

Guía para invertir en bosques localmente controlados

Dominic Elson





Guía para invertir en bosques localmente controlados

Dominic Elson



WORLD BANK



© 2012 Growing Forest Partnerships

Una publicación de Growing Forest Partnerships en asociación con FAO, IIED, IUCN, The Forests Dialogue y el Banco Mundial.

Product code: 13568SIIED

ISBN: 978-1-84369-951-4

Se permite la reproducción de este documento citando la fuente.

Sugerencia para citar la fuente:

Elson, D. (2012), *Guía para invertir en bosques localmente controlados*, Growing Forest Partnerships en asociación con FAO, IIED, UICN, The Forests Dialogue y el Banco Mundial. IIED, Londres, Reino Unido.

Resumen ejecutivo

La inversión en bosques localmente controlados implica a mil millones de personas y equivale a una cuarta parte de las áreas boscosas del mundo, aportando entre 75-100 mil millones de dólares estadounidenses anuales en bienes y servicios, así como una amplia gama de beneficios económicos, ambientales, sociales, culturales y espirituales.

Esta guía para invertir en bosques localmente controlados (IBLC, o ILCF por sus siglas en inglés) es el resultado de la iniciativa de la Growing Forest Partnerships, mediante la cual The Forests Dialogue coordinó 11 diálogos de gran alcance en los que participaron inversionistas, poseedores de derechos, gobiernos, donantes y otros actores interesados en el tema. Ante todo es una herramienta que permite tomar medidas prácticas, y los consejos que proporciona parten de una sólida evidencia que ha demostrado que las empresas forestales controladas localmente pueden ser exitosas, sostenibles y rentables para las partes que intervienen en ellas. Proporciona una visión de desarrollo basada en el mercado, enraizada en una comprensión de la economía de mercado globalizada, y se centra en el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas (PyMEs); la “pieza faltante” en muchas economías en desarrollo.

El argumento a favor de la IBLC (que cubre la sección 2 de esta guía) parte de reconocer que los bosques no son zonas naturales silvestres, sino lugares donde habitan poseedores con un interés genuino por establecer una asociación comercial para gestionar sus recursos naturales y que rechazan esquemas clientelares. Invertir en bosques localmente controlados tiene que ver con alcanzar rendimientos aceptables al tiempo que la población local se encuentra “detrás del timón”, desarrollando y poniendo en marcha proyectos (y frecuentemente, aunque no necesariamente, trabajando en ellos).

La IBLC ofrece a los inversionistas un acceso seguro, “licencia social para operar”, reducción de riesgos y mejores oportunidades de gestión a largo plazo, así como evidencia de sostenibilidad social y ambiental. Los poseedores ganan al ver reforzados sus derechos de tenencia de la tierra, que a su vez son pivote de economías locales sólidas y adaptables. Los gobiernos garantizan una mejor protección de los activos naturales y un desarrollo económico rural que va de la base hacia arriba y que a su vez contribuye a mayores ingresos tributarios. Internacionalmente, los bosques localmente controlados son la clave para un mejor enfoque hacia la reducción de las emisiones de carbono en el sector forestal y por tanto ofrecen una vía hacia el REDD+.

La sección 3 de esta guía establece **un marco para categorizar inversiones** en términos de rendimientos que los inversionistas puedan esperar y el riesgo que deben considerar. Permite que los inversionistas (incluyendo los poseedores), donantes y filántropos se ubiquen en el “universo de inversionistas”, lo cual contribuye a que los actores interesados tengan una comprensión de sus respectivas motivaciones. En particular, el marco ayuda a empatar las metas del inversionista con las de la empresa, permitiendo distinguir entre inversiones que permiten sentar bases para el éxito comercial (de las que no se tiene expectativa de beneficio financiero directo) e inversiones de activos (de las que sí se espera que reditúen, sea en forma de utilidades o de productos).

Los negocios fuertes generan utilidades lo suficientemente atractivas para que valga la pena invertir en activos, sin embargo, hacer que ese tipo de negocios florezcan podría requerir que organizaciones no gubernamentales (ONG), filántropos o gobiernos realicen inversiones

posibilitadoras, esto es, inversiones en infraestructura o desarrollo de capacidades. Reconocer el papel que desempeñan estos dos tipos de inversión ofrece una forma creíble de llenar el vacío que implica el “financiamiento de las PyMEs”, esto es, de empresas que son demasiado grandes para ser microfinanciadas y que frecuentemente tienen dificultades para hacer los cambios que les permitan atraer inversión convencional o servicios financieros. Distinguir entre inversión posibilitadora e inversión de activos es esencial para armar paquetes de inversión que resulten aceptables para todas las partes.

La sección 4 proporciona **asesoría táctica estructurada para establecer las alianzas y asociaciones necesarias para una IBLC exitosa**, tanto entre poseedores de derechos como con sus inversionistas, intermediarios y gobiernos. A su vez, estas alianzas descansan en **“condiciones favorables” esenciales, tanto internas como externas**, y la guía establece dichas condiciones en detalle. Por ejemplo, las empresas requieren estrategias organizativas y administrativas internas lo suficientemente sólidas para poder atraer inversionistas, y aquí es donde pueden ayudar los servicios para el desarrollo de capacidades que proporcionan los proveedores de servicios para el desarrollo empresarial. En lo externo, suficiente claridad en la tenencia de la tierra es esencial para la inversión y esto solo puede darse si se reúnen poseedores, gobierno e inversionistas. La claridad en la tenencia de la tierra requiere una “gobernanza suficientemente buena”, lo cual requiere que los inversionistas, donantes y empresas apoyen activamente a – en lugar de socavar – las instituciones de gobierno.

No obstante el papel esencial que desempeñan, las alianzas no siempre se dan sin riesgos e inconvenientes de parte de las empresas. Al respecto, la guía cubre el tema de la “codependencia” con las ONG y donantes intermediarios, así como el equilibrio de la ayuda inicial y las limitaciones a largo plazo que esconden las asociaciones empresa-comunidad; limitaciones que generalmente se presentan cuando las empresas locales aún no son lo suficientemente fuertes para atraer su propia inversión.

La sección 5 establece **una ruta para una IBLC exitosa**, que cubre las siguientes etapas de negocio: **propuesta, establecimiento, validación, preparación, negociación y desempeño**. Con especial asesoría en los desafíos que implica la IBLC para inversionistas y empresas. Parte del supuesto que el objetivo a largo plazo es la inversión de activos, aunque también del supuesto que por lo general primero se requerirá de cierta inversión posibilitadora. Estas etapas son la “base” de empresas exitosas y en esta sección se presenta un análisis detallado del complejo y con frecuencia interactivo proceso de crecimiento, ofreciendo así un “manual” o modelo para que el proyecto lleve a cabo la gestión de una nueva empresa de IBLC desde el arranque al crecimiento.

La sección 6 presenta **17 estudios de casos prácticos** provenientes de todo el mundo, desde empresas que se encuentran en la fase de arranque a empresas ya largamente establecidas, tanto en países desarrollados como en países en desarrollo. Proporcionan una imagen de las enormes oportunidades para invertir en bosques localmente controlados. The Forests Dialogue espera que esta guía inspire y apoye muchas más.

La sección 7 proporciona **mayor información práctica** en una serie de anexos que establecen un marco para el documento de concepto del negocio, aspectos clave de un contrato escrito, una herramienta para evaluar la capacidad organizativa y enlaces con otros recursos y asociados.

Contents

Reconocimientos	5
Acrónimos	6
Glosario	7
1 Introducción	9
1.1 ¿A quién va dirigida esta guía y cómo se beneficiarán?	9
1.2 Antecedentes y contexto	11
1.3 Estructura de la guía	15
2 Argumento a favor de invertir en bosques localmente controlados (IBLC)	17
2.1 Qué puede ofrecer la bosques localmente controlados a los inversionistas	19
2.2 Beneficios para los poseedores	20
2.3 Beneficios para los gobiernos	21
2.4 Beneficios para los donantes y las organizaciones no gubernamentales	25
2.5 Beneficios para el desarrollo con bajas emisiones de carbono	25
3 Entender la inversión	27
3.1 Por qué necesitamos pensar de maneras diferentes sobre la inversión	27
3.2 Inversión posibilitadora e inversión de activos, un nuevo marco	29
3.3 Estratificar la inversión para conseguir bienes públicos y activos privados	32
3.4 Cómo tomar decisiones sobre inversión	35
3.5 El vacío de financiamiento para las PyMEs	42
3.6 Cómo la inversión “posibilitadora” y la inversión de “activos” pueden llenar el vacío de financiamiento	44
4 Ingredientes para el éxito	47
4.1 Influir en las condiciones externas	47
4.2 Formación de alianzas	54
4.3 Condiciones favorables para alianzas y empresas exitosas	57
5 Ruta al éxito (el proceso)	67
5.1 Cómo opera el proceso	67
5.2 Propuesta	68
5.3 Establecimiento	69
5.4 Validación	73
5.5 Preparación	78
5.6 Negociación	83
5.7 Gestión del desempeño	87
6 Estudio de casos prácticos	89
6.1 Planting Empowerment, Panamá	89
6.2 Wildlife Works – Kenya	91
6.3 PhytoTrade Africa – Sudáfrica	92
6.4 Centro Terra Viva – Mozambique	93
6.5 Novella Partnership	94
6.6 Association des Organisations Professionnelles Paysannes – Malí	96
6.7 PINFOR – Guatemala	97
6.8 GreenWood – Honduras y Perú	98
6.9 Cochabamba Project – Bolivia	100

6.10	Lake Taupo Forest Trust – Nueva Zelanda	102
6.11	Södra – Suecia	104
6.12	ForestFinance – Panamá	107
6.13	Green Gold Forestry – Perú	109
6.14	The Amazon Alternative	110
6.15	FAST International	112
6.16	SCOPEinsight	114
6.17	TFT (The Forest Trust)	115
7	Anexos	117
7.1	Marco para el Documento del Concepto de Negocio	117
7.2	Aspectos clave del contrato escrito	120
7.3	Evaluación de la capacidad organizativa	124
7.4	Asistentes a los diálogos	125
7.5	Enlaces con otros recursos y asociados	127
8	Notas y Bibliografía	129

Reconocimientos

Este documento fue escrito por Dominic Elson con apoyo financiero de la iniciativa Growing Forest Partnerships (GFP) del Banco Mundial; una iniciativa facilitada por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y Agricultura (FAO), el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y Desarrollo (IIED), la Unión Internacional para la Conservación de la Naturaleza (UICN) y el Banco Mundial. Es uno de los principales productos de una serie de nueve diálogos internacionales sobre “inversión en bosques localmente controlados” (IBLC) bajo la coordinación de The Forests Dialogue (TFD) y con financiamiento tanto de la GFP como de la Agencia Sueca para el Desarrollo Internacional (ASDI).

El documento se benefició sustancialmente de los comentarios y observaciones editoriales de Chris Buss y Duncan Macqueen. Teresa Sarroca recopiló y editó los estudios de caso. Peter DeMarsh escribió la sección que desempeñan las asociaciones. Diji Chandrasekharan Behr, James Mayers, Max Ooft y Sarah Price se encargaron de revisar detalladamente las primeras versiones del documento. El marco para la inversión lo revisaron los colegas Stuart Clenaghan, Scott Landis, Matthias Rhein, Sean Watters y Kevin Whitfield. Además de las personas enlistadas, las ideas seminales para esta guía fueron debatidas en específico durante una “reunión de expertos en IBLC” celebrada en Londres, con comentarios adicionales de Lennart Ackzell, Per Bjorkman, Peter Dewees, Peter Gardiner, Chris Knight, Ivar Korsbakken, Víctor López, Simon Petley y Jerker Thunberg.

Muchos de los temas principales, marcos y recomendaciones fueron formulados durante las reuniones del noveno diálogo sobre IBLC que organizaron Gary Dunning, Teresa Sarroca y Xiaoting Hou, durante el cual se celebraron plenarias y grupos de trabajo. Muchas de las ideas y conceptos generadores son deudores del estímulo proveniente de la experiencia de colaboración con múltiples personas con distintos antecedentes, incluyendo productores de madera, pequeños poseedores, pueblos indígenas, inversionistas, banqueros, donantes, funcionarios públicos y asesores. El autor quiere agradecer a todas las personas por su generosidad al compartir sus experiencias y conocimientos. Todos cuantos asistieron a los diálogos aparecen en una lista, en orden alfabético, en la sección 7 de este documento. La responsabilidad de las ideas expresadas, y de los errores, son responsabilidad plena del autor.

Coordinadora de la publicación: Lucile Robinson

Editora: Maggie Watson

Diseño: Eileen Higgins

Traducción al español: Reforestamos México, AC

Revisión de texto en español: Montserrat Ribas

Fotografías: The Forests Dialogue, Dominic Elson y Duncan Macqueen.

Foto de portada: Shane McCarthy. Community forestry enterprise, Unurumguay, Papúa, Indonesia.

Acerca del autor:

Dominic Elson es director ejecutivo de Seventy Three Pte.Ltd., una consultora en temas de políticas públicas e inversión sostenible, con sede en el sudeste asiático. Puede comunicarse con él en d.elson@73-Ltd.com

Acrónimos

BDSP	Business Development Service Provider – Proveedor de Servicios de Desarrollo Empresarial PSDE
CAPEX	Capital expenditure – Desembolso de capital
CFE	Community Forest Enterprise – Empresa Forestal Comunitaria (EFC)
CSR	Corporate Social Responsibility – Responsabilidad Social Empresarial (RSE)
EITI	Extractive Industries Transparency Initiative
ESIA	Environmental and Social Impact Assessment – Evaluación de impacto social y ambiental (EIAS)
FAST	Financial Alliance for Sustainable Trade
FLEGT	Forest Law Enforcement Governance and Trade
FPIC	Free, Prior and Informed Consent – Consentimiento libre, previo e informado (CLPI)
FSC	Forest Stewardship Council
FUG	Forest User Group – Grupo Usuario del Bosque (GUB)
G3	Alliance of the Three Rights Holders' Group: GACF, IFFA and IAITPTF – Alianza de los tres grupos de poseedores: GACF, IFFA e IAITPTF
GACF	Global Alliance of Community Forestry – Alianza Mundial de Bosques Comunitarios
GDP	Gross Domestic Product – Producto Interno Bruto (PIB)
GFP	Growing Forest Partnerships – Construyendo Alianzas por los Bosques
IAITPTF	International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of Tropical Forests – Alianza Mundial de los Pueblos Indígenas y Tribales de los Bosques Tropicales
IFC	International Finance Corporation – Corporación Financiera Internacional (CFI)
IFFA	International Family Forestry Alliance
IBLC	Investing in Locally Controlled Forestry – Inversión en bosques localmente controlados (IBLC)
IRR	Internal Rate of Return – Tasa de rentabilidad interna (TRI)
MFI	Microfinance Institution – Institución de microfinanciamiento (IMF)
NFP	National Forest Programme – Programa Forestal Nacional (PFN)
NGO	Non-governmental organisation – Organización no gubernamental (ONG)
NTFP	Non-Timber Forest Product – Producto forestal no maderable (PFNM)
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development) – OCDE (una organización de los 34 países con ingreso alto)
OPEX	Operational expenditure (working capital) – Gastos de operación (capital de trabajo)
PEFC	Programme for the Endorsement of Forest Certification
R&D	Research and Development – Investigación y desarrollo
REDD	Reducción de emisiones provenientes de deforestación y de degradación de los bosques, hace referencia a la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero debidas a la pérdida de bosques. REDD+ incluye medidas adicionales de mitigación, como la conservación, manejo sostenible y aumento de las reservas forestales de carbono.
RSPO	Roundtable for Sustainable Palm Oil – Mesa Redonda de Aceite de Palma Sostenible
SFM	Sustainable Forest Management – Manejo forestal sostenible
SME	Small and Medium-sized Enterprise – Pequeñas y medianas empresas (PyMEs)
SMFE	Small and Medium Forest Enterprise – Pequeñas y medianas empresas forestales (PyMEs)
SOP	Standard Operating Procedures – Procedimientos estandarizados de operación (PEO)
SWF	Sovereign Wealth Fund – Fondo soberano de inversión
SWOT	Strengths, weaknesses, opportunities and threats – fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (DAFO)
TFD	The Forests Dialogue
VPA	Voluntary Partnership Agreement – Acuerdo Voluntario de Asociación (AVA)

Glosario

Inversión de activos – una inversión que busca crear valor tangible, por ello crea activos privados.

Bono – instrumento financiero basado en deuda que un gobierno o institución financiera puede vender en los mercados privados de capital para recaudar financiamiento.

Crédito de carbono – un certificado o instrumento que representa emisiones de gases de efecto invernadero reducidas equivalente a una tonelada de dióxido de carbono en relación con una línea de base acordada.

Aval o garantía – los activos que se utilizan como garantía para un préstamo. En caso de que no sea posible pagar el préstamo, el acreedor puede reclamar dichos activos (p.ej. un banco).

Responsabilidad social empresarial – una forma de autoregulación empresarial o filantropía.

Con el fin de reducir al máximo conflictos sociales y/o evitar interferencia en el desarrollo de su actividad mercantil mediante tributación o aplicación de normatividad, las empresas pueden tomar medidas voluntarias para persuadir a los gobiernos y al público en general de que se toman en serio temas como salud y seguridad, diversidad o el medio ambiente.

Diligencia debida – el proceso mediante el cual un inversionista (o financiador) investiga la salud financiera de una organización así como su capacidad organizativa, con el fin de tomar una decisión sobre inversión (o asignación de financiamiento).

Inversión posibilitadora – inversiones realizadas para crear bienes públicos y así establecer las condiciones para inversión productiva en activos.

Empresa filantrópica – busca establecer modelos de negocio incluyentes donde sea posible invertir capital con fines de lucro.

Principio de Ecuador – una serie de directrices elaboradas y asumidas de manera voluntaria por los bancos para determinar, evaluar y gestionar el riesgo social y ambiental en el financiamiento de proyectos de desarrollo.

Inversión en acciones – cuando un inversionista posee una parte de una empresa, generalmente mediante acciones. Pueden recibir dividendos, sin embargo, los accionistas tienen la prioridad más baja en el caso de liquidación de activos.

Comercio justo – un sistema de certificación que permite a los consumidores identificar productos que satisfacen criterios ambientales, laborales y de bienestar social acordados.

Inversiones de impacto – inversiones que buscan crear un impacto positivo además de utilidades.

Inversionista institucional – un inversionista, como un fondo de pensiones, aseguradora o banco, que generalmente cuenta con activos sustanciales y experiencia en inversiones, en pools y capital de inversión a nombre de corporaciones o individuos privados.

Seguro – un contrato mediante el cual un individuo u organización recibe compensación financiera siempre y cuando se cumpla con los términos del seguro contratado, por ejemplo, en caso de un incendio o robo.

Tasa de rentabilidad interna – una forma de comparar propuestas de inversión mediante el cálculo de una tasa de rentabilidad anual efectiva, sin tomar en consideración factores externos como tasas de interés y fluctuaciones de la moneda.

Liquidez – la facilidad con la cual puede venderse un activo a un precio cercano a su verdadero valor.

Vencimiento – momento en que un bono vence y debe repagarse el valor del principal.

Lista negativa – muchos países permiten la inversión extranjera directa exceptuando una “lista negativa” de ciertas industrias y sectores que consideran tienen una importancia estratégica y por tanto están vedados para los inversionistas extranjeros.

Capital principal – monto original del dinero prestado, excluyendo cualquier pago de intereses.

Activo privado – financiamiento que fondos de activos privados invierten en empresas que no son públicamente comerciadas en una bolsa o invertidos en empresas públicamente comerciadas para hacerlas empresas privadas.

Sistema dirigido a los recursos – paradigma de inversión convencional en el cual se invierte capital con el fin de extraer recursos naturales, dejando de lado a los poseedores locales, ofreciéndoles compensación mediante regalías o se los emplea como fuerza de trabajo.

Sistema basado en derechos – un paradigma de inversión mejorada (en contraste con el “sistema dirigido a los recursos”) donde los poseedores buscan inversionistas y alianzas para gestionar un uso sostenible de los activos naturales que dirigen.

Poseedores – personas que reivindican derechos de tenencia de la tierra, que pueden referirse a propiedad u otros derechos individuales o colectivos sobre la tierra, que se pueden hacer cumplir jurídicamente (derechos de jure), así como derechos de ocupación y uso (derechos de facto).

Empresas medianas y pequeñas (PyMEs) – muchas instituciones y países definen de formas distintas a las PyMEs, no obstante, con frecuencia el tamaño de una empresa lo determina el número de empleados y ventas anuales que genera el negocio. Para el Banco Mundial las PyMEs deben cumplir por lo menos dos de tres requisitos: mínimo de 50 empleados, menos de 3 millones de dólares en activos o menos de 3 millones de dólares en ventas.

Inversión socialmente responsable – inversión en organizaciones o activos que se cree tienen un efecto positivo para la sociedad, al mismo tiempo que evita inversiones socialmente dañinas como la fabricación de productos de tabaco o armas.

Fondos soberanos de inversión (FSI/SWF, por sus siglas en inglés) – un fondo de inversión de propiedad pública que busca producir utilidades de largo plazo, generalmente utilizando dinero acumulado proveniente de activos del mercado de divisas, por ejemplo, de regalías de recursos naturales.

Manejo forestal sostenible – el manejo de un bosque para alcanzar un flujo continuo de productos y servicios forestales sin provocar una reducción indebida del valor heredado del bosque y productividad futura, y sin provocar efectos no deseados en el ambiente físico y social.

Capital de trabajo – capital líquido disponible para la empresa, no atado a la planta ni al equipamiento, disponible para cubrir los costos de operación como gastos fijos, salarios y compra de insumos.

1 Introducción

Esta guía pretende facilitar el acuerdo de asociaciones entre poseedores de bosques e inversionistas, para beneficio mutuo. No busca ser otro documento informativo sobre políticas ni tampoco forma parte de la masa creciente de trabajos académicos que abordan los temas de la familia indígena o la silvicultura comunitaria.¹ Está diseñado como una herramienta práctica para llevar a cabo acciones. No solo sugiere algunos ingredientes para una inversión exitosa en bosques localmente controlados, sino que también muestra cómo combinar dichos ingredientes para que las empresas sean exitosas, sostenibles y cumplan con las aspiraciones de las comunidades forestales. Estas ideas generadoras y sugerencias parten de un diálogo entre diversos actores interesados, que van de pueblos indígenas a familias silvicultoras y de banqueros inversionistas a filántropos. Al reflejar esta diversidad de orígenes, la guía busca ser neutral en su tono. No busca formular una plataforma moral o basada en derechos para apoyar los bosques localmente controlados, por el contrario reúne evidencia que aboga firmemente por el desarrollo de acciones prácticas. En la medida en que no revela ninguna visión del mundo en particular, este documento está redactado partiendo de la creencia que es posible gestionar los bosques de manera tal que permitan un rendimiento económico sostenible y utilidades financieras, y que prácticamente cualquier individuo o grupo de personas con cierta imaginación, entusiasmo y acceso a un conocimiento experto puede desarrollar una empresa forestal exitosa.

1.1 ¿A quién va dirigida esta guía y cómo se beneficiará?

Esta guía resultará útil para cualquiera que esté involucrado en el manejo, gobernanza, propiedad y cuidado de bosques. Las poblaciones locales – como los poseedores – se encuentran más cerca de los recursos forestales y por ello ocupan un lugar privilegiado para desarrollar un manejo eficiente. No obstante, es frecuente que esta población precise atraer inversión de capital, de manera que su gestión consiga un desarrollo económico, bienestar social y sostenibilidad ambiental. Esta necesidad ocasiona que entren en juego otros actores, notablemente inversionistas y gobiernos (que establecen los derechos y reglas de participación) e intermediarios que aportan apoyo, como las organizaciones no gubernamentales (ONG) y los donantes (que pueden contribuir a vincular las poblaciones locales y las inversiones, e incluso preparar a las poblaciones para la inversión). Esta guía busca responder a las necesidades de cada uno de estos actores.

Los inversionistas aprenderán a equilibrar metas sociales y ambientales con la necesidad de obtener utilidades financieras, permitiéndoles adquirir un sentido realista de las restricciones que enfrentan los bosques localmente controlados y cómo el superar dichas barreras abre una nueva clase de activos. Este documento ayudará a que los inversionistas:

- ▶ Entiendan cuáles son las prioridades de los poseedores locales de bosques en el contexto más amplio del concepto de “bosques localmente controlados”, como una mayor seguridad de los derechos a los recursos, la necesidad de desarrollar organizaciones locales y la importancia del desarrollo de capacidades, de manera que dichas organizaciones hagan negocios y obtengan utilidades.
- ▶ Definan metas que cumplan con los criterios de inversión y que asimismo sean compatibles con las metas de las poblaciones locales y los asociados (partners).
- ▶ Determinen cómo una utilidad financiera justa es compatible con alcanzar un impacto social y medioambiental positivo.

- ▶ Aseguren que las propuestas que hagan los poseedores queden formuladas en un formato comprensible, de manera que se facilite el proceso de diligencia debida y se reduzcan los costos de transacción.
- ▶ Coordinen los distintos tipos de inversión – incluyendo la asignación de financiamiento – con el fin de garantizar una secuencia correcta de financiamiento que guíe a las pequeñas empresas a lo largo del proceso de planificación del negocio.
- ▶ Apunten hacia una genuina sostenibilidad: todas las partes apuntan a desarrollar un negocio de alta calidad y permanencia a largo plazo, con una gestión eficiente de recursos y desechos.

Los poseedores comprenderán las expectativas que tienen los distintos inversionistas y aprenderán cómo diseñar de la mejor manera una propuesta de negocio, formulando un paquete de negocio que sea factible y atractivo. Este documento ayudará a que los poseedores:

- ▶ Ponderen los beneficios – incluyendo los financieros – de los distintos tipos de inversión y sus costos en términos de derechos, bienestar social, seguridad, relaciones sociales, trabajo justo, impacto ambiental e identidad cultural.
- ▶ Hacer los preparativos apropiados para atraer inversión deseable.
- ▶ Tener la confianza de que están atrayendo como socio al tipo de inversionista más adecuado para la etapa de desarrollo en la que se encuentran.
- ▶ Valorar la red de asociados y alianzas que es necesario forjar y mantener, de manera que los ayude a alcanzar sus metas a largo plazo.
- ▶ Comprender cómo el desarrollar negocios sostenibles y lucrativos no solo fortalece sus derechos sobre recursos ambientales sino que contribuye con su agenda social más amplia.

Los gobiernos encontrarán evidencia de cómo el apoyar al sector de bosques localmente controlados – particularmente mediante una reforma de la tenencia de la tierra – contribuirá a reducir la pobreza, impulsará la competitividad económica y traerá progreso social.

Asimismo, encontrarán pasos prácticos que podrán dar para mejorar las condiciones para la inversión. Dichos pasos incluyen:

- ▶ Fomentar el sector de los bosques localmente controlados de manera que pueda rendir empleos, ingresos públicos locales, crecimiento económico “verde” y bienestar social.
- ▶ Reformar la política de planificación para establecer precondiciones de inversión (enfocándose particularmente en especificar derechos claros y accesibles para las poblaciones locales sobre recursos comercializables), al tiempo que se reconoce que la reforma de los derechos de tenencia de la tierra es un proceso continuo y no una medida de política que se tome una sola vez.
- ▶ Proporcionar un enfoque que permita mejorar las condiciones de las pequeñas y medianas empresas, desarrollando a la vez un amplio apoyo en lo referente a servicios financieros y desarrollo de negocios.
- ▶ Proporcionar un marco de política que aborde adecuadamente la sostenibilidad ambiental, la reducción de la pobreza y la justicia social.
- ▶ Comprender mejor por qué las inversiones en los bosques localmente controlados son un componente esencial del REDD+, la FLEGT y otros proyectos agrícolas, forestales y del paisaje.

Las ONG y los donantes verán cómo integrar sus actividades con las de los inversionistas sin “desplazar” al sector privado. Por el contrario, el papel que desempeñen puede ayudar a crear las condiciones para las inversiones y ayudar a que florezcan las pequeñas empresas forestales, lo cual se lograría mediante una:

- ▶ Comprensión de cómo las inversiones posibilitadoras, como asignación de financiamiento y préstamos con condiciones favorables, forman parte de una secuencia que permite que las empresas forestales controladas localmente se conviertan en negocios que atraigan inversión, reciban atención de la banca y sean financieramente autosuficientes.
- ▶ Hacer que los proyectos estén más enfocados y orientados hacia metas para garantizar que los recursos sean dirigidos con efectividad.
- ▶ Tener claras las mejores prácticas que permitan controlar que las inversiones sean responsables.
- ▶ Dirigir el cabildeo y el desarrollo de políticas en las áreas más apropiadas.

Recuadro 1: ¿Qué son los “poseedores”?

El término “poseedores” hace referencia a las personas que poseen alguna forma de derechos sobre el bosque. Esto puede ser en forma de propiedad formal de tierra privada, pero en muchas partes del mundo los sistemas de tenencia de los bosques son complicados. Las poblaciones locales pueden tener derechos consuetudinarios sin que haya mediación de títulos de propiedad formales. Puede que tengan derechos de uso de los recursos forestales aunque no tengan mucha voz en cuanto al manejo y disposición de las tierras forestales. En un número creciente de casos, las poblaciones locales funcionan con un cierto tipo de préstamo o licencia entregada por el Estado. En todos los casos, en mayor o menor medida, puede hacerse referencia a estas poblaciones como “poseedores”.

1.2 Antecedentes y contexto

La inversión en bosques localmente controlados implica a mil millones de personas y equivale a una cuarta parte de las áreas boscosas del mundo, aportando entre 75-100 mil millones de dólares estadounidenses anuales en bienes y servicios, así como una gama amplia de otros beneficios económicos, ambientales, sociales, culturales y espirituales. Organizaciones de poseedores como la Global Alliance of Community Forestry (GACF), la International Family Forestry Alliance (IFFA) y la International Alliance of Indigenous and Tribal Peoples of Tropical Forests (IAITPTF), conocidas como el G3, definen los bosques localmente controlados como:

“El derecho local que las familias y las comunidades forestales tienen para tomar decisiones relativas al manejo de los bosques comerciales y el uso de la tierra, con derechos seguros sobre la tenencia de la tierra, libertad de asociación y acceso a los mercados y tecnología.”

Los “poseedores” de los bosques locales tienen un sustancial (y creciente) poder de toma de decisiones y control sobre las tierras forestales, aunque no necesariamente derechos de tenencia de la tierra o derechos de propiedad. Aunque el principal centro de atención es la silvicultura en los países en desarrollo, también existen 25 millones de dueños de bosques en América del Norte, Australia y Europa que encajan con la descripción de bosques localmente controlados.² Por ejemplo, los bosques escandinavos se encuentran bajo un régimen de control local y suministran materia prima y capital para algunos de los molinos de pulpa y madera aserrada más avanzados del mundo (véase siguiente recuadro), pero en otras partes el bosque controlado localmente se encuentra mucho más disperso. Además del argumento económico, desde la perspectiva del desarrollo a favor de los pobres, los bosques localmente controlados ciertamente tienen claros atractivos: equivalen a participación local, descentralización y equidad. Asimismo, son superiores como sistema de manejo forestal (en comparación con una manera de control verticalista de arriba hacia abajo o corporativo), ya que quienes se encuentran más cercanos al bosque tienen mayores probabilidades de contar con una cultura y conocimiento práctico del terreno local y tener un interés por la conservación a largo plazo de su servicio ecológico y de las características que pueden generar ingresos.

Recuadro 2: Libertad con responsabilidad en Suecia, líder mundial en bosques localmente controlados³

Aun cuando Suecia tan solo posee el 0.6% de la superficie boscosa mundial, controla 5% del aprovechamiento mundial sostenible, anualmente, y tiene una participación del 10% en el mercado exportador de madera por volumen. Esto, en un contexto de cosechas con largos periodos de rotación: hasta de 120 años en el norte del país.

Una proporción muy grande de los bosques productores suecos es propiedad de unas 200 mil familias, que también se encargan del manejo, con terrenos que en promedio abarcan 50 hectáreas. El evidente éxito del modelo forestal sueco parte de esta cultura de control y responsabilidad locales, en combinación con una normativa razonable.

El bosque quedó considerablemente degradado hace 130 años y en 1930 se aprobó una nueva legislación para asegurar una nueva plantación y prácticas de manejo forestal más sostenibles. Dicha legislación surgió de las movilizaciones de base realizadas por los productores que lucharon por sus derechos y anticiparon el daño que podría traer consigo una situación de propiedad consolidada basada en corporaciones, no solo en sus medios de vida, sino en el medio ambiente y la cultura. Esta acción llevó a que la legislación restringiera al 25% el control de las corporaciones sobre las tierras boscosas en Suecia, lo que permitió que florecieran modelos locales alternos.

Desde entonces, el volumen que se mantiene en el bosque se ha duplicado. Leyes claras y directas establecen que los dueños tienen derechos que dependen del reconocimiento del valor de los bienes públicos del bosque de manera que, por ejemplo, los dueños tienen la obligación de replantar árboles después de talarlos. Entre las sanciones se incluye una llamada de atención y después una multa. En caso de incumplimiento, el gobierno puede replantar y hacer que el dueño cubra el costo de esa medida o bien incautar la propiedad. La estructura de la política está guiada por el principio de "libertad con responsabilidad", basada en el manejo por objetivos más que mediante una normatividad prescriptiva. En la mayoría de los casos esta legislación tiene un tono edificatorio: los silvicultores tienen una conciencia profunda de sus derechos y obligaciones, y de cómo un bosque bien gestionado ha contribuido a la prosperidad de Suecia.

La lección para poseedores y gobiernos de otros países es que reconocer el control local de los bosques no confiere un derecho inalienable. Por el contrario, el control de bienes públicos importantes viene con las obligaciones del cuidado. Es más probable que los pequeños productores y las comunidades reconozcan este equilibrio de derechos y obligaciones en el largo plazo, no así las grandes corporaciones.

La investigación señala⁴ que hay enormes oportunidades de inversión en proyectos de bosques localmente controlados, que consiguen una buena recuperación de la inversión al tiempo que avanzan en la consecución de ciertas metas ambientales y de desarrollo. No obstante, los presentes mecanismos de financiamiento aún no parecen estar orientados hacia este sector, excepción hecha de algunos ejemplos específicos y muy limitados.

Esto podría deberse a que los poseedores y los inversionistas no entienden las necesidades que cada uno de ellos tienen en tanto que actores, lo mismo que sus motivaciones. Sin embargo, todas las partes están llegando al punto de reconocer que es importante invertir en bosques localmente controlados para crear economías resistentes y adaptables que permitan que los recursos forestales sean sostenibles y generen beneficios. Existe un amplio interés en saber cómo se pueden lograr estas metas.⁵ Los grupos de poseedores aseguran (con evidencia sustantiva que los respalda)⁶ que la inversión en bosques localmente controlados lleva a un manejo responsable del bosque y sostenible a largo plazo, que incluye la protección de la biodiversidad, medios de vida mejorados, múltiples productos y servicios forestales, empresas locales y beneficios para la sociedad.⁷

Los bosques localmente controlados y sostenibles tienen una gran pertinencia en el contexto de los esfuerzos mundiales para reducir la deforestación y mitigar el cambio climático. Se está combatiendo la tala ilegal mediante leyes en Estados Unidos y la Unión Europea (la US Lacey Act y el EU FLEGT Action Plan, respectivamente)⁸, y fomentar la silvicultura local es una manera de responder a la ambigüedad jurídica en el sector informal a escala nacional. Es muy probable que las soluciones basadas en el mercado desempeñen un papel principal en cualquier esquema mundial que busque reducir las emisiones provenientes de la silvicultura (p. ej. REDD+), y existe un consenso general de que es prioritario cambiar la economía del manejo del paisaje, de modo que haya incentivos para un manejo forestal sostenible. Esto atraerá mayor interés por los bosques localmente controlados, aunque no necesariamente de una forma que beneficie a los poseedores.

En los diálogos⁹ auspiciados por The Forests Dialogue (TFD) y co-presididos por inversionistas y poseedores se ha hablado de qué significa exactamente en la práctica invertir en bosques localmente controlados. Amplias discusiones han identificado cómo distintos tipos de inversión pueden mejorar las condiciones para los bosques localmente controlados (como aclarar los derechos, fortalecer las organizaciones y desarrollar capacidad de negocio) o pueden invertir en terrenos maderables, negocios de procesamiento y servicios complementarios. Los participantes en los diálogos dieron prioridad a la necesidad de tener una mejor comprensión de cómo invertir en este sector debido a:

- ▶ El éxito que comparativamente tienen los bosques localmente controlados en cuanto a mitigación, adaptación al cambio climático y reducción de la pobreza, cuando se los compara con las opciones en manos del Estado o las corporaciones.
- ▶ La captación de inversión más bien lenta en bosques localmente controlados, en comparación con las otras dos opciones.
- ▶ La necesidad de mejorar la cooperación y mutua comprensión entre inversionistas y poseedores.

