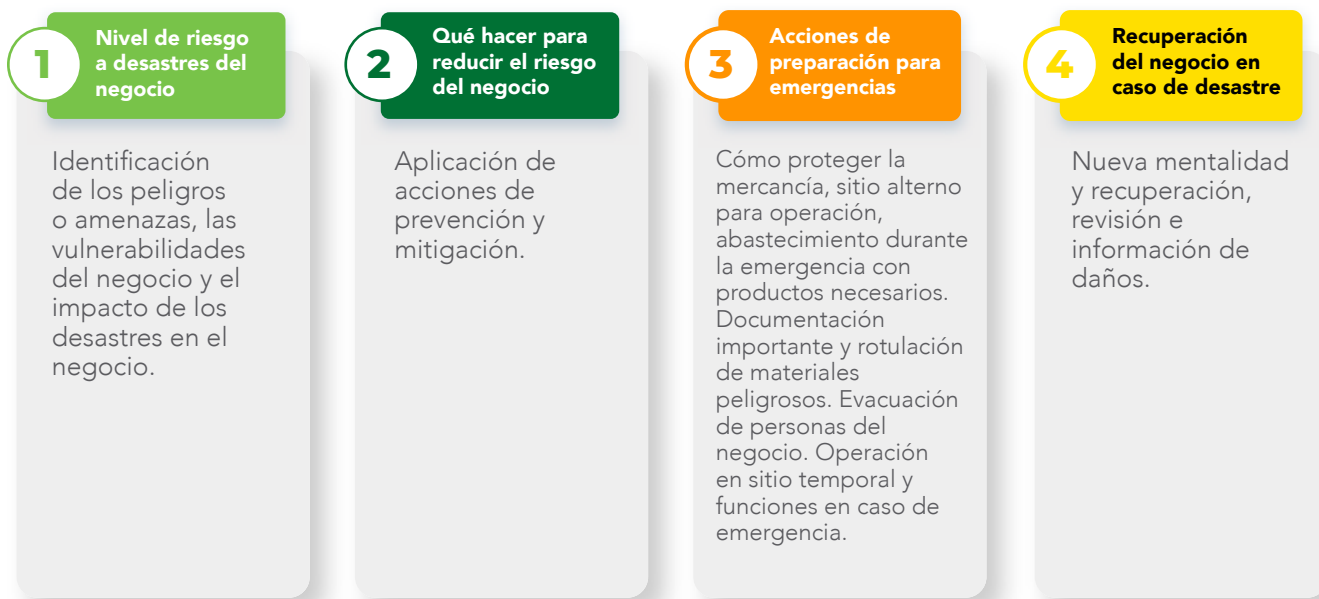
El abordaje desde la perspectiva de reducción de riesgos, propone fortalecer a los negocios en reducción de riesgos a desastres a lo interno y a lo externo, para minimizar el impacto de los fenómenos naturales o provocados por los seres humanos.

## 2.1. A lo Interno del Negocio.

En este aspecto es importante planificar la preparación del negocio en caso de que enfrenten interrupciones prolongadas por factores fuera de su control (desastres o acontecimientos de origen humano). En tal sentido se debe iniciar por:

- a. Identificar las amenazas y analizar las condiciones de vulnerabilidad del negocio ante la manifestación de dicha amenaza a fin de reducir el riesgo a desastres.
- b. A partir de este análisis se habrá de identificar las acciones de preparación del negocio ante las emergencias y
- c. Planificar la recuperación del negocio en caso de desastre.

Lo anterior se orientará por el Plan de Continuidad de Negocios<sup>8</sup>. Esta herramienta, que se construye con cada propietario de negocio, facilitará el acompañamiento y la capacitación a los propietarios de negocios, cubriendo los aspectos siguientes:



Al completar el Plan de Continuidad, se identifican los peligros y las amenazas y cuáles son las medidas de reducción que se deben tomar (instalación de extintores, mejoramiento del sistema eléctrico, mejoramiento de la estructura del negocio, mejoramiento de techos, mejoramiento de los accesos (gradas) para personas con discapacidad, por ejemplo).

Dependiendo de las medidas, se valorará la necesidad de capacitación relacionada, por ejemplo: charla por parte del Cuerpo de Bomberos de Honduras sobre el uso de

8. USAID, GOAL. Plan de Continuidad de Negocios, Tegucigalpa, Honduras

extintores, en caso de requerirse para prevenir riesgos de incendios; cómo realizar mejoras estructurales a la infraestructura del negocio.