Esta guía aborda cómo alcanzar las metas de los poseedores de bosques mediante la estimulación de la inversión en bosques localmente controlados. Pero, por “bosques” lo que realmente queremos decir es pequeñas y medianas empresas (PyMEs) que operan en el sector forestal. Así que siendo más precisos, esta es una guía para “invertir en PyMEs controladas localmente”.¹⁰ Es importante hacer notar que esta es una perspectiva del desarrollo basado en el mercado, enraizada en una visión de la economía mundializada y de libre mercado.

Es posible que haya otras formas de hacer avanzar la causa de los bosques localmente controlados y quizá una estrategia orientada al mercado no sea una solución para todos los poseedores en cualquier tipo de situación. No obstante, existen pruebas de que la forma en que se ha llevado a cabo el manejo de muchos bosques en los últimos sesenta años no ha dado buenos resultados para los bosques ni para la gente que los habita. Convertir los bosques en enormes concesiones industriales generalmente no ha llevado a obtener beneficios para las comunidades forestales.¹¹ Las áreas de conservación y los parques nacionales han tenido resultados mixtos, frecuentemente haciendo caso omiso de los derechos de las poblaciones locales y por tanto no logrando desarrollar asociaciones efectivas o un modelo de manejo forestal económica y socialmente sostenibles.¹² El microfinanciamiento para pequeñísimos negocios boutique que suministran a ciertos nichos de mercado, con fuerte apoyo de donantes, puede ser una base útil pero suele ser difícil para dichas empresas dar el paso necesario para convertirse en una empresa autosostenible.¹³ El problema con todos estos

enfoques es que en el momento en que los recursos se agotan o se deja de recibir apoyo financiero, la población local queda en peores circunstancias de las que tenía inicialmente. Esto en cierto modo explica la correlación entre pobreza y bosques.¹⁴

Los diálogos del TFD en todo el mundo han discutido la posibilidad de que la respuesta para construir economías sostenibles en los bosques sea la formación de un sector PyMEs floreciente, en el que los mismos poseedores tengan un interés significativo. Las PyMEs son la “pieza faltante” en muchas de las economías en desarrollo y a diferencia de las microempresas o las inversiones en terrenos a gran escala, pueden permitir un acceso mejorado a bienes, servicios, oportunidades de empleo de calidad y mercados. Son una manera en que las comunidades forestales pueden superar el aislamiento, desarrollar autoconfianza y afincarse en las instituciones políticas y económicas, consiguiendo así ser artífices de su propio destino, el de sus descendientes y el de los bosques.

Recuadro 3: ¿Qué son los bosques localmente controlados?

Los grupos de poseedores han acordado la siguiente explicación de qué son los bosques localmente controlados:¹⁵

Local significa cerca de o en el bosque, donde literalmente uno puede escuchar y ver lo que acontece, por lo que se pueden apreciar cotidianamente los múltiples valores que proporcionan los bosques. Por el contrario, los responsables de formular políticas y los inversionistas generalmente se encuentran lejos del bosque, por lo que se enfocan en un subconjunto de valores más restringidos (p.ej. ingresos producto de la madera aserrada) que van en detrimento de un todo integrado.

La palabra **control** está vinculada con los derechos y responsabilidades, destacando la idea de que el manejo y el control político locales son buenos para la gente y para el bosque. Tomadas en conjunto, las palabras control y local significan la propiedad formal o informal, manejo o uso por parte de la población que depende del bosque como los pequeños poseedores, las comunidades locales y los pueblos indígenas, en oposición a aquellos cuya posesión, manejo o uso está en manos de grandes empresas o el Estado.

Si bien se reconoce la importancia que tiene la producción de madera, la **silvicultura** incluye muchos otros usos y servicios forestales, que van del uso sagrado y recreativo a servicios ambientales como la protección del suelo y calidad del agua, biodiversidad y bajas emisiones de carbono. La silvicultura significa medios de vida para la población local, por lo que el uso comercial del bosque debe basarse tanto en las necesidades de la población local como en las consideraciones del uso de los recursos forestales, incluyendo protección de la biodiversidad.

La gran diferencia entre invertir en bosques localmente controlados y otras inversiones forestales está en el concepto de **control local**.

Control local significa que la población local tiene que estar realmente “detrás del timón” del proyecto y participar activamente en el mismo. Tómese, por ejemplo, los principios en los que se fundamentan las cooperativas de dueños de bosques nórdicos. Los dueños de los bosques locales poseen una parte de la cooperativa; constituyen el consejo directivo y contratan la gerencia. Esto significa que son los dueños quienes tienen “la última palabra”, aunque no necesariamente tienen que ser los trabajadores cualificados. Por supuesto, lo más probable es que la población local en muchos de los proyectos para los cuales está diseñada esta guía trabajará activamente en el bosque, pero eso será casi concomitante. Control local significa que la población local *tiene que ser activa en el desarrollo y puesta en marcha del proyecto*. Al tomar el control, la población local también se hace responsable, y eso requiere una actitud dedicada y activa para llevar a cabo el proyecto.

1.3 Estructura de la guía

Esta guía fue diseñada pensando en que sea accesible y de fácil uso. Inversionistas, donantes, poseedores y responsables de formular políticas encontrarán información general así como directrices específicas. La guía no pretende explicar cada uno de los aspectos de la silvicultura indígena, familiar o comunitaria, o plantear todas las restricciones que enfrenta el sector en todos sus detalles, ya que ello puede tener sus especificidades dependiendo del país.

El argumento a favor de invertir en bosques localmente controlados (IBLC). La guía empieza argumentando a favor de la inversión en bosques localmente controlados (IBLC), considerando el atractivo que este sector tendría para inversionistas, donantes, gobiernos y poseedores. La gobernanza y la normatividad desempeñan un papel destacado para hacer de los bosques localmente controlados una inversión viable, de forma que hay cierta discusión en detalle de la justificación macro y microeconómica para reformar y abrir este sector. Generalmente esto implica un cambio en las percepciones que comúnmente se tienen sobre el papel que desempeña la población local en relación con la tierra, el trabajo y el capital.

Entender la inversión. Nuestro diálogo sobre IBLC dejó ver una multiplicidad de tipos de inversión, cada una de ellas con un papel a desempeñar. Esta sección presenta una tipología de inversionistas que ha ayudado con éxito a que, por una parte, los inversionistas asignen capital de una manera tal que satisfaga sus objetivos y, por otra, ha ayudado a asegurar que los poseedores atraigan a los inversionistas adecuados.

Ingredientes del éxito. El diálogo IBLC también identifica las “condiciones favorables” que son cruciales para empresas forestales controladas localmente y con éxito. Algunas de ellas son similares a ciertos principios, como los utilizados por los sistemas de certificación forestal. Todos ellos, más que ser imperativos morales, llevan a tomar medidas prácticas. Algunas de ellos serán familiares en tanto que son consideradas como buenas prácticas mercantiles en cualquier contexto, mientras que otras son muy específicos a la inversión en bosques localmente controlados.

Ruta al éxito. Esta sección establece los pasos del proceso para llegar a un acuerdo de inversión, desde los preparativos iniciales hasta la participación de beneficios y eventual salida del inversionista. Proporciona algunos ejemplos de modelos de inversión y estructuras de financiamiento.

Vínculo a recursos y asociados. Hay una gran diversidad de empresas, fundaciones sociales e instituciones financieras interesadas en apoyar los bosques localmente controlados. Muchas de ellas han surgido apenas en los últimos años.



2 Argumento a favor de invertir en bosques localmente controlados (IBLC)

Este es un momento oportuno para aclarar cómo invertir en bosques localmente controlados. Numerosas estrategias y planes preparatorios de REDD+ han identificado temas que hay que abordar si es que se quiere evitar la deforestación, sin embargo, las organizaciones que otorgan financiamiento en el ámbito de la lucha contra el cambio climático dan la impresión de no tener mucha idea en cuanto a cómo dirigir la inversión, de manera que cumplan con su objetivo. De igual manera, el informe del Relator Especial de las Naciones Unidas sobre el derecho a la alimentación reconoce que es muy poco probable que seguir invirtiendo en la agricultura industrializada nos lleve a garantizar la seguridad alimentaria mundial.¹⁶ Por el contrario, invertir en “agroecología”, con sistemas de producción agroforestales biodiversos y ricos en biomasa, podría ser clave en condiciones climáticas crecientemente variables. Entender los beneficios de la IBLC podría fortalecer las iniciativas mundiales como REDD+, así como mejorar la planificación para una creciente producción de alimentos.

Un primer paso hacia la movilización de inversión en árboles y restauración del paisaje es reconocer que casi todos los bosques están habitados por población con alguna forma de derecho de tenencia de la tierra que varían en cuanto a sus grados de formalización. Entre los inversionistas existe una creciente conciencia de que deben respetar dichos derechos a través de un proceso de consentimiento libre, previo e informado (CLPI), si bien los aspectos prácticos han recibido poca atención.¹⁷ El resultado del proceso de CLPI, aunque sea escrupulosamente justo, con frecuencia es simplemente una compensación por la pérdida de acceso a la tierra o los recursos más que una genuina empresa conjunta. Es muy probable que este sea el resultado en la medida que proliferan los proyectos en el ámbito del REDD+, si solo están diseñados para simplemente pagar a las comunidades para “evitar la deforestación” en lugar de buscar formas de invertir en economías rurales controladas localmente.

El no beneficiar a los poseedores, incluso después del proceso de CLPI, generalmente se debe a que la inversión sigue un paradigma convencional **“dirigido por los recursos”** en el cual el capital busca recursos naturales y, como efecto secundario, requiere cierta fuerza de trabajo (véase figura 1 abajo).¹⁸ Sin embargo, la creación de empleo podría ser limitada para los poseedores locales ya que, en efecto, dichos proyectos frecuentemente atraen la fuerza de trabajo migrante.

Figura 1: El sistema dirigido por los recursos



En este paradigma, los terrenos silvestres están “vacíos” y carecen de valor, y cualquier derecho consuetudinario informal sobre la tierra está supeditado al interés nacional más amplio. En efecto, los gobiernos e inversionistas consideran tales derechos tradicionales como pre-modernos, un resabio e impedimento para el desarrollo. Asimismo, se parte del supuesto que debido a que con frecuencia los bosques están escasamente poblados, la tierra debe ser una zona silvestre libre. Da la impresión que las corporaciones y las ONG conservacionistas comparten este supuesto. Esta visión

de amplias extensiones de tierra prácticamente sin límites, libres de cualquier barrera formal y aparentemente libres de cualquier población, es la que se encuentra detrás de este enfoque del uso y extracción de recursos naturales que generalmente trae consigo resultados desalentadores para los bosques, el paisaje y la población local.

En contraste, un **sistema basado en derechos** coloca al control local como punto nodal del proceso mismo, en la medida que los poseedores buscan inversionistas y asociados para el manejo de sus recursos naturales (véase figura 2). Este enfoque parte de reconocer la autonomía de la población local y sus derechos a determinar el destino de la tierra y obtener ingresos mediante un manejo eficaz.

Figura 2: Sistema basado en derechos



Una asociación comercial genuina entre inversionistas y poseedores locales es resultado tanto de un enfoque basado en derechos como de una manera de sostenerlo, evitando con ello caer en el enfoque “dirigido hacia los recursos” para liberar el valor de los bosques y el paisaje.

Por supuesto, un acuerdo que reconozca los derechos locales preexistentes requiere una base más sólida que la mera proximidad a los recursos naturales. Poner demasiado acento en los derechos inherentes de los poseedores, como el caso de los pueblos indígenas, centra la atención en la distribución de la renta de los recursos naturales (o regalías) más que el valor agregado de la empresa conjunta. Centrarse únicamente en los recursos o los derechos reduce la importancia de la fuerza de trabajo, las destrezas, los mercados, el capital y las instituciones. Irónicamente, al acentuar los derechos a las rentas provenientes de los recursos naturales, las poblaciones locales pueden quedar atrapadas en el paradigma “dirigido hacia los recursos”, donde los inversionistas estarán felices de negociar una compensación por el acceso y de agregar algunas iniciativas de responsabilidad social empresarial (véase el recuadro más abajo), pero realmente nunca se comprometerán en el desarrollo de una verdadera asociación comercial. En contraste, un sistema basado en derechos permite que los poseedores obtengan utilidades de los recursos naturales y tengan control sobre el acuerdo comercial, obteniendo múltiples beneficios de dicha empresa.

Recuadro 4: La responsabilidad social empresarial (RSE) no es lo mismo que el control local

Algunas grandes corporaciones e inversionistas traban relaciones con comunidades forestales mediante un enfoque táctico de RSE. Puede que se trate de una decisión pragmática, por ejemplo para evitar conflictos con la población local, o bien que detrás se encuentre el interés por cubrir los requisitos de “licencia social” que requieren los esquemas de certificación. Sin embargo, es muy raro que estos proyectos de RSE cumplan con la definición de “control local” debido a que carecen de la asociación entre inversionistas y poseedores locales.

Por ejemplo, en una encuesta reciente realizada por la FAO a 42 inversionistas que señalaron gestionar colectivamente inversiones forestales por 36 mil millones de dólares estadounidenses, únicamente una empresa confirmó que tenía por escrito una política social que tomaba en consideración las relaciones con las comunidades locales y los pueblos indígenas. Varias empresas señalaron que contribuyen con “entidades comunitarias locales u organizaciones conservacionistas como parte de sus programas de responsabilidad

social empresarial”, como “construir o financiar paradas de autobús, programas educativos, de nutrición y clínicas de salud”. Los inversionistas ven estas actividades como “parte de su seria responsabilidad en tanto que principales dueños de tierras locales, que además contribuye a atraer la mejor fuerza de trabajo para su inversión forestal.”

Estos mismos inversionistas también ven aquella limitación que resulta esencial para invertir en los mercados emergentes: la ausencia de una tenencia de la tierra bien definida y las barreras jurídicas para que extranjeros puedan ser dueños de tierra y bosques. La meta para quienes apoyan los bosques localmente controlados (y para esta guía) es demostrar a los inversionistas cómo el desarrollar una asociación de inversión apropiada con los poseedores locales puede asegurarles un acceso estable a los activos forestales sin que tengan la propiedad absoluta de la tierra. Expulsar a la población local de sus tierras y compensarlas mediante esquemas de condescendencia (por ejemplo, construyendo paradas de autobús) no constituye un compromiso serio y no llevará a ningún progreso social ni económico. La RSE es un ejemplo del viejo “sistema dirigido hacia los recursos” que describimos previamente.

2.1 Qué puede ofrecer la inversión en bosques localmente controlados a los inversionistas

Hay muchos tipos de inversionistas que buscan diferentes tasas y tipos de utilidades (que se examinan en el siguiente capítulo). Los bosques localmente controlados pueden beneficiar a la mayoría de los inversionistas debido a una o varias de las siguientes razones:

- ▶ El argumento general de que un manejo sostenible de los bosques es un tipo de activo con un atractivo sin paralelo resulta válido tanto para los terrenos controlados localmente o bosques naturales como para las grandes unidades industriales.¹⁹
- ▶ Se ha comprobado que una buena asociación de inversión con comunidades, combinada con normas de certificación como el PEFC o la FSC,²⁰ reduce los costos de capital para los inversionistas, al reducir el riesgo y aportar evidencia de un manejo con calidad de largo plazo. Asimismo, forma parte de la “licencia social” para operar en áreas forestales.
- ▶ Cada vez más los inversionistas tienen una visión estratégica más holística del vínculo sistemático entre calidad del medio ambiente y el crecimiento económico a largo plazo. En un mundo con restricciones de recursos, un flujo confiable y sostenible de servicios ecosistémicos resultará crucial si es que vamos a ser capaces de proveer recursos básicos como alimentos, combustible y agua.
- ▶ Algunos inversionistas también son filántropos, mientras que algunos filántropos (y donantes) están comenzando a hacer inversiones. Todos ellos aprecian la importancia que tiene evaluar los impactos sociales, culturales y ambientales, que trascienden las meras utilidades financieras. Los bosques localmente controlados resultan una inversión natural para dichos inversionistas.
- ▶ Ciertos inversionistas están interesados en mejorar la gestión de su cadena de suministro para garantizar el suministro a largo plazo de materias primas o bienes terminados, generalmente con evidencia creíble de sostenibilidad social y ambiental.
- ▶ Los inversionistas en REDD+ (tanto inversionistas financieros como donantes bilaterales o multilaterales) son cada vez más conscientes de que el incluir a la población local y entender los incentivos económicos que enfrentan, desempeña un papel crucial para garantizar un proyecto REDD+ exitoso (esto lo exploramos con mayor detalle párrafos abajo).

Recuadro 5: Estudios de casos prácticos: ejemplos de inversión en bosques localmente controlados

Existen muchos ejemplos de inversión en bosques localmente controlados, algunos de ellos incluidos en los estudios de casos prácticos al final de este documento. Entre dichos ejemplos destacan:

GreenWood en Honduras y Perú trabaja estrechamente con las comunidades para garantizar el suministro confiable de madera de calidad que requiere su negocio de instrumentos musicales. Hasta ahora, GreenWood ha comprado a las comunidades 900 mil dólares estadounidenses en partes de guitarra.

Planting Empowerment en Panamá es una nueva empresa que ha incrementado su inversión en activos por encima de 180 mil dólares estadounidenses en una plantación forestal ubicada en tierras propiedad de población local, con una estructura de participación de utilidades.

Green Gold Forestry en Perú ha encontrado que formar una asociación productiva con comunidades locales para un manejo sostenible de bosques naturales ha mejorado la “licencia social para operar”, al tiempo que ha reducido el riesgo y ha reducido potencialmente los costos de capital.

Cochabamba en Bolivia ha logrado desarrollar un modelo de negocio que vincula pequeños inversionistas en Reino Unido con pequeños propietarios de Bolivia, mediante una estructura financiera innovadora que puede prefinanciar la plantación forestal al tiempo que difiere los pagos en efectivo e intereses hasta el momento de la tala.

Wildlife Works en Kenia tiene un proyecto que protege 500 mil acres (equivalente a 1.2 millones de hectáreas) de bosque, compartiendo con las comunidades las utilidades provenientes del financiamiento directo de carbono, al tiempo que asegura un corredor entre los Parques Nacionales de Tsavo.

PhytoTrade Africa invierte entre 150 mil-200 mil dólares estadounidenses en una instalación ubicada en Sudáfrica que procesará 150 toneladas anuales de polvo de baobab, en la que participarán unas mil personas de la población local.

The Lake Taupo Forest Trust en Nueva Zelanda ha invertido 30 millones de dólares estadounidenses en rehabilitación forestal, con el objetivo de una utilidad neta real del seis al siete por ciento.

PINFOR la estableció el gobierno de Guatemala que la financia con uno por ciento del gasto público de operación. Para 2009 ha aportado cerca de 134 millones de dólares estadounidenses al sector forestal y ha ayudado a establecer unas 100 mil hectáreas de plantaciones forestales.

2.2 Beneficios para los poseedores

Los grupos y asociaciones que promueven y defienden los derechos de los poseedores, como el G3 que ya hemos mencionado, se encuentran detrás de la iniciativa de IBLC. En muchos países tropicales, la población que vive en los bosques y en sus alrededores tiene fuertes reivindicaciones sobre los derechos a la tierra y sus recursos, pero a pesar de ello está siendo cada vez más marginada por parte de los gobiernos y las grandes corporaciones. Además, suele ser la población más pobre, aislada de los servicios sociales, oportunidades del mercado e influencia política.

Las estructuras de mercado emergentes en el contexto de REDD+, e incluso algunos de los mecanismos para reducir la tala ilegal (como la FLEGT), podrían no mejorar las circunstancias de las comunidades forestales. Por el contrario, podrían amenazar derechos *de jure* o

derechos consuetudinarios y la situación económica de las poblaciones que dependen de los bosques. Destinar y ubicar apoyo financiero equivocadamente podría limitar el acceso de la población a sus propios recursos forestales, socavar las instituciones locales y erosionar su capacidad para mantener su cultura y medios de vida.

La población local tiene que poder retener el control si es que han de beneficiarse de dichos mecanismos de financiamiento. La población que depende del bosque exige desempeñar roles clave en el diseño y puesta en marcha de las inversiones. El control local permite que los poseedores locales:

- ▶ Refuercen y formalicen la tenencia de la tierra, lo mismo que derechos.
- ▶ Construir economías locales resistentes, adaptables y viables.
- ▶ Abrir opciones de trabajo satisfactorias.
- ▶ Administrar los recursos naturales con que han sido dotados y conseguir prosperidad a largo plazo.
- ▶ Utilizar una creciente capacidad financiera para obtener más autonomía sobre el proceso de desarrollo y manejar la compleja transición hacia una economía de mercado, al mismo tiempo que mantienen su identidad cultural y estructuras sociales.

Recuadro 6: La tenencia de la tierra lo determina todo

“La tenencia de la tierra determina la industria forestal y economía de un país. Hay amplia evidencia en algunos países desarrollados que poseen recursos forestales – p.ej. Estados Unidos, Suecia y Finlandia – y países en desarrollo – como México y China – de que el reconocimiento de los derechos locales tiene un efecto profundo en la estructura de la industria e incrementa el potencial que tiene la silvicultura para generar empleos y crecimiento económico, así como de contribuir a la buena gobernanza. Las iniciativas a pequeña escala y comunitarias en torno a los bosques también pueden proporcionar servicios ecosistémicos invaluable, incluyendo mitigación del cambio climático; dada la reforma necesaria de la tenencia de la tierra.” Rights and Resources Initiative²¹

“... Es muy raro que exista una mejor manera (que el manejo comunitario de los bosques) de equilibrar los intereses de la gente pobre y los bosques. Pero para hacer un buen trabajo, las comunidades requieren sólidos derechos de propiedad...” *The Economist*²²

“En el fondo, de lo que se trata es que con la reforma de la tenencia de tierras y de bosques el bienestar de la población y sus niveles de vida se incrementen, que se reduzca la pobreza mediante la generación de empleo y que se viva en armonía con el medio ambiente.” Kuntoro Mangkusubroto, Ministro de Gobierno de Indonesia²³

2.3 Beneficios para los gobiernos

Los gobiernos tienen el control de muchas de las condiciones previas para una inversión exitosa en bosques localmente controlados. Algunos gobiernos ya han adoptado políticas que favorecen el control local de los bosques y empresas, siendo la piedra de toque del desarrollo sostenible. No obstante, la política forestal en muchos países todavía sigue una trayectoria de auge-degradación, donde el capital natural de los bosques se convierte en capital financiero que puede financiar el desarrollo. Por lo general, la población local no se ha beneficiado de ese tipo de experiencia, de hecho, los estudios muestran que en muchos casos quedan en una situación peor de la que estaban.²⁴ Algunos gobiernos comienzan a percatarse que el viejo paradigma de control centralizado (que ya hemos explicado) es incompatible con los puestos de trabajo, crecimiento y seguridad social, por lo que están empezando a tomar medidas para regresar el control a la población local. No obstante, trasladar el control sobre un activo tan

estratégicamente importante como este requiere coraje político y debe hacerse con cuidado para evitar problemas ocasionados por una devolución desordenada de autoridad. Los propios grupos poseedores de derechos señalan que: “**el control local es un proceso**”.

Los beneficios de los bosques localmente controlados son considerables, en términos de desarrollo económico, armonía social y sostenibilidad ambiental. Una reunión a escala mundial reveló que, en comparación con sus equivalentes en el sector privado, las empresas forestales comunitarias tienden a invertir más en la economía local, fomentar mayor cohesión social y equidad a largo plazo, al tiempo que son fuerzas positivas para la conservación de la biodiversidad a través de, por ejemplo, inversión que lleva significativamente a menor número de incendios forestales.²⁵ En breve, el control local equivale a una mejor protección de los activos y a unos ingresos sustancialmente mayores a partir de los recursos forestales en el futuro.

El argumento a favor del control local de empresas forestales puede verse en términos económicos, sociales y ambientales:

Bueno para la economía. Desde un punto de vista de política pública, invertir en bosques localmente fomenta la productividad y eficiencia en el sector usuario de la tierra, a la vez que sienta las bases de un desarrollo rural que va de la base hacia arriba. A diferencia del modelo de industria integrada verticalmente para el manejo de los recursos forestales que ha dominado por tantos años, la industria a pequeña escala posee características microeconómicas específicas que generan un “efecto multiplicador” en las economías rurales. El efecto se incrementa cuando el control de las empresas se hace localmente, en la medida que ello trae consigo un conjunto diverso de habilidades e interacciones al ámbito local. Esto quiere decir que un pueblo es hogar no solo para quienes se encargan del talado o arrastre de árboles, sino de los gerentes, contadores, choferes, vendedores y silvicultores. La diversidad mejora la capacidad de las comunidades para erigir una economía local más basada en destrezas y menos en el precio de los bienes producidos.

En la medida que estos multiplicadores alimentan un crecimiento económico más amplio y una mayor diversidad de actividades, van incrementando su formalización. Ello quiere decir que las microempresas antes en el sector informal dan el salto hacia su registro como empresas registradas formalmente. Comienzan a pagar impuestos, que a su vez amplían la base fiscal para los gobiernos locales y el gobierno nacional, lo cual es particularmente importante para los países cuyo ingreso nacional descansa en gran medida en la renta derivada de los recursos naturales.

Dado que la riqueza se acumula localmente, se asegura el derecho a los recursos en la medida que las empresas se desarrollan, el capital social se incrementa y se fortalece la responsabilidad ambiental local.²⁶ Esto se traduce en habilidades empresariales, mayores ingresos, alto consumo local y mejores términos comerciales.

Bueno para la sociedad. El desarrollo económico local, que implica la activa participación de la población local, tiene obvios beneficios sociales. Especializarse en pequeñas empresas (como procesar madera) permite que los hogares hagan una transición menos abrupta de medios de vida de subsistencia a la economía de mercado. El tiempo que la población se ahorra al

hacer sus compras en el mercado y dejar la caza o las actividades de recolección, lo puede utilizar participando en las instituciones locales. Por ejemplo, el programa forestal comunitario fundado por DFID en Nepal fue testigo de un incremento en la participación cívica en las comunidades forestales, llevando a instituciones más sólidas, al tiempo que la participación de Grupos de Usuarios del Bosque ayudó a que la población marginada superara la exclusión social.²⁷ Los ingresos excedentes frecuentemente se invierten en salud y educación, lo que mejora el bienestar de la siguiente generación mediante una mejor nutrición y mejores horizontes de realización. Las comunidades con un mosaico de empresas en manos locales tienden a tener mayor confianza en sí mismas, influencia política y autonomía.

Bueno para el medio ambiente. Es una generalización común que la población que habita en el bosque tiene una disposición natural a cuidar del ambiente y que cuando se colude en acciones que degradan en bosque lo hacen por razones económicas entendibles (el argumento de que la “pobreza ocasiona deforestación”). De manera similar, generalmente es verdad que cuando la población que vive en el bosque recibe beneficios financieros de este, tienen un incentivo muy fuerte para mantenerlo.²⁸ Esto podría no ser totalmente cierto para toda la población que habita en bosques (al igual que la generalización de que las grandes corporaciones podrían hacer caso omiso de mejores ejemplos), pero existe una amplia evidencia en todo el mundo que demuestra que los poseedores privados, incluidos aquellos con derechos a la propiedad comunitarios, pueden y de hecho protegen el bien público si existe una estructura de incentivos apropiada. De hecho, las comunidades rurales poseen o administran, con licencia, por lo menos una cuarta parte de los bosques en los países en desarrollo, e invierten 2.6 mil millones de dólares estadounidenses en conservación, lo que excede el financiamiento público y todas las formas de gastos internacionales en conservación combinados.²⁹ Un metaanálisis reciente de estudios de casos prácticos encontró que las tasas de deforestación son sustancialmente altas en bosques manejados por el Estado, en comparación con bosques en manos de la comunidad.³⁰

Recuadro 7: La reforma de la tenencia de tierras es una medida esencial en el proceso de desarrollo

Algunos países en desarrollo han abrazado la reforma de la tenencia de tierras, aunque con varios grados de éxito.³¹ Un deseo común es el de mejorar las existencias forestales y alcanzar un desarrollo favorable para los pobres en áreas remotas, donde existe la impresión de que la pobreza no ha podido ser superada hasta ahora. Se están otorgando derechos a la propiedad a comunidades que habitan en los bosques. Los beneficios económicos resultantes podrían ser atribuidos a los derechos a la propiedad en general o al valor del manejo forestal en particular.

La evidencia que muestra los beneficios económicos, en general, de los derechos a la propiedad es incontrovertible y desde hace tiempo se dispone de ella.³² No obstante, ha habido menos consenso con respecto a por qué dichos derechos llevan al crecimiento económico y hasta qué punto es posible esperar beneficios de todas las formas de propiedad – incluyendo los bosques – y de cualquier forma de tenencia de la tierra, como los derechos consuetudinarios.

Sin embargo, todos los estudios parecen coincidir en que mejorar la certeza en la tenencia de la tierra lleva a un incremento en el valor del activo, ya sea una vivienda en la ciudad, una granja en el campo o, supongamos, un área del bosque. Si las comunidades locales tienen interés comercial en productos derivados del bosque, es muy probable que inviertan en mantener el bosque en pie.³³ La misma lógica se aplica a los pequeños propietarios de áreas boscosas o de plantaciones agroforestales donde la subcontratación comercial mediante arreglos para trabajar la tierra crea incentivos para que las comunidades locales restauren y administren plantaciones forestales en tierras agrícolas.³⁴

El debate en torno al papel económico general que desempeña la reforma en la tenencia de tierras es pertinente para las políticas forestales por las siguientes razones:

a) El papel que desempeña la tenencia formal (o cualquier método que mejore la certeza jurídica de los derechos de propiedad) parece incrementar la disponibilidad de los poseedores a hacer inversiones a largo plazo, tanto de trabajo como de capital. Esto podría explicar por qué mejorar la tenencia de la tierra podría estar correlacionado con un mejor manejo del bosque a largo plazo.

b) La tenencia de la tierra adopta diversas formas, y títulos como el de “feudo franco” (dominio absoluto) no siempre es el apropiado en la silvicultura. Las formas consuetudinarias de propiedad de la tierra pueden ser igual de efectivas si van acompañadas de un amplio reconocimiento social y jurídico. Estos derechos reciben forma y tienen significado gracias a las instituciones del entorno. Como de Soto señala: *“No es tu imaginación la que te da ciertos derechos exclusivos sobre un activo concreto, sino otros que piensan en tus derechos de la misma forma en que tú lo haces.”*³⁵

c) La reforma de la tenencia de tierras es una condición necesaria, aunque no suficiente, para mejorar los resultados económicos de la tierra agrícola o forestal. También hay otros factores importantes, como una gobernanza honesta, un entorno favorable para hacer negocios, acceso a recursos financieros y estabilidad macroeconómica. Sin embargo, estudios de inversionistas han dejado en claro que no invertirán (o darán crédito) si no hay certeza en la tenencia de la tierra, ya que las utilidades finales de la silvicultura no justifican el riesgo.³⁶

A pesar de ello, se pueden utilizar estos mismos argumentos para justificar una más sólida cesión de derechos de propiedad sobre los bosques a algunas empresas o individuos. Los gobiernos deberían actuar con mayor cautela al asignar más control local sobre los bosques, por lo menos hasta que estén seguros de que la inversión seguirá fluyendo al sector y que habrá materia prima para la industria. La opción más segura parecería ser seguir con el modelo “*business as usual*” de silvicultura comercial a gran escala, basado en la reivindicación que el Estado hace sobre los bosques independientemente de la existencia de derechos previos, asignando las zonas boscosas mediante concesiones o arrendamiento a grandes empresas privadas.

El contraargumento a este enfoque de política verticalista (de arriba hacia abajo) se fundamenta en cuatro afirmaciones:

- ▶ Primero, la investigación realizada sugiere que la silvicultura comercial a gran escala en el mejor de los casos ha evitado la exacerbación de la pobreza, aunque las pruebas que indiquen que esta se ha reducido son muy escasas.
- ▶ Segundo, la asignación de concesiones, las plantaciones y las así denominadas “apropiaciones de tierra” llevan a una compensación muy mínima por la pérdida de activos sufrida tanto por el Estado como por las comunidades locales.³⁸
- ▶ Tercero, un análisis del crecimiento en 73 países en el periodo 1960-2000 encontró que los países con una distribución inicial de tierra relativamente equitativa alcanzaron tasas de crecimiento 2-3 veces mayores en comparación con aquellos donde la distribución de la tierra era menos equitativa.³⁹
- ▶ Por último, países con un sector de pequeñas y medianas empresas (PyMEs) más exitoso tienden a disfrutar de un desarrollo económico más permanente.⁴⁰ Esto es particularmente cierto para el sector agrícola, donde las tierras familiares son más productivas que aquellas que operan con mano de obra contratada. En efecto, la investigación más importante en este campo llegó a la conclusión de que la redistribución de la tierra de grandes extensiones agrícolas a unidades familiares más pequeñas puede incrementar la productividad.⁴¹

En conjunto, estos argumentos constituyen una razón muy poderosa para reformar la tenencia de tierras para conseguir bosques localmente controlados, lo mismo que beneficios sociales y ambientales. Algunos países (por ejemplo China) han llegado a esta conclusión después de haber probado métodos menos exitosos de tenencia y manejo de los bosques. Se han percatado de que las reformas basadas en los derechos forman parte de lo que se podría denominar el “arte de gobernar”, es decir, buscar el máximo beneficio a largo plazo para la población que se pueda obtener de los recursos naturales; evitando la vía aparentemente más rápida de la enajenación, confiscación y coerción que disminuye el bienestar humano, socava la libertad y finalmente debilita la legitimidad del Estado.

2.4 Beneficios para los donantes y las organizaciones no gubernamentales

Los donantes y las organizaciones no gubernamentales (ONG) enfocan el desarrollo rural desde diversos ángulos y, más recientemente, a través de una perspectiva que va de la base hacia arriba que busca *empoderar* a las poblaciones mediante iniciativas como el manejo de recursos naturales basado en la comunidad. No obstante, sus inversiones en programas de bosques localmente controlados parecen variar dependiendo de su enfoque metodológico, esto es, si la organización es pragmática, escéptica de o promotora de los bosques localmente controlados.⁴²

Los **pragmáticos** creen que la silvicultura local podría tener o no ventajas de mercado, pero está tan extendida que tienen que participar para mejorarla.

Donantes pragmáticos, ONG y organizaciones conservacionistas ven la IBLC como un medio para conseguir un fin, y se interesarán en alcanzar metas sociales y ambientales lo mismo que metas comerciales. Podrían requerir que el negocio o proyecto acomode ciertos temas deseados, como la cuestión de género o la conservación de especies. Podrían ver el proyecto como una oportunidad de tener derechos más claros en el contexto institucional y social local, así como consolidarlos en el sistema jurídico nacional, quizá como parte de un proceso de reforma de la gobernanza.

Los **escépticos** piensan que la silvicultura local raras veces tiene ventajas competitivas en el mercado y sufre desproporcionadamente de ineficiencias del mercado; por ello precisa apoyo.

En muchas ocasiones los donantes se sienten motivados a apoyar la IBLC porque reconocen problemas en la cadena de valor que restringen a las comunidades locales para que manejen con éxito sus empresas. Es por ello que pueden establecer mercados paralelos y diferenciación (como comercio justo) o comprimir la cadena de valor para capturar una mayor parte de los ingresos, por ejemplo mediante el establecimiento de almacenes para agregación y comercialización de productos elaborados en la comunidad. Es posible que también vean el papel que desempeñan como el de protectores de la comunidad ante los riesgos asociados con la empresa privada.

Los **promotores** están convencidos de que la silvicultura local tiene ventajas multiplicadoras intrínsecas y por tanto es el mejor modelo económico.

Muchas iniciativas que reciben financiamiento de donantes, que apoyan bosques localmente controlados, muestran un alto compromiso e inversión voluntaria local, lo mismo que buenos rendimientos en materiales plantados y trabajo. Se mantienen instituciones y prácticas desarrolladas localmente, no son reemplazadas por sistemas de gestión impuestos y sancionados por el Estado. Y las inversiones en grupos comunitarios pueden lograr ahorros sustanciales en costos al momento de rehabilitar tierras degradadas.

2.5 Beneficios para el desarrollo con bajas emisiones de carbono

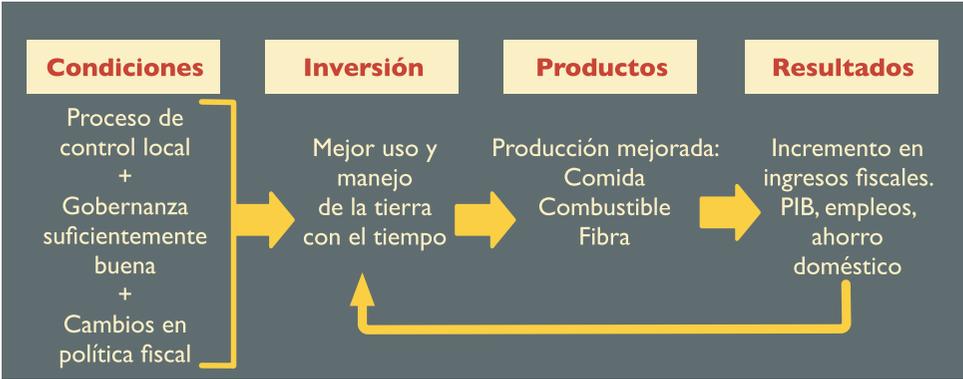
Independientemente de su actitud ante los bosques localmente controlados, muchos donantes y gobiernos están preocupados a causa del cambio climático y se encuentran planificando proyectos para reducir las emisiones a causa de la degradación forestal (REDD+). Los inversionistas, mientras tanto, están interesados en estos proyectos en la medida en que buscan utilizar el mercado u otros incentivos financieros para alcanzar su meta, por ejemplo mediante el comercio de carbono.

Sin embargo, los críticos de esta opción señalan que es muy poco probable que el comercio de carbono cubra los objetivos de REDD+.⁴³ Afirman que un enfoque basado en el mercantilismo va en contra de los beneficios de desarrollo que REDD+ requerirá generar si es que va a beneficiar a todos. En todos los mercados de bienes habrá intermediarios, más que productores, que muy probablemente se van a hacer con el control del mercado REDD+, dejando a los gobiernos y a los poseedores de bosques la posibilidad de capturar solo una fracción de los flujos de capital. Esto podría reforzar las ineficiencias y la desigualdad que ya caracterizan al sector que hace uso de la tierra en muchos países de bajos ingresos. Ello socavaría aún más la posición de los poseedores de bosques.

Hay fuertes razones para concentrarse en la IBLC, con el fin de asegurar el éxito de proyectos REDD+. Los bosques localmente controlados son la clave de un mejor enfoque para reducir las emisiones en el sector usuario de la tierra. El primer paso es ver al carbono como un beneficio añadido si la inversión en la gente y la tierra va combinada con mejoras constantes de los sistemas fiscales y de tenencia de la tierra. Tiene sentido invertir en el futuro flujo de efectivo a partir de productos que tengan una cierta demanda y mercado, como la madera, energía, alimentos y cultivos comerciales. Y esto va en línea con las metas de desarrollo de la mayoría de los gobiernos. La figura 3, abajo, muestra un modelo simplificado de cómo invertir en PyMEs que producen bienes tangibles (alimentos, combustible y fibra) puede crear un efecto positivo a manera de círculo virtuoso que mejora las condiciones de vida, incrementando los ingresos fiscales y reduciendo emisiones.

Reconsiderar a REDD+ como **una inversión en bosques localmente controlados** no solo conduce a resultados económicos mejorados, sino que mejora la política económica de manera que ayude a que los países en desarrollo cambien a un desarrollo más sostenible y con bajas emisiones de carbono. Un modelo de inversión REDD+ mejorado, enfocado en bosques y tierras controladas localmente, puede abonar al concepto comercial de un manejo forestal sostenible, así como de la reforestación y uso de árboles en el paisajismo y la agrosilvicultura. En la medida que mejore la creación de empleo y el crecimiento se fortalecerá la voluntad política para avanzar en la reforma institucional, que a su vez llevará a un mejor manejo del uso de la tierra y a alcanzar las metas de REDD+. Un enfoque holístico hacia los bosques y el paisaje, con una mezcla de inversiones en PyMEs controladas localmente podría establecer las condiciones para un desarrollo sostenible y equitativo.

Figura 3: Como la inversión en PyMEs crea un círculo virtuoso que mejora las condiciones de vida, incrementa los ingresos fiscales y reduce emisiones



3 Entender la inversión

Para incrementar la inversión en bosques localmente controlados, primero tenemos que entender a la persona que está invirtiendo o que podría hacerlo en el futuro. Como lo muestran los estudios de casos prácticos en el capítulo 7 – y como muchos poseedores sabrán a partir de su propia experiencia – hay muchos tipos distintos de organizaciones que dan financiamiento a actividades forestales comerciales. Algunas de estas inversiones forman parte de proyectos de desarrollo, algunas pueden estar vinculadas a la protección del medio ambiente, y muchas otras simplemente lo hacen para tener acceso a recursos naturales (recurriendo al viejo “sistema de extracción de recursos”).

Esta sección intenta dar sentido a esta situación estableciendo un marco para entender y categorizar las inversiones. Esto ayudará a que inversionistas, donantes y filántropos puedan ubicarse a sí mismos en el “universo de inversionistas”, al tiempo que permitirá a otros actores (especialmente poseedores) entender qué motiva a los distintos tipos de inversionista. Las empresas localmente controladas encontrarán la mejor manera de atraer al inversionista que coincida con ellas y en la secuencia que mejor responda a sus necesidades.

Recuadro 8: ¿Qué es una “inversión”?

Inversión (sustantivo)

1. Acción o proceso de invertir dinero para obtener una utilidad o resultado material: *una inversión total de 50 mil dólares estadounidenses en un aserradero local.*
2. Una cosa que vale la pena comprar porque podría dar utilidades o ser útil en el futuro: *un terreno maderable privado podría ser una buena inversión.*
3. Dedicar tiempo, esfuerzo o energía a una tarea particular con expectativas de un resultado positivo: *el tiempo que se toma para asistir a un taller de desarrollo de habilidades administrativas es una inversión en nuestro futuro profesional.*

Según el *Oxford American Dictionary*

El término “inversión” tiene significados ligeramente distintos según se use en finanzas o en economía. En **finanzas**, generalmente se entiende que una inversión implica un insumo y un producto tangible, como el caso de la definición anterior. En **economía**, por otro lado, ese tipo de inversión es una mera redistribución de recursos (el dinero solo pasó de unas manos a otras, aunque el monto total de dinero no ha cambiado). Para un economista, una inversión “real” hace referencia a la manera en que el monto de algo se incrementa, sea, por ejemplo, capital, bienes, infraestructura o capital humano (por ejemplo, el gobierno “invierte en educación”). Se diría que una empresa privada invierte en investigación y desarrollo con el fin de incrementar la cantidad de conocimiento que puede comercializarse o invertir en comercialización con el fin de incrementar el valor de la marca.

Para los propósitos de esta guía, nuestra definición de “inversión” abarca ambos sentidos. Una inversión implica la acción de asignar recursos (por ejemplo en forma de dinero, esfuerzo o tiempo) con la expectativa de obtener un cierto tipo de resultado en algún momento en el futuro.

La acción de invertir cambia la manera en que algo funciona. El resultado de este cambio puede llevar a una ganancia financiera para el inversionista, aunque también puede llevar a beneficios que pueden distribuirse de otra forma. Los insumos y los productos pueden ser no financieros y en algunos casos los beneficios podrían ser difíciles de rastrear y medir con precisión.

3.1 Por qué necesitamos pensar de maneras diferentes sobre la inversión

Para una empresa forestal controlada localmente, que está luchando para obtener capital de inversión como muchas otras PyMEs, podría ser razonable suponer que cualquier tipo de inversión está bien; el dinero resulta útil venga de donde venga. No obstante, no toda

inversión es igual y una falta de coincidencia entre los objetivos del inversionista y los de la empresa puede ser fuente de problemas en el futuro. Los inversionistas que buscan utilidades tienen objetivos bastante bien definidos que deberían compartir con la empresa; es decir, obtener un beneficio. Sin embargo, estos inversionistas también son los más exigentes y la mayor parte de las PyMEs no cumplen con sus criterios.

Por consiguiente, la inversión en bosques localmente controlados frecuentemente es la realizada por gobiernos, donantes y filántropos, operando a través de una ONG o dependencias públicas. Ocasionalmente, las inversiones también provienen del sector privado bajo los auspicios de un esquema de responsabilidad social empresarial. El inconveniente de este tipo de inversiones es que por lo general buscan objetivos no empresariales, sino sociales o ambientales. Eso significa que podrían obviar los pasos esenciales para desarrollar un negocio, necesarios para el éxito comercial a largo plazo.

Con algunas excepciones, las empresas comerciales establecidas por una ONG no son exitosas comercialmente y tampoco eficientes para cubrir metas sociales y ambientales. En el sector forestal comunitario, aserraderos sin operar olvidados en el bosque, herencia de un financiamiento bienintencionado realizado por una ONG u oficina de un gobierno local es un buen ejemplo de fracaso.⁴⁴ La entrega de equipo como regalo o mediante créditos en condiciones favorables sin ninguna condición, suprime las posibilidades de viabilidad de la empresa. Empresas que de otra forma habrían podido ser autosuficientes devienen dependientes de subsidios, y se hace una asignación errónea del capital al colocarlo en cosas visibles y fácilmente verificables (como un aserrador), y no en aspectos cruciales del negocio que en ocasiones son difíciles de cuantificar, como las destrezas de liderazgo y capacitación técnica.

Cuando el sector sin fines de lucro ofrece créditos en condiciones favorables en un esfuerzo por recurrir al comercio para cumplir con sus metas sociales y ambientales, o empresas con fines de lucro con esquemas de responsabilidad social empresarial en un esfuerzo por obtener la “licencia social” para seguir desarrollando sus principales actividades comerciales, entonces tanto el conocimiento técnico como el capital tienen un uso muy deficiente. El resultado final es una ambigüedad constante con metas confusas y, lo más importante, los principales inversionistas se mantienen al margen, sin quedar convencidos y sin atreverse a participar.

Tabla 1: Fortalezas y debilidades de los inversionistas en los bosques localmente controlados⁴⁵

	Fortalezas	Debilidades
Sector sin fines de lucro (p.ej. gobiernos, donantes, ONG)	<ul style="list-style-type: none"> • Intrépidos • Influencia local • Son vistos como actores legítimos • Pueden experimentar 	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos en competencia (p.ej. conservación vs medios de vida) • Financiamiento de acuerdo con tendencias • Falta de enfoque empresarial • Comprensión equivocada de la cadena de valor (p.ej. el papel que desempeña el intermediario) • Desplaza la inversión privada
Sector con fines de lucro (p.ej. bancos, inversionistas, inversión extranjera directa)	<ul style="list-style-type: none"> • Acceso a grandes cantidades de capital • Visión a largo plazo • Enfocados en el mercado • Comprenden la cadena de valor 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de compromiso hacia los derechos locales • Podría ser que su principal objetivo sea acceder a los recursos naturales • No muy intrépido • Lo desalienta la falta de certeza • Proyectos de RSE mal diseñados

Es por ello que necesitamos cambiar la manera como pensamos en la inversión. El sector sin fines de lucro cuenta con conocimientos invaluable con respecto a cómo relacionarse con las comunidades forestales y es suficientemente intrépido para participar en áreas aisladas. Los gobiernos tienen los recursos para responder a las ineficiencias del mercado, mejorar las condiciones para la inversión (por ejemplo, mediante una reforma de la tenencia de la tierra) y reducir los costos de transacción. Por su parte, el sector con fines de lucro tiene un sentido de la realidad comercial y vínculos con los mercados, tecnología y capital. La tabla anterior resume las fortalezas y las debilidades de estos dos sectores.

No obstante, esta división entre sectores “sin fines de lucro” y “con fines de lucro” o “flexibles” vs “duros” implica una bifurcación que en la práctica no existe. Por ejemplo, las cooperativas tener como objetivo conseguir un excedente para seguir siendo viables, pero su estructura de “un miembro, un voto” es muy distinta al clásico modelo de accionistas de una empresa privada. Además, algunas cooperativas han demostrado ser inversionistas sagaces en el sector privado, fortaleciendo las bases financieras de su organización al tiempo que siguen cubriendo sus objetivos sociales y ambientales. Un buen ejemplo de ello es Södra en Suecia (véase estudio de caso). De manera similar, hay muchos inversionistas en el sector privado interesados en actividades lucrativas al tiempo que les interesa alcanzar objetivos no financieros y, sin embargo, siguen luchando por encontrar un punto de ingreso para invertir en bosques localmente controlados. El reto es diseñar un marco para las inversiones que pueda ayudar a distintos inversionistas a identificar el objetivo que persigue su inversión, y las características particulares que aportan a la empresa conjunta. Mitigando las debilidades y aprovechando las ventajas de las fortalezas de cada uno de los sectores, es posible hacer inversiones de la manera más eficiente y efectiva posible.

3.2 Inversión posibilitadora e inversión de activos, un nuevo marco

Para que los bosques localmente controlados sean exitosos – o de hecho cualquier sector PyMEs – cada empresa en lo individual debe aspirar a ser cliente importante de la banca, o ser destino deseable de inversión para quienes buscan invertir en capital social. Si permanecen indefinidamente dependientes de subsidios entonces son inherentemente insostenibles. ¿Entonces cómo podemos combinar la flexibilidad y la naturaleza pionera de cierto tipo de financiamiento con la disciplina y escala de la inversión con fines lucrativos?

La combinación de las múltiples discusiones, durante las reuniones del Forests Dialogue, y los trabajos sobre impacto de la inversión y filantropía empresarial sugieren que la forma más apropiada de caracterizar los tipos de inversión es como “posibilitadora” o como inversión de “activos”. Según este modelo, no se precisa un inversionista “flexible” tolerante, que ni es capaz de asumir grandes riesgos ni de obtener unos beneficios aceptables. La inversión o bien se canaliza para crear las condiciones de posibilidad (de forma que es puro financiamiento) o bien es inversión con impacto (donde se espera algún tipo de utilidad, aunque sea baja). En resumen, la inversión posibilitadora crea los bienes públicos, que a su vez posibilitan la inversión de activos para crear utilidades privadas. Estas utilidades privadas no se las lleva simplemente el inversionista, son las utilidades formadas por los mismos poseedores: en las empresas, en los ahorros privados, en infraestructura física y en servicios de salud y educativos mejorados. En la misión por conseguir un desarrollo económico equitativo, combinado con la sostenibilidad ambiental, los bienes públicos y las utilidades privadas dependen las unas de las otras.

a) Inversión posibilitadora

Las inversiones posibilitadoras son aquellas que hacen los gobiernos, donantes, las ONG, filántropos, poseedores y el sector privado con el fin de crear condiciones para inversiones en activos que sean productivas. Las inversiones posibilitadoras pueden ser la argamasa del desarrollo institucional, aunque también pueden ser inversiones pioneras que **crean bienes públicos** como los modelos de PYMEs forestales, las asociaciones, los vínculos con el mercado y la nueva tecnología. La inversión posibilitadora difiere de los financiamientos convencionales hechos por donantes, porque se realiza tanto en instituciones públicas como en negocios privados. El financiamiento a empresas no se hace para capital de trabajo sino para propósitos muy acotados, vinculados con el objetivo central de hacer avanzar a la empresa hacia su autosuficiencia y por tanto ser capaz de atraer inversión de capital. En ambos casos no existen expectativas de una utilidad directa del capital y no hay crecimiento de activos físicos o financieros.

Recuadro 9: Filantropía empresarial como inversión posibilitadora

La filantropía ha adquirido creciente influencia para estimular a la empresa privada en los países en desarrollo, especialmente en los sectores de las PYMEs y agrícola. Para algunos filántropos, intervención es sinónimo de ofrecer financiamiento, con lo que actúan como un gran donante, aunque con un enfoque más informado y favorable al mercado.⁴⁶ Otros optan por un enfoque de inversión explícitamente de sector privado y esperan alguna utilidad de su inversión, quizá para mantener el capital base de un fondo rotatorio. Esto sería algo más parecido a la inversión de impacto. En algún punto medio se encuentran los inversionistas que dicen buscar ante todo y en primer lugar un tipo de impacto social y ambiental, pero también pueden estar interesados en ciertas utilidades “moderadas”.⁴⁷

Sin embargo, para que la inversión de impacto sea posible, la empresa privada requiere mejores condiciones posibilitadoras. La “**filantropía empresarial**” ayuda a establecer dichas condiciones, aportando capital semilla para el desarrollo conceptual y validación, al tiempo que respalda las instituciones e intermediarios especialistas que generalmente son necesarios para que los mercados funcionen para las PYMEs.⁴⁸ Los filántropos empresariales también recurren a su experiencia en el sector privado para ayudar a que los donantes mejoren sus enfoques.

“La filantropía empresarial busca establecer modelos de empresa incluyente donde se pueda invertir capital que espera utilidades.”⁴⁹

b) Inversión de activos

Una inversión de activos no espera perder el valor nominal del capital subyacente, aun cuando el nivel de utilidad anticipado pueda variar dependiendo de las necesidades y actitudes del inversionista. El inversionista considera el capital invertido como un activo, que o bien tiene valor tangible inmediato (por ejemplo a través del pago de intereses sobre un empréstito) o da el derecho a recibir un flujo de efectivo futuro. El objetivo de este tipo de inversión es crear **utilidades privadas**. Las inversiones de activos pueden hacerlas inversionistas que esperan recibir ingresos o que esperan recibir producto, de manera que cada uno de ellos busca un tipo distinto de rendimiento:

- ▶ Los inversionistas orientados por las **ganancias** buscan invertir su dinero esperando rendimientos sobre sus activos. Entre ellos se incluyen la banca,⁵⁰ fondos soberanos de inversión, fondos de activos privados y fondos de pensión. También incluyen poseedores, que podrían estar conservando sus terrenos boscosos esperando recibir ingresos futuros. Cualquiera de ellos podrían ser inversionistas de impacto – como los describimos párrafos arriba – aunque también podrían ser meros “**inversionistas de valor**”, es decir,

están buscando principalmente asegurar que sus rendimientos se correspondan con el riesgo que están tomando con su inversión. En el contexto forestal, especialmente en los mercados emergentes, esto podría requerir altos rendimientos. Por ejemplo, en una encuesta reciente, los inversionistas indicaron que necesitaban una tasa de rentabilidad interna (TRI) de 12-20 por ciento para inversiones en bosques tropicales, o una prima de por lo menos siete por ciento sobre los rendimientos.⁵¹

- ▶ Los inversionistas orientados al **producto** están involucrados en algún tipo de empresa manufacturera o de ventas y están buscando materias primas o productos que puedan vender. Incluyen aserraderos, fabricantes especializados y vendedores al por mayor. Podrían estar invirtiendo en empresas forestales con el fin de estabilizar su cadena de suministro. Lo más probable es que estén combinando su inversión de activos con “inversiones posibilitadoras” para fortalecer su capacidad de suministro. De hecho, para los propósitos de este marco, una empresa que solo compra producto sin hacer ninguna inversión adicional en la cadena de suministro no es un inversionista sino un simple comprador.

Recuadro 10: Inversión de impacto como un ejemplo de inversión de activos

Un creciente número de inversionistas rechazan la noción de que deben decidir entre invertir tomando en consideración rendimientos máximos ajustados al riesgo o hacer donativos en efectivo con propósitos sociales.⁵² En este momento dichos inversionistas quieren trascender la “inversión socialmente responsable”, que se centra principalmente en evitar inversiones en empresas dañinas, y más bien intentan de forma activa colocar capital en empresas y proyectos que puedan mejorar el bienestar humano y la integridad ecológica a escala.⁵³

A este tipo de inversión se le conoce actualmente como “inversión de impacto”, entendida como: *“Inversión que busca crear un impacto positivo que trascienda los rendimientos financieros.”*⁵⁴

Nótese que esto no quiere decir crear beneficios positivos en lugar de utilidades financieras. La inversión de impacto opera en el mundo real de los mercados, capital, tierra y fuerza de trabajo. Ciertamente, algunas fundaciones filantrópicas tienen un interés explícito en aplicar los principios del libre mercado a los cambios sociales y ambientales.

Tipos de inversionistas

La división entre inversión “**posibilitadora**” e inversión de “**activos**” se aplica a la manera en cómo se usa el dinero y no implica que un inversionista únicamente participe en un solo tipo de inversión. Aunque en los extremos encontramos que, por lo que se refiere a un bosque controlado localmente, en general los gobiernos solo hacen inversiones posibilitadoras, mientras que en el otro extremo los bancos y los fondos de inversión que buscan obtener rendimientos solo hacen inversiones de activos, la tabla anterior muestra que algunos inversionistas en ocasiones harán ambos tipos de inversión.

Es importante hacer notar que los poseedores locales también son inversionistas; en la medida que se espera de ellos que hagan aportaciones en especie como mano de obra, conocimientos y derechos compartidos sobre la tierra. Estas **son inversiones de activo** en tanto que se hacen con la expectativa de que haya un beneficio tangible, por lo que no deben dejarse al margen o considerárselas menos importantes en comparación con la aportación monetaria. No obstante, es posible que los poseedores realicen también **inversiones posibilitadoras** con el fin de desarrollar los bienes públicos que serán esenciales para un desempeño adecuado de los mercados. Por ejemplo, tomarse el tiempo para

establecer asociaciones, participar en la gestión de cooperativas y desarrollar acciones de cabildeo ante los gobiernos son diversos tipos de inversiones posibilitadoras. La combinación de inversiones posibilitadoras e inversiones de activos por parte de los poseedores es, probablemente, el aspecto más crucial de la inversión en bosques localmente controlados.

Aun cuando los inversionistas realicen ambos tipos de inversión, este marco de categorización de las inversiones es importante debido a que se espera que el capital desempeñe funciones muy distintas y obtenga tipos de rendimientos que son difíciles de comparar. Un inversionista, como una ONG o un filántropo, que no haga ningún esfuerzo por diferenciar estos dos tipos de inversión, difícilmente podrá evaluar con confiabilidad el éxito de su inversión. En general, se exige que ambos tipos de inversión estimulen los sectores de riesgo o innovadores, como las empresas forestales pequeñas. Sin embargo, hay que mantener separado el dinero en fondos distintos y juzgarlos con criterios distintos. En la siguiente sección se proporciona un ejemplo de cómo es posible combinar con éxito los dos tipos de inversión.

Tabla 2: Marco para los tipos de inversión

Tipo	Inversión posibilitadora			Inversión de activos			
Inversionista	Gobierno	Donantes Filántropos	Poseedores Inversionistas de producto Filántropos	Empresas del sector privado	Filántropos FSI (SWFs)* Poseedores	Bancos	Inversionistas privados y fondos de inversión
Vehículo	Proyectos	Instituciones de investigación ONG	PyMEs Intermediarios	Compra de producto	Inversión de capital	Servicios financieros	Inversión de capital
Objetivo	Desarrollo del sector privado		Llenar el “vacío de trabajo pionero”	Cadena de suministro sostenible, calidad del producto	Rendimiento del capital más impacto social/ ambiental	Pago de intereses y repago del capital principal	Rendimiento del capital ajustado al riesgo
Medios	Gasto público, p.ej.: Infraestructura, Reforma fiscal, Reforma regulatoria, Subsidios	Financiamiento, p.ej. Desarrollo organizativo, Reforma institucional	Empresa filantrópica: Financiamiento y capital semilla, p.ej. demostrando la validez del modelo de negocio	Inversión de producto vía orden de compra, prepagos	Inversión de impacto vía activos, créditos	Créditos con aval, ya sean activos de empresa o personales (p.ej. tierra)	Inversión en valor vía: activos, créditos
Producto	Bienes públicos			Activos privados			

*SWFs: Sovereign Wealth Funds (fondos soberanos de inversión)

3.3 Estratificar la inversión para conseguir bienes públicos y activos privados

Muchas empresas sociales y ONG participan en algunas actividades comerciales, como la comercialización de productos forestales no maderables, productos del comercio justo y madera entre otros. Sin embargo, debido a los altos costos de transacción y la misión de las organizaciones dirigida a conseguir ciertas metas sociales y/o ambientales, sus costos fijos son muy altos para ser considerados una empresa viable. A ello hay que sumar que probablemente en su estructura administrativa no cuentan con el personal cualificado gestionar una empresa con fines de lucro. En efecto, en múltiples casos estas actividades generadoras de ingresos las consideran subordinadas al objetivo central de la organización. Puede que únicamente sean una manera fácil de obtener ingresos y así aprovechar subsidios cruzados.

Esto conduce a tres problemas importantes:

- ▶ La organización no puede incrementar capital para financiar las actividades comerciales ya que la tasa de rentabilidad es muy baja.
- ▶ Los objetivos financieros y sociales se entranpan o no permiten ver con claridad el desempeño real de la empresa en uno u otro, ocultando las debilidades hasta llegar a un punto en el cual es demasiado tarde para tratar de corregir la situación.
- ▶ Las empresas privadas que tratan de operar en la misma región y sector pueden tener dificultades para competir con lo que es, en efecto, una empresa subvencionada. Esto podría inhibir el desarrollo de la empresa privada en la región, lo cual irónicamente podría socavar lo que la empresa social u ONG trata de conseguir.

La figura cuatro muestra una empresa social que requiere 100 mil dólares para un proyecto forestal pequeño especializado en procesar y vender miel que se produce en una selva húmeda. El dinero es para invertir en capacitación, desarrollo comunitario, equipo y comercialización. El excedente neto esperado (utilidad) es de 5 mil dólares anuales, o un cinco por ciento de la inversión, que es muy poco para cubrir los intereses de un crédito comercial o responder a las expectativas de un inversionista. En estos casos, un donante o un filántropo generalmente invierte toda la cantidad requerida para alcanzar las metas sociales y ambientales, aunque prácticamente no se interesa en las posibles utilidades financieras. En este caso, el inversionista no tiene claro si el capital comprometido forma parte de una inversión **posibilitadora** o una inversión de **activos**, y no tiene forma de medir qué factores constituirán el éxito de la inversión. Existen fuertes probabilidades de un daño moral, esto es, cuando la empresa no puede cubrir sus objetivos de ingresos o no asigna adecuadamente

Figura 4: Utilizar únicamente créditos para invertir en una empresa



su capital y, no obstante, es consciente de que no habrá sanciones resultado de no cumplir con los servicios que se propone ni de cubrir el crédito que debe. Por otro lado, si el donante trata de hacer valer los términos del crédito, la empresa puede desviarse del tipo de objetivos sociales y ambientales que persigue y que, de hecho, fueron el motivo original por el cual el donante facilitó el crédito.

Básicamente, esta es una estructura de financiamiento que representa un reto,⁵⁵ cuya solución radica en tomar prestado ciertas técnicas del sector privado. La figura cinco muestra cómo reestructurar este acuerdo, de tal manera que su aspecto comercial quede separado de las actividades de apoyo. Dependiendo del tamaño de la empresa y de la normativa local, esto podría significar establecer una entidad jurídica distinta (aunque para una organización pequeña esta reestructuración del acuerdo podría seguir funcionando sin esa posible complicación). La parte comercial del negocio requiere 50 mil dólares, que podrían obtenerse recurriendo a una inversión de activos estándar, sea como un préstamo, como participación accionaria o una combinación de ambos. Todo el ingreso neto se asignará a estos inversionistas, que ahora resultará en un rendimiento del 10 por ciento (esto es, 5 mil dólares entre 50 mil dólares). Para algunos inversionistas de activos esto podría ser suficiente. Mientras tanto, ahora el donante puede invertir los restantes 50 mil dólares como financiamiento, con el fin de alcanzar los beneficios sociales y ambientales del proyecto. La **inversión posibilitadora** del donante consigue los mismos impactos no financieros previos, pero con la mitad del costo, al tiempo que los 50 mil dólares ahorrados pueden ser invertidos en otro proyecto. La inversión de activos consigue rendimientos factibles y a la vez puede afirmar que está contribuyendo al “impacto” social y ambiental que genera la inversión posibilitadora.

Figura 5: Uso de capas de inversión posibilitadora y de inversión de activos



Esta reestructuración no solo mejora el modelo de financiamiento sino que asegura que distintos tipos de inversionista concuerden con el tipo adecuado de inversión. El valor de la inversión posibilitadora podrá medirse con parámetros como ingresos familiares, niveles de pobreza, asistencia a la escuela, salud materno-infantil, que podrán ser cuantificados y utilizados para comparar la eficiencia del proyecto en relación con otros. Esto es, un nivel de evidencia de impacto que tiene creciente demanda entre donantes y filántropos. En cuanto al lado comercial del proyecto, la empresa puede centrarse en los resultados financieros que asegurarán la viabilidad a largo plazo y por tanto la sostenibilidad.

3.4 Cómo tomar decisiones sobre inversión

Sea que los inversionistas simplemente estén buscando rendimientos financieros o una combinación de recuperación de capital e impacto, generalmente aplican criterios similares al evaluar una inversión de **activos**. Estos criterios provienen de convenciones comerciales y años de experiencia, además de evidencia, con respecto a cómo juzgar las posibilidades que tiene un negocio de rendir lo que el plan de negocio promete. Como quedó claro en la sección anterior, incluso los inversionistas de “impacto” buscan un efecto **además** de un rendimiento financiero, no uno en lugar del otro. El primer paso para evaluar cualquier inversión de activos es asegurarse que el rendimiento financiero alcanzará el umbral requerido (por ejemplo 3% de rendimiento real o 10% de rendimiento nominal; las cifras variarán de acuerdo con el tipo de inversión). Aun cuando el inversionista se contentara con una tasa de rentabilidad muy baja si se dieran también otro tipo de impactos positivos, la propuesta tiene que seguir siendo económicamente viable, ya que de otra forma será muy poco probable que pueda rendir cualquier otro beneficio a largo plazo, como impactos sociales y ambientales.

Es importante que los poseedores que buscan inversiones entiendan que los inversionistas esperan algún tipo de resultado positivo, independientemente de que se trate de una inversión de “activos” o “posibilitadora”. La inversión posibilitadora no implica que carezca de objetivos definidos o ausencia de disciplina empresarial, y los donantes están cada vez más interesados en demostrar que sus inversiones tienen un rendimiento (no financiero). Aunque que el arte de medir el rendimiento social y ambiental de las inversiones posibilitadoras es cada vez más sofisticado, se va haciendo más difícil ligar directamente esfuerzo con desempeño. Con la inversión de activos, por otro lado, el vínculo entre capital empleado y rendimientos financieros obtenidos es mucho más evidente.

En resumen, los inversionistas estarán evaluando ciertos criterios, dependiendo del tipo de inversión que esté considerando y que establecemos en la tabla abajo. Muchas de las recomendaciones que se hacen en esta guía se basan en la necesidad de cubrir dichos criterios y no importa qué tan atractivo sea el argumento a favor de invertir en bosques localmente controlados, en última instancia la inversión predominante se inclinará por aquellos negocios que dejen ver una planificación robusta. Algunos aspectos de esta lista son requisitos que comparten inversionistas y poseedores (como “objetivos compatibles”), que abordaremos en el siguiente capítulo sobre condiciones favorables. Los criterios que se podrían considerar más específicos a los inversionistas se tratan más detalladamente en la tabla siguiente.

Tabla 3: Criterios de inversión para distintos tipos de inversión

Tipo	Categoría	Criterios para invertir	Productos y resultados esperados
Inversión posibilitadora		<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos compatibles • Potencial de mejoramiento • Flexibilidad • Posibilidades de tener un impacto positivo social y ambiental • Plan para mitigar cualquier impacto social y ambiental negativo 	<p>Transformación Impacto social y ambiental positivo “Graduación” a inversión de activos</p>
Inversión de activos	<i>Valor</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Viabilidad de la propuesta de negocio • Riesgos y rendimientos commensurables • Situación de la tenencia tierras y derechos de uso • La empresa tiene suficiente escala • Historial de los administradores • Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado) • Empresa formal con permisos • Capacidad organizativa para rendir el impacto planeado 	<p>Rendimiento financiero atractivo, ajustado al riesgo</p>
	<i>Impacto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Todos los arriba mencionados, más: • Posibilidades de tener un impacto social y ambiental positivo • Plan para mitigar cualquier impacto social y ambiental negativo 	<p>Cierto rendimiento financiero más impacto social y ambiental positivo (quizá medido con IRIS)⁵⁶</p>
	<i>Producto</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Potencial para elaborar un producto que se ajuste a especificaciones requeridas 	<p>Cadenas de suministro confiables</p>
	<i>Bancos</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Liqueidez de activos y acceso a aval (garantía) • Suficiente flujo de caja • Empresa formal con permisos • Historial de los administradores • Capacidad organizativa • Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado) • Suficiente aportación de capital por parte de los titulares 	<p>El servicio de la deuda se cubre y se repaga</p>

3.4.1 Riesgos y rendimiento conmensurables

Los inversionistas no rehúyen el riesgo, sin embargo, necesitan poder medirlo, ya sea este real o percibido. Necesitan calcular la tasa de rentabilidad mínima y asegurarse de que los costos de mitigación estén incluidos en el plan de negocio. Los riesgos caen en varias categorías, como detallan en la siguiente tabla.

Tabla 4: Riesgos de inversión comunes

Categoría	Riesgo
Político y económico	<ul style="list-style-type: none">• Gobierno caprichoso, inconsistente e impredecible• La reglamentación favorece a las empresas públicas o personas con vínculos políticos• Prohibición de ciertas exportaciones, embargos comerciales• Controles de importación que llevan a escasez de insumos importados (recambios, por ejemplo)• Crisis fiscal, hiperinflación• Riesgo cambiario – no hay convertibilidad, controles de capital, apreciaciones repentinas• Guerra, malestar social
Físico	<ul style="list-style-type: none">• Incendios, plagas, viento, inundaciones, sismos• Invasión, robo, daños maliciosos
Institucional	<ul style="list-style-type: none">• Estado de derecho débil• Reglamentación/régimen fiscal deficientes• Corrupción• Separación ambigua entre empresas de propiedad pública y el Estado mismo• Consecuencias negativas por la interrupción de las relaciones de mercado vigentes, por ejemplo intermediarios, intereses comerciales, militares y policíacos, etcétera• Salud y seguridad, trabajo infantil
Del mercado	<ul style="list-style-type: none">• Cadena de valor fragmentada• Prácticas monopsonicas de parte de grandes aserraderos• Monopolios locales distorsionan el mercado, la intensa participación del gobierno o de las ONG en un sector puede ahogar la competencia y la innovación• Competencia de costos bajos (ilícita/insostenible)• El régimen de acceso abierto socava el modelo de empresa forestal• Incertidumbre sobre los mercados de carbono una vez que expire el Protocolo de Kioto

3.4.2 Situación de la tenencia del bosque y derechos de uso

Una empresa forestal necesita acceso legal a los recursos forestales o a la tierra para plantar árboles. Para cumplir con los objetivos del plan de negocio, la empresa (o los poseedores que son titulares colectivos de la empresa) tiene que estar segura de que cuenta con los derechos legales a los recursos en el futuro. Para plantar árboles es esencial una tenencia clara y derechos ilimitados a la futura cosecha.

La falta de claridad en la tenencia de la tierra es la primera preocupación de los inversionistas.⁵⁷ Inversionistas con experiencia en áreas maderables en los países del Norte (especialmente en Estados Unidos) esperarían una forma de propiedad de la tierra sin restricciones como “pleno dominio” o “feudo franco” (dominio absoluto). Dado que esto es menos común en los mercados emergentes, el Fondo para el Medio Ambiente Mundial (Global Environment Fund)⁵⁸ sugiere que “los inversionistas deben sentirse cómodos negociando arrendamientos o concesiones a largo plazo”. Sin embargo, el peligro con este enfoque es que la titularidad de muchos de los bosques del mundo (especialmente en los trópicos) está en disputa, y no en menor grado por los poseedores.

Cuando los inversionistas obvian el asunto de la tenencia en la oferta hecha por un gobierno local, probablemente se van a topar con ciertos problemas que los aguardan, particularmente con los reclamos que los poseedores hacen tanto de la tierra como del activo en pie. Podría ser que los inversionistas no estén dispuestos o equipados para lidiar con estas situaciones. Incluso donde los poseedores locales tienen derechos legales reconocibles, por ejemplo como pequeños propietarios, podría no estar claro cómo se podrían monetizar o establecer garantías para esos “derechos” si no son asignables y es muy poco probable que los pueblos indígenas puedan oficialmente ofrecer en arrendamiento áreas boscosas naturales a los inversionistas (aun cuando este tipos de arreglos sucedan todo el tiempo).