Las mejoras se habrán de realizar con aportes de la iniciativa o proyecto, gobierno local y otros socios con quienes se está implementando la estrategia de negocio resiliente. El contratista que realizará la mejora decidirá si contrata localmente o no la realización de las mejoras o reparaciones, en cualquiera de los casos habrá de asegurarse la calidad de las obras o trabajos requeridos.

El plan de continuidad debe ser actualizado por los propietarios de negocios con el objeto de que la infraestructura esté en buen estado y estén claros los procedimientos de respuesta en caso de emergencia, operación alterna del negocio en otros sitios en caso de que el mismo sufra algún evento adverso para asegurar la continuidad del negocio; en el caso de los extintores, deben realizar los cambios de recarga cada año y su llenado cuando se ha utilizado la misma. Finalmente es necesario que los negocios a través de una cultura del ahorro y otras estrategias de afrontamiento desarrollen estrategias de recuperación ante los daños y pérdidas que podrían sufrir en una emergencia. Los negocios requieren desarrollar nuevos enfoques a modo de reconstruir mejor sus instalaciones y capacidades operativas.

## 2.2. A lo Externo del Negocio

Se trata de preparar al negocio como punto de referencia de la comunidad donde se intercambiará información, conocimiento y hará seguimiento sobre la situación de riesgo vinculada con los fenómenos naturales o causados por los seres humanos. La forma de realizarlo será vinculando a estos establecimientos con la operatividad de cada componente del Sistema de Alerta y Acción Temprana (SAAT): 1. Conocimiento del Riesgo, 2. Seguimiento y Pronóstico, 3. Comunicación y Difusión, 4. Capacidad de Respuesta.

**Vinculación con el CODEM.** Comité de Emergencia Municipal (CODEM) jugará un papel importante pues habrán de socializar a nivel de los negocios los temas relacionados con la gestión del riesgo de desastres, la operatividad del SAAT dentro del barrio. Los negocios conformados en redes de negocios serán informados por el CODEM sobre la existencia de los Comités de Emergencia Local (CODEL), su estructura, las diferentes comisiones que lo integran y las diferentes funciones que implementan.

Se estimulará la posible participación de los miembros de la red de negocios en alguna de las comisiones y de colaboración en las actividades específicas antes, durante y después de los períodos de emergencia, generando sinergias en el ámbito comunitario en torno a las emergencias o situaciones de riesgo.



**Se busca que los negocios sean puntos estratégicos de cohesión social donde se distribuye información que apoye las acciones de los CODEL y donde la gente pueda encontrar alimentos o artículos de primera necesidad en situaciones de emergencia.**



## Capacitación de los negocios en la operatividad del SAAT



### Conocimiento del riesgo

Los negocios se capacitarán en la identificación de las zonas de amenaza de su comunidad, sobre las zonas de riesgo; conocerán, recibirán y colocarán los mapas de riesgo de la comunidad en sus negocios. Serán el referente y difusores de la información de riesgo entre la clientela.



### Seguimiento y pronóstico

En este componente del SAAT, los negocios estarán vinculados con el CODEL, y manejarán la información actualizada sobre alertas, para su difusión. En reuniones con el CODEL se designará a una persona de la red como enlace. Esta persona recibirá la información por parte del comité y la difundirá entre los miembros de la red a través de grupos de WhatsApp que también serán actualizados con información del proyecto o iniciativa que implementa la estrategia de negocio resiliente.



### Comunicación y difusión

La efectividad en la disseminación de alertas y recomendaciones requiere de medios prácticos y amigables para los negocios y la clientela. Una de las formas de difusión de la información son las Pizarras Informativas (diseñadas por el proyecto) que incluyen: la tipología/señales de alerta para ser cambiadas de acuerdo con cada alerta recibida por parte del CODEL, así como las recomendaciones a seguir en cada estado de alerta, ubicación de albergues y contactos del CODEL. En estas pizarras se incluye un espacio para promoción comercial, se ponen avisos a padres de familia, p. e. líneas de emergencia, se colocan trifolios y afiches.