Con qué eficacia se pueda establecer una tenencia clara de la tierra y de los derechos de uso comercial depende en gran medida de la calidad de la gobernanza.⁵⁹ Desafortunadamente, es frecuente que se encuentre una gobernanza débil tanto en la administración formal estatutaria de la tierra como en los arreglos informales de tenencia consuetudinarios. Esta situación prospera debido a que con frecuencia la legislación es compleja, inconsistente u obsoleta; quienes se desempeñan en las dependencias agrarias carecen de motivación y reciben poca paga; el proceso de toma de decisiones no es transparente y la sociedad civil es débil. Los temas de la gobernanza y la tenencia están intrínsecamente relacionados y son tan fundamentales para el éxito de una inversión en bosques localmente controlados que son precisamente el punto de partida de las reformas diseñadas para beneficiar a las economías forestales.

3.4.3 La empresa tiene la envergadura suficiente

El principal problema para invertir en empresas forestales controladas localmente es que por lo general son pequeñas, de difícil acceso y difíciles de evaluar. Esto hace que el proceso de “diligencia debida” sea costoso y tome mucho tiempo, lo cual incrementa los costos de transacción a un nivel que los inversionistas encuentran difícil de aceptar. Una investigación de diligencia debida para una empresa forestal puede costar por arriba de 100 mil dólares, independientemente del tamaño de la empresa. Si un inversionista gasta esa suma en una empresa que requiere únicamente 1 millón de dólares de inversión, el proyecto debe tener una ganancia de por lo menos 10%, tan solo para recuperar los costos de evaluación. Como el inversionista probablemente querrá evaluar diversas opciones antes de encontrar la que considere más adecuada para invertir, el promedio de los costos de la diligencia debida por proyecto a financiar podrían ser muy altos.

La envergadura del proyecto es importante no solo desde un punto de vista de evaluación del proyecto, también es un factor para su posible rentabilidad, resistencia y adaptabilidad. En la medida en que una empresa crece, sus costos fijos van constituyendo una porción menor de sus ingresos. Esto fomenta las utilidades y se denomina “economías de escala”. No obstante, el tamaño ideal de una empresa depende de múltiples factores. Sería simplista concluir que cuanto “más grande mejor”, por el contrario, en muchos casos una empresa pequeña puede tener mayor flexibilidad y resultar más eficiente que una de gran tamaño. Sin embargo, una empresa forestal pequeña requiere una escala mínima para que sus costos fijos no la abrumen. Por ejemplo, algunos negocios necesitan adquirir conocimientos técnicos especializados y esto lo podrán hacer solo si son lo suficientemente grandes para cubrir estos costos adicionales, que tendrían que salir de sus utilidades.

Los negocios tienen distintas necesidades financieras en diversos momentos de su desarrollo, y el asunto de la escala solo se puede medir con respecto a dónde se encuentra ubicado en un momento dado y hacia dónde quiere ir. Un nuevo negocio comunitario de un terreno maderable podría ser pequeño en su momento inicial, pero en el momento de cosechar unos cientos de hectáreas de madera, puede incrementar su tamaño en un santiamén.

3.4.4 Historial de los administradores

Un plan de negocio será bueno dependiendo de las personas que vayan a ponerlo en práctica y en el mercado correcto, en el momento correcto, en un país sin riesgo excesivo ni incertidumbre excesiva. Al evaluar una propuesta de negocio, los inversionistas siempre tendrán en cuenta el historial del país, de la empresa (por ejemplo, historial de desempeño en términos de competencias gerenciales, planificación, puesta en acción y situación financiera) y del producto. Esta es un área en la que con frecuencia las pequeñas empresas forestales son débiles: no hay registros del negocio, la comprensión del mercado y de la competencia es parcial, y la información sobre el proyecto con frecuencia es asimétrica.

Cuando la empresa se encuentra en la etapa inicial y aún no hay registros, se requerirá un financiamiento adicional para cubrir el costo del apoyo técnico y asesoría. Ayuda a reducir el riesgo si la empresa maneja un producto (por ejemplo, madera aserrada) para un mercado local con un registro coherente de operaciones y buena información sobre precios. Los inversionistas percibirán como más riesgosa la proposición si el plan de la empresa contempla ingresar a una actividad comercial de la cual no existe seguimiento registrado (por ejemplo, fabricación de bienes terminados como muebles).

3.4.5 Capacidad organizativa

Puede que una empresa forestal cuente con todos los atributos técnicos y físicos que la hagan una proposición empresarial atractiva y, aún así, que no atraiga inversión debido a su falta de capacidad gerencial y de personal. Para los inversionistas uno de los factores clave que determinará si una empresa podrá cumplir con el resultado anticipado en su plan de negocio es la calidad de su liderazgo y la capacidad de la organización.

La capacidad no se mide en términos de certificados educativos o periodo de servicio. Los inversionistas estarán interesados en la combinación correcta de conocimiento, destrezas y actitudes que indiquen que el equipo gerencial cuenta con los elementos que les permitan ser resistentes, adaptables y capaces. No se trata solo de evaluar a las personas clave del negocio, sino el contexto organizativo donde se desempeñan, y que podría contar con estructuras de capital social con integrantes, consejo fideicomisario y personas mayores, todos ellos con cierta influencia en el negocio. Varios factores culturales y sociales podrían tener cierto peso en la capacidad que el negocio tenga para recompensar el éxito y para eliminar la incompetencia o la deshonestidad. Es posible que la empresa cuente con personal increíble pero restringido por un diseño organizativo limitado, o que los actores se vean decepcionados por una mala gestión por parte de la directiva.

Hasta cierto punto, estos temas de capacidad los comparten todos los negocios y los inversionistas los entienden (véase “Evaluación de la capacidad organizativa” en los anexos), pero hay ciertos aspectos que son específicos de la inversión en bosques localmente controlados y que un inversionista podría encontrar más difíciles de evaluar.

3.4.6 Liquidez de activos y acceso a un aval (garantía)

Cuando precise solicitar un crédito bancario o de un inversionista, la empresa necesitará un aval que funcione como garantía del crédito. Si el negocio cierra o por cualquier razón no puede cumplir con los términos del crédito, entonces el prestamista tiene el derecho de tomar posesión del aval y venderlo para cubrir el crédito. Los prestamistas y los inversionistas se tomarán el tiempo de evaluar la calidad del aval y los costos prácticos que implica primero obtenerlo y luego venderlo. El desafío para las empresas forestales comunitarias es que podría suceder que sus activos no cubrieran los requisitos para operar como aval. En algunos países, la legislación que regula los permisos para bosques de propiedad comunal expresamente prohíbe que se los utilice como aval, ya que no se los puede asignar a un tercero. Podría suceder que las tierras privadas como lotes maderables de pequeños propietarios no cuenten con los títulos de propiedad adecuados, o que los pequeños propietarios no estuvieran dispuestos a renunciar a sus derechos de nacimiento para que los lotes conformaran el aval. En términos prácticos, un banco podría mostrar reservas para presionar un reclamo sobre las tierras si otros integrantes de la familia se oponen al acto de cesión de títulos, lo cual hace que los activos resulten no aptos para usarse como aval. En algunos países este proceso se complica aún más, lo que a su vez incrementa los costos, debido a reglamentación engorrosa, una redacción jurídica deficiente y una débil prevalencia de la legalidad.

Independientemente de que la inversión sea a corto o largo plazo, los inversionistas necesitan una ruta de salida y un marco de tiempo estimado. Algunos podrían intentar incluso salir con anticipación, por ejemplo mediante la venta de sus acciones o deuda a un tercero. Tomemos el caso en el que hay que pagar un crédito en un periodo fijo, o bien que los poseedores acordaron readquirir acciones como inversión en bolsa después de un cierto número de años acordado. Para cumplir con estos compromisos, el negocio debe poder generar suficiente liquidez u organizar un “evento para conseguir liquidez”, por ejemplo mediante la venta de la empresa.

Incluso con una plantación forestal de árboles jóvenes los inversionistas podrían negociar con la cosecha futura, pero para los acreedores (como los bancos) el activo con garantía tiene que ser tangible, conmensurable y comercializable en el caso de un incumplimiento de obligaciones. En muchas circunstancias, para los bancos, los árboles en pie solo cubren el requisito como aval si es posible talarlos de inmediato o si existe un mercado secundario que garantice el flujo de ingresos en el futuro. Para los inversionistas en unidades procesadoras, la liquidez dependerá de la solidez de la hoja de balanza, lo cual podría diferir su salida y extenderla más allá del marco de tiempo previsto por el plan de negocios. Es menos probable que exista un mercado secundario para las acciones de empresas que no cotizan.

Una opción más viable de aval es un reclamo sobre los propios árboles en pie, aunque esto resulta pertinente únicamente para las plantaciones forestales. A diferencia de la tierra, la madera es fácilmente identificable, puede marcarse como propiedad de un tercero y está lista para su venta en el mercado según convenga a su titular. Sin embargo, esta ventaja solo es viable una vez que los árboles estén maduros y listos para talar. Durante el periodo de crecimiento los árboles representan las **perspectivas** de flujo de efectivo pero no son un activo líquido. Esto no tiene que ser un impedimento – existen mercados secundarios para la madera en lotes maderables bien administrados – sin embargo, para un inversionista que busca invertir en empresas pequeñas, dicha situación podría ser considerada una limitación.

3.4.7 Suficiente flujo de caja

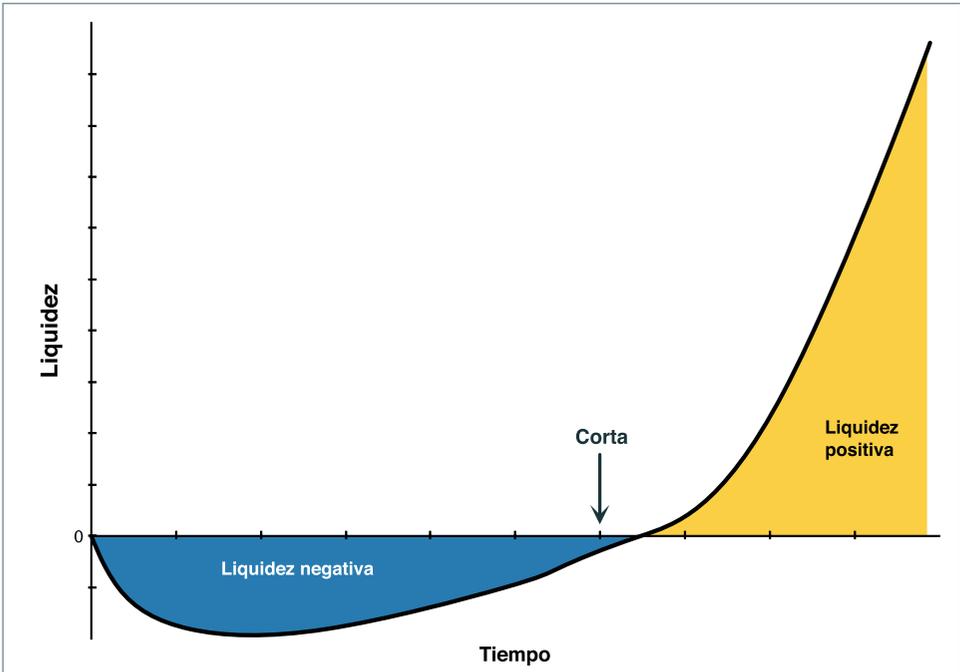
Un plan de negocio podría verse muy bien en el papel, pero a pesar de la certeza de su rentabilidad potencial, la empresa será exitosa o fracasará dependiendo de su capacidad sostenida para generar un flujo de caja. Aún así, hay varios rubros que deberá cubrir ese efectivo: proveedores de materias primas, empleados, acreedores, recaudadores fiscales, etcétera. Lo que resta, una vez cubiertos todos estos rubros, es propiedad del dueño del negocio.

La rentabilidad, entonces, determina la disponibilidad del empresario a embarcarse en el riesgo (ya que será la utilidad residual lo que podrá reclamar), aunque será el flujo de efectivo en el interin lo que determine que si el negocio puede incluso despegar. Distintos tipos de negocios tienen distintos perfiles de flujo de caja y necesitan distintos tipos de finanzas para hacerlos posibles.

Por ejemplo, las plantaciones forestales maderables se caracterizan por el perfil “curva-j” de flujo de caja (figura 6), con un flujo de caja negativo en el momento de desmonte, plantación y mantenimiento, pero con rendimientos sustanciales en el momento de cosechar la madera. El flujo de caja posterior dependerá de la administración que se haga de la plantación y de la tasa de interés que se pague sobre el crédito.

En muchos casos, los inversionistas están invirtiendo conjuntamente con los poseedores locales. No obstante, los inversionistas externos pueden incluir en su modelo de negocio la demora en el flujo de efectivo para calcular el rendimiento total a lo largo del tiempo, mientras que en este esquema los habitantes locales necesitan efectivo de manera más inmediata, ya que es posible que no tengan otras fuentes de ingreso y que la plantación

Figura 6: Perfil del flujo de caja de una empresa de plantación de árboles



forestal haya desplazado a otros cultivos comerciales. Con una estructura de acciones, por lo general no es posible hacer una distribución de utilidades de forma selectiva, ya que todas las partes deben recibir cualquier dividendo declarado. El reto es diseñar un modelo de negocio que resuelva equitativamente este desafío.

3.4.8 Suficiente aportación de capital por parte de los titulares

Cuando los bancos prestan dinero a pequeñas empresas, es muy raro que presten el 100 por ciento del capital necesario, pues esperan que los titulares del negocio también aporten efectivo. A este se le denomina “capital social”. En negocios establecidos, es posible que ya haya suficientes existencias, bienes de equipo (como maquinaria) y un saldo deudor, todo lo cual constituye un acumulado de capital social. Sin embargo, en empresas nuevas el capital social debe provenir de los fundadores o de terceras partes.

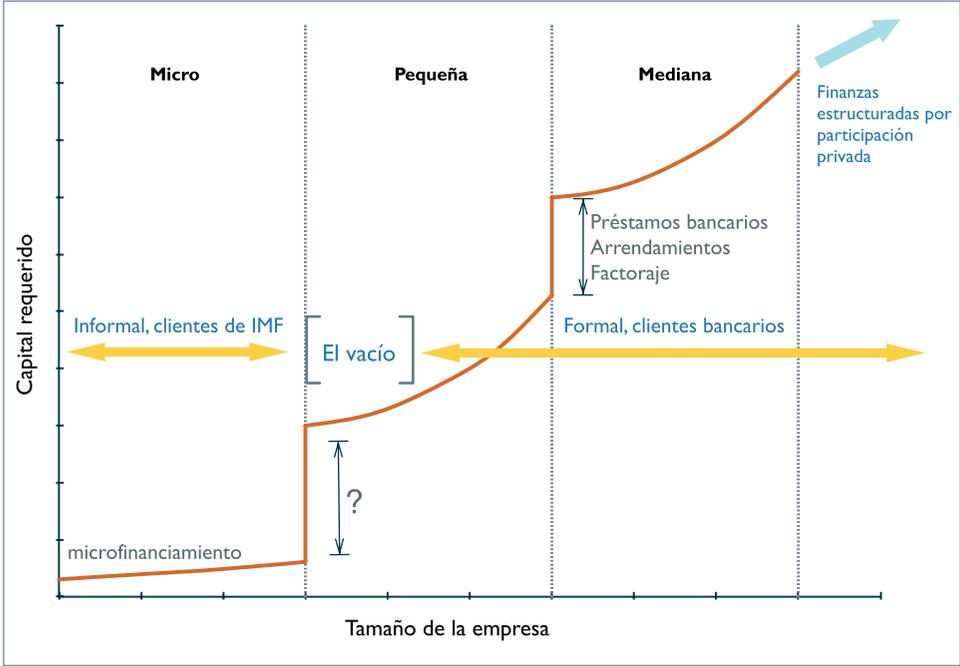
3.5 El vacío de financiamiento para las PyMEs

Uno de los argumentos a favor del sector de las PyMEs es la “hipótesis de la bellota”, esto es, que de una pequeña bellota podría surgir un enorme roble, lo que sugiere que estas pequeñas empresas podrían alcanzar un tamaño considerable con el tiempo. Pero en la realidad, algunas pequeñas empresas intentarán seguir esa vía, pero no la mayoría. En efecto, muchas preferirán estabilizar su crecimiento una vez alcancen un tamaño medio, como lo ejemplifican las *Mittelstand* alemanas: el nombre que designa al gran número de empresas PyMEs que constituyen la espina dorsal de la fortaleza exportadora del país.

Cualquier empresa que considere seriamente constituir un negocio sostenible tendrá que hacer la transición de una microempresa informal a una pequeña empresa. En los países desarrollados casi no existe el sector de las microempresas informales (más allá de los simples vendedores que operan por su cuenta) y se espera que los empresarios se formalicen con rapidez. Sin embargo, en los países en desarrollo existe una enorme industria microfinanciera que sirve al sector de microempresas. Hay quienes sostienen que esto inhibe el crecimiento del sector de las PyMEs. En cualquier caso, hacer la transición de una micro a una pequeña empresa implica un verdadero cambio, más que una transición gradual. Requiere la formalización, responder a los criterios de los inversionistas (como lo vimos en la sección anterior) y encontrar la forma apropiada de capital de inversión.

Para alcanzar su tamaño y estabilidad óptimos, las nuevas empresas necesitan pasar del momento del arranque al de rápido crecimiento y finalmente al de madurez del negocio. Hacer la transición de una fase de desarrollo del negocio a la siguiente no es un proceso lineal. En la medida en que un negocio avanza de microempresa a pequeña empresa y luego a una mediana empresa, o en la medida en que hace la transición del arranque al crecimiento acelerado se enfrentará a una serie de cambios cruciales en lo referente a la capitalización, capacidad organizativa, liderazgo y su relación con el Estado. Esto es especialmente un desafío para las PyMEs en los países en desarrollo, donde las nacientes PyMEs enfrentan un vacío crítico cuando son demasiado grandes para poder seguir siendo consideradas como microempresas, pero no lo suficiente para conseguir apoyo del sector bancario formal. Este vacío no permite que talentosos empresarios plenos de energía establezcan un negocio, y muchos de ellos regresan a la informalidad y a una operación comercial a muy pequeña escala. Esto se muestra en la figura 7.

Figura 7: El vacío de financiamiento para las PyMEs



Hacer el cambio requiere capacidad para integrarse a la cadena de suministro, organizar la producción y entrega de una manera sistemática, y tener suficiente flujo de caja para sobrevivir el pago retrasado de los clientes. Con frecuencia los bancos tratan de juzgar a las PyMEs como si simplemente fuera una versión pequeña de las grandes empresas. Sin embargo, esta visión pasa por alto el superior crecimiento potencial de las PyMEs y sus necesidades financieras, que son distintas.

Entonces, ¿cómo es que las PyMEs pueden hacerse dignas de crédito? Esto requiere apoyo dedicado, incluyendo inversión “posibilitadora” por parte del gobierno, donantes u otros inversionistas “ángeles” que den a las PyMEs capacidad para: (a) proporcionar información a los bancos, que sea transparente, profesional, oportuna y confiable; (b) ofrecer un aval viable, y (c) organizarse con otras PyMEs en sectores similares o complementarios para formar grupos.

Hay necesidad de un paquete de inversión total que tome en consideración el hecho de que las empresas forestales controladas localmente en muy contadas ocasiones tienen servicios bancarios formales como financiamiento de ventas, crédito y seguro. Esto significa que las PyMEs necesitan una buena cantidad de efectivo para cubrir el costo de pedidos grandes y evitar “compras en exceso”,⁶⁰ agotando el capital que no podría desembolsarse para responder ante un riesgo no asegurado o créditos para desembolso de capital para cubrir costos de equipo. La vasta mayoría de negocios en las economías emergentes son microempresas informales que por diversas razones puede que nunca logren salir de esa categoría. En la mayoría de los casos, crecer implicaría hacer cambios en sus formas de administración y financiamiento. Se requerirían múltiples estratos de inversión de capital en diferentes momentos del ciclo de crecimiento.

Recuadro 11: Por qué el microfinanciamiento no resulta adecuado para la inversión en bosques localmente controlados

El crédito ofrecido por las instituciones de microfinanciamiento (IMF) a los negocios unipersonales y microempresarios es un ejemplo de estrategia para aliviar, más que reducir, la pobreza:

Alivio de la pobreza: alivia los síntomas, por ejemplo incrementando el consumo, por lo que sus efectos son transitorios.

Reducción de la pobreza: ataca las raíces del problema fomentando la inversión (esto es productividad en el corto plazo y capital humano en el largo plazo), con efectos permanentes.

La atención en el microcrédito se fundamenta en la creencia de que el prestar dinero a la gente pobre estimulará la empresa y por consiguiente reducirá la pobreza. No obstante la evidencia que apoya esta afirmación es endeble.⁶¹ Parece ser que lo que realmente necesita la gente pobre es un lugar seguro donde depositar sus ahorros, más que una fuente de crédito, de forma que posteriormente dichos ahorros puedan ser usados a manera de flujo de efectivo a lo largo del año.

Además, hay evidencia de que el microfinanciamiento de hecho desplaza el desarrollo de las PyMEs,⁶² por ejemplo:

- ▶ El microfinanciamiento obvia las economías de escala. Crea muchas unidades muy pequeñas que difícilmente podríamos denominar empresas, y no aporta el tipo de financiamiento necesario para crecer; por ejemplo, para impulsar rendimientos agrícolas a largo plazo.
- ▶ El microfinanciamiento desvía capital de la productividad hacia el consumo; en ese proceso provoca una asignación errónea de capital que deja sedienta de fondos a las PyMEs.
- ▶ Las instituciones de microfinanciamiento imponen términos y condiciones que no son adecuadas para las empresas que quieren expandirse e invertir en innovación de procesos y mejoramiento técnico. Así los empresarios se ven forzados a limitar sus ideas para responder a los propósitos de las IMF, lo que generalmente significa confinar sus operaciones al comercio en pequeño y producción con escasa tecnología.
- ▶ Las empresas que reciben apoyo de las IMF tienden a ser proyectos individuales y por consiguiente no crean vínculos horizontales (como agrupamientos) ni vínculos verticales (como integración en cadenas de suministro) que son necesarios para incrementar la productividad y la innovación.

3.6 Cómo la inversión “posibilitadora” y la inversión de “activos” pueden llenar el vacío de financiamiento para las PyMEs

Muchas empresas forestales controladas localmente se ven atrapadas en el “vacío de financiamiento para las PyMEs” que describimos líneas arriba. Hay un desfase entre el monto de inversión potencial y el profesionalismo que se requiere para asegurarlo, y la escala y capacidad con las cuales las empresas controladas localmente tienden a operar. Dado que los inversionistas de activos están buscando propuestas con valor para invertir, lo cual es comprensible, y es poco probable que quieran asumir los costos de transacción para crear las condiciones de inversión, otros actores deben entrar en juego con una inversión **posibilitadora**. Ésta se puede usar para crear las condiciones adecuadas para la inversión de activos.

La inversión posibilitadora puede crear de dos maneras las condiciones para la inversión de activos en bosques localmente controlados:

a) Superar los obstáculos que impiden que las empresas forestales localmente controladas cumplan con los criterios de los inversionistas. Las inversiones posibilitadoras pueden ayudar a superar algunas de las cuestiones estructurales que inhiben la bosques localmente controlados, y tener una visión estratégica de la totalidad de la cadena de valor y

el modelo de negocio. Concentrándose en las formas de fortalecer el atractivo del negocio, preparando el terreno para una inversión de activos de largo plazo, estas intervenciones pueden hacer mucho más que si simplemente aportaran capital barato a ciertas empresas. Esto requiere un poco de imaginación y flexibilidad de parte del donante o el filántropo. En la tabla inferior se muestran algunos ejemplos, así como en el recuadro que la sigue.

Tabla 5: El papel que desempeña la inversión posibilitadora para cubrir las necesidades del inversionista

Criterios	Papel de la inversión posibilitadora
Riesgo	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir el costo de las medidas de riesgo y reducir los costos de seguro agregando proyectos, etcétera. • Ofrecer tomar la “primera pérdida” en la disposición de títulos.
Tenencia	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en asesoría técnica a gobiernos para demostrar los beneficios económicos que traería consigo la reforma en la tenencia de tierras.
Escala	<ul style="list-style-type: none"> • Recurrir a la formación de agrupaciones de PyMES para armar una cartera entre la que se pueda repartir el riesgo y alcanzar una envergadura suficiente. El identificar tipos de gastos de capital que les sean comunes puede llevar a métodos de inversión con menor riesgo, por ejemplo mediante alquiler de equipamiento.
Historial	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir los costos de conocimiento técnico especializado y asesoría para la empresa.
Capacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Invertir en desarrollo de capacidad y capacitación apropiadas y dirigidas, especialmente en las áreas de financiamiento y administración.
Liquidez y aval (garantía)	<ul style="list-style-type: none"> • Crear mercados secundarios en el activo (por ejemplo readquiriendo bonos) o convirtiendo activos en bonos. Estimular el mercado de inversiones al por menor nacional, con el objetivo de crear un mercado más amplio para los activos.
Flujo de caja	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir el tramo de “capital paciente” que puede abarcar periodos extensos antes de la cosecha. Hacer adelantos de efectivo sobre órdenes de compra.
Suficiente aportación de capital social por parte de los titulares	<ul style="list-style-type: none"> • Cubrir los costos del diseño y establecimiento de fondos de capital especiales que puedan tomar un lugar en el capital social de pequeñas empresas forestales.

b) Guiar a la empresa a lo largo del proceso de crecimiento que va del arranque o microempresa a la empresa sostenible

Con el fin de dar el salto de microempresa o posición de arranque a una empresa formal, sostenible y atractiva para la inversión, la empresa necesita una guía a lo largo de ciertos pasos. Las primeras etapas, cuando la empresa está formulando un concepto y se está estableciendo, requerirá financiamiento proveniente de los propios titulares, con apoyo adicional de una inversión posibilitadora. Este proceso se observa en la figura 8 y se explica con mayor detalle en el capítulo 5 y en la figura 10.

Recuadro 12: Como el fondo African Agricultural Capital hace uso de la inversión posibilitadora y de activos

El African Agricultural Capital Fund hace uso de la inversión posibilitadora de USAID para diseñar y establecer fondos de capital especiales, también para tomar la “primera pérdida”, lo cual reduce el riesgo para otros inversionistas. Asimismo, USAID proporciona financiamiento aparte para una oficina de asistencia técnica que ayudará a que pequeñas empresas mejoren su capacidad y resulten más atractivas para la inversión. Un gerente de fondos profesional se encarga de la administración del fondo en términos comerciales ordinarios, administrando inversiones de partidas de activo en la forma de un crédito de JP Morgan (la mitad del cual está suscrito por USAID) e inversiones de capital de varias fundaciones filantrópicas.

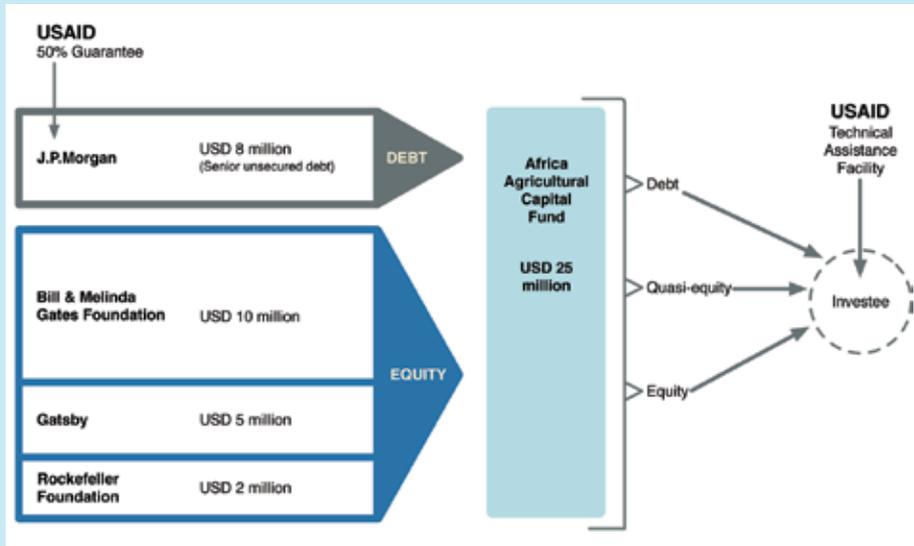


Figura 8: Formulación del concepto de negocio y establecimiento



4 Ingredientes para el éxito

La inversión exitosa en bosques localmente controlados requiere ciertos ingredientes esenciales o precondiciones, para responder a las necesidades de todos los participantes. Hasta cierto punto, estos ingredientes están directamente relacionados con las necesidades de los inversionistas, como los describimos previamente. A menos que se satisfagan estas necesidades, las posibilidades de desarrollar una empresa financieramente viable son muy escasas. Un negocio lo constituye un grupo de personas que se esfuerzan conjuntamente para alcanzar metas compartidas, entre ellas los rendimientos financieros, que, con toda la importancia que tienen, son tan solo una de dichas metas.

Esta sección delinea cómo formar las alianzas necesarias para crear condiciones externas esenciales para la inversión en bosques localmente controlados (IBLC); el tipo de asociaciones que pueden fortalecer la capacidad interna de una empresa y las condiciones internas que determinarán la estructura más apropiada para que la empresa sea exitosa.

La tabla siguiente establece de qué forma se dan estas “condiciones favorables”, a partir de que la empresa tome ciertas medidas en cada una de las etapas.

Tabla 6: Enfoques tácticos para mejorar las condiciones para la IBLC

Tarea	Limitaciones y desafíos	Acción recomendada	Condiciones favorables
Influir sobre las condiciones externas	<ul style="list-style-type: none"> • Gobernanza • Tenencia • Aislamiento 	Organizarse en cooperativas, asociaciones y federaciones	<ul style="list-style-type: none"> i. Claridad en la tenencia de la tierra ii. Gobernanza “suficientemente buena”
Mejorar las condiciones internas	<ul style="list-style-type: none"> • Estructura organizativa • Suficiente capacidad para ejecutar el plan 	Buscar y gestionar alianzas	<ul style="list-style-type: none"> iii. Estructura organizativa con roles y mandatos definidos claramente iv. Transparencia y rendición de cuentas v. Mutuo aprendizaje y flexibilidad para mejorar el desempeño vi. Metas acordadas, expectativas, participación en los beneficios y estrategia de salida vii. Sistema de controles y contrapesos en la toma de decisiones para superar los desacuerdos viii. Respeto a los distintos valores y abrazar el cambio

4.1 Influir en las condiciones externas

Aun cuando una empresa forestal controlada localmente esté bien planeada tendrá que esforzarse mucho para atraer inversión si los derechos jurídicos sobre la tierra y los recursos son inciertos, o si el contexto de gobernanza del país no es el adecuado. En tales circunstancias, la empresa será vista como riesgo excesivo para la inversión (particularmente para el crédito bancario) o bien se verá obligada a formar una asociación que distribuirá la mayor parte de los beneficios al inversionista, como compensación del riesgo adicional. Enseguida explicamos con mayor detalle estas condiciones externas.

4.1.1 Claridad en la tenencia de tierras, derechos y obligaciones

Donde no hay claridad en la tenencia jurídica de la tierra, podría decirse que el bosque no está “controlado localmente”, por lo que la inversión en bosques localmente controlados (IBLC) aún no es posible. Por consiguiente, la tenencia de la tierra es una condición necesaria fundamental para la IBLC. Ciertamente los poseedores han sostenido que una de las principales razones para trabajar con inversionistas es que ello podría llevar a una clarificación en la tenencia de la tierra y, en ese sentido, en efecto, esto podría verse como un resultado más importante que la propia recompensa financiera directa.

Como parte del proceso para asegurar la tenencia de la tierra, los poseedores tendrían que estar dispuestos y listos a trabajar con los gobiernos para **encapsular** sus derechos en el marco legal vigente (por ejemplo una concesión o arrendamiento) que permita un uso justo de los recursos, aunque ello no beneficie en el corto plazo su objetivo final de plena tenencia de la tierra.⁶⁴ Esto significa que se requiere cierto compromiso por parte de los poseedores locales para permitir la inversión, aunque con el objetivo explícito a largo plazo de obtener una tenencia de la tierra formal y permanente en el futuro.

La claridad en la tenencia de tierras es algo que interesa a todas las partes, aunque existen sutiles diferencias en la perspectiva de cada una de ellas:

- ▶ Por lo general **los poseedores** tienen una comprensión complicada de las múltiples capas que se traslapan en la definición jurídica del derecho de propiedad y la práctica consuetudinaria del derecho de propiedad, administración y uso. La tenencia de la tierra podría estar ligada a cuestiones de autodeterminación o políticas intracomunitarias, por lo que con frecuencia puede resultar un legado complicado.
- ▶ **Los inversionistas** generalmente entienden la tenencia de la tierra como un derecho jurídico que crea un activo que puede ser asignado, por ejemplo, convertirse en un activo en la hoja de balanza o en aval para un crédito. El inversionista necesita saber de qué modo posee la empresa el derecho sobre la tierra y los árboles.
- ▶ En la mayoría de los casos **los gobiernos** entienden la tenencia de tierras como una herramienta estratégica para conferir el beneficio del uso de la tierra a diferentes grupos de interés, al tiempo que mantienen la posesión total y reciben renta a cambio.

Si bien estas formulaciones no son necesariamente incompatibles, sí requieren clarificación. Existe cierta tensión: puede que los gobiernos pasen por alto los derechos que reclaman las comunidades, y aunque es posible que tales derechos tengan un reconocimiento informal local, eso no sería suficiente para los inversionistas. Por otro lado, los arrendamientos otorgados por los gobiernos sin el consentimiento local no son coherentes con los principios de consentimiento libre, previo e informado (CLPI) y por tanto no constituyen una inversión sostenible (además de implicar un riesgo significativo para los inversionistas).

Una tenencia de la tierra sin ambigüedades solo se puede conseguir reuniendo a poseedores, gobierno e inversionistas. Esto requiere a su vez un gobierno que tenga la voluntad y capacidad de involucrarse en un ejercicio de esta envergadura. Esta condición la examinaremos a continuación.

4.1.2 Gobernanza suficientemente buena

Para que la inversión en bosques localmente controlados sea exitosa, la gobernanza en los ámbitos local y nacional tiene que ser “suficientemente buena” para mejorar el entorno de inversión en bosques y paisaje. El proceso de mejora de la gobernanza crea las circunstancias para que haya buenas instituciones, que a su vez contribuirán a un entorno favorable para los negocios. Así que esta es una responsabilidad básica del gobierno, aunque es un proceso de cambio que se despliega a lo largo del tiempo e implica múltiples actores. Por ejemplo, la Iniciativa para la Industria Extractiva (*Extractive Industries Transparency Initiative*)⁶⁵ muestra cómo los inversionistas extranjeros han reconocido el papel que desempeñan en apoyar esfuerzos para mejorar la gobernanza y no socavar las instituciones.⁶⁶

Una gobernanza suficientemente buena, calidad institucional, democracia, rendición de cuentas y transparencia contribuyen a un entorno favorable para los negocios. Por ejemplo, las instituciones sociales de buena calidad y los marcos jurídicos comienzan con la consideración de que los derechos son algo que tiene que ser protegido y nutrido. Cuanto mejores sean las instituciones menores serán los costos de transacción y resultarán más atractivas para los inversionistas. Las partes orientadas a las operaciones comerciales conseguirán mejores acuerdos donde haya instituciones honestas, al contrario que aquellos lugares donde se deja que los gobiernos hagan tratos con los inversionistas fuera del escrutinio público, como en muchos de los así denominados acuerdos de “apropiación de tierras”.⁶⁷

Muchas de las precondiciones para una inversión exitosa en plantaciones forestales y restauración del paisaje, como los derechos claros de tenencia de tierras y propiedad, surgen de un contexto institucional mejorado. No resulta factible esperar que los gobiernos reformen la tenencia de la tierra de manera aislada, sin tomar en consideración cuestiones institucionales más amplias como el papel que desempeñan los bosques como un activo estratégico en la política económica del país.

Probablemente los gobiernos no desean que su entusiasmo por los esquemas de reforestación encabezados por la comunidad los lleven a “supervisar” los acuerdos entre inversionistas y comunidades. Lo más probable es que esto lleve a posiciones de negociación inflexibles o a interferencias en los objetivos y modalidades del acuerdo. Es muy poco probable que de ese tipo de arreglos surjan buenos acuerdos basados en el mercado. Por otro lado, se podrían extraer lecciones de la Estrategia Nacional de Financiamiento Forestal de Guatemala, o de cómo Mozambique está incrementando la capacidad de las comunidades para negociar acuerdos con el sector privado. Más que supervisar, los gobiernos deben facultar a los poseedores, estar a la mano en caso de que se requiera respaldo, pero dejar que los acuerdos se den (y después hacer un seguimiento para aprender de esas experiencias).

Una gobernanza “suficientemente buena” hace inversiones “posibilitadoras” en bienes públicos, creando las condiciones institucionales para la inversión y comprometiendo financiamiento para la reforma de la tenencia de tierras y planificación del espacio, que pueden ser rubros significativos de gasto. Por ejemplo, unos donantes han ayudado a la provincia de Papúa, Indonesia, a formular su plan provincial espacial para los siguientes veinte años, que cubre treinta millones de hectáreas de bosques, dando especial atención a “poner nuevamente a la población en el plan”.⁶⁸ Los donantes que dan apoyo sectorial directo a los presupuestos públicos podrían requerir que los recursos se centren en mejorar las instituciones, antes que tratar de intervenir directamente en la silvicultura local.

La buena gobernanza puede mejorar las condiciones institucionales y crear un entorno más favorable para los negocios asegurando:

- ▶ Derechos claros sobre la tenencia y uso de tierras por periodos definidos, que reflejen los derechos consuetudinarios locales.
- ▶ Un sistema jurídico que refuerce el cumplimiento de los contratos y términos de pago.
- ▶ Reglas de inversión extranjera directa que no coloque los bosques en la “lista negativa” de prohibiciones; esto es, normar que los inversionistas extranjeros puedan poseer acciones en empresas locales.
- ▶ Condiciones de juego iguales (por ejemplo, que la normatividad forestal excluya la tala ilegal, y que las empresas públicas no pueden tener el monopolio o control de la asignación de licencias).
- ▶ Múltiples actores, mercados abiertos y competencia.
- ▶ Reglas fiscales que fomenten la inversión en el manejo forestal sostenible.

Recuadro 13: ¿Qué es una gobernanza “suficientemente buena”?

Ayudar a que los estados alcancen “buena gobernanza” ha sido la meta más reciente de los proyectos de desarrollo internacionales, esto desde que los donantes se percataron de que los actores externos, armados con buena voluntad o literalmente con cañoneras, no pueden cambiar realmente las condiciones fundamentales ni los problemas de otros países, a pesar de las grandes cantidades de dinero que puedan gastar en ello. Por el contrario, ahora el objetivo es tratar de cambiar el “software” que determina la eficiencia con la que se gobierna una nación.

Esta perspectiva tiende a partir del supuesto que las reformas en la gobernanza deben asegurar que las instituciones en los países menos desarrollados se parezcan a las de los estados que forman la OCDE. Sin embargo, en realidad, algunas “naciones avanzadas” tienen una gobernanza muy inconsistente. Otro aspecto que se obvia es el papel que desempeña la historia, la cultura y la política en la forma que adquieren las instituciones. El enfoque determinista se equivoca al priorizar lo que hay que cambiar primero, y cómo complejas dependencias dictan la secuencia del cambio.

Por consiguiente, una mejor meta es una gobernanza “suficientemente buena”.⁶⁹ Esto requiere una comprensión más matizada de cómo evolucionan las instituciones y la capacidad de gobierno. Acepta que no todo se puede cambiar de una vez, y que harán falta compensaciones que pospongan sueños utópicos en favor de una acción práctica que examine los incentivos y las normas de las acciones institucionales, creando formas de ajustarlas según los resultados esperados. Podría ser que el sistema de gobernanza no cambie en un buen tiempo y que las metas de la “buena gobernanza” se pierdan. Pero mientras tanto, es posible lograr cierto alivio de la pobreza y mejorar el manejo ambiental.

4.1.3 Organizarse para prosperar

La mayoría de los poseedores de derechos sobre los bosques que quieren establecer un negocio no pueden mejorar las **condiciones externas** mencionadas. Carecen de poder político y económico, con frecuencia debido a que están aislados. Las alianzas que apoyan a las PyMEs, como Forest Connect, han mostrado que las PyMEs y sus asociaciones frecuentemente están aisladas en cuatro áreas principales:

- ▶ Están aisladas unas de otras, pero de apoyarse podrían ayudar a desarrollar eficiencias de escala y poder de negociación.
- ▶ Están aisladas de los clientes/mercados, cuyos insumos podrían ayudar al desarrollo de productos y a las ventas.
- ▶ Están aisladas de proveedores de servicios financieros y desarrollo empresarial, cuyos servicios podrían fortalecer su capacidad de negocio y tecnológica.
- ▶ Están aislados de los responsables de formular políticas, cuyas decisiones podrían mejorar el ambiente en el que operan.

Es entendible que se haya puesto mayor atención en la acción colectiva. La justificación es que superar dificultades sociales estructurales – esto es, crear la confianza y estructuras organizativas necesarias para la acción colectiva – puede ayudar a reducir los costos de transacción y por tanto ayudar a fomentar la inversión. A la fecha, gran parte de esta atención se ha puesto en la empresa (el “primer nivel” de la organización social). Por ejemplo, se ha puesto considerable acento en formalizar asociaciones y cooperativas con base en participación o en acciones⁷⁰ o desarrollando nuevas asociaciones con base en una relación de deuda, financiamiento y capital social con varios tipos de inversionistas del sector privado.⁷¹

Con frecuencia la organización pasa a un segundo plano de consideración ante los objetivos económicos y ambientales en el momento de abordar el tema de las empresas forestales comunitarias.⁷² No obstante, la organización social es necesaria para definir correctamente el papel apropiado de la empresa y dotarla de personal, así como llevar a cabo el registro básico de la empresa, su gestión y contabilidad para administrar de manera efectiva sus ingresos y costos (y para inspirar la confianza del inversionista, si se deseara un crecimiento). En los ámbitos regional y nacional, la organización social resulta crucial para establecer mejores vínculos entre empresas forestales (en grupos o federaciones de negocios), con los mercados, con los proveedores de servicios financieros y de negocios y con los responsables de formular políticas o de tomar decisiones.⁷³

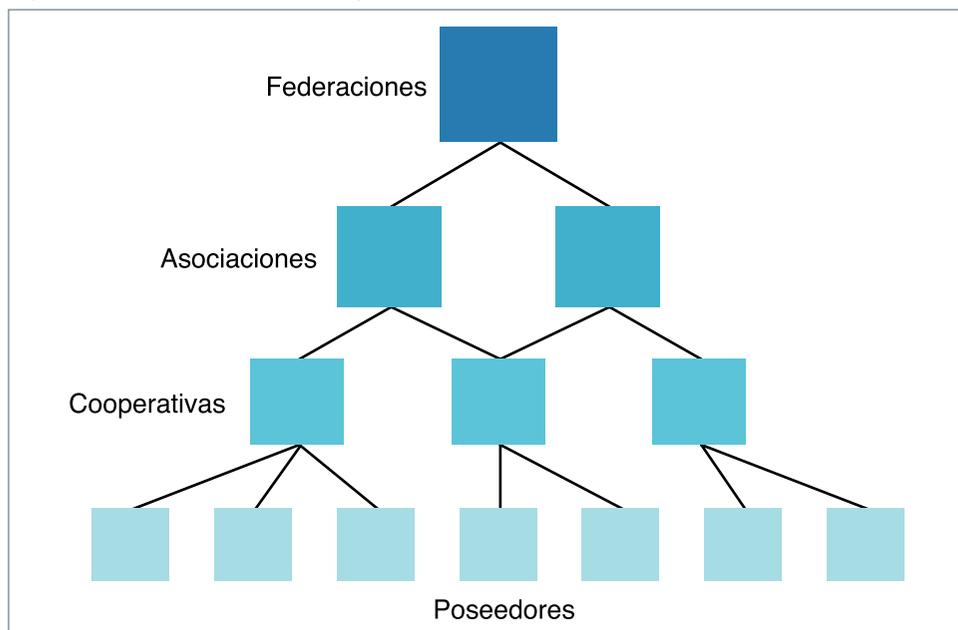
La inversión en bosques localmente controlados ha demostrado en Escandinavia que las organizaciones de titulares de bosques más sostenibles son aquellas que se forman mediante un proceso que va de la base hacia arriba. La población local que habita en el bosque toma la iniciativa para constituir organizaciones locales que posteriormente se unen en organizaciones más grandes, con frecuencia regionales, y en cooperativas. Fue la iniciativa local – con frecuencia impulsada por fuerzas económicas exteriores que buscaban arrebatar el control a la población local – la que formó dichas organizaciones. El interés personal, la tenencia de la tierra, fuerzas económicas y acceso al mercado resultaron ser elementos esenciales para desarrollar sólidas organizaciones con una base de control local. La figura 9 muestra cómo los poseedores constituidos en cooperativas, que a su vez se unieron a asociaciones, posteriormente se organizaron en federaciones.

4.1.4 El papel de las asociaciones⁷⁴

Existen distintas formas y funciones de la asociación en la silvicultura comunitaria y familiar. Tres funciones típicas de las asociaciones incluyen:

- ▶ **Suministro de servicios:** por ejemplo, las asociaciones pueden ayudar con el manejo forestal; proveer semillas de alta calidad con costos relativamente bajos, u ofrecer apoyo jurídico en conflictos por tenencia de tierras. También pueden proporcionar servicios de comercialización, acceso mejorado a mercados y negociación de mejores precios.
- ▶ **Cabildeo:** las asociaciones representarán a sus integrantes y presionarán a los gobiernos mediante una voz unificada para que apoyen políticas que beneficien a la inversión en bosques localmente controlados.
- ▶ El procesado de la madera y otros productos forestales también puede hacerse mediante las asociaciones, directamente o mediante estructuras especializadas.

Figura 9: La jerarquía de las organizaciones



Las asociaciones también se pueden formar en diferentes ámbitos: local, provincial, nacional e internacional. Generalmente, las asociaciones locales tienen una estructura simple y poseen vínculos más directos con sus integrantes. Las asociaciones en los ámbitos provincial y nacional pueden ser más efectivas en las acciones de cabildeo ante los gobiernos para que aprueben políticas favorables para el sector, mientras que las asociaciones internacionales y nacionales sirven como plataformas para intercambio de aprendizajes y conjuntamente mejorar las prácticas entre grupos diferentes.

Tres tipos de financiamiento para las asociaciones son:

- ▶ Financiamiento que proporcionan los gobiernos
- ▶ Participación del gobierno en los costos (financiamiento indirecto)
- ▶ Porcentaje de ingresos por ventas de los integrantes.

Para mantener su autonomía, la mejor forma de estructura de financiamiento podría ser la tercera, esto es, porcentaje de ingresos por ventas, como una cuota por servicios. La participación del gobierno en los costos también podría ser razonable, en la medida que las asociaciones proporcionan beneficios públicos.

Las asociaciones pueden ayudar a crear directa e indirectamente un entorno favorable para las inversiones: las asociaciones pueden ayudar a las comunidades para que alcancen economías de escala agregando volúmenes de producto y también pueden proporcionar apoyo técnico, capacitación para desarrollar destrezas empresariales y acceso al mercado. Desde el punto de vista del inversionista, las asociaciones pueden ayudar a que sus integrantes desarrollen su plan de negocio, ayuden a evaluar las oportunidades del mercado local y en el manejo del proceso de producción de sus integrantes. Los gobiernos podrían ver con cierta sospecha a las asociaciones, pero es importante que las vean como aliadas y no

como una amenaza para ir en busca de un mejor manejo forestal para el bien público. Las asociaciones pueden, de hecho, proveer servicios a las comunidades y a los inversionistas con un costo menor de lo que podrían hacerlo los gobiernos, proporcionando una plataforma directa para que los gobiernos interactúen con los integrantes de las asociaciones.

No hay una “receta” para las funciones que una asociación debe desempeñar, tampoco en qué ámbito se deba formar. Todo depende del contexto de la economía local, del contexto social y ambiental, que van evolucionando con el tiempo. Pero sí existen algunos principios universales. Las asociaciones deberían:

- ▶ *Respetar y mantener los derechos de los integrantes* y dotarlos de tanto control como sea posible. El elemento esencial que mantiene una asociación son los intereses compartidos. Los integrantes de la asociación tienen que pensar en qué es lo que más necesitan de la asociación en tanto que grupo y de qué manera la asociación les puede ser más útil. Deben ser los propios integrantes de la asociación quienes decidan la forma y función de la misma, con base en su propio contexto local. Y es importante para una asociación ser transparente en su conducta, especialmente financiera, para mantener la confianza entre sus integrantes.
- ▶ *Enraizar las operaciones en su integrantes*, desempeñar sus funciones lo más cercano posible a sus integrantes. Cada vez que se agrega un nivel a una asociación, como crear una federación de asociaciones locales, se incrementan los costos y la eficacia podría declinar. Agregar capas puede ser costoso, hace falta tiempo y energía para mantenerlas, y es más difícil para los integrantes mantener el control. En la medida que crece la distancia entre la asociación y las familias o los pueblos, el sentido de pertenencia y confianza en la rendición de cuentas de los representantes electos y del personal podría declinar. Si bien las asociaciones con mayores niveles hacen aportaciones importantes, las funciones centrales de una asociación deben llevarse a cabo lo más cercano posible a sus integrantes.
- ▶ *Aprender y evolucionar en condiciones locales distintas*. Los integrantes siempre tienen que pensar en cuáles son las funciones más importantes de la asociación y en qué nivel las puede desempeñar con mayor eficacia. Siempre es un proceso de aprendizaje donde los integrantes tienen que reevaluar periódicamente las operaciones de su asociación, aprender de las experiencias y mejorar las prácticas en consecuencia.
- ▶ *La inclusión de mujeres y jóvenes es vital*. Dada la gran participación de mujeres en el manejo forestal y el papel central que los jóvenes tienen en el futuro de la inversión en bosques localmente controlados, es necesario hacer que su participación sea estratégica, comprendiendo qué es lo que les anima a participar.

Recuadro 14: Cómo las asociaciones de medidas en Suecia actúan como intermediarias para mantener la confianza entre cooperativas y pequeños poseedores⁷⁵

La primera asociación de medidas fue establecida hace más de 100 años y para 1950 ya había 12 de dichas asociaciones cubriendo todo el territorio de Suecia. A la fecha, estas asociaciones se han fusionado en tres. Una empresa conocida como SDC fue creada en 1961 para procesar datos de todas las asociaciones de medidas. Las tres asociaciones de medidas y la SDC ahora colaboran estrechamente, teniendo los mismos dueños (vendedores y compradores), mientras que las medidas se han estandarizado en todo el país.

Las asociaciones de medidas actúan como un intermediario entre compradores y vendedores de pulpa de madera y troncos para aserrar (y más recientemente pulpa de biomasa para combustible). Cada embarque de madera en bruto que llega a una planta procesadora es valuada y se le asigna un precio con base en información actualizada del mercado y la calidad del tronco o virutas. La SDC maneja los datos provenientes de 800 puntos de recepción, valuando troncos suministrados por 125 mil pequeños poseedores.

Este servicio está diseñado para proporcionar un tercero independiente que supervise los precios ofrecidos a la puerta de los aserraderos. Esto tiene como resultado un precio que consideran justo tanto compradores como vendedores, un precio que no es manipulado. La razón de un sistema como este, es que incluso en un país con un alto nivel de capital social y transparencia, es inevitable una asimetría en el poder y la información entre los pequeños propietarios y las grandes empresas que les compran. Sin la confianza en los precios, la relación entre vendedores y compradores se vería afectada por los desacuerdos, sospechas mutuas y desconfianza. En efecto, esta es una situación muy común en muchas cadenas de valor de mercancías en todo el mundo. El objetivo es que los compradores compitan mediante una lista de precios, no mediante métodos de medición de la madera.

La lección para otros países es que contar con cooperativas muy eficientes que compran de pequeños propietarios no significa que la confianza sea algo que se pueda dar por sentado. Aun cuando un sistema de vigilancia independiente suma a los costos de transacción (aproximadamente siete centavos por metro cúbico en Suecia, aunque se sostiene que este costo es menor que si las empresas tuvieran que operar sus propios centros de recepción), es un eslabón esencial en la cadena de valor, ya que ayuda a que todo el sistema funcione sin sobresaltos.

4.2 Formación de alianzas

Incluso en las economías avanzadas resulta muy difícil para una organización pequeña atender los requisitos necesarios para la inversión sin recibir algún tipo de ayuda desde el exterior. En el contexto de la inversión en bosques localmente controlados, es posible que se requieran distintos tipos de alianzas en distintas fases del desarrollo. El objetivo es establecer las condiciones internas necesarias, y algunas de estas a su vez son esenciales para formar y mantener alianzas comerciales exitosas, no solo con los intermediarios (como los proveedores de servicios para el desarrollo empresarial (PSDE) y las ONG), sino con empresas e inversionistas.

Objetivo	Tipo de socio
Mejorar capacidad	PSDE u ONG
Acceso a mercados	Intermediario o corredor
Comprador de largo plazo	Empresa procesadora

4.2.1 Proveedores de servicios para el desarrollo empresarial

Los inversionistas esperan que una empresa cuente con la capacidad organizativa e individual para llevar a cabo sus planes de negocio. No obstante, en el caso de empresas forestales controladas localmente, se requerirá una capacidad significativa de desarrollo, algo a lo que el inversionista podría no estar dispuesto o no consideraría parte de su responsabilidad. Este es especialmente el caso con los bancos que se muestran cautelosos al dar crédito a organizaciones que podrían no contar con las capacidades administrativas financieras requeridas. Incluso si las comunidades han hecho un esfuerzo para mejorar su propia capacidad, podrían seguir enfrentando percepciones negativas por parte de las instituciones financieras.

El desarrollo de capacidades podría ser proporcionado por ONG, aunque en la mayoría de los casos carecerán de las herramientas para conseguir que las empresas comunitarias alcancen los estándares requeridos para un comercio profesional. Los proveedores de servicios para el desarrollo empresarial (PSDE) tienen más posibilidades de proporcionar el tipo de capacitación y apoyo que requieren las PyMEs. También las agencias que proporcionan desarrollo organizativo (como los PSDE) podrían ser ellas mismas oportunidades de inversión.

Todas las empresas necesitan comprar varios servicios técnicos para alcanzar una mayor eficiencia. Por ejemplo, es común que empresas forestales requieran los servicios de

especialistas silvicultores. Las empresas de riesgo controladas localmente también necesitan asistencia con aspectos esenciales para establecerse y realizar transacciones comerciales, como por ejemplo:

- ▶ Ayudar con las solicitudes de los permisos necesarios.
- ▶ Capacitación y planificación del negocio (desarrollo organizativo y planificación del negocio).
- ▶ Enlace de asesoría para los gerentes del nivel más alto.
- ▶ Facilitar la formación de agrupaciones o asociaciones.
- ▶ Presentación de inversionistas o prestamistas y asistencia con negociaciones para apoyo financiero.
- ▶ Diseño del proceso de reparto de beneficios y arbitraje.
- ▶ Ayudar a poner en marcha el plan de negocio.
- ▶ Supervisar el desempeño y asesoría para hacer mejoras.
- ▶ Auditoría de cuentas financieras e identificar debilidades en los sistemas.

Las empresas necesitan comprar servicios técnicos y para desarrollar el negocio, pero las pequeñas empresas tienden a desestimar dichos servicios.

Existe la necesidad de diferenciar entre servicios que siempre habrá que comprar (o hacerlo por lo menos por un periodo largo) y la capacitación y desarrollo de capacidades, así como los servicios de intermediación. Los PSDE pueden proporcionar todos estos servicios.

En general, la **inversión posibilitadora** debe cubrir el costo de llevar a las empresas forestales controladas localmente al punto del estándar requerido. No obstante, la empresa misma debe financiar el apoyo técnico continuo, aspecto que debe estar plenamente contemplado en el plan de negocio.

El resultado deseado⁷⁶ de un programa de PSDE es que la PyMEs

- ▶ Incremente su capacidad competitiva, al mismo tiempo que adopta una gerencia más profesional e incrementa sus oportunidades de negocio.
- ▶ Incremente su productividad y su capacidad para ofrecer servicios mejorados.
- ▶ Comience a utilizar las herramientas de administración de empresas.
- ▶ Optimice la planificación en el corto, mediano y largo plazo.
- ▶ Modifique su visión en términos de necesidades de consultoría y capacitación.
- ▶ Desarrolle una visión más estratégica del negocio, que finalmente se refleje en una creciente rentabilidad, entre otras cosas.

Una vez que la PyMEs se encuentra en esta posición, tendrá mayores posibilidades de “graduarse” de las inversiones **posibilitadoras**, basadas en financiamiento, y comenzar a hacer acuerdos exitosos que le aseguren una inversión de activos de largo plazo.

4.2.2 Intermediarios y corredores

En la mayoría de los casos – si no es que en todos – donde la inversión en empresas rurales ha tenido éxito, habrá participado algún tipo de intermediario. Este podría ser una ONG, un empresario local, un grupo eclesial o una empresa especializada en ofrecer productos específicos. Estos intermediarios pueden ayudar a superar el problema del aislamiento que señalamos en la sección previa. También pueden ayudar a que las pequeñas empresas transiten a lo largo de las dificultades de las primeras etapas del establecimiento, incubándolas hasta que sean susceptibles de crédito formal o estén listas para la inversión de activos.

No obstante, es posible que los intermediarios no siempre sean competentes en cuanto a ofrecer servicios se refiere. Algunos intermediarios son donantes o filántropos, pero al enfocarse únicamente en objetivos sociales o de conservación, podrían perseguir un objetivo que no concuerda con los objetivos generales que las comunidades quisieran alcanzar. Los grupos y las asociaciones pueden ayudar a los poseedores en la elección de los intermediarios adecuados. La inversión posibilitadora, particularmente de donantes interesados en estimular empresas rurales, debería asegurar que los proveedores de servicios cuenten con un financiamiento suficiente que les permita ofrecer sus servicios a las PyMEs en el mediano plazo.

Aun cuando los intermediarios pueden desempeñar un papel positivo, es frecuente que la naturaleza de la relación no sea clara y que ello disminuya el sentido de pertenencia de las comunidades y de sus capacidades. Esto podría deberse a la complejidad de los procedimientos y políticas de los donantes, lo que significa que las comunidades no tienen la capacidad para recibir flujos financieros directos y que por tanto tienen que ser canalizados vía intermediarios, lo que conlleva el peligro de la codependencia. Por ejemplo, una encuesta sobre empresas forestales comunitarias en Camerún reveló que “algunas comunidades forestales afirmaron sentirse ‘rehenes’ de ONG locales, en una relación agrídulce de mutua dependencia”.⁷⁷ Quizá la comunidad está satisfaciendo metas sociales a costa de la sostenibilidad a largo plazo del negocio, ya sea para cumplir con los deseos de la ONG o para perpetuar la simbiosis.

En efecto, algunos grupos de poseedores han solicitado “indicadores de desempeño que se centren no solo en la eficiencia económica sino en los resultados, para lograr avances en el tema de los derechos indígenas... y otros indicadores identificados como significativos para la comunidad”.⁷⁸ Esto parece presuponer que las empresas forestales pueden plantearse y alcanzar un conjunto amplio de metas, y que pueden lograrlas simultáneamente. La experiencia parece demostrar que algunos de estos objetivos podrían entrar en conflicto o que deberían ser abordados de forma secuencial, en lugar de todos a la vez.

Es preciso recordar que los inversionistas también podrían necesitar trabajar con intermediarios para buscar y comunicarse con poseedores locales. No obstante, las inversiones deben hacerse directamente en una empresa viable más que a través de una ONG. En algunos casos esto podría significar que las empresas intermediarias, o corredoras, se encuentran en varios puntos de la cadena de valor. El financiamiento podría estar dirigido a empresas mejor capitalizadas “corriente abajo”, que posteriormente hagan contratos de asociación y empresas conjuntas con poseedores ubicados “corriente arriba”. Ahora bien, todas las relaciones entre estas empresas deben ser equitativas y comerciales en su naturaleza

4.2.3 Empresa procesadora

Cuando los poseedores aún no se encuentran en posición de constituir sus propias empresas y atraer inversión, a menudo han podido llegar a algún tipo de acuerdo de asociación con una empresa que ha decidido actuar como “plataforma de impulso” de su producto (por ejemplo, madera de un bosque natural o productos forestales no maderables), o establecer un esquema mediante el cual la empresa subcontrata a la comunidad para que desempeñe labores de cultivo, por ejemplo en el caso de una plantación forestal comercial. A estos acuerdos se los denomina “alianzas comerciales empresa-comunidad”.⁷⁹

De ninguna manera esto equivale a invertir en bosques localmente controlados, es decir, como lo entendemos y promovemos en esta guía. Está más bien cercano al sistema de inversión “dirigida a recursos”, donde una empresa busca tener acceso a recursos naturales y fuerza de trabajo, y no tiene interés en ayudar a que el poseedor construya un negocio o una base de activos. No obstante, para muchas comunidades este tipo de alianzas podría ser el primer paso hacia su participación en el mercado, y una ventaja distintiva que ofrecen es que son más tolerantes a la baja capacidad y a la ausencia de empresas formales.

Una forma de pensar en cómo pueden operar estos acuerdos es considerar cómo las partes están a cargo de los cinco componentes de la producción organizada: tierra, fuerza de trabajo, capital, extensión/tecnología y acceso al mercado.⁸⁰ Por ejemplo, en un modelo de concesión de madera la división es 5-0, en la medida en que el inversionista controla la tierra (mediante arrendamiento por parte del Estado), proporciona la fuerza de trabajo, capital y tecnología, y generalmente es la única puerta de salida hacia el mercado mediante integración vertical con los siguientes eslabones de procesamiento “corriente abajo”. Las comunidades locales no tienen control alguno sobre ninguno de estos factores, y tienen pocas oportunidades de beneficiarse de este acuerdo.

Tabla 7: Cómo las alianzas comerciales asignan los factores de la producción

Concesión		Alianza comercial empresa-comunidad	
Empresa	Comunidad	Empresa	Comunidad
Tierra	X	X	Tierra
Fuerza laboral	X	X	Fuerza laboral
Capital	X	Capital	→ ?
Destrezas y tecnología	X	Destrezas y tecnología	→ ?
Acceso al mercado	X	Acceso al mercado	X
5	0	3	2

Con una alianza comercial empresa-comunidad, generalmente la división es 3-2, pero es común que con los mejores acuerdos haya un compromiso de parte de la empresa para incrementar las destrezas de la comunidad y darles acceso a la tecnología. En algunos casos se espera que la comunidad comparta el riesgo de la empresa, por lo que también tienen capital en juego. Sin embargo, el acceso al mercado generalmente queda reservado para la empresa; en efecto, puede que sea una condición del acuerdo el que la comunidad tenga prohibido vender a otras empresas. Esto puede constituir una debilidad significativa si la empresa ejerce su poder para bajar los precios.

4.3 Condiciones favorables para unas alianzas comerciales y empresas exitosas

Si bien las alianzas comerciales descritas son necesarias para mejorar la capacidad de las empresas controladas localmente, así como su capacidad para atraer inversión, las alianzas mismas deben cumplir con varias condiciones para ser exitosas. Enseguida describimos dichas condiciones, que tienen que ser desarrolladas en paralelo con el proceso que implica mejorar la capacidad de la empresa y su desempeño comercial.

Tabla 8: Resumen de las condiciones favorables y características esenciales

Condición	Características
(iii) Estructura organizativa con roles y mandato claros	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa es una entidad formal y jurídicamente constituida • Procedimientos de operación estandarizados, roles y responsabilidades • Estructura que equilibra necesidades de participación con el requisito de tomar decisiones positivas • Supervisión por parte de fideicomisarios o directores no ejecutivos • Las necesidades de la empresa están separadas de las necesidades de las partes
(iv) Transparencia y rendición de cuentas	<ul style="list-style-type: none"> • Procedimientos de operación estandarizados en el/los idiomas locales • Auditores independientes • Certificación de prácticas forestales sostenibles por un tercero • Designar directores no ejecutivos o fideicomisarios • Acordar canales de comunicación prácticos y accesibles • Identificar representantes de las partes, definir su autoridad y crear la obligación de comunicarse con las personas a las que representan • Los inversionistas firman estándares internacionales de transparencia y responsabilidad
(v) Mutuo aprendizaje y flexibilidad para mejorar el desempeño	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar la comprensión y empatía por las otras partes • Comunicación cortés y evitar pequeños insultos no intencionados • Un proceso acordado de desarrollo y gestión de desempeño
(vi) Metas, expectativas, participación de beneficios y estrategia de salida acordados	<ul style="list-style-type: none"> • Declaración conjunta de la visión del negocio, permitiendo objetivos compatibles aunque distintos. • Reglas de participación que especifiquen cómo se distribuirán los beneficios en determinadas circunstancias. • Todos los beneficios se definen en términos de dinero en efectivo, para facilitar comparaciones.
(vii) Controles y contrapesos en la toma de decisiones para superar los desacuerdos	<ul style="list-style-type: none"> • Un proceso de arbitraje acordado, mediado por un tercero • Flujo de información libre y periódico entre las partes • Discusión franca de los problemas
(viii) Respetar valores diferentes y abrazar el cambio	<ul style="list-style-type: none"> • Términos de acuerdo de participación con la comunidad • Un plan de desarrollo local que delinee cómo se manejará el cambio social y económico, con mitigación de cualquier efecto negativo

4.3.1 Condición (iii): Estructura organizativa con roles y mandato claros

Características esenciales

- ▶ La empresa es una entidad formal y jurídicamente constituida
- ▶ Procedimientos de operación estandarizados, roles y responsabilidades
- ▶ Estructura que equilibra necesidades de participación con el requisito de tomar decisiones positivas
- ▶ Supervisión por parte de fideicomisarios o directores no ejecutivos
- ▶ Las necesidades de la empresa están separadas de las necesidades de las partes

Como mínimo, los poseedores necesitan haber construido algún tipo de entidad organizativa capaz de desarrollar relaciones comerciales. Esto requerirá de una estructura de liderazgo clara y procedimientos de toma de decisiones que sean comprensibles para integrantes y socios.

Es necesario discutir la titularidad de la nueva entidad y los términos bajo los cuales los accionistas pueden retirar su inversión. Por ejemplo, una sociedad anónima independiente podría tener acciones propiedad de una cooperativa o directamente de integrantes de la comunidad; en cada caso esto sugiere una forma de relación distinta entre la empresa y la gente local. En la siguiente tabla se establecen los distintos tipos de negocio y los tipos de inversión que pueden atraer.

Tabla 9: Tipos de entidad comercial

Tipo de entidad comercial	Ejemplo	Aplicación	Aspectos notables
Comerciante individual	Cultivador subcontratado	Individuo que trata con compradores.	Por definición, un pequeño propietario es un comerciante individual y no puede pedir dinero prestado a su nombre.
Alianza comercial	Grupo de productores	Integración de productores para conseguir precios más altos.	Los grupos informales de agricultores satisfacen esta descripción. No es probable que obtengan un crédito como grupo.
Cooperativa	–	Como el anterior pero claramente constituido y bases jurídicas de operación.	Difícilmente pueden conseguir crédito (excepto de uniones de crédito) y las personas externas no pueden poseer acciones.
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Asociación	Empresas sin fines de lucro, p.ej. para el cabildeo.	Aunque cualquiera puede tener acciones, generalmente no recibe inversiones ya que no se distribuyen activos, aunque puede recibir créditos bancarios.
Sociedad Anónima	Empresa comercial	Empresa comercial que busca acumular utilidades y activos en el largo plazo.	Personas externas pueden comprar acciones y comercializarlas entre ellas. Todos los accionistas reciben dividendos en base al número de acciones poseídas.

Tiene que haber una división clara entre la gerencia y los titulares locales, cuando dichos roles se traslapen en la práctica. Los poseedores locales podrían tener representación como inversionistas (sea como accionistas directos o vía su participación en una cooperativa), pero ello no confiere el derecho a influir en las operaciones cotidianas de la empresa. Aunque puede que la cooperativa fomente la democracia, la empresa como tal no es particularmente democrática. Una pequeña empresa tiene uno o dos líderes a los que se identificará como empresarios. Estas personas dan confianza al inversionista si muestran permanencia (a diferencia de otro personal, el empresario está atado al negocio y no querrá ni podrá abandonarlo) y compromiso (se esforzará tanto como le sea posible para asegurar el éxito). Puede que estas personas no estén presentes en una empresa comunitaria colectiva, sin embargo, al constituirse hay que poner en claro quién está a cargo, quién es responsable y cómo puede ser reemplazado. Es posible tener cultura empresarial sin tener únicamente un líder empresarial, sin embargo, tiene que ser designado en la organización desde un inicio.

La empresa es una entidad separada

Para cierto tipo de inversión de activos, como capital social y créditos, los inversionistas requerirán que la empresa propuesta ya sea, o que en el camino se constituya en una entidad formal y con personalidad jurídica capaz de realizar operaciones y entrar en relaciones comerciales. En la mayor parte de los países es muy poco probable que un grupo comunitario o una cooperativa cumplan con estos requisitos.

Esto exige que todas las partes consideren que la empresa sea una entidad separada, esto es independiente de sus directivos y accionistas, y como tal casi constituye otra de las partes en las negociaciones. En algunas jurisdicciones una empresa es de hecho una entidad jurídica discreta que encarna los derechos y obligaciones acordadas por todas las partes. Los intereses de la empresa no podrán quedar subordinados a los intereses de ninguna de las partes y los beneficios se distribuirán de acuerdo con la fórmula acordada.

La siguiente es la posición de reserva al momento de negociar los beneficios: no se permitirá acto alguno que comprometa la sostenibilidad de la empresa, incluso si todas las partes concuerdan en dicho acto. Este es el momento en que puede recurrirse a la “acción de oro”, para garantizar que no surja ese tipo de circunstancias (véase recuadro con la descripción de la acción de oro).

4.3.2 Condición (iv): transparencia y rendición de cuentas

Principales características

- ▶ Procedimientos de operación estandarizados en el/los idiomas locales.
- ▶ Auditores independientes.
- ▶ Certificación de prácticas forestales sostenibles por un tercero.
- ▶ Designar directores no ejecutivos o fideicomisarios.
- ▶ Acordar canales de comunicación prácticos y accesibles.
- ▶ Identificar representantes de las partes, definir su autoridad y crear la obligación de comunicarse con las personas a las que representan.
- ▶ Los inversionistas firman estándares internacionales de transparencia y responsabilidad.

La transparencia puede estar vinculada con el proceso de negociación de un acuerdo, y con la forma de administrar un negocio, de designar gerentes, de acordar salarios y distribuir los beneficios. Muchas empresas comunitarias no prosperan por su falta de transparencia, lo que lleva a una pérdida de confianza entre los líderes y los integrantes. Lo más probable es que los inversionistas estén acostumbrados a altos grados de transparencia, así como al papel que desempeñan la publicación de cuentas y las auditorías para fomentar la transparencia. Los bancos esperan recibir algún tipo de escrutinio de los acuerdos que firman.

La transparencia debe permear cada etapa del proceso y todas las partes habrán de esforzarse para garantizar que el acceso a la información sea expedito y que la información misma sea comprensible (la transparencia está por demás si la información solo la pueden comprender quienes están dentro de la empresa). Si bien la transparencia tiene que ver con el acceso a la información, el desarrollo de capacidades permite que las personas entiendan la información y actúen con propiedad sobre dicha información: esto reduce la posibilidad de la explotación. Así, el principio de transparencia es que todo el tiempo deberá haber información abierta y honesta. Los pasos prácticos implican capacitación, transferencia y herramientas de comunicación apropiadas.

La participación equitativa de los beneficios requiere transparencia (por ejemplo, mediante una política de libros abiertos y publicación de las transacciones y otros intereses del director), particularmente si hay transferencia de precios entre las operaciones comerciales y las inversiones conjuntas. En algunos casos, el inversionista podría mantener una posición relajada si no recibe dividendos de un negocio pero se estuviera beneficiando con materia prima barata, pero ello irá en detrimento de los demás inversionistas.

La transparencia es, sin embargo, tan solo uno de los elementos del proceso para construir confianza. En las relaciones de inversión modernas, esta confianza la encarnan las instituciones que requieren que los directores y los accionistas sean responsables y rindan cuentas. Por ejemplo, las sanciones por conductas inadecuadas por parte de los directores son severas en muchas jurisdicciones, generalmente implicando alguna adhesión a responsabilidades fiduciarias. Esto se apoya en sistemas estandarizados que supervisan el desempeño, como la auditoría independiente de cuentas. En la inversión forestal, con marcos de tiempo extensos y ubicaciones remotas, la transparencia y la verificación desempeñan un papel muy importante en lo que a satisfacer inversionistas se refiere, particularmente en relación con la confianza en que los rendimientos futuros se van a realizar. Sin embargo, podría ser que las instituciones locales sean débiles o inexistentes y que los sistemas judiciales no sean funcionales. En tales circunstancias una pequeña empresa forestal puede proporcionar la verificación de un tercero que asegura la confiabilidad de la empresa, por ejemplo recurriendo al uso de esquemas de certificación forestal, estableciendo sistemas de auditoría y la participación a largo plazo de intermediarios. Los inversionistas también pueden señalar que son serios en lo que se refiere a transparencia y rendición de cuentas al cumplir con esquemas como los Principios de Ecuador o bien recurriendo a esquemas de “publica lo que pagas” (véase recuadro).