### Capacidad de respuesta

En este componente del SAAT, los negocios actúan como puntos de abastecimiento de productos clave y de uso prioritario durante emergencias. Se trata de que dispongan y puedan abastecer de calidad y cantidad de los alimentos y productos a precios justos a la comunidad en situaciones de emergencia. Finalmente, si los programas nacionales de respuesta consideran herramientas de transferencias de efectivo o distribución en especie de ayuda humanitaria, los negocios pueden ser puntos de distribución de acuerdo con su capacidad operativa la cual es categorizada con un instrumento que analiza su condición de riesgo, su ubicación geográfica, capacidad operativa entre otros. Estas características les hacen elegibles para que en algún momento estos negocios puedan ser facilitadores de la entrega de ayuda humanitaria.

Al finalizar los 5 meses de periodo de capacitación y fortalecimiento, el proyecto Barrio Resiliente otorgó un capital semilla a los negocios de L. 10,000 (US\$ 420.00) en especies o productos afines a sus negocios que sean parte de la canasta básica de la población, a modo de que puedan contar con esa disponibilidad de alimentos y productos y que se utilice como fondo revolvente para que se garantice la disponibilidad de productos prioritarios.



**El fondo de capital semilla, se puede ver amenazado por el cierre de la actividad comercial, un factor limitante durante la pandemia que puede obligarles a consumir su stock, que se esperaba mantenga al menos en un 50%. En este tipo de crisis, muy pocos negocios podrían recuperar dicho fondo.**

### 3. Mejoramiento Económico para Incremento de Resiliencia

---

La perspectiva de mejoramiento económico tiene como objetivo fortalecer capacidades administrativas, financieras y operacionales y, en la formación de los dueños de negocios en el Sistema de Alerta Temprana, (SAAT).

#### 3.1. Organización, Redes de Negocio

Los negocios participantes serán conformados en una red de negocio. Esta estructura se promoverá con el objetivo de fortalecer la coordinación y promover la colaboración entre los negocios, identificar sus potencialidades y resolver posibles factores que limiten la operación de estos y potenciar aquellos que favorezcan el proceso hacia negocios resilientes. En cada uno de los sectores de los barrios intervenidos se conforma una red de negocios esto varía de acuerdo con las características sociales del barrio por ejemplo la inseguridad en ciertos sectores, distancias para reuniones, entre otros que puedan ser influyentes para definir número de redes dentro de un barrio.

Las redes tendrán una estructura mínima conformada por los cargos siguientes:

- **Presidencia**
- **Vicepresidencia**
- **Secretaría**
- **Tesorera**

Con la finalidad de dar sostenibilidad a todas las redes formadas y dar continuidad al trabajo realizado, las redes pueden elevar su visión y organizarse en una Asociación de Negocios Resiliente. Esta estructura, estará integrada por todas las redes con una Junta Directiva en la cual cada red estará representada.

La Asociación se constituirá legalmente y contará con sus estatutos y Personería Jurídica. El objetivo principal de esta organización es dar respuesta a las principales necesidades de los negocios, pudiendo acceder a recursos y asistencia técnica y a proyectos de beneficios conjunto; lo que por consecuente incrementará la resiliencia del negocio ante desastres al canalizar acciones de mejora y se transferirá el beneficio de mejores productos y precios justa a los clientes (vecinos) del barrio.



En experiencias con tiempo suficiente, se podrá apoyar la constitución de la figura legal de la asociación de negocios resilientes proveyéndolas de sus instrumentos de gestión como reglamento interno, manual de operaciones, plan de negocio y plan operativo anual, plan de seguridad, que les permita operar con seriedad y responsabilidad.



La legalización de la asociación facilitará el acceso a apoyos por parte de iniciativas que operan en el territorio, el establecimiento de acuerdos con otras redes y contribuirá a su sostenibilidad.

### 3.2. Fortalecimiento de Capacidades.

Dentro de la perspectiva de Mejoramiento Económico, se busca fortalecer las capacidades administrativas, financieras y operacionales del negocio a través de un proceso de capacitación que proporcione a los dueños de negocio herramientas para la gestión administrativa, operativa y de finanzas de su negocio.

Para lograrlo se habrá de hacer alianzas con entidades, programas y proyectos de formación profesional para seguir un plan de capacitación que cubra la temática en estos aspectos. En el caso de la experiencia de Barrio Resiliente se siguió el Manual Mejorando Nuestro Negocio<sup>9</sup> que consta de cuatro componentes y 10 módulos en los temas siguientes:

#### Manual Mejorando Nuestro Negocio



Las jornadas de capacitación desarrollaron los diferentes temas, actividades y dinámicas en los cuatro componentes y módulos que fueron cubiertos en 20 horas de capacitación, distribuidos en jornadas de dos horas a la semana, las cuales eran complementadas con capacitaciones en SAAT.

9. USAID, GOAL. Mejorando Nuestro Negocio, Construyendo Negocios Resilientes, Manual del Participante.

### 3.3. Vinculación con proveedores

Otro aspecto importante para el mejoramiento económico de los negocios se refiere a la búsqueda e identificación de nuevos proveedores de productos básicos que ofrezcan mejores condiciones de pago y entrega. Algunas prácticas recomendadas incluyen:

- Conectar a estos negocios con las entidades que manejan la reserva estratégica de granos, por ejemplo, o con mercados de mayoristas de estos productos.
- Apoyar en el establecimiento de relaciones de negocio a nivel de las entidades que manejan la reserva estratégica de granos y mercados de mayoristas. Eso se podría traducir en contratos o arreglos formales de compras a precios más atractivos que se traduzcan a precios de venta más bajos para el consumidor.
- Otra práctica es el intercambio de información de proveedores entre los miembros de la red, los dueños de negocios permanentemente identifican mejores precios con nuevos proveedores.

### 3.4. Ruedas o Ferias de Negocio

Una práctica efectiva para el acercamiento de los negocios con diversos proveedores es la organización de ferias o ruedas de negocio que puedan culminar con el establecimiento de contratos de compraventa individuales o bien de varios compradores (negocios) con un proveedor grande, eso podría resultar en precios más atractivos derivado de una compra de un volumen mayor.



**Para facilitar estos procesos, existen herramientas desarrolladas por cooperantes<sup>10</sup> y que estarían al alcance de proyectos o iniciativas que están promoviendo este tipo de encuentros. La otra alternativa es diseñarla con un programador, su costo es bastante accesible.**

### 3.5. Diversificación de servicios y negocios

Un negocio resiliente debe ofrecer al menos 15 productos de la canasta básica, además, se les incita a diversificar, con venta de recargas para teléfonos celulares, agua, servicios de apoyo. Para potenciar el funcionamiento de los negocios a lo largo del año es importante impulsar la diversificación de los negocios. Algunos de estos productos y servicios que son consistentes con las necesidades de la población y que pueden potenciarse con bastante éxito son:

---

10. GTZ, apoyó en Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua y Colombia las ruedas de negocio virtuales y presenciales desarrollando una plataforma informática utilizada en eventos presenciales y virtuales.

- Servicios de telefonía celular (recargas, paquetes de datos para acceso a internet, mensajería)
- Comidas para llevar
- Venta de medicamentos e insumos clínicos sin prescripción médica para uso en el hogar
- Venta de agua en diferentes presentaciones
- Servicios financieros digitales<sup>11</sup>: recibo de pagos, recepción de depósitos, retiros de remesas y envíos de pequeñas cantidades de efectivo.
- Venta de productos relacionados a la higiene personal y del hogar
- Acceso al agua potable y agua purificada.

### 3.6. Estructura y Estrategia de precios

La estructura de precios es un tema muy importante en el rol del negocio en el barrio. Se busca que los negocios puedan transferir costos más bajos en los precios al consumidor, especialmente en períodos críticos y en productos de primera necesidad. Se genera un aprendizaje para calcular los precios que deben ser asignados a los productos de primera necesidad; considerando los costos de operación y la ganancia de acuerdo con el producto ofrecido.



**Se sugiere que los productos de primera necesidad tengan un 10% de incremento considerando la inflación y los gastos varios de la tienda. Los precios deben ajustarse cuando sea necesario.**

### 3.7. Acceso a recursos financieros

De manera general, este tipo de negocios no son considerados como atractivos por las instituciones del sistema financiero formales porque están emplazados en barrios considerados de alto riesgo social y ante desastres. Se habrá de buscar aquellas instituciones financieras que implementan programas de gobierno que ofrezcan tasas de interés favorables para los dueños de negocio, por ejemplo, cooperativas de ahorro y crédito e intermediarias financieras con créditos amigables. Finalmente es recomendable estudiar el funcionamiento de la banca privada y analizar oportunidades de productos que puedan ser atractivos para la banca y los negocios, así como la consolidación de estrategias de apoyo que favorezca la inserción de los servicios de la banca privada a los barrios.