Recuadro 15: Esquemas internacionales para mejorar la transparencia

a) **Los Principios de Ecuador** son una norma industrial-financiera voluntaria para determinar, evaluar y manejar el riesgo social y ambiental al financiar proyectos. Extiende el alcance de los estándares de desempeño de la Corporación Financiera Internacional (CFI) hacia otros proyectos privados, incluso cuando la CFI no participe en ellos.⁸¹

b) **“Publica lo que pagas”** (PWYP, por sus siglas en inglés) es una campaña que anima a los inversionistas en el sector de recursos naturales a que divulguen todos los pagos que realizan para obtener licencias y concesiones. Con frecuencia, los ingresos producto de la extracción de recursos no los publican los gobiernos ni las empresas, y en muchas ocasiones esta información es secreto de Estado. Esta ausencia de rendición de cuentas facilita la defraudación, la corrupción y la malversación de ingresos. El esquema puede operar a escala nacional (publicando pagos a gobiernos) aunque también en lo local, registrando pagos a la policía, ejército y funcionarios públicos locales.⁸²

Esquemas como este benefician a todas las partes. Reducen los costos de transacción, fortalecen la participación cívica y mejoran el entorno empresarial. Si bien las empresas mineras han sido lentas en la reforma, los inversionistas respetables dan la bienvenida a dichos esquemas. Por ejemplo una encuesta reciente de inversionistas que manejan 1.2 billones de dólares estadounidenses, en su mayoría a nombre de fondos de pensión, mostraron un respaldo amplio por las reglas PWYP propuestas en Estados Unidos.⁸³

4.3.3 Condición (v): mutuo aprendizaje y flexibilidad para mejorar el desempeño

Principales características

- ▶ Mejorar la comprensión y empatía por las otras partes.
- ▶ Comunicación cortés y evitar pequeños insultos no intencionados.
- ▶ Un proceso acordado de desarrollo de acuerdo y gestión de desempeño.

Un acuerdo de negocios exitoso requiere un proceso de negociación. Esto avanza con tranquilidad cuando cada una de las partes examina su posición colocándose en los zapatos de otra de las partes. La capacidad de establecer empatía con las principales creencias y necesidades de los otros, incluso si son un tanto extrañas, es la base para construir capital social y confianza, que a su vez es la argamasa que sostiene el acuerdo.

Este nivel de entendimiento solo es posible si todas las partes son flexibles, adaptables y sensibles a las necesidades de otros. Sin embargo, los donantes y filántropos que hacen inversiones **posibilitadoras** tienen mayores oportunidades de ser flexibles en comparación con los inversionistas **de activos**, que tienen ciertas líneas claras que no pueden cruzar. No obstante, los inversionistas de activos son conscientes de que una comprensión más profunda del contexto es un paso clave para reducir al máximo el riesgo y la incertidumbre. En consecuencia, lo más probable es que estén dispuestos a participar en el proceso de aprendizaje.

Los poseedores también necesitan ser flexibles y proponerse aprender más acerca de las necesidades de los inversionistas. Convencer a un inversionista para que ceda su capital implica presentar a la empresa de manera tal que ilustre cómo beneficia a los inversionistas antes que nada. Si bien la presentación con los donantes destacará los beneficios sociales y ambientales, a los inversionistas de activos les gustará ver algunos datos persuasivos que demuestren que la empresa será financieramente viable y sostenible. Para muchos poseedores, aprender cómo pensar de esta manera podría formar parte de la transición para comenzar a participar en la economía de mercado. Esto no es solo una cuestión conceptual, sino que ahonda en la forma como se entienden las obligaciones y como los derechos dependen de que ciertas responsabilidades se tomen en serio.

Los gobiernos tienen que entender que su perspectiva como planificadores de la economía y la situación forestal probablemente está fraccionada, obsoleta o incompleta. Participar en el proceso de invertir en bosques localmente controlados les permitirá aprender sobre las necesidades del mercado, las restricciones que hacen disminuir el valor y las áreas de política que requieren atención más urgente.

Recuadro 16: Desarrollar una mutua comprensión

Distintos actores (notablemente inversionistas y poseedores de derechos) tienen perspectivas culturales y profesionales tan disímiles que emplean los términos lingüísticos clave de manera distinta. La diferencia de significados para las mismas palabras que utilizan los grupos de poseedores y los inversionistas, y el desconocimiento del lenguaje profesional cultural de la “otra parte”, son obstáculos para la comprensión y una amenaza para el avance conjunto. Por ejemplo, por “inversión”, los inversionistas entienden en primer lugar un término financiero que implica transacciones con capital, mientras que los poseedores lo entienden como un concepto más amplio, la asignación activa de recursos (incluyendo derechos, organización y capacidades además de capital) para mejorar los activos forestales; no solo para beneficio presente sino futuro. Tales diferencias en el uso del lenguaje están enraizadas en diferentes perspectivas de los objetivos de la inversión en paisajes arbolados.

El hecho de que los poseedores con frecuencia perciban su autonomía como inmutable y sus derechos como inalienables introduce ciertos desafíos para la inversión desde la perspectiva del inversionista, ya que éste percibe que tienen que “ceder” parcialmente en ambas y que ello es una acción crucial para que se realice una inversión basada en un contrato.

4.3.4 Condición (vi): Metas, expectativas, participación de beneficios y estrategia de salida acordados

Principales características

- ▶ Declaración conjunta de la visión del negocio, permitiendo objetivos compatibles aunque distintos.
- ▶ Reglas de participación que especifiquen cómo se distribuirán los beneficios en determinadas circunstancias.
- ▶ Todos los beneficios se definen en términos de dinero en efectivo, para facilitar comparaciones.

En la inversión convencional no siempre resulta esencial que los inversionistas y quienes reciben la inversión compartan una visión, pero es importante que quien recibe la inversión transmita que cuenta con una visión particular y que dicha visión resulta coherente con la visión del mundo del inversionista, y que es suficientemente motivadora para indicar al inversionista que la empresa alcanzará sus objetivos comerciales. Los objetivos indican la dirección para avanzar, mientras que la visión genera motivación y tenacidad.

Como ya se discutió previamente, muchos inversionistas podrían estar buscando más que un rédito financiero. Podría ser que también quisieran observar algún impacto en términos de un recurso natural más seguro o socios comerciales más capaces, ya sea como una intervención deliberada o como parte de lo que esperarían ver surgir de un modelo de libre empresa. Por ejemplo, algunos inversionistas desean ver un mejor entorno local para la empresa y poder recurrir a un creciente grupo de profesionales locales, lo cual permite desarrollar una clase media y refuerza la democracia. Por supuesto podría ser el caso que esto no sea exactamente lo que la población local quiere, ya que también implica una distribución desigual de recompensas, en la que la fuerza de trabajo cualificada es más valorada y disminuyen la renta de la tierra. Pero así es el mundo, de manera que para efectos prácticos el marco es: los inversionistas no están buscando en primer lugar inducir un cambio social amplio, aunque sí esperan ver mejoras inducidas por su esfuerzo en las capacidades locales para hacer negocios e ingresar en relaciones de mercado productivas, que a su vez podrían traer consigo cierto cambio social.

En realidad, el poder desigual entre inversionistas y la población local significa que los objetivos de los inversionistas frecuentemente determinan la conservación y actividades comerciales de las comunidades. En consecuencia este tipo de socios tienen que actuar responsablemente y evitar imponer sus valores y metas a los poseedores locales. No obstante, lo que parece inevitable es que se transmitan algunos valores en el proceso de desarrollar un negocio exitoso, y podría ser que este no fuera un resultado del todo indeseado. Quizá lo que se requiere es un medio que permita que los valores se hagan públicos y se discutan abiertamente, reconociendo que las metas podrían cambiar; lo más importante es que la visión sea compatible, no idéntica.

La “regla de la participación” debe ser que todas las partes comprendan qué es lo que están poniendo en el acuerdo, y qué beneficios pueden esperar en el marco de ciertas circunstancias dadas. Un acuerdo como este puede saber qué hacer con las utilidades que excedan las

expectativas, aunque también pueden formular acuerdos que permitan mantener el efectivo en el negocio si no se considera que una repartición sería prudente. Por supuesto que el beneficio que se “reparte” no siempre es efectivo. Puede ser cualquier cosa de valor para cualquiera de las partes, y para evaluar si el beneficio es equitativo, probablemente se necesita un valor sustituto expresado en términos monetarios de algún tipo.

La repartición oportuna y equitativa de beneficios es importante para la sostenibilidad, ya que la percepción de desigualdades puede llevar a una disputa que requiera arbitraje. Esto podría ser particularmente el caso en proyectos que se encuentren muy por debajo o muy por encima de los beneficios proyectados. Es importante que los inversionistas de capital social tengan confianza en que van a participar en utilidades que por lo general serán altas sin que tengan que renegociar términos que se les presenten en nombre de la equidad. La estrategia de salida tiene que reflejar la necesidad del inversionista de liquidar el holding en algún momento en el futuro, y la capacidad del poseedor para cambiar la estructura financiera a lo largo del tiempo, quizá abandonando un modelo de capital social para iniciar uno de financiamiento de deuda, en la medida que el negocio tenga capacidad para contratar servicios financieros bancarios.

4.3.5 Condición (vii): Controles y contrapesos en la toma de decisiones para superar los desacuerdos

Principales características

- ▶ Un proceso de arbitraje acordado, mediado por un tercero.
- ▶ Flujo de información libre y periódico entre las partes.
- ▶ Discusión franca de los problemas.

Donde la comunicación es difícil y el capital social es lento, los acuerdos necesitan controles y contrapesos lo mismo que cierto grado de confianza. El diseño de estas entidades empresariales requiere sistemas y reglas formales como artículos de asociación o procedimientos estandarizados de operación (PEO). Estos definirán reglas y procedimientos que equilibren los derechos de los accionistas con las necesidades que tienen los funcionarios de la empresa de tomar decisiones empresariales eficaces a favor de los intereses de largo plazo de la compañía y de todos sus accionistas, como reemplazar a un ejecutivo cuyo desempeño es muy cuestionable.

Una estructura como esta debe tener cuidado de no discriminar entre los distintos tipos de accionistas si ello significa disminuir la autonomía de los poseedores locales (por ejemplo, acciones con derecho a voto y sin derecho a voto, acciones preferentes, etc.).

Los acuerdos de inversión se construyen sobre una base de confianza, apertura y equidad percibida en cuanto a cómo se retribuirá la aportación que haga cada una de las partes. No obstante, todavía podrían surgir inconvenientes que requieran resolución, lo cual podría involucrar a un tercero. Un proceso de negociación predefinido puede identificar rutas acordadas para el arbitraje y la resolución de conflictos. Un mecanismo como este es una cláusula estándar en las inversiones convencionales, pero donde hay disparidades de poder, recursos y acceso a información, se precisa un enfoque más innovador.

En cualquier negocio, si los accionistas se encuentran en un callejón sin salida (por ejemplo, cuando los inversionistas y los empresarios poseen cada uno como bloque 50 por ciento de

las acciones) entonces ejercer un voto directo podría no resolver nada. Por esta razón, en ocasiones es apropiado que un tercero cuente con una “acción de oro” que no tiene mucho valor nominal o derecho a dividendos, pero que se puede utilizar como voto decisivo (véase el recuadro inferior).

Si el arbitraje no puede resolver las diferencias, entonces se tiene que recurrir en última instancia a la opción legal. Esto sucedería en el caso de que un banco u otro acreedor intentara recuperar activos. En muchos países el sistema jurídico no se encuentra en una situación adecuada o no goza de suficiente independencia para normar apropiadamente. Podría ser necesario acordar que las disputas se resuelvan en otra jurisdicción (como Singapur, Estados Unidos o Reino Unido), siendo el acreedor el que cargue con los costos.

Recuadro 17: La “acción de oro” para proporcionar vigilancia de un tercero

Una “acción de oro” es una acción nominal que da al titular el poder de decidir una votación entre accionistas en ciertas circunstancias predefinidas. Por lo general no tiene mucho valor nominal o derecho a dividendos pero se puede utilizar para asegurar que un negocio se mantenga leal al conjunto de principios básicos. Pueden ser ONG o filántropos quienes en ciertas circunstancias mantengan dicha acción, si son independientes de los inversionistas de activos y de los poseedores.

Una acción de oro también podría utilizarse como voto decisivo cuando los accionistas se encuentren en un callejón sin salida (por ejemplo, cuando los inversionistas y empresarios como grupo tienen cada uno 50 por ciento de los activos), y cuando ejercer un voto directo no resolvería nada.

Por ejemplo, la empresa Cafédirect de comercio justo con base en el Reino Unido, utiliza lo que llama “acción guardiana” que mantienen organizaciones independientes para utilizarla como voto decisivo en caso de disputa cuando la misión de la empresa pueda estar comprometida.⁸⁴ Esta difiere de las acciones ordinarias en que da a sus titulares (los guardianes) ciertos derechos adicionales. Estos son:

- ▶ Tienen derecho a designar un director para el consejo directivo de Cafédirect.
- ▶ Se requiere su consentimiento para hacer cualquier cambio en los principios básicos del Cafédirect Gold Standard o en los objetivos de la empresa tal como se establecen en los Artículos de la Asociación.
- ▶ Tienen derecho a que se les consulte antes de cualquier cambio en la redacción del Gold Standard.

4.3.6 Condición (viii): Respetar valores diferentes y abrazar el cambio

Principales características

- ▶ Términos acordados de participación con la comunidad, que ilustren los vínculos institucionales, culturales y sociales entre el negocio y las estructuras tradicionales de poder local.
- ▶ Un plan de desarrollo local que delinee cómo se manejará el cambio social y económico, con mitigación de cualquier efecto negativo.

Como parte del asegurar un control significativo local, la comunidad debe participar en la definición de prioridades para la inversión, ya que “un sentido de apropiación local del proceso y participación de beneficios incrementa la seguridad del control”.⁸⁵ No obstante, no está claro cómo se ejercerá ese control y hasta qué punto solo se aplica a la tierra comunal y no a la pequeña propiedad. ¿Dónde comienzan y dónde terminan los límites de la “comunidad”?, ¿quién define a los locales y a los externos? En la mayor parte de los trabajos que abordan estos temas, a los distintos poseedores se los reúne en un solo grupo. Por ejemplo, en un informe del Reino Unido sobre silvicultura⁸⁶ se utilizan los términos “comunidades indígenas”, “comunidades locales” y “pequeños propietarios” indistintamente, sin tratar de definir esos grupos.

Existe el peligro de que los inversionistas acepten acríticamente los términos que utilizan las comunidades, dando lugar a una jerarquía de reclamantes de derechos.⁸⁷ Esto lleva a caracterizaciones de los “pobres dignos” (como los cazadores-recolectores de algún grupo tribal culturalmente interesante) como “apropiados” para recibir recursos forestales. Por otro lado se encuentran los “pobres indignos”, por ejemplo los campesinos sin tierra, ciertos agricultores y migrantes, que son vistos como destructivos. Esto simplifica en exceso el contexto local, llevando a una identificación errónea de actores y a una asignación equivocada de beneficios, que podría desembocar en un conflicto potencial.

Asimismo, cuando la responsabilidad del manejo forestal se ha transferido a los poseedores locales, ¿cómo se lleva en la práctica dicho manejo? Por ejemplo, el concepto de grupo usuario del bosque (FUG, por sus siglas en inglés) en Nepal tiene una base jurídica independiente del liderazgo de la aldea. Esto podría llevar a un fortalecimiento, ya que el concepto FUG incluye de hecho a los usuarios del bosque – que tienden a ser los más pobres – y no a las elites de la aldea, que podrían tener intenciones distintas.⁸⁸

Se podría decir que las instituciones de las aldeas desempeñan un rol simbólico, aunque en momentos de incertidumbre podrían proporcionar cierta estabilidad. Los cambios radicales en las instituciones o la introducción de instituciones paralelas como las empresas forestales, podría llevar a la inestabilidad y a la resistencia.⁸⁹ Por otro lado, se ha sugerido que: “las comunidades están menos dispuestas a la ‘parálisis’ o la disputa interna de lo que generalmente se cree”.⁹⁰ Los grupos de poseedores podrían tener que considerar cómo presentan evidencia de que las comunidades se inclinan de manera inherente al consenso en cuanto a cuestiones sociales y ambientales, ya que podría ser el caso que este consenso oculte las relaciones de poder que están operando. Sin duda la respuesta es compleja, debido a la diversidad de los grupos en todo el mundo.

Independientemente de cómo los grupos definan su enfoque hacia la autonomía y toma de decisiones, necesitarán prepararse para el cambio, en la medida que la exposición a las relaciones de mercado (al avanzar de una economía de subsistencia a otra de mercado) podría forzarlos a reconsiderar algunos de sus arreglos institucionales vigentes. Lo más probable es que la alianza comercial traiga como resultado algunas transformaciones sociales, ambientales y económicas importantes. En efecto, si una empresa controlada localmente tiene éxito es difícil pensar que eso no implicaría una transformación. Los poseedores tienen que prepararse para este cambio, tomando medidas para reducir los “efectos desorganizadores del progreso” como la desigualdad, la inadaptación y la pérdida de homogeneidad cultural.⁹¹ Si las teorías sobre los vínculos entre autonomía y mejora de los medios de vida son correctas, entonces los cambios positivos deben sobrepasar a los negativos, aunque en algunas comunidades frágiles cualquier cambio podría resultar traumático.

Esto requiere un sentido realista de las consecuencias involuntarias y desconocidas que trae consigo el progreso. Esto resulta pertinente para los inversionistas en tanto que, en algunos casos, podrían rehusar formar parte de una intervención que induzca un cambio social acelerado. Sin embargo, esta reticencia a su vez podría llevar a los inversionistas a adoptar una postura condescendiente con los poseedores, especialmente con los pueblos indígenas, y dejar de valorar su derecho a determinar su propio modelo de desarrollo.

5 Ruta al éxito (el proceso)

Desarrollar una asociación inversora con empresas rurales, sea forestal o agrícola, en cierta forma no es diferente de una inversión convencional en áreas urbanas. El proceso de descubrimiento, construir la relación, negociación y puesta en práctica será familiar para los inversionistas y banqueros de cualquier sector. Sin embargo, como se ha señalado en secciones previas de este trabajo, existen ciertos desafíos específicos a la inversión en actividades forestales. En cada momento las partes locales necesitarán asesoría y desarrollo de capacidades que un intermediario puede proveer y cuyo costo lo cubriría un pool de inversión “posibilitadora” independiente.

En esta guía se describe al “proceso” como una serie de pasos que llevarán a culminar un acuerdo de inversión. Cada empresa tendrá que pasar por estos pasos siguiendo su propio ritmo; habrá ocasiones donde se sienta atorada y que no puede hacer ningún avance. Ese será el momento en que (si es que no lo han hecho ya) deberán desarrollar alianzas o revisar el valor de los socios que ya tienen.

Esta sección proporciona una breve descripción de los pasos que hay que dar para un acuerdo de inversión. Está redactado partiendo del supuesto que es en el interés a largo plazo de las empresas forestales controladas localmente buscar una inversión de activos, aun cuando en la mayoría de los casos requerirán una inversión posibilitadora en el corto y mediano plazo que les ayude a pasar por este proceso.

5.1 Cómo opera el proceso

Describir el procedimiento que implica establecer y desarrollar una empresa controlada localmente en una serie de pasos oculta el hecho de que muy pocos procesos son lineales. Hay que dar distintos pasos en distintos momentos y podría ser que los proyectos no empiecen por el principio. En realidad muchos proyectos ya han comenzado a operar en diversos grados por diversos periodos.

El proceso podría requerir regresar a ciertos aspectos en más de una ocasión. Por ejemplo, una etapa de validación debería probar el concepto de negocio y la capacidad de la comunidad para proporcionarlo, antes de invitar a un inversionista. Los vacíos que se identifiquen en esa etapa tienen que ser abordados, sea mejorando la proposición de valor o mejorando la capacidad y fortaleza organizativa. Más adelante en el proceso, el inversionista podría seguir un proceso de diligencia debida que podría identificar otros vacíos que requirieran atención. En ese punto, pueden asignarse roles a terceros, como por ejemplo a las ONG u otros intermediarios, así como estipular presupuestos.

A lo largo del proceso, y particularmente una vez que el negocio ya esté operando, tiene que haber un compromiso de aprendizaje y mejora continuos. Esto mejorará el desarrollo de capacidades así como del valor de la inversión. Este compromiso debe distinguir entre “aprendizaje de bucle simple” (que se pregunta: ¿estamos haciendo las cosas bien?) y el aprendizaje más riguroso de doble bucle que examina el contexto y los límites del proyecto (se pregunta: ¿estamos haciendo lo correcto?).⁹²

Los principales pasos en el proceso son: la propuesta, establecimiento, validación, preparación, negociación y gestión del desempeño. El proceso y los distintos tipos de inversión que lo apoyan se muestran en la siguiente figura:

Figura 10: Tipo de inversión según las etapas del proceso



5.2 La propuesta



La esencia de construir una nueva empresa es que un individuo o un grupo de gente tenga una idea y luego se comprometa con ella. Se requiere imaginación para visualizar y desarrollar el concepto básico de un negocio, que en las etapas iniciales implica construir en torno a fuentes que están disponibles, como bienes forestales o servicios ambientales. Sin embargo, la idea del negocio no debe enfocarse únicamente en obtener el valor extractivo de los bienes sino considerar las destrezas y el potencial de la población local que trabajará en la empresa. En esta etapa, los poseedores tendrán que resumir el valor de la proposición, tomando en consideración su potencial financiero, su impacto social y ambiental, y sostenibilidad en el contexto local. Aun cuando la motivación de establecer un negocio podría ser satisfacer metas económicas y sociales locales, esto será resultado del buen funcionamiento del negocio, más que una propuesta satisfactoria para su establecimiento. Antes que nada y en primer lugar tiene que haber una comprensión de la demanda del mercado que la propuesta busca responder (por ejemplo, “proveer madera sostenible para el mercado local” o “procesar maderas preciosas para exportación”).

En esta etapa del desarrollo del negocio, todo lo que existe es la idea central. Para poder convertir esta idea en algo tangible siguiendo los pasos que se mencionan en este capítulo, los fundadores del negocio tendrán que mostrar algunos atributos centrales, ninguno de los cuales requiere muchos años de escolaridad ni destrezas especiales:

La **pasión** por la visión y misión del negocio es un aspecto motivador para el equipo central y otros actores interesados, pero se requiere cierta flexibilidad para variar el plan cuando

se enfrente a la prueba de la realidad. Buena **comunicación** significa abrir espacio para las verdades incómodas cultivando una atmósfera de honestidad y debate saludable que invite a la curiosidad y el escrutinio.

Finalmente, la mayor parte de las empresas en fase de arranque fracasan porque se les acaba el tiempo o el dinero, y allí es donde será necesaria la **fortaleza** para pasar la prueba.

El objetivo debe ser construir un negocio sostenible, no solo acceder a rentas de corto plazo o ingresos provenientes del trabajo. Sostenible no solamente en el sentido ambiental, aunque por supuesto eso es crucial para una empresa forestal controlada localmente que desea prosperar en el largo plazo, sino en el sentido financiero. Para sobrevivir, una empresa tiene que establecer varias cosas de manera correcta, pero la idea más importante es mantener la atención en el mercado. Como gurú gerencial Robert Kaplan lo resume de la siguiente manera:

“La satisfacción de los clientes es la fuente de creación de valor sostenible.”⁹³

Recuadro 18: Formular la visión y la misión

Con frecuencia se comprende de manera equivocada la diferencia entre “visión” y “misión”.

La **visión** describe el futuro deseado que llevará consigo el negocio, por ejemplo, “una producción forestal sostenible que proteja los servicios del ecosistema, que a la vez aporte prosperidad a la población local.”

La **misión** nos dice cómo el negocio buscará alcanzar su visión, por ejemplo: “manejo forestal conjunto con las comunidades locales, combinando técnicas modernas con conocimiento tradicional y especializado, para producir una gama de productos manufacturados de madera de calidad para el mercado nacional y de exportación.”

5.3 Establecimiento

Propuesta →	Establecimiento →	Validación →	Preparación →	Negociación →	Desempeño
-------------	--------------------------	--------------	---------------	---------------	-----------

La mayor parte de las empresas de silvicultura controladas localmente que buscan inversión ya están establecidas. De todos modos podría ser necesario volver a examinar esta fase, para asegurarse de que existe una base verdaderamente sólida sobre la cual construir una empresa sostenible. Aun cuando este es el primer paso del proceso, en realidad se extiende a lo largo del mismo. Una empresa forestal bien administrada pone atención en crear las condiciones adecuadas para un desarrollo, aprendizaje y mejora continuos.

El objetivo de la fase de establecimiento es construir las capacidades de la organización, para que pueda estar conectada con el financiamiento, la tecnología y los recursos que permitirán la realización de la visión delineada en el paso anterior.

5.3.1 Desarrollo institucional

La organización tiene que establecer las condiciones institucionales más favorables en las cuales llevar a cabo el negocio y poder prosperar. Es posible que varios de estos aspectos sean difíciles de abordar en las primeras etapas o que requieran una alianza con las ONG u otras organizaciones de la sociedad civil. Estos incluyen cuestiones como:

- ▶ Identificar y formalizar los derechos de tenencia de la tierra.
- ▶ Clarificar el acceso jurídico a la tierra o a los recursos naturales.

- ▶ Construir relaciones de trabajo con los gobiernos local y nacional e identificar qué programas y políticas están disponibles para apoyar a los negocios.
- ▶ Valorar la posición de la organización dentro de la comunidad, en términos de participación y legitimidad. ¿Hasta qué punto se podría decir de este negocio está “controlado localmente”? ¿Qué mecanismos comunitarios de resolución de conflictos existen?
- ▶ Identificar riesgos y debilidades potenciales que surjan del contexto institucional, como: falta de apoyo gubernamental, derechos de tenencia débiles, conflictos locales, aspectos culturales y considerar cómo se podrán mitigar estos riesgos o cómo el propio negocio será el vehículo para resolver algunas de estas cuestiones (por ejemplo, los derechos de tenencia de la tierra podrían fortalecerse una vez que el negocio sea más exitoso).

Recuadro 19: Un ejemplo del papel cambiante de las ONG aliadas en la medida en que el negocio se va desarrollando

Koperasi Hutan Jaya Lestari (KHJL), una cooperativa de madera de teca de propiedad comunitaria en Indonesia, que surgió del trabajo realizado por una ONG local, Jaringan Untuk Hutan (JAUH). Ambas entidades tuvieron que trabajar con dos niveles distintos del gobierno para obtener el permiso para comercializar la madera y, posteriormente, encargarse del manejo de un bosque parcialmente degradado para iniciar una nueva plantación. El proceso de obtener el permiso tomó ocho años y requirió una labor tenaz de cabildeo por parte de JAUH. Además, ambas entidades contaban con el respaldo de The Forest Trust (TFT), una organización internacional sin fines de lucro que ayuda a empresas y comunidades a proveer productos responsables, mediante el apoyo a empresas forestales controladas localmente para que obtengan la certificación forestal. En 2005, KHJL consiguió obtener un certificado grupal del FSC, el primer certificado de este tipo para una cooperativa del sudeste asiático. Véase el estudio del caso práctico para más detalles.

La relación entre JAUH y KHJL se inició como un acuerdo abierto a largo plazo, pero a medida que KHJL se ha ido transformando en un negocio más complejo, ha empezado a necesitar otro tipo de apoyos. Es más probable que el financiamiento para el desarrollo vaya ahora directamente a KHJL; en el pasado todo el financiamiento iba a JAUH para cubrir su trabajo con la cooperativa. KHJL tiene un nexo muy estrecho con JAUH y atribuye su éxito presente a esa relación. Sin embargo, es concebible que en el futuro comience a diversificar en dónde obtener apoyo organizativo y técnico.

En respuesta a esta situación cambiante, JAUH se está reformulando a sí misma como una Proveedora de Servicios para el Desarrollo Empresarial, lo cual requiere un contrato más profesional y claramente especificado con sus “clientes”. Así pues el proceso de guiar a KHJL a través del proceso de desarrollo institucional y organizativo ha sido instructivo y transformador para la ONG, tanto como lo fue para la comunidad forestal.

5.3.2 Desarrollo organizativo

Puede que la organización sea en primer lugar una cooperativa o un grupo informal de individuos o familias. La mayor parte de los negocios comienzan de esta manera. El proceso de desarrollo organizativo robustecerá esta unidad, al tiempo que la hará flexible y eficiente. Eso implicará actividades como:

- ▶ Formular la visión y la misión de la organización.
- ▶ Designar el equipo núcleo del liderazgo y asignar roles.
- ▶ Reunir los requisitos legales para registrar a la organización (por ejemplo como cooperativa).
- ▶ Analizar las fortalezas y debilidades de la organización (como en un análisis DAFO).

5.3.3 Desarrollo del equipo

El núcleo de la organización es el equipo que desempeña los principales roles de liderazgo, dirección, gestión financiera, etcétera. En los primeros años, esta posición generalmente no

conlleva pago alguno y quizá la tomen personas que aún no cuentan con las destrezas para llevarlas a cabo con eficacia. Por ello el negocio tiene que pensar en cómo este núcleo se irá cohesionando y dándose apoyo mutuo (trabajo en equipo), además de garantizar que cada uno de los individuos tendrá la oportunidad de desarrollarse personalmente. El equipo debe:

- ▶ Evaluar conocimientos, actitudes y destrezas.
- ▶ Trabajar con las ONG aliadas para identificar oportunidades de capacitación.
- ▶ Identificar mentores en organizaciones cercanas bien establecidas.

5.3.4 Construir alianzas

La construcción de alianzas la cubrimos con mayor detalle en el capítulo anterior. La organización necesita superar su aislamiento, para lo cual tiene que desarrollar vínculos con otras cooperativas y organizaciones similares, de manera que pueda compartir mejores prácticas y aprender de los mutuos errores. Sin embargo, para abrirse al aprendizaje de una gama amplia de experiencias la organización también tiene que formar vínculos con empresarios locales, e incluso con grandes empresas.

Estas alianzas podrían ser meramente asociativas (por ejemplo, una red de aprendizaje), aunque podrían llegar a desarrollarse como vínculos comerciales horizontales y verticales que beneficiarían al negocio en el futuro.

Recuadro 20: Liderazgo

Las empresas forestales controladas localmente pueden superar varias desventajas si cuentan con un buen liderazgo. Cómo se designe este liderazgo y cómo se lo cambie variará dependiendo de la cultura local y el tipo de organización. Las comunidades han traído a colación el tema de lo difícil que resulta designar líderes “creíbles”. “Creíble” implica mucho más que un nivel de competencia, también hace referencia a los valores éticos y a lo que localmente se reconoce como “rectitud”. Aunque no es necesario que un buen líder posea destrezas técnicas increíbles ni tampoco mucha experiencia, sí deberá tener “pasión y responsabilidad”, tal como describimos a continuación:

Pasión

- ▶ Ayuda a que la organización mantenga un sentido de su identidad, visión y propósito.
- ▶ Se enfoca en que todo el personal esté orientado a cumplir con la “promesa” de la empresa hacia el mercado (por ejemplo, de precios bajos, la más alta calidad o los mejores servicios).
- ▶ Continuamente cuestiona y estimula el aprendizaje (“¿estamos haciendo las cosas bien? y, lo más importante, “¿estamos haciendo lo correcto?”).
- ▶ Inspira y motiva al personal.
- ▶ Encarna la creencia de que las metas pueden alcanzarse mediante acciones honestas y justas.

Responsabilidad

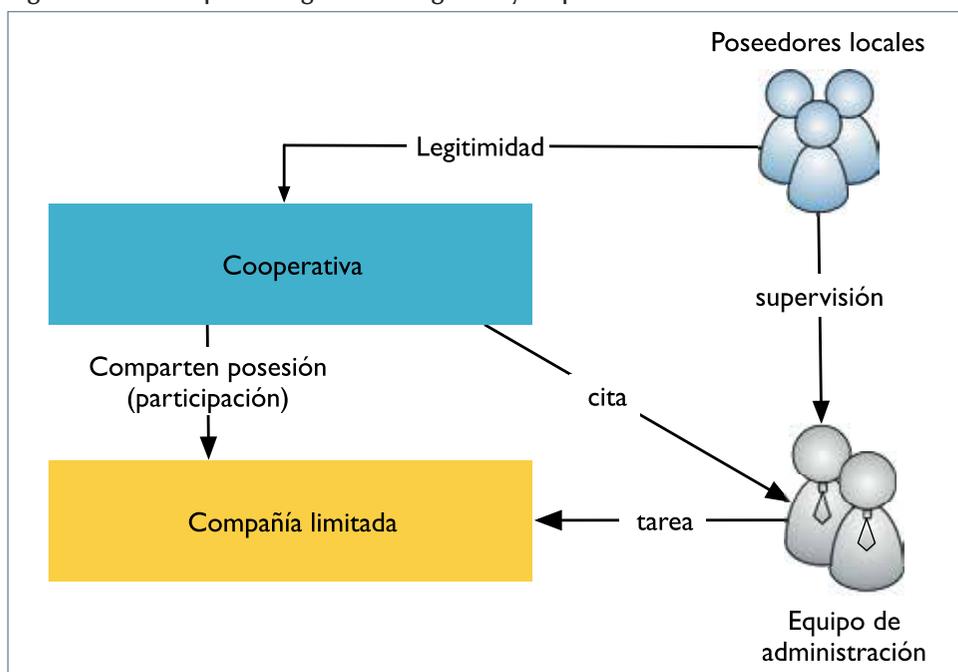
- ▶ Rinde cuentas a los titulares e inversionistas (donde los titulares son integrantes de la población local, quizá vía una cooperativa, y donde los inversionistas podrían ser personas externas a la comunidad).
- ▶ Tomar decisiones (“*no fue la nueva máquina la que nos hizo exitosos, fue la **decisión de comprar la máquina***”).⁹⁴
- ▶ Invertir en futuros líderes, actuando como director y mentor de la siguiente generación.
- ▶ Colocar siempre las necesidades de la empresa por encima de los intereses personales.

5.3.5 Establecer un negocio legítimo

No es fácil conseguir inversiones sin que haya una entidad comercial viable en la cual invertir. Una de las principales limitaciones que enfrenta la inversión en el área forestal y de restauración de paisaje es que mucha de la actividad comercial la realizan empresas informales, no registradas. La informalidad – no necesariamente ilícita – está muy extendida en la mayor parte del sector forestal en los países en desarrollo.⁹⁵

Si el negocio está buscando una inversión de activos, probablemente tendrá que ser una sociedad anónima. Las cooperativas también podrían ser sujetos de crédito bancario en ciertas circunstancias, pero generalmente en términos muy restrictivos para utilizarlos como capital de inversión o capital de trabajo. Formar una sociedad anónima no significa que la comunidad o el grupo de agricultores deba perder el contacto con sus valores, como la solidaridad. El titular de las acciones de la empresa puede ser una entidad local legítima, como una cooperativa, y las utilidades repartidas a través de proceso de participación de beneficios acordado. Como se muestra en la figura 11, en tanto que principal accionista, la cooperativa designa al equipo gerencial, y asegura que el negocio tenga legitimidad local así como jurídica.

Figura 11: Hacer que el negocio sea legítimo y responsable



La cooperativa obtiene su legitimidad a partir de la participación de la comunidad local. Sin embargo, esto requiere un proceso cuidadoso: solo la comunidad puede definir la composición y estructura de la entidad comercial (generalmente con la ayuda de un tercero; con financiamiento de una inversión “posibilitadora”). Para alistarse a recibir inversión en efectivo, la organización debe estar plenamente formada y presentarse como una entidad coherente que de alguna manera el inversionista pueda reconocer. No resulta razonable (ni deseable) esperar que el inversionista tenga que hacer juicios sobre inclusión, género o política local opaca.

El proceso de establecer una entidad así debe seguir las normas de la comunidad y sus principios generales de desarrollo comunitario (como los de las directrices del consentimiento libre, previo e informado). Si los inversionistas se muestran satisfechos con que se haya seguido el proceso, lo más probable es que no pidan los detalles.