Las estructuras financieras no formales como Cajas Rurales de Ahorro y Crédito o Bancos Comunales que en algunos casos operan en los barrios intervenidos, podría

11. La banca privada en Honduras y las Organizaciones Privadas de Desarrollo Financieras (OPDF) vienen ofreciendo este tipo de servicios a través de pequeños negocios en barrios, comunidades y ciudades pequeñas ante la inseguridad en el servicio de transporte. Esta práctica que solo requiere un celular con tecnología Android, se ha popularizado por el fácil acceso para el usuario.

ser una opción para acceso a créditos comerciales a estos negocios. Sin embargo, se deberá analizar su solidez, transparencia y buen manejo de sus finanzas antes de valorarlas como opción viable de financiamiento.

La creación de una Caja de Ahorro y Crédito Comunal o Banco Comunal habría de considerarse como una opción de largo plazo, pues es un proceso de formación y fortalecimiento de varios años. En todo caso, podría analizarse como una posibilidad al interior de la Red de Negocios una vez que esta opera de manera sostenible. Los sistemas de barrio resiliente deben incentivar el ahorro y acceso a recursos con bajos intereses, así como la promoción de la cultura del seguro como mecanismo de afrontamiento a situaciones de emergencia.



**Las ferias financieras, la educación financiera y los incentivos para conformación de estructuras de ahorro y crédito fomentarán la cultura financiera de las redes de negocio que asegurarán acceso a recursos y productos financieros adecuados a esta población.**



**La experiencia del proyecto Barrio Resiliente muestra que la vinculación con instituciones financieras solidarias que se interesen en este grupo de posibles clientes sería un espacio que ofrecería posibilidades atractivas para las redes y dueños de negocio.**

### 3.8. Categorización operativa de negocios

Otro ejercicio que se debe realizar es la categorización operativa de los negocios según sus características, tales como ubicación, condición de riesgo, condiciones de mercado, cobertura geográfica, infraestructura, capacidad de respuesta. Para ello se desarrollará una herramienta específica<sup>12</sup>.

Este ejercicio se realizará para: análisis de riesgo a desastres, conocer la disponibilidad y acceso de alimentos en el barrio; ubicar los puntos de abastecimiento ante adversidades; y conocer el número de familias que serían atendidas en emergencias.

---

12. GOAL. Diagnóstico para caracterización de pulperías y pequeños negocios

## 2. | Sostenibilidad

La temporalidad de las iniciativas como Barrio Resiliente y el enfoque de facilitador que orienta sus intervenciones conduce a vincular a los actores institucionales con los actores comunitarios para asegurar la sostenibilidad de los procesos impulsados. La identificación de una institución que adopte o asuma de manera permanente la tutela o integre en sus acciones a este tipo de organizaciones, es determinante para su sostenibilidad.

La sostenibilidad también se logrará a través de una Asociación de redes la cual vincule todas las necesidades de los propietarios de negocios con las Instituciones correspondientes. La Asociación dirigida por los líderes de cada una de las redes, permite sostenibilidad a largo plazo a partir de las estructuras comunitarias.

La vinculación de las redes de negocios con iniciativas públicas o privadas que mantengan programas o proyectos de fortalecimiento con asistencia técnica y de desarrollo empresarial, es prioritario. Por las necesidades de diversa índole de estas estructuras, financieras, fortalecimiento empresarial, gestión de riesgos y de formación profesional, se requiere gestionar y formalizar estos apoyos a través de convenios de colaboración, cartas de intención u otra forma que se adecúe a los actores involucrados.



**Las dependencias de instituciones nacionales o municipales como la Oficina de la Mujer, las subsecretarías, direcciones o departamentos de MIPYME, cámaras de comercio, institutos de formación profesional, programas y proyectos de fortalecimiento y desarrollo empresarial, son algunas instancias que podrían ofrecer asistencia a las estructuras de las redes de negocio en el marco del sistema de negocio resiliente.**

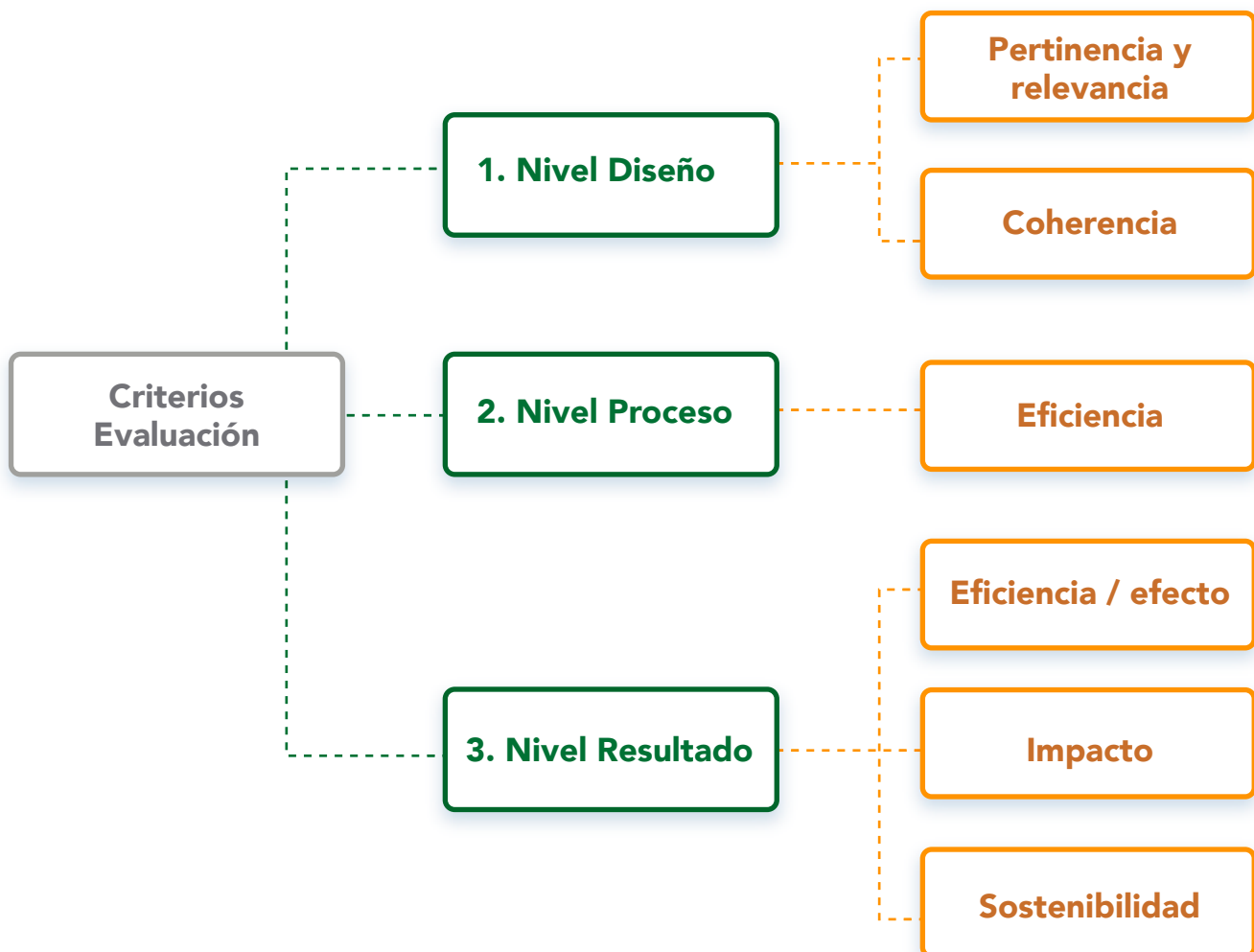


### 3. Evaluación

Una evaluación final de la estrategia de negocio resiliente será un paso que se debe considerar en el diseño de la propuesta inicial. Su realización implica el establecimiento de los criterios de evaluación generalmente aplicados en este tipo de ejercicios y estos se refieren a

1. Nivel de diseño de la estrategia
2. Nivel de proceso de implementación de la estrategia
3. Nivel de resultados

#### Evaluación Final de la Estrategia Negocio Resiliente





## 1. Nivel de Diseño

**Pertinencia y relevancia.** Analizar el grado en que los objetivos y resultados planteados son coherentes con las necesidades, y el contexto identificado.

**Coherencia.** Analizar el grado en que los objetivos, resultados, actividades e indicadores se relacionan coherente y lógicamente entre sí.