El tema de la secuencia y **estratificación** de la inversión “posibilitadora” y de la inversión de “activos” puede verse con mayor claridad aquí. Preparar a la comunidad (inversión “posibilitadora”) significa ayudarle a articular qué es lo que quiere lograr, cómo se va a organizar en una entidad comercial que pueda recibir inversión que hable en nombre de la comunidad, con poder de veto, si excluye a las mujeres, etcétera. Todos estos aspectos tienen que ser abordados idealmente durante la fase de preparación, esto es, antes de que el inversionista entre en escena. Una vez que el inversionista de activos entra en escena, la comunidad necesita confirmar que se ha seguido un proceso apropiado y que una entidad como la que tiene es capaz de llegar a acuerdos que se puedan cumplir. De otra manera el inversionista se enfrentará a un posible riesgo futuro de desacuerdos sobre los términos del acuerdo establecido y reclamos “subrepticios” sobre la tierra y los recursos.

Recuadro 21: El proceso de asegurar la tenencia sobre la tierra y los activos

Asegurar los derechos sobre la tenencia requiere medidas de gobernanza con base en varios ingredientes jurídicos (véase abajo). La suma de esto da a una empresa forestal o paisajística la seguridad que necesita:

Duración – debe ser suficiente para ofrecer un incentivo para que las comunidades inviertan tanto en el bosque como en la empresa que hará un uso sostenible del primero.

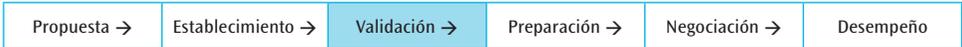
Certeza – la tenencia tiene que estar claramente descrita, evitando cualquier ambigüedad o distinción entre uso para “subsistencia” y uso “comercial”, o entre los derechos a la “tierra” y los derechos al “bosque”, garantizando rendimientos de cualquier inversión.

Robustez – la tenencia debe ser fácilmente defendible ante un tribunal. Los derechos deben estar por escrito y difundidos, de manera que los funcionarios forestales, la policía, aduanas y el poder judicial, etcétera, puedan utilizarlos en sus funciones cotidianas.

Exclusividad – no debe haber traslape entre derechos forestales comerciales de la comunidad y los de los inversionistas externos a la comunidad o de las dependencias públicas.

Simplicidad – los derechos deben estar libres de excesivas medidas burocráticas, documentos extensos, procesos de registro costosos y oficinas alejadas, etcétera.

5.4 Validación



Una vez que la organización ha quedado establecida adecuadamente, el siguiente paso es validar su propuesta comercial. Esto asegura que el concepto es viable y que la organización puede convertirse en un negocio capaz de obtener inversión de capital. Puede que esto suceda tiempo después de la fase de establecimiento (en algunos casos años después) y el proceso mismo de validación podría tomar tiempo. Habrá múltiples ocasiones cuando la organización requerirá regresar al inicio y comenzar nuevamente. Esta es la razón por la cual es esencial que la organización ya sea razonablemente robusta, resistente y adaptable antes de intentar este proceso.

5.4.1 Análisis de la situación

Resulta muy tentador para las empresas comunitarias (y para las ONG que las apoyan) tomar la oportunidad de negocio más obvia sin detenerse a comparar su valor potencial y sus riesgos con respecto a otras opciones. En algunos casos, el curso de acción más obvio podría no ser el más apropiado para la fortaleza de la comunidad, o podría ser que responda muy débilmente a la demanda en el mercado.

Un análisis de la situación asegura que el concepto de negocio está enraizado en la realidad local y que está dirigido por una proposición de valor genuina. Para realizar este análisis, la organización debe hacer lo siguiente, en su totalidad o en parte:

- ▶ Revisar nuevamente el análisis de fortalezas y debilidades e identificar cómo cada una de las fortalezas se vincula con las oportunidades y cómo cada debilidad se relaciona con las amenazas (véase el recuadro para una guía).
- ▶ Cuantificar la disponibilidad de recursos naturales para la empresa (por ejemplo, la tala anual permitida en un bosque natural, hectáreas de tierra para el desarrollo de la plantación).
- ▶ Identificar los recursos humanos disponibles para la empresa (equipo de liderazgo, fuerza de trabajo local, personal con conocimiento especializado, ONG o asesores técnicos del gobierno local).
- ▶ Investigación de mercado: ¿qué valoran más los consumidores (calidad, precio o servicio)?, ¿quién es la competencia y qué ofrece?
- ▶ Considerar condiciones locales – revisar infraestructura local, costo del transporte, clima, limitaciones físicas (por ejemplo, cuándo se ponen intransitables los caminos, cuándo no son navegables los ríos).

5.4.2 Desarrollo del concepto

Finalmente se va a requerir un plan de negocio, pero antes de meterse en camisa de once varas (y gastos), lo más fácil es generar una nota breve del concepto. Esto será suficiente para probar la idea, atraer interés entre compradores e inversionistas, y evaluar la factibilidad. La nota de concepto convierte la información que se recabó durante el análisis de la situación en un resumen del “valor de la propuesta”, que es la promesa de que el negocio liberará valor en dos sentidos: suministrará algo que el cliente valora y al mismo tiempo creará valor en la empresa garantizando que los ingresos superen los costos.

Hay un ejemplo de marco para una propuesta de negocio que aparece como anexo a este informe (sección 8.1 Marco para el Documento de Concepto de Negocio). En resumen, este breve documento:

- ▶ Establecerá los objetivos del negocio (visión y misión) y definirá las metas (financieras) del negocio aparte de las metas de “impacto”, como los resultados sociales y ambientales. Esto es importante porque en una fase posterior del plan de financiamiento, estos objetivos podrían ser financiados por distintos inversionistas.
- ▶ Describirá las oportunidades del negocio.
- ▶ Definirá cómo se desplegarán las fortalezas de la organización en una estrategia para explotar las oportunidades de negocio.
- ▶ Describirá las características del producto y cómo este satisface la demanda del mercado (por ejemplo, con madera certificada cuyas existencias son limitadas, los consumidores pagarán un suplemento del n%).

Recuadro 22: Análisis de fortalezas y debilidades (DAFO)

El análisis de fortalezas y debilidades incluye oportunidades y amenazas.⁹⁷ Se trata de una técnica muy sencilla que analiza un negocio de manera que la estrategia que se siga a futuro se centre en desarrollar las fortalezas y en mitigar las debilidades. Este proceso de análisis es una herramienta de planificación muy efectiva de fácil comprensión para la gente, aun si no tiene una formación empresarial o muchos años de escolaridad.

		Positivo	Negativo
Análisis de capacidades	Internas	Fortalezas	Debilidades
Análisis del mercado, entorno, etc.	Externas	Oportunidades	Amenazas

El proceso mide tanto las capacidades internas (fortalezas y debilidades del negocio) como las condiciones externas (oportunidades y amenazas que enfrenta el negocio). El primer paso es establecer las capacidades de la organización para llevar a cabo sus principales competencias y calificarlas, por ejemplo: fuente de materias primas, producción, comercialización, distribución y servicios al cliente. A los aspectos de las diversas competencias se les puede asignar el calificativo de fortaleza o debilidad.

A continuación la organización examina las oportunidades y las amenazas. Las oportunidades pueden estar relacionadas con nuevas tecnologías, suministro de materias primas, nuevos mercados (como por ejemplo, aquellos con tipos de madera menos conocidos), nuevas normas y reglamentos/permisos, tendencias económicas. Las amenazas pueden incluir: escasez de materias primas, nuevos reglamentos, tendencias económicas, inestabilidad política, competencia desleal, cambio en las tendencias de consumo (por ejemplo, los consumidores prefieren plástico en lugar de madera o iPads en lugar de papel).

El objetivo del análisis de fortalezas y debilidades es encontrar la relación óptima entre los recursos internos de la empresa y el ambiente externo mediante:

- ▶ Fomentar las fortalezas de la organización; reducir sus debilidades o adoptar una estrategia que evite las debilidades.
- ▶ Explotar las oportunidades, particularmente recurriendo a las fortalezas.
- ▶ Reducir la exposición a las amenazas o contrarrestarlas.

Por ejemplo, el análisis de fortalezas y debilidades podría ilustrar que el nuevo negocio controlado localmente debería concentrarse inicialmente en las cosas que hace bien, como cultivar y cortar árboles, en la medida en que aún no tiene capacidad para lidiar con cuestiones de producción. A la inversa, podría mostrar que hay una oportunidad de mercado en cierto tipo de procesado y que el negocio tiene una cierta competencia para aprovechar la oportunidad. Con el tiempo es buena idea repasar el análisis de fortalezas y debilidades, y poner al día la tabla para que refleje los cambios en la organización y el entorno.

5.4.3 Estudio de factibilidad

El concepto de negocio tendrá que ser probado en su factibilidad y aceptación en el mercado. La manera como se evalúe la factibilidad dependerá del tipo de negocio, pero podría incluir cierta investigación y desarrollo, por ejemplo, recurriendo al uso de lotes de muestra o proyectos piloto. También podría incluir:

- ▶ Análisis de impacto ambiental.
- ▶ Evaluación de impacto social/comunitario (por ejemplo, si requiere el consentimiento de los integrantes de otra comunidad o de otros grupos locales).
- ▶ Verificar a fondo la situación jurídica (permisos, licencias de exportación, etc.).
- ▶ Discusión del concepto con asociados, expertos de fuera del área y otros intermediarios.

- ▶ Presentación del concepto a los compradores y obtención de cartas de intención o retroalimentación constructiva. Es importante tener un sentido de la demanda real y una idea de los precios.

El objetivo del estudio de factibilidad es tomar una decisión que probablemente incluirá los siguientes elementos:

- ▶ **No es factible** – hay que regresar al desarrollo del concepto (y quizá realizar nuevamente el análisis de la situación con la nueva información recabada en el proceso de factibilidad).
- ▶ **Posiblemente factible** – el concepto tiene cierto mérito pero es necesario llenar algunos vacíos antes de que sea plenamente factible.

5.4.4 Análisis de vacíos

El proceso que describimos en los párrafos anteriores revelará algunos temas interesantes e importantes. Puede que algunos resulten incómodos de escuchar o se pierda la motivación cuando una idea fantástica de negocio comienza a desintegrarse al no resistir el análisis y la discusión con personas de fuera del grupo. Sin embargo, este es el punto de inflexión que separa un negocio real de los que simplemente buscan tener ingresos. Un negocio con espíritu emprendedor, con un equipo de liderazgo entusiasta, sólido y adaptable, observará cómo estas “duras verdades” se convierten en ventajas para el negocio. El análisis de vacíos establecerá la distancia entre el concepto ideal y la capacidad real de la organización para llevarlo a cabo.

Este análisis cubrirá temas como:

- ▶ Satisfacer las demandas del mercado (calidad, precio, servicio).
- ▶ Mejorar el desempeño social y ambiental.
- ▶ Superar limitaciones internas (debilidades gerenciales, baja capacidad, problemas organizativos).
- ▶ Superar limitaciones externas (infraestructura, políticas públicas, permisos y aspectos jurídicos).
- ▶ Cómo hacer crecer el negocio. Podría ser que el concepto no fuera factible para un negocio pequeño por sí mismo, pero tal vez se pudiera mejorar mediante la colaboración o alianza con otros negocios locales.

El resultado de este proceso es un plan de acción claro con definición de tiempos. En algunos casos, la transición del concepto y la fase de I&D del negocio hasta el punto donde el proyecto realmente se encuentre en la fase de arranque, puede tomar algún tiempo. Los negocios controlados localmente deben estar dispuestos a invertir tanto tiempo como sea necesario para alcanzar el punto apropiado de arranque, y es posible que tengan que persuadir a donantes y filántropos de la necesidad de un enfoque metódico para hacer inversiones posibilitadoras.

Recadro 23: Análisis de limitaciones del mercado (forma parte del “análisis de la situación”)

Políticas y reglas

No todos los mercados son libres. Por distintas razones, los gobiernos deben restringir opciones de inversión relacionadas con el sector forestal. En Mozambique, por ejemplo, sólo mozambiqueños pueden aprovechar del acuerdo anual de Licencia Simple para explotar bosques, mientras que los inversionistas nacionales e internacionales pueden perseguir concesiones de largo plazo. En otros países como Ghana, estrictos requisitos para estar legalmente vinculado con el Voluntary Partnership Agreement (VPA) y el plan de acción del Forest Law Enforcement Governance and Trade (FLEGT) de la UE restringen qué especies de madera pueden talarse, exportarse y cuándo. Otros gobiernos restringen inversiones en ciertas áreas y contextos por razones ambientales, por ejemplo, la agricultura en laderas debido a deslizamientos y preocupación por la erosión, o plantaciones en turbales en Indonesia debido a las emisiones de carbono.

Ineficiencias del mercado

Incluso donde los mercados están relativamente libres de restricciones a causa de políticas y reglas, puede que operen ineficientemente debido a varios factores. Sistemas de información deficiente en el mercado pueden limitar la capacidad para satisfacer la demanda con oferta. Para muchos productos agrícolas y forestales, la ausencia de información en el mercado podría deberse a una inadecuada gradación o control de calidad del producto. Por ejemplo, en Honduras donde Greenwood⁹⁸ intentó proveer a las guitarras Taylor con mangos de caoba, se dedicó mucho empeño a la construcción de instalaciones destinadas al control de calidad antes de que las primeras órdenes fueran liberadas. Los intentos de inversión en operaciones silvícolas en bosques comunitarios con frecuencia se han venido abajo debido a la dificultad de satisfacer las expectativas de calidad de manera oportuna.⁹⁹

Competencia

Donde la informalidad es dominante, las empresas que deciden invertir en manejo sostenible o incluso en certificación pueden enfrentar competencia desleal por parte de quienes operan informalmente o que no les preocupa la sostenibilidad. En algunos casos, ese tipo de competencia incluso podría ser lícita. En el Brasil, por ejemplo, el mayor volumen de madera talada lícitamente proviene de proyectos de reasentamientos en los años de 1990, lo cual depreció el valor de la madera proveniente de operaciones certificadas, que encontraron difícil competir en el mercado nacional. Inversión en energía proveniente de biomasa en muchos países se ha dificultado debido a la amplia disponibilidad de carbón y leña proveniente de tala insostenible donde no tienen que cubrirse los costos de gestión.

Estacionalidad

Para invertir en productos forestales no maderables, el suministro de temporada podría significar que hay superabundancia durante el periodo de cosecha y por tanto baja en los precios. En tales circunstancias, encontrar otros mercados o formas de almacenar productos para poder venderlos fuera de temporada son posibles soluciones.

5.4.5 Completar la etapa de validación

Una vez que los poseedores se han organizado para mejorar las condiciones externas y han formado asociaciones con el fin de establecer las mejores condiciones internas posibles, todavía es posible que tengan que luchar para obtener inversión financiera. Incluso con una tenencia clara, en el contexto de una buena gobernanza, un buen nivel de capacidad en la gestión y liderazgo de la empresa, diseñar un acuerdo de inversión exitoso es un desafío. Hasta cierto punto, esto puede mejorar si el nuevo negocio da ciertos pasos, acompañados por las etapas apropiadas de inversión posibilitadora e inversión de activos. La tabla inferior es una repetición de la tabla tres, y muestra los criterios que aún hay que satisfacer, incluso si la empresa ha podido – junto con sus asociados – establecer las condiciones favorables que ya hemos descrito. Enseguida explicamos brevemente estos aspectos destacados que hay que cubrir.

Tabla 10: Tarjeta de puntaje para indicar si se está listo para la inversión, revisado

Tipo	Categoría	Criterios de inversión	¿Cubierto?
Inversión posibilitadora		Objetivos compatibles	Sí, ver condición (vi)
		Potencial de mejoramiento	Sí, ver condición (v)
		Flexibilidad	Ídem
		Posibilidades de tener un impacto positivo social y ambiental. Plan para mitigar cualquier impacto social y ambiental negativo	Inherente a la propuesta de BCL, y está explicado en el plan de negocio
Inversión de activos	Valor	Viabilidad de la propuesta de negocio	Quizá, ver condición (viii)
		Riesgos y rendimientos conmensurables	?
		Situación de la tenencia tierras y derechos de uso	Sí, ver condición (i)
		La empresa tiene suficiente escala	?
		Historial de los administradores	?
		Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado)	Quizá, ver condición (ii)
		Empresa formal con permisos	Sí, ver condición (iii)
		Capacidad organizativa para rendir el impacto planeado	?
	Impacto	Todos los arriba mencionados, más: Posibilidades de tener un impacto social y ambiental positivo. Plan para mitigar cualquier impacto social y ambiental negativo	Inherente a la propuesta de BCL, y está explicado en el plan de negocio
	Producto	Potencial para elaborar un producto que se ajuste a especificaciones requeridas	?
	Bancos	Liquidez de activos y acceso a aval (garantía)	?
		Suficiente flujo de caja	?
		Empresa formal con permisos	Sí, ver condición (iii)
		Historial de los administradores	?
		Capacidad organizativa	?
		Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado)	Quizá, ver condición (ii)
	Suficiente aportación de capital por parte de los titulares	?	

5.5 Preparación

Propuesta →	Establecimiento →	Validación →	Preparación →	Negociación →	Desempeño
-------------	-------------------	--------------	----------------------	---------------	-----------

Cuando los vacíos identificados en los pasos previos han sido abordados (o cuando hay un plan en progreso para abordarlos), la organización tendrá que dotar de contenido al documento de concepto para hacer una propuesta de negocio más completa y ofrecérsela a los inversionistas. En algunos casos, podría haber vacíos (por ejemplo, en capacidad técnica) que no podrán ser resueltos apropiadamente hasta que el negocio esté plenamente financiado. Esto se puede identificar en la propuesta de negocio como un rubro para el presupuesto dedicado a la capacitación. El objetivo de esta fase es hacer que el negocio quede listo para recibir inversión e inicie operaciones.

5.5.1 Plan de negocio

El plan de negocio es el medio por el cual una organización puede demostrar que entiende plenamente las oportunidades de negocio y cómo aprovecharlas. También es una herramienta esencial para identificar y reducir al máximo los riesgos, lo cual es crucial no solo para que los inversionistas estén dispuestos a participar en el proyecto, sino para asegurar que la propia comunidad no se comprometa con algo que conlleva un riesgo inaceptable. Hay muchos recursos disponibles que describen pormenorizadamente cómo preparar un plan de negocios, de manera que esta guía no cubrirá este aspecto con gran detalle.

Resumiendo, un plan de negocio mostrará que se entienden las necesidades del cliente, el valor de la propuesta y la cadena de valor, con prueba de conocimiento especializado en el mercado local. El plan de negocio no puede ser juzgado únicamente en su coherencia interna y la presentación de cifras satisfactorias. El plan de negocio no es una promesa de que se alcanzarán ciertos resultados, más bien explica cómo la empresa busca avanzar por pasos hacia un destino definido, al tiempo que identifica los riesgos que podría enfrentar. Al evaluar la viabilidad de un plan de negocio, un inversionista debe tomar en cuenta varios factores, algunos de los cuales corresponden a la parte interna de la empresa (personal, recursos y otros similares), mientras que otros son externos (como riesgos, fuerzas del mercado, tendencias económicas y ciclos).

El plan tiene que ser una evaluación sobria e imparcial de los pasos que son necesarios para que el negocio alcance sus objetivos. Tiene que incluir supuestos y cálculos (como rendimientos, tasas de crecimiento y proyección de precios) que puedan compararse con negocios similares. Incluirá una declaración clara de la misión y de la visión del negocio, y una descripción del modelo de negocio que define cómo planea hacer dinero.

Un tercero debe revisar el plan de negocio para establecer su coherencia; podría ser una ONG, aunque es poco frecuente que tenga el conocimiento para evaluar planes de negocio. Aquí es donde un intermediario profesional puede resultar invaluable, como un proveedor de servicios para el desarrollo empresarial. En muchos casos incluso es posible que exista la oportunidad de que la empresa sea calificada por una agencia (por ejemplo véase el estudio de caso de SCOPEInsight). Esto mejorará enormemente su credibilidad y las posibilidades de que encuentre inversionistas dispuestos.

5.5.2 Financiamiento del diseño de negocio

En lo más básico, un plan de negocio debe especificar la cantidad de financiamiento requerido para ser ejecutado. En la mayoría de los casos, un nuevo negocio requerirá inversión de efectivo para cubrir los costos de compra de activos y equipo (conocido como gastos de capital). También es posible que requiera efectivo para cubrir los costos del establecimiento y los costos fijos hasta que se genere suficiente flujo de caja proveniente de las ventas (a veces a esto se le conoce como gastos de operación).

Puede que modelo de financiamiento también quiera proponer un mecanismo de financiamiento, como deuda, capital social o una combinación de ambos. Puede mostrar cómo se suministraría flujo de caja mediante una “provisión de fondos” que asegurara que el negocio solo recurriría a la deuda o al capital social en caso de precisar efectivo, y que no tendría un gran saldo de caja en su cuenta.

El modelo más adecuado de financiamiento dependerá hasta cierto punto del apetito de los inversionistas y de la naturaleza de los activos que se ofrezcan como garantía. En algunos casos, es posible que el activo aún no se encuentre disponible (en el caso de árboles en crecimiento) o quizá depende de recibir ingresos por ventas, en cuyo caso descontar facturas (o factoraje) podría ser la respuesta. Este es un método por el cual la empresa recurre a órdenes de compra hechas por compradores, como garantía del crédito, otorgando al inversionista o al prestamista el control sobre el ingreso y reduciendo considerablemente el riesgo.

Tabla 11: Comparación de instrumentos financieros¹⁰⁰

Instrumento financiero	Términos	Implicaciones para la empresa controlada localmente
Financiamientos	Duración: corto plazo Pagos anuales: no hay Repago: no hay	<ul style="list-style-type: none"> • Generalmente uso restringido a proyectos predefinidos • Altos costos de recaudación de financiamiento • Baja flexibilidad empresarial • Fuente de financiamiento no confiable: podría ser que no haya flujo de financiamiento disponible
Capital de deuda	Duración: largo plazo (3–7 años) Pagos anuales: pago de intereses (variable) Repago: sí	<ul style="list-style-type: none"> • El pago anual de intereses requiere un modelo de negocio de bajo riesgo • No hay dilución de titularidad • Amplios derechos de quienes proporcionan capital en caso de incumplimiento • Alta flexibilidad empresarial en el uso de capital
Arrendamiento	Duración: largo plazo (3–7 años) Pagos anuales: pagos de interés (fijos) Repago: sí	<ul style="list-style-type: none"> • Financiamiento atado a un rubro de gasto de capital específico (p.ej. camión o aserradero) • No hay dilución de titulares de la empresa • El aportador de capital tiene el derecho de recobrar activos de capital en caso de incumplimiento
Capital social	Duración: ilimitada Pagos anuales: pagos de dividendos (variable) Repago: no	<ul style="list-style-type: none"> • Dilución de titularidad • El inversionista recibe control y derecho a voto • Participación de utilidades para el inversionista • Impacto potencial sobre la cultura corporativa
Bonos de cupón cero	Duración: largo plazo (5–15 años) Pagos anuales: no hay Repago: sí, incluyendo intereses acumulados	<ul style="list-style-type: none"> • Repago correlativo con los ingresos futuros (p.ej. cosecha de madera) • El inversionista tiene la primera opción sobre activos en caso de incumplimiento • Alto costo de transacción para designar y emitir el bono • Forma eficiente para que la empresa lidie con flujo retrasado de efectivo

Recuadro 24: Correlación del tipo de financiamiento con el negocio

Debido a que las empresas forestales controladas localmente no cuentan con activos que puedan usarse como garantía (tierra, activos personales, edificios, equipamiento físico, etcétera), hay menos oportunidades de financiamiento con deuda, por ejemplo, tomando un crédito bancario. Esto significa que el negocio tiene que hacerse con una base de capital,¹⁰¹ donde se hace partícipe al inversionista en el negocio y este tiene derecho a su parte de las futuras utilidades.

En el caso de las plantaciones madereras, la empresa forestal controlada localmente podría carecer de flujo de caja para repagar créditos o hacer un pago de dividendos por algunos años. En tales casos los “bonos de cupón cero” podrían ser una respuesta, ya que permiten el repago tanto del principal como de los intereses al final del término, que puede ser hasta de 15 años. Esto quiere decir que el bono puede ser diseñado para equiparar la cosecha planeada, asegurando que los inversionistas reciban su pago del efectivo que haya. No se podrá recurrir a esta estructura de bonos hasta que la empresa cuente con cierto stock permanente (y por tanto un registro de que mantiene una plantación), sin embargo, en los primeros años, es posible que se pida a los inversionistas de activos que financien la plantación inicial.

5.5.3 Oferta a los inversionistas

Para atraer a los inversionistas más apropiados, la empresa debe tener claro qué tipo de financiamiento está buscando, lo cual debería estar claro desde el plan de negocio y modelo de financiamiento. La distinción más importante es entre inversionista de producto o inversionista de ingreso. Es posible que también haya un modelo híbrido donde inversionistas en producto abastecen una orden de compra directamente a una financiadora, que a su vez hace un adelanto al productor.

Para tener éxito en encontrar inversionistas, la empresa necesita considerar formas en las que pueda reducir el costo e incertidumbre de hacer negocios con ellos. Los inversionistas realmente necesitan conocer la empresa para evaluar con precisión riesgos y rendimientos. ¿Cómo puede facilitarse este proceso?

Obtener financiamiento es un cuello de botella clave para las pequeñas empresas en todos lados, aunque este es particularmente el caso con la inversión en bosques localmente controlados. De seguir los pasos descritos en este modelo, las empresas podrán encontrarse por lo menos en una buena posición para atraer capital.

Recuadro 25: ¿Cuál es una “tasa atractiva de rentabilidad ajustada al riesgo”?

El inversionista está o bien prestando dinero, en cuyo caso el plan de negocio tiene que demostrar cómo se van a hacer los pagos de intereses, o bien invirtiendo en activos. Si hace inversión en activos, el inversionista pedirá participación en las utilidades futuras, de manera que tendrá que estar convencido de que la tasa de rentabilidad será suficiente para compensar el riesgo de que las utilidades no se materialicen. Esta tasa de rentabilidad interna variará de acuerdo con el estatus del criterio de inversión establecido en la tarjeta de preparación para la inversión que aparece en la tabla 3. Una tenencia más segura, en entornos empresariales estables, requiere una tasa de rentabilidad más baja.

5.5.4 Desarrollo de capacidades para cumplir con el plan

Los poseedores de derechos necesitan contar con destrezas empresariales competitivas para ingresar a o crear nuevos mercados, asegurar la rentabilidad y atraer inversión para un manejo sostenible de los recursos forestales. Estas destrezas son poco comunes en el contexto forestal de los países en desarrollo. En efecto, se han establecido alianzas ad hoc como Forest Connect¹⁰² con el fin de apoyar a pequeñas empresas forestales, precisamente porque el desarrollo de capacidades empresariales recibe tan poco apoyo en el contexto forestal.¹⁰³

Los poseedores que son empresarios forestales necesitan ayuda para comprender ciertas áreas:¹⁰⁴

- ▶ **Mercados y comercialización** – encontrar qué es lo que los consumidores quieren y desarrollar materiales de promoción para convencer a los clientes de que compren los productos y servicios que producen los poseedores.
- ▶ **Competencia** – evaluar las ventajas competitivas, como proporcionar el mismo valor que sus competidores pero a menor costo u ofrecer más valor con el mismo costo, o diversificarse en nuevos productos o mercados.
- ▶ **Cadenas de valor** – evaluar qué parte de la cadena de valor pueden ocupar verdaderamente, qué forma de empresa tiene mayores posibilidades de servir a sus intereses.
- ▶ **Roles en el negocio** – asignar diferentes tareas a las personas adecuadas: gerentes, coordinadores de la cadena de suministro, producción y comercialización y contabilidad.
- ▶ **Registros** – hacer la contabilidad básica en la hoja de balance, utilidades y pérdidas, y análisis de flujo de caja.

Una de las áreas esenciales que requiere apoyo es el ayudar a que los grupos de poseedores de bosques preparen o negocien adecuadamente las propuestas de inversión. Esto implica la preparación de la propuesta, es decir: desarrollo del concepto inicial o idea del negocio, conducir un estudio de impacto, formalizar una estructura organizativa e institucional, preparar estudios de factibilidad, llegar a acuerdos internos y redactar la nota conceptual o propuesta de negocio, así como negociar el acuerdo con el inversionista. También revelar los objetivos, hacer que confluyan el inversionista con el concepto, decidir si el financiamiento del acuerdo será con deuda/activos, participación de utilidades, escala de tiempo, participación de terceros, conducir la diligencia debida para identificar vacíos, hacer mejoras, renegociar y firmar los términos del acuerdo.¹⁰⁵

Recuadro 26: El modelo de graduación FAST

La Finance Alliance for Sustainable Trade (FAST) es una asociación de colaboración entre proveedores de servicios financieros y una amplia gama de actores. Busca incrementar el acceso al financiamiento para las organizaciones de productores forestales con prácticas sostenibles y las PyMEs en los países en desarrollo, para así combatir la pobreza. FAST utiliza un “modelo de graduación” mediante el cual algunos de sus socios y órganos de asistencia técnica proporcionan inversiones **posibilitadoras** en forma de capacitación financiera y ayuda para que las PyMEs desarrollen planes de inversión y de negocio. Una vez que su capacidad financiera mejora – junto con su confianza para presentar su negocio y discutir números con los inversionistas – la PyMEs está lista para “graduarse” y pasar a la siguiente etapa, en la cual FAST le ayudará a encontrar potenciales inversionistas de activos a los que poder presentar su plan de negocio.¹⁰⁶

5.5.5 Destacar las tasas de rentabilidad

Las tasas de rentabilidad que se anticipan en el plan de negocio tienen que ser razonables, dado el riesgo implicado. Si son demasiado bajas no serán atractivas, pero si son demasiado altas levantarán suspicacias de ser demasiado optimistas o muy riesgosas. Hay que explicar en detalle los supuestos subyacentes que informan la predicción (como tasas de crecimiento, precios del mercado, impuestos, costos de establecimiento). Los factores de riesgo tienen que estar claramente identificados en la presentación del negocio, junto con estrategias para manejarlos y mitigarlos. Podría ser que los inversionistas también pregunten qué tan sensibles son estos resultados ante ciertos parámetros como cambios de precio, crecimiento biológico y otras fuentes de incertidumbre. Quienes desarrollan negocios deben entender y ser capaces de presentar el perfil de riesgo de sus proyectos.

Cualquier proyección (como rendimientos, tasas de crecimiento, proyecciones de precios) del plan tiene que poder ser comparable con indicadores de negocios similares, productos, clima, etcétera. Si son demasiado distintos de lo que comúnmente sería realizable en cualquier otro lado, entonces es posible que requieran una explicación detallada.

5.6 Negociación

Propuesta →	Establecimiento →	Validación →	Preparación →	Negociación →	Desempeño
-------------	-------------------	--------------	---------------	---------------	-----------

La fase de negociación solo es posible si en las etapas previas se han alcanzado ciertos resultados, como derechos claros en la tenencia, licencia social para operar, redacción preliminar del plan de negocio, identificar una organización local con representación legítima y constituida jurídicamente, consciencia de capacidades y necesidades, comunicación y métodos de transparencia y, finalmente, capacidad de negociación.

La negociación comienza con las preguntas correctas de la otra parte. Implícitamente, los poseedores preguntan a los inversionistas: “¿cómo podemos ayudarlos a alcanzar rendimientos sobre el capital?”; mientras que los inversionistas preguntan a los poseedores: “¿cómo podemos ayudarlos a superar barreras para nuestra mutua ventaja, por ejemplo, tenencia, acceso al mercado?”. Esto reconoce que en ocasiones los grupos quieren algo más de una relación de inversión y no solo acceso a efectivo. Por ejemplo, puede que estén buscando seguridad en la tenencia o algún tipo de *empoderamiento*. Por supuesto que es posible que el inversionista comparta estos objetivos (la tenencia muy probablemente fortalecerá la propuesta de negocio y la hoja de balanza, de manera que beneficiará a todas las partes). Compartir objetivos no significa que todos los objetivos sean los mismos, sino que hay un traslape sustantivo que asegura que todas las partes estarán comprometidas con el éxito y la longevidad del negocio.

5.6.1 Diligencia debida

El inversionista deseará conducir un proceso de diligencia debida que revisará muchos de los aspectos que discutimos en extenso en la sección tres de esta guía (“Entender la inversión”). Para recapitular, los inversionistas estarán buscando evaluar los criterios que aparecen en la tabla inferior, que también indican qué evidencia podrá ser requerida.

5.6.2 Términos del acuerdo

Un buen proceso de negociación debe revelar lo que cada una de las partes tiene que ofrecer y qué esperan del acuerdo. Las condiciones favorables que discutimos en el capítulo anterior son en cierto sentido las piezas de la negociación que permiten mantener buenos acuerdos comerciales. El recuadro inferior delinea algunas de las directrices para una buena negociación.

El producto de este proceso los rasgos característicos que constituirán los “términos del acuerdo”, es decir, el esqueleto de un contrato.

5.6.3 Análisis de riesgo y plan de mitigación

Los planes de negocio tienen que anticipar los riesgos y considerar cómo van a manejarlos. El impacto de ciertos riesgos puede resultar más serio para la comunidad que para los inversionistas, por lo que se requiere un mecanismo de puntaje distinto al que se puede encontrar en un plan de negocio estándar. Si el plan de negocios es responsable y la empresa tiene el potencial para realizarlo, la mayor parte de los inversionistas procederán incluso si todavía hay algunas áreas débiles que se necesitan abordar. Tratarán de determinar si estas debilidades o limitaciones son internas o externas.

- ▶ Las **debilidades internas** requieren un proyecto que necesita tiempo para mejorar (por ejemplo, desarrollo de capacidades de gestión).

- Las **restricciones externas** podrían requerir acciones de cabildeo con los gobiernos para mejorar el entorno posibilitador para las empresas.

Esto podría precisar cartas de intención de terceros, confirmando su papel en el acuerdo, las acciones acordadas y los compromisos con el financiamiento (por ejemplo: una ONG acuerda cubrir los costos del desarrollo de capacidades, el gobierno acuerda proveer infraestructura y emitir permisos).

Tabla 12: Evidencia requerida para satisfacer los criterios de inversión

Tipo	Categoría	Criterios de inversión	Evidencia
Inversión posibilitadora		Objetivos compatibles	Discusión
		Potencial de mejora	Análisis de vacíos
		Flexibilidad	Discusión y evaluación organizativa
		Es posible que tenga impactos sociales y ambientales positivos y tenga un plan para mitigar cualquier impacto social o ambiental negativo	Plan de negocio y quizá también evaluación de impacto ambiental y social ¹⁰⁷
Inversión de activos	Valor	Viabilidad de la propuesta de negocio	Plan de negocio, análisis de mercado, indicadores
		Riesgos y rendimientos commensurables	Análisis de riesgo (véase abajo)
		Situación de la tenencia del bosque y derechos de uso	Legal
		La empresa tiene envergadura suficiente	Plan de negocio y modelo financiero
		Historial de los administradores	Entrevistas
		Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado)	Análisis de riesgo (véase abajo)
		Empresa formal con permisos	Legal
		Capacidad organizativa para cumplir con el plan	Evaluación organizativa y análisis de vacíos
	Impacto	Todos los de arriba, más: es posible que tenga impactos sociales y ambientales positivos y cuente con un plan para mitigar el impacto social y ambiental negativo	Plan de negocio y quizá también evaluación de impacto ambiental y social ¹⁰⁷
	Producto	Potencial para elaborar un producto que se ajuste a especificaciones requeridas	Demostraciones y muestras
	Bancos	Liquidez de activos y aval	Análisis de escritorio e indicadores
		Suficiente flujo de caja	Plan de negocio y modelo financiero
		Empresa formal con permisos	Legal
Historial de los administradores		Entrevistas	
Capacidad organizativa		Evaluación organizativa	
Factores externos (riesgo país, gobernanza y restricciones del mercado)		Análisis de riesgo (véase abajo)	
	Suficiente aportación de capital social de los titulares	Plan de negocio y modelo financiero	

Recuadro 27: Negociar y mantener buenos acuerdos

A partir de un documento del Banco Mundial que aborda la reformulación de las asociaciones forestales y la distribución de beneficios (*Rethinking Forest Partnerships and Benefit Sharing* World Bank, 2009)

Los acuerdos de colaboración entre asociados toman múltiples formas, desde los informales y con disposiciones que permiten que una de las partes lo abandone, hasta contratos legales plenamente ejecutables. Algunos acuerdos no están documentados. Otros tienen elementos que están establecidos o basados en legislación, planes de manejo forestal, en los estatutos organizativos o en registros de propiedad.

Los acuerdos de colaboración efectivos y duraderos tienden a tener ciertas características que se analizan en los trabajos académicos sobre legislación, negociación y resolución de conflictos. El estudio examina la importancia que tienen doce de estos factores, entre los que se incluyen:

Expectativas compartidas – sobre el empeño y qué es lo que va a producir.

Comunicación – tanto formal como informal, que satisface a ambos lados y promueve la transparencia.