## 2. Nivel de Proceso

**Eficiencia.** Analizar el grado en que los recursos e insumos se han traducido en resultados

## 3. Nivel de Resultados

**Eficacia/Efecto.** El grado en que se han alcanzado los objetivos y resultados planteados.

**Impacto.** Los cambios generados por la implementación de la estrategia a nivel institucional administrativo y a nivel de las personas beneficiarias.

**Sostenibilidad.** La probabilidad y los factores clave (socioculturales, institucionales, económicos, políticos) que aseguran que los beneficios perduren.

El ejercicio de evaluación final debe hacer acopio de información cualitativa y cuantitativa. Espacios de consulta con los principales actores institucionales, comunitarios, beneficiarios y organizaciones e instituciones que se hayan vinculado en la implementación de la estrategia de negocio resiliente.

La evaluación habrá de identificar medidas correctivas para iniciativas similares, generando aprendizajes desde la experiencia que se asuman como acciones para iniciativas en ejecución o terminadas y aquellas por iniciar.



## Glosario de términos

**Enfoque de barrio:** estrategia basada en un enfoque geográfico que responde a las necesidades multisectoriales de la población (techo, agua, saneamiento, etc.) con amplia participación de los residentes, a fin de asegurar reflejar la realidad social, económica y física del área de intervención.

**Enfoque Sistémico:** denominado también como enfoque de sistema, plantea que el modo de abordar los objetos y fenómenos no puede ser aislado, sino que tienen que verse como parte de un todo. Conjunto de elementos que se encuentran en interacción, de forma integral, que produce nuevas cualidades con características diferentes, cuyo resultado es superior al de los componentes que lo forman y provocan un salto de calidad.

**Negocio Resiliente:** Negocios fortalecidos en el área administrativa, operativa, financiera, cuenta con los principales productos de la canasta básica o servicios que dan respuesta a la comunidad antes, durante y post emergencia; es un espacio de divulgación de información SAAT en todo momento.

**Reducción de riesgos a desastres:** es el enfoque y la práctica sistemática de gestionar la incertidumbre para minimizar los daños y las pérdidas potenciales (UNISDR, 2009).

**Resiliencia:** Se entiende como la capacidad de las comunidades y los hogares para anticiparse y adaptarse a los riesgos, así como para absorber, responder y recuperarse de los golpes y tensiones económicas, sociales, ambientales y políticas, de manera oportuna y eficaz, sin comprometer sus perspectivas a largo plazo.

**Riesgo:** posibilidad de daños futuros debido a decisiones particulares y está caracterizado por el hecho de que, no obstante, la posibilidad de consecuencia negativas conviene de cualquier modo, decidir mejor de una manera que de otra. (Luhmann, 1996).

**Vulnerabilidad:** vulnerabilidad puede definirse como la capacidad disminuida de una persona o un grupo de personas para anticiparse, hacer frente y resistir a los efectos de un peligro natural o causado por la actividad humana, y para recuperarse de los mismos. Es un concepto relativo y dinámico. La vulnerabilidad casi siempre se asocia con la pobreza, pero también son vulnerables las personas que viven en aislamiento, inseguridad e indefensión ante riesgos, traumas o presiones. (IFRC, 2017).

## Referencias bibliográficas

- GOAL, Barrio Resiliente, Construyendo Ciudades Resilientes a través de Barrios Resilientes, Tegucigalpa, 24 de julio 2017.
- GOAL, Diagnóstico para caracterización de pulperías y pequeños negocios, Proyecto Barrio Resiliente.
- GOAL. Sistema de Mercado Canasta Básica: Pulpería a Pulpería. Negocio Resiliente, Tegucigalpa, Honduras.
- USAID GOAL, ¿Qué es un negocio resiliente? Tegucigalpa, 2021.
- USAID, GOAL. Mejorando Nuestro Negocio, Negocio Resiliente. Tegucigalpa, Honduras.
- USAID, GOAL. Plan de Continuidad. Negocio Resiliente, Tegucigalpa, Honduras.
- Valer, Jocelyn; Montero, Roberto; Ita, Walter. Mercados para pequeños productores rurales: Introducción al Enfoque de Desarrollo Participativo de Mercados (PMSD). Lima: Soluciones Prácticas; 2017.





# Barrio resiliente



## Proyecto Barrio Resiliente

"Construyendo ciudades resilientes a través de barrios resilientes"

Asociación GOAL Internacional, 2021