Negociación plena – las partes en una negociación sienten que entienden a su satisfacción los motivos de la otra parte.

Incentivos – la colaboración debe valer la pena no solo para la comunidad como un todo, sino para las personas en particular que tienen el poder de ayudar u obstaculizar el proyecto.

Jurídicamente reconocido – donde los detalles están óptimamente redactados.

Mutuo respeto – ninguna de las partes asiste a la mesa desde una posición de superioridad o inferioridad y ninguna de las partes deja la mesa sintiendo que se impuso la voluntad de la otra parte, o que una ventaja o desventaja enorme es causa de una influencia injusta.

Mutuo entendimiento – de las propias responsabilidades y las de los demás, y de detalles específicos que son importantes o no, como fechas límites y requerimientos de registros.

Se trata seriamente cualquier historial de conflictos – particularmente si el conflicto es con respecto al uso del recurso que se está negociando.

Prácticos – ambas partes ven los términos del acuerdo como prácticos y cada una de las partes cuenta con el conocimiento técnico, capital, equipo, infraestructura o simple fuerza de trabajo y tiempo necesarios para cumplir con sus obligaciones.

Autodeterminación – ninguna de las partes se siente compelida a negociar o firmar el acuerdo – actúan de acuerdo con su libre albedrío. Si alguna de las partes fue persuadida para asistir, acuerdan ver qué fue lo que se ofreció y si lo que se ofreció no fue visto como un ultimátum.

Confianza – las partes de los acuerdos efectivos sienten confianza mutua.

Obligaciones verificables – es sencillo determinar si las partes están cumpliendo con sus obligaciones.

Estas son características aplicables para alcanzar y mantener los acuerdos. Para mantener un acuerdo a largo plazo, las partes deben reunirse con frecuencia, renegociar aspectos y fragmentos y revisar su relación para dar cuenta de nueva información o cambios en las condiciones.

Mientras que distintas combinaciones de estas características han demostrado ser importantes para distintos tipos de colaboración, cuatro parecen ser universalmente importantes: mutuo respeto, confianza, practicidad y comunicación. Además, las alianzas fuertes y duraderas se caracterizan por procesos y prácticas que van más allá de lo que se determina en el propio acuerdo.

El proceso de mitigación de riesgos debe quedar integrado en el diseño del acuerdo, por ejemplo, la empresa maneja movimientos de precios adversos si un inversionista en producto acordó precios fijos. El negocio podría manejar el riesgo de mercado pensando en una posible diversificación del producto.

El contrato puede mejorar la resistencia y la adaptabilidad, así como reducir el riesgo, si introduce terceros confiables, por ejemplo:

- ▶ Cuentas de garantía bloqueadas para disposición de capital y recolección de ingresos.
- ▶ Servicios de arbitraje y jurisdicciones externas.
- ▶ Verificación de cultivo y protección de activo.
- ▶ Certificación de desempeño (como PEFC, FSC o RSPO).
- ▶ Auditoría financiera a cargo de contadores profesionales.
- ▶ Seguro para cubrir riesgos políticos, económicos y físicos.
- ▶ Verificación de producto por un tercero (véase estudio de caso SDC)

Recuadro 28: La mitigación del riesgo reduce el “costo” de capital e incrementa los rendimientos para los poseedores

Cambiar el perfil del riesgo tiene dos efectos importantes en el financiamiento. Primero, permite la realización de la inversión, que de otra forma habría desistido a causa del riesgo (frecuentemente, las PYMES forestales no pueden conseguir crédito a ningún precio). Además, reduce el costo del financiamiento, aliviando el costo del servicio del capital, lo que a su vez hace que los negocios sean más viables. Para el financiamiento de deuda esta relación es obvia: créditos con menor riesgo atraen tasas de interés más bajas. Para el financiamiento de capital social la relación es un poco más complicada. Un componente de la tasa de rentabilidad que busca el inversionista es el factor de riesgo, de manera que si este factor se reduce, la tasa de rentabilidad esperada puede reducirse. En términos prácticos, esto quiere decir que el negocio puede distribuir menos dividendos, reteniendo más capital de inversión en el negocio y por tanto reduciendo la necesidad financiera de capital de trabajo.

5.6.4 Desarrollar una visión compartida

Invertir en árboles y restauración de paisaje requiere una asociación más estrecha que una inversión convencional pasiva, por lo que cierto traslape de visión y metas parece apropiado y deseable. El proceso exige de cada parte revelar su visión y después acordar las metas que sean coherentes con la visión de cada una de las partes. Por ejemplo, la meta de la empresa local podría ser desarrollar una plantación y cosechar árboles para obtener utilidades sostenibles, al mismo tiempo que restaura el ecosistema local y mantiene la cohesión social. Su visión es la de una comunidad saludable y próspera, que viva en un ambiente natural. Por su parte la meta del inversionista es conseguir una rentabilidad positiva sobre el capital, al mismo tiempo que utiliza el capital para promover metas ambientales sin generar conflictos sociales. Los puntos en común son:

- ▶ Tener utilidades y una hoja de balanza creciente.
- ▶ Mejorar el paisaje forestal.
- ▶ Construir capital social.

Hay aspectos que hay que explorar a fondo para que revelen las potenciales diferencias en valores y visión, como:

- ▶ ¿Un paisaje forestal mejorado requiere un bosque con especies diversas, y por ello los monocultivos no serían lo apropiado?

- ▶ ¿Cuál es el fin de la reforestación en términos de utilidad y valor de esparcimiento? El bosque del futuro ¿aportará algo más que madera?
- ▶ ¿Los requisitos de la disciplina financiera que forman la base del rendimiento son el antecedente de los primeros dividendos para un fondo social?

Este es un proceso de mutuo aprendizaje y es el primer paso para determinar si la asociación es viable y sostenible. No significa que alguna de las partes tenga que comprometer sus valores, sino más bien que hay que aclarar las metas para evitar posteriores malentendidos.

5.7 Gestión del desempeño

Propuesta →	Establecimiento →	Validación →	Preparación →	Negociación →	Desempeño
-------------	-------------------	--------------	---------------	---------------	-----------

5.7.1 Seguimiento y retroalimentación

El negocio requerirá acordar con los inversionistas cómo hacer el seguimiento del desempeño de la mejor manera, utilizando criterios acordados y declaraciones financieras auditadas para asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. Los resultados del seguimiento pueden usarse como una retroalimentación constructiva para mejorar el desempeño (“¿estamos haciendo las cosas bien?”). De ser necesario, la organización puede revisar su plan de negocio y cambiar su enfoque a la proposición de valor (“¿estamos haciendo lo correcto?”). Es posible hagan falta cambios en la estrategia o el personal. Es posible que sea necesario reemplazar a los gerentes y reorganizar los equipos. Esto es algo común en todos los negocios, especialmente los que están en fase de arranque. Los poseedores deben procurar no resistirse a dichos cambios y el negocio tiene que ser capaz de hacerlos sin interferencia de la comunidad local ni del gobierno.

5.7.2 Lidar con disputas

Es muy probable que la renegociación de términos surja de eventos inesperados como el incumplimiento. En caso de incumplimiento el inversionista o el acreedor queda con la mayor parte de la responsabilidad, pero en el caso de gran éxito puede existir la sensación de que el inversionista se está llevando demasiado, aun cuando su participación vaya en línea con el acuerdo original. La resolución de disputas no será necesaria si todas las partes han discutido tales eventualidades con antelación.

5.7.3 Medición del impacto

Es necesario evaluar el negocio, sobre todo en sus propios términos y con referencia a las metas del plan de negocio acordado con el inversionista. Esto ayudará a asegurar que el negocio devenga en una entidad autosuficiente, que pueda esperar crecientes acuerdos, más constructivos y equitativos, con inversionistas, bancos, clientes y el Estado. La esencia de la inversión en bosques localmente controlados es que al obtener cierto poder económico autónomo, la población local puede fortalecer su reclamo a la tierra, a los recursos naturales y a los servicios públicos.

Sin embargo, como observamos al inicio de esta guía, muchos inversionistas también estarán interesados en los impactos no financieros del acuerdo, y estos pueden ser impactos sociales, económicos o ambientales. Cada vez se dispone de métodos más sofisticados para medir dichos impactos.



6 Estudio de casos prácticos

6.1 Planting Empowerment, Panamá

Planting Empowerment fue fundada en 2006 para mejorar el monocultivo de árboles de teca que se había extendido en la región del Darién en Panamá. Los fundadores, todos antiguos trabajadores para el desarrollo en la región, desarrollaron un modelo de silvicultura sostenible en asociación con titulares de tierra y lo han ido expandiendo a través de inversiones de activos privados.

Enfoque

En lugar de comprar tierra, Planting Empowerment arrienda la tierra de propietarios privados y de comunidades indígenas. El objetivo es cultivar una mezcla de árboles de madera tropical dura junto con cultivos comerciales de corto plazo como plátano, para obtener el máximo de producción de la tierra. El acuerdo de arrendamiento se extiende por 25 años, lo que permite que los árboles crezcan lo suficiente para producir una cantidad significativa de madera valiosa. La empresa alienta la formación de industria local basada en la producción de madera, aunque espera vender la mayor parte de la madera cortada en los mercados internacionales. Planting Empowerment vende cultivos comerciales en el mercado nacional para cubrir los costos de mantenimiento de los árboles, al mismo tiempo que provee más oportunidades de trabajo.

Financiamiento

Planting Empowerment es una empresa con fines de lucro que desarrolla al máximo los beneficios sociales y ambientales resultado de sus operaciones. La empresa ha obtenido más de 180 mil dólares estadounidenses en capital para financiamiento, a través de inversiones forestales que esperan producir una tasa de rentabilidad interna del 10%. Los más de 100 inversionistas de la empresa tienen interés en el empoderamiento social o económico y en la conservación ambiental. El objetivo de la primera ronda de financiamiento era probar el concepto de un nuevo modelo de inversión y provino en su mayoría de amigos y familias inversionistas. Tras cerrar ese ciclo de financiamiento, Planting Empowerment siguió con otro fondo, con lo que consiguió incrementar el número de árboles plantados a más de 22 mil o aproximadamente 20 hectáreas. A la fecha, la empresa está fusionando ambos fondos en un holding que se comenzará a integrar verticalmente y funcionará más como una empresa maderera tradicional.

Participación local

La empresa se inició con una base popular, por lo que la participación local es un factor importante de su éxito. Los titulares de tierra particulares reciben un pago mensual de 14-18 dólares por concepto de arrendamiento con un 2-4 por ciento de participación de los ingresos netos provenientes de sus respectivos lotes. Los contratos se negocian individualmente con base en el costo de oportunidad para el socio, aunque cada contrato va incrementando el pago al socio según el ritmo de la apreciación de la tierra. Las comunidades indígenas reciben 2 mil dólares por hectárea como anticipo del arrendamiento y 10 por ciento de participación de todos los ingresos netos provenientes de sus tierras.

La mayor parte de los titulares de tierra privados son agricultores de subsistencia, de manera que un tipo de ingreso estable es de gran interés para ellos. La estrategia es recordarles mensualmente los beneficios que obtienen del proyecto y reducir la posibilidad de que

malgasten un pago de anticipo elevado, o que tengan capital para comprar más tierra boscosa y luego deforestarla. Con las comunidades indígenas, un pago mensual tan reducido dividido entre todos los integrantes de la comunidad no sería sustancial, casi ni se darían cuenta. Además, el objetivo es permitir que las comunidades inviertan en proyectos más grandes que puedan beneficiar a todos, como por ejemplo proyectos en infraestructura.

El arrendamiento es tan solo de una porción de la tierra de cada socio, permitiendo que la porción restante la sigan utilizando de acuerdo con sus prácticas cotidianas. Los pagos representan un incentivo económico de corto plazo para mantener la tenencia de la tierra y evitar que el socio tenga que esperar hasta que se vendan los árboles para recibir el ingreso.

Alianzas

Planting Empowerment ha hecho alianza con el Smithsonian Tropical Research Institute para proporcionar plántones, y con la oficina del PNUD en Panamá para participar en proyectos comunitarios. Las interacciones con el gobierno son mínimas, excepto por el proceso para registrar las plantaciones.

Desafíos y oportunidades

El principal desafío para Planting Empowerment es conseguir capital, debido a que la empresa aún es muy reciente y tiene un acercamiento no tradicional a la silvicultura. No obstante, con insumos que escasean como tierra y mano de obra, centrarse en la participación local podría proporcionar a la joven empresa una ventaja sobre las compañías forestales tradicionales



6.2 Wildlife Works – Kenia

Wildlife Works ya lleva en el negocio 14 años y fue pionera de un nuevo modelo de negocio que trajo soluciones innovadoras basadas en el mercado para las comunidades y para la conservación de vida silvestre en los países en desarrollo. Formaron una entidad, la Wildlife Works Carbon LLC (WWC), para ayudar a que los poseedores locales monetizen recursos forestales y biodiversidad.

En 2011 anunciaron un acuerdo con el BNP Paribas Corporate & Investment Banking y su negocio de derivados comerciales, mediante el cual BNP Paribas aportará hasta 50 millones de dólares para financiar la lucha contra la deforestación y el cambio climático. El negocio de financiamiento de carbono del banco y Wildlife Works desarrollarán una cartera de proyectos de carbono REDD a gran escala en África, con el objetivo de proteger cinco millones de hectáreas de bosque nativo y capturar 25 millones de toneladas de dióxido de carbono anuales. BNP Paribas tendrá la opción de comprar bonos de carbono de emisiones no producidas, que forman parte de la cartera desarrollada, con el derecho a comprar 1.25 millones de toneladas en crédito en los próximos cinco años. Además la gigante de los seguros Allianz SE, con sede en Múnich, Alemania, ha hecho una inversión en capital social de 10 por ciento en WWC.

Wildlife Works es pionera del proyecto Kasigau Corridor REDD, que fue el primero a quien se concedió Unidades de Carbono Voluntarias (UVC, por sus siglas en inglés) para REDD, en el marco del estándar de carbono voluntario (VCS, por sus siglas en inglés). A la fecha es el modelo de carbono voluntario más ampliamente utilizado para emitir créditos en el mercado voluntario. Su validación y verificación se realiza según el Climate, Community and Biodiversity Standard. Asimismo, Allianz ha acordado una opción multianual de compra de créditos de carbono con el Kasigau Project del WWC.

Este proyecto emblemático protege más de 500 mil acres (poco más de 208 mil hectáreas) de bosque que trae beneficios del financiamiento directo de carbono a las comunidades locales, al mismo tiempo que asegura un corredor entre los Parques Nacionales de Tsavo.

El proyecto está diseñado para llevar beneficios sustanciales a las comunidades locales, mientras protegen los bosques y la biodiversidad. Ha creado miles de puestos de trabajo sostenibles para la población rural en Kenia y asegura mercados duraderos para sus productos. El modelo de beneficio-participación es muy simple y transparente: con la venta de bonos de carbono REDD generados a través del mercado voluntario, los dividendos del carbono se dividen en tres pools: 1) dividendo para los poseedores de tierra, 2) proyectos de desarrollo comunitario administrados por un fideicomiso, y 3) costos de operación de Wildlife Works y sus accionistas. Wildlife Works también trabaja estrechamente con el Kenya Forest Service y el Kenya Wildlife Service, lo cual permite ampliar los recursos de organismos públicos, al mismo tiempo que suman legitimidad y apoyo a la ética de operación del Wildlife Works.

Entre las amenazas externas más evidentes están la caza furtiva y la demanda mundial de marfil y otros productos de origen animal que se comercian ilícitamente. Además, la producción de carbón y la tala ilícita, entre otros, constituyen serios desafíos. También existen oportunidades significativas para fortalecer la buena relación con la comunidad, para las inversiones comunitarias, etcétera, a través de proyectos de desarrollo comunitario en el área que cubre el proyecto.

6.3 PhytoTrade Africa – África del Sur

PhytoTrade Africa fue establecida en 2002 como una asociación comercial de la industria de “productos naturales” (incluyendo alimentos, bebidas, aceites e ingredientes que se utilizan en la industria alimentaria y cosmética) en África del Sur. Es una organización sin fines de lucro, formada por integrantes suscritos; son empresas del sector privado, agencias de desarrollo, individuos y otros actores interesados provenientes de ocho países. El propósito de la asociación es aliviar la pobreza y proteger la biodiversidad en la región, para lo cual desarrolla una industria que no solo es económicamente exitosa sino ética y sostenible.

A la fecha, PhytoTrade se encuentra vendiendo polvo de árboles de baobab, que se utiliza como aditivo de alimentos y complemento saludable. Produce cerca de 150 toneladas anuales de polvo de baobab, lo que significa la participación de unas mil personas. Esto implica una inversión inicial de entre 150-200 mil dólares estadounidenses, que cubren los costos de instalaciones y maquinaria junto con inversión en grupos dedicados a la cosecha, su capacitación, certificación y transporte a la fábrica. No incluye la inversión de capital de trabajo.

PhytoTrade Africa obtuvo la aprobación de sus integrantes para vender el polvo de baobab en la UE en el marco de la norma Novel Foods. El siguiente paso es elevar el perfil del polvo de baobab, pues es un nuevo ingrediente desconocido para los consumidores. La estrategia de comercialización de PhytoTrade destaca los múltiples beneficios que el polvo de baobab tiene para la salud, así como sus cualidades cosméticas, al tiempo que menciona la mejora en los medios de vida de la población y en sostener la biodiversidad.

No obstante sigue habiendo barreras regulatorias en gran parte del mundo, incluyendo Estados Unidos (de acuerdo con la normativa del Generally Regarded as Safe (GRAS)) y Canadá. Algunos mercados aún permanecen inexplorados como el Lejano Oriente y América del Sur.

A la fecha, el desarrollo del sector del baobab ha sido relativamente rápido y muestra un elevado potencial para seguir creciendo, especialmente si tenemos en cuenta la importante base de recursos africana. A medida en que el sector se vaya desarrollando, surgirá la necesidad de asegurar que otros países donde crece el baobab en cantidades apropiadas puedan unirse a la comercialización del producto. A nivel individual de la empresa, los mercados nacional y regional son esenciales para establecer un negocio viable, mientras que el mercado de exportación recién se está desarrollando. Está claro que existen oportunidades de inversión en el procesamiento de baobab en los países donde PhytoTrade está operando.

www.phytotradeafrica.com

6.4 Centro Terra Viva – Mozambique

Como parte de la alianza Forest Connect, Centro Terra Viva (CTV) ha estado trabajando con las comunidades para desarrollar entidades que comercialicen bambú (la Bambu Association – Barué) y el uso integrado de la fibra de coco (Community Development Association – Coconut Group), con el objetivo de convertirlas en negocios dignos de inversión.

El proceso de apoyo aún se encuentra en sus etapas iniciales y se ha limitado a permitir inversiones que cubran los costos del espacio y logística para que las comunidades inicien la elaboración de productos con bambú integrando el uso de fibra de coco; intercambio de visitas entre los grupos; costos de capacitación en gestión de plantaciones, cosecha, manejo y desarrollo y diseño de productos; el costo de establecer un centro de demostración y el costo del registro formal de nuevas asociaciones comerciales.

Los objetivos son promover una producción más eficiente y rentable de muebles de bambú y fibra de coco así como otros utensilios (como mesas, jarrones) para los mercados local y regional de las provincias de Manica y Sofala (el corredor Beira), particularmente en ciudades como Chimoio y Beira.

Líderes de las nuevas asociaciones comerciales establecidas, junto con los miembros productores, han estado participando en la producción cotidiana de muebles de bambú y fibra de coco, así como de otros productos para el hogar. También han participado en las visitas de capacitación e intercambio.

Para ambas líneas de producto, CTV ayudó a las comunidades para que constituyeran y registraran formalmente las asociaciones comerciales. Posteriormente identificaron expertos para que proporcionaran capacitación en el uso de bambú y fibra de coco (desde la siembra, gestión y cosecha al proceso de producción, diseño y comercialización).

Para incrementar las actividades comerciales CTV negoció con un donante, la autoridad del gobierno de Mozambique para las pequeñas empresas IPEME, “condiciones favorables” para establecer un centro de demostración de bambú.

CTV también financió visitas de intercambio de asociaciones agrícolas y participación en empresas comerciales, lo que permitió que los agricultores adquirieran experiencia tanto en el diseño de productos como en la comercialización.

En la medida en que las asociaciones de agricultores se han ido formalizando, ha sido posible explorar opciones de inversión y comercio al por menor con empresas locales. Hasta ahora el impacto de las intervenciones ha sido formalizar los grupos de productores e incrementar su producción para el mercado (jarrones, mesas, etcétera), que se han vendido a mejor precio, incrementando el ingreso familiar. El monto total invertido hasta la fecha ha sido de aproximadamente 20 mil dólares estadounidenses y hasta ahora no se ha contactado con inversionistas de “activos”.

6.5 Novella Partnership

Novella Partnership fue fundada en 2002 con el fin de ayudar a incrementar la producción de aceite de *allanblackia* en Ghana, Tanzania y Nigeria, y a la vez reducir la pobreza, promover una empresa sostenible y la conservación de la biodiversidad en África. La visión de la asociación es desarrollar una cadena de suministro sostenible (en términos ambientales, económicos y sociales) que contribuya al desarrollo del negocio de la *allanblackia* en África.

Novella es una asociación público-privada con una gama amplia de actores. Unilever ha hecho la mayor inversión hasta ahora, compró la cosecha de aceite crudo para su refinación en Róterdam y ya recibió el permiso de producto alimentario para el aceite de *allanblackia* de la European Food Safety Authority. Este es el pase de entrada al mercado alimentario.

Los objetivos son obtener un producto con alto valor a partir del aceite de *allanblackia* y exportarlo a países de Occidente y mercados internos, y proporcionar ingresos para las comunidades y la economía nacional de los países productores.

La población local desempeña un papel muy importante en distintos momentos de la cadena de suministro. Las semillas de *allanblackia* se expenderán en semilleros locales, proporcionando una fuente de ingreso adicional. Los agricultores locales son el siguiente eslabón en la cadena de suministro, están a cargo del cultivo de la *allanblackia* con la oportunidad de elegir entre distintos modelos de producción (por ejemplo, diferente escala, diferentes posibilidades de combinación con otros cultivos, como el cacao). En paralelo, la población local también puede recolectar semillas silvestres de *allanblackia* para luego vendérselas a las empresas locales.

El World Agroforestry Center (ICRAF) lleva adelante el trabajo científico de domesticar la *allanblackia* para incrementar los niveles de cosecha y hacerlos comercialmente viables. Novel International es la asociada africana, constituida por empresas que están desarrollando la cadena de suministro en los tres principales países productores en este momento: Ghana, Nigeria y Tanzania. Technoserve, una ONG especializada en el desarrollo del sector privado, aporta asesoría empresarial y acceso a mercados y capital para la empresa. IUCN también participa, trabajando en integrar los principios de restauración del paisaje forestal en los diferentes modelos para incrementar la producción de *allanblackia*. Además, apoya el desarrollo del sistema de diferenciación de mercado para el aceite de *allanblackia*, en colaboración con la Union for Ethical Biotrade.

En 2008, Unilever transfirió el manejo de la cadena de suministro en el ámbito nacional para cederlo a tres empresas en África (Novel Ghana, Novel Tanzania y Novel Nigeria). La razón de ello fue fortalecer la toma de decisiones, el sentido de pertenencia e instrumentación a escala nacional, y apoyar la visión de la *allanblackia* como un producto de África para beneficio de la población africana.

Aun cuando la población local no posee directamente parte del negocio, se beneficia directamente de la venta de su producción/recolección a las empresas de Novel. Los agricultores obtienen ingresos adicionales por cerca de 100 dólares estadounidenses si recolectan las semillas de unos 15 árboles. Un aumento de la producción generará

ingresos adicionales para más agricultores, al tiempo que estabilizará el suministro de aceite. Establecer un precio justo de compra a los agricultores y las empresas Novel es un compromiso que los socios de Novella se esfuerzan por lograr.

A la fecha, el gobierno suizo ha invertido 3 millones de francos suizos y cerca de 2.5 millones de euros a través de su agencia SECO. Unilever ha invertido 1 millón de euros desde 2004. En los últimos diez años se han invertido un estimado de 10 millones de dólares estadounidenses en la cadena de suministro. De sembrarse 8.25 millones de árboles de *allanblackia* – que es el objetivo del proyecto – el impacto económico total de la producción agrícola de *allanblackia* podría incrementarse a 18.6 millones de euros en PIB anual, distribuido en los tres países involucrados.

Los desafíos incluyen mantener una cadena de suministro sostenible y asegurar que todos los actores interesados se comprometan con el criterio de sostenibilidad. El aceite de *allanblackia* tiene propiedades similares al aceite de palma, de manera que otro de los desafíos es evitar los mismos problemas ambientales.

6.6 Association des Organisations Professionnelles Paysannes – Malí

En Malí, las organizaciones de agricultores han invertido considerable tiempo y energía para fortalecer las asociaciones de productores locales. La Association des Organisations Professionnelles Paysannes (AOPP), que forma parte de la alianza Forest Connect, ha trabajado con una de sus asociadas, la Association Siguidiya des femmes de Nampasso, para ayudar a generar ingresos para las mujeres a partir de la fruta neré (*Parkia biglobosa*). La Association trabaja con expertos locales para desarrollar la capacitación en la recolección de la fruta, supervisar las actividades de recolección, desarrollar técnicas de procesado de la fruta neré así como hacer investigación de mercado y descubrir mercados locales y nacionales.

Los ingresos siempre se manejan en efectivo y van para ayudar a las integrantes de la cooperativa, particularmente para responder a sus necesidades financieras mediante préstamos con intereses del 10 por ciento.

Ahora las mujeres toman parte activa en el manejo de los cultivos familiares, responsabilizándose de actividades específicas del manejo de la fruta. AOPP ha mejorado sustancialmente el flujo de información entre los agricultores locales y otros actores a lo largo de la cadena de valor de la fruta neré. También ha desarrollado vínculos entre grupos empresariales e iniciativas de desarrollo formal, como parte de una estrategia de salida cuidadosamente planeada.

El grupo sigue enfrentando desafíos significativos como: organizar ventas agregadas y acceso al mercado; apoyo a la cadena de valor para la *soumbala* y la manteca de karité mediante un análisis de mercado y desarrollo (un enfoque participativo para capacitación diseñado para ayudar a que la población local desarrolle empresas para generar ingresos a la vez que conservan árboles y otros recursos forestales). Otros desafíos son alcanzar niveles básicos de alfabetización, desarrollar destrezas para la comercialización y aprender nuevas técnicas para procesar la fruta neré.

También existen oportunidades importantes. Un apreciable paso adelante es la ley de 2006 que reconoce la mejora y protección de los productos no forestales como un recurso valioso. La creciente experiencia y capacitación para las mujeres en el procesado de la semilla de neré ha llevado al reconocimiento oficial de la cooperativa, que recibe apoyo del PACR (Proyecto de Apoyo a las Cooperativas Rurales). Otros productos no maderables (karité, liane goïne) y sus mercados también están en desarrollo en el área.

A partir de 2011, el monto total invertido en la cooperativa a través de socios privados y capital social ha alcanzado aproximadamente los 28,600 dólares estadounidenses (CFA 15,000,000, esto es nuevos francos de África Occidental). Por cada CFA 500,000 invertidos, la cooperativa genera, después de ventas, una ganancia de CFA 50,000. El ingreso anual puede llegar aproximadamente a CFA 300,000.

6.7 PINFOR – Guatemala

El gobierno de Guatemala ha buscado responder al desafío del financiamiento sostenible de actividades forestales proporcionando incentivos para el manejo forestal sostenible, mediante un programa de incentivos conocido como PINFOR. Los objetivos del programa incluyen: ayudar a la regeneración natural de los bosques, mejorar el manejo forestal y promover la protección de los bosques, así como la reforestación. Las comunidades locales, municipios, titulares de tierras privados y organizaciones interesadas son sujetos elegibles para solicitar financiamiento de este programa. PINFOR recibe el uno por ciento del presupuesto nacional. Para 2009, ha proporcionado cerca de 134 millones de dólares estadounidenses al sector forestal y ha ayudado a establecer unas 100 mil hectáreas de plantaciones.

En abril de 2011 la NFP Facility y la Growing Forest Partnerships (GFP) en Guatemala, en el marco del PINFOR, comenzaron a proporcionar apoyo a un grupo de 189 reforestadores en San Francisco del Petén, Guatemala, para ayudarlos a mejorar su influencia en el mercado e impulsar los ingresos de la comunidad. Como resultado de este apoyo se creó una empresa de productos de madera llamada Red Forestando Chachaklum, S.A. La constituyeron seis comunidades forestales de San Francisco Petén, que colectivamente poseen y manejan cerca de 1,084 hectáreas de bosque plantado.

El Petén es una región de Guatemala donde casi el 87 por ciento de la población experimenta algún nivel de inseguridad alimentaria y el 34 por ciento de los niños en edad escolar presentan retraso en el desarrollo físico debido a desnutrición crónica. Considerando la abundancia de recursos naturales disponibles en la región (50 por ciento del Petén está cubierto por densos bosques tropicales) los altos niveles de pobreza representan más que una paradoja. El aislamiento permanente de las comunidades con respecto a los mercados, así como su limitada capacidad comercial para acceder a inversiones forestales explican, en parte, por qué las poblaciones locales hasta ahora no han podido obtener beneficios sociales, económicos y ambientales significativos. Entre los desafíos se encuentran cómo identificar adecuados mercados locales y externos para los productos de madera que se derivan de las plantaciones de árboles, y cómo fortalecer eficazmente las capacidades comerciales de los actores locales, para que superen su aislamiento de los mercados. En los municipios de San Francisco, San Benito y La Libertad en el Petén, los desafíos que enfrentan los reforestadores no eran tan distintos a cualquier otro reforestador en Guatemala que haya recibido incentivos forestales. Todos los individuos de este grupo pueden ser definidos como pobres, aislados y carentes de voz y trabajo coordinado. Estaban particularmente aislados en cuatro áreas básicas: i) entre sí; ii) de los consumidores/mercados; iii) de los proveedores de servicios financieros y para desarrollo empresarial, y iv) de los responsables de formular políticas. Tampoco tenían contacto con el mercado formal ni con la industria forestal. Sin embargo, como resultado de los nuevos esfuerzos, a la fecha los cultivadores ahora pueden interactuar colectiva y directamente con grandes empresas, particularmente con las que se encuentran en la ciudad de Guatemala, que producen una tabla de aglomerado y están interesadas en establecer relaciones comerciales justas y duraderas. En un año, la empresa ya ha realizado sus primeras negociaciones comerciales.

Otro programa de incentivo forestal, conocido como PINPEP, también fue creado para responder a las necesidades financieras de los pequeños propietarios, específicamente aquellos con menos de 15 hectáreas de tierra forestal. Se espera que más de 400 mil personas se vean directamente beneficiadas de este esquema de incentivos de apoyo público. El establecimiento de este programa fue resultado directo de una política exitosa de promoción de la Alianza Nacional de Organizaciones Forestales Comunitarias, un foro que establecieron 11 organizaciones sombrilla y 400 organizaciones de base con el objetivo específico de identificar los desafíos que enfrentan las comunidades forestales y pequeños propietarios, y promover sus derechos y empoderamiento.

6.8 GreenWood – Honduras y Perú

GreenWood promueve el desarrollo sostenible para el mundo real. Trabaja con socios locales y con residentes en comunidades forestales remotas, para ayudarles a incrementar sus ingresos manejando sus bosques, al crear productos de madera con valor y que de otra forma derivarían de la agricultura de roza y quema o de la tala ilegal. Recurre a tecnologías apropiadas para el trabajo con la madera, un nicho de mercado creativo y lo último en la cadena de custodia y verificación para apoyar un buen manejo forestal y desarrollo sostenible.

Es una organización sin fines de lucro con sede en Estados Unidos y ha estado activa en Honduras por cerca de veinte años, además de haber trabajado en la región amazónica del Perú desde 2008.

Los “inversionistas” de GreenWood son por lo general fabricantes, vendedores al por mayor o al por menor que buscan acceso a productos de madera que satisfagan sus criterios de excelencia en manejo forestal, control de calidad, cadena de custodia lícita y transparente y participación de las comunidades asociadas. GreenWood desarrolla relaciones comerciales de largo plazo con todos los asociados en la cadena de valor, desde los poseedores de los recursos y proveedores de servicios intermedios, a los clientes en el sector privado.

Uno de los empeños que GreenWood lanzó en 1999 y 2000 en la región nororiental de Honduras es un negocio innovador de producción de partes para guitarra. La mayor parte de las áreas forestales asignadas a las comunidades se encuentran en la zona intermedia con la Reserva de la Biosfera de Río Plátano, que la UNESCO declaró Patrimonio de la Humanidad (1982).

A la fecha, GreenWood apoya tres cooperativas agroforestales que representan nueve comunidades y que en este momento exportan como mínimo cinco tipos de piezas de caoba, en por lo menos cinco gradaciones, a la Taylor Guitar Company de California y otros pequeños clientes en Estados Unidos. GreenWood está cultivando nuevos mercados para líneas de productos adicionales, utilizando un rango más amplio de caoba y otras piezas.

Los integrantes de las cooperativas locales ejecutan prácticamente todos los aspectos del manejo del bosque, su protección, silvicultura, recolección, producción, verificación de la cadena de custodia y embarque, con el apoyo activo de una ONG que colabora localmente con GreenWood, la Fundación Madera Verde (FMV).

GreenWood desempeña el papel de corredora honesta en la transacción de las piezas de guitarra y de asesor técnico de la producción. Su inversión en la empresa forestal local también incluye procurar financiamientos, contratos o créditos para actividades de manejo o investigación. Estas incluyen innovaciones como el sistema de seguimiento de madera aserrada Helveta, mediante GPS, recolección de ADN y análisis, identificación de nuevas especies, siembra de árboles y regeneración de la caoba. GreenWood y FMV colaboran en la planificación y ejecución de todo el proceso, y asimismo coordinan su aplicación con los integrantes de la cooperativa.

También colaboran con funcionarios del gobierno local para la expedición de permisos para la tala y la exportación. Los funcionarios del gobierno participan en todos los ejercicios de producción y capacitación importantes.

El volumen más grande de ventas e ingresos para los productores de GreenWood ha sido generado a través de la exportación de piezas de guitarra de caoba, aproximadamente unos 10 mil pies tablares por grupo comunitario al año, durante los últimos cinco años. GreenWood subcontrata el cumplimiento de todas las órdenes de compra a los grupos comunitarios o a través de FMV. Las ventas netas se realizan directamente con la cooperativa que se ha procurado su propia sierra de banda Wood-Mizer, mediante una compra con descuento y con un crédito con tasa de intereses baja conseguido a través de GreenWood. Aproximadamente la mitad del crédito para la sierra ya ha sido pagado tras un año de producción; se espera que el pago total del crédito se haga para el final de la cosecha en curso.

El objetivo de GreenWood es que los asociados de la comunidad asuman como propia la mayor parte posible del proceso productivo, capturando el mayor valor de sus propios recursos. Es importante que entiendan todos los pasos del proceso, incluso aquellos que a la fecha aún no pueden manejar, como la función de intermediario financiero y las relaciones directas con los clientes. Cada paso tiene un valor que se calcula en el costo de operación.

Hay muchas oportunidades sin explorar, en términos de nuevas comunidades y de ampliar la lista actual de clientes de GreenWood, así como la línea de productos y especies de madera. Las oportunidades se ven perjudicadas por una serie de males endémicos y desafíos como: tala ilegal e invasión de tierras; problemas políticos y corrupción; burocracias ineficientes; complejas regulaciones; clima e infraestructura vulnerable; enfermedades de los árboles y defectos naturales, además de fluctuaciones del mercado.

En los cinco años transcurridos entre 2005 y 2010, se han invertido 714,769 dólares estadounidenses en Honduras, en la compra de más de diez contenedores de piezas hechas a la medida para guitarra, de alta gradación y elevado valor. Se espera una producción anticipada de tres a cinco contenedores más de piezas de guitarra para la cosecha de 2011, que ya se están trabajando y embarcando; se espera que se incremente la inversión en Honduras a por lo menos 900 mil dólares estadounidenses.

Esto ha resultado en la exportación de más de 111 mil pies tablares de caoba, a la fecha, un promedio de poco más del 50 por ciento del total del volumen anual autorizado de caoba para las comunidades forestales participantes. El rendimiento de las exportaciones como proporción del total cosechado se ha ido incrementando consistentemente cada año, del 39 por ciento del total del volumen autorizado en 2005 a más del 65 por ciento en 2010, gracias a la mejoría de la calidad producida y a la expansión del mercado, que absorbe una variedad más amplia de gradaciones de madera y dimensiones.

Las utilidades se distribuyen equitativamente y con transparencia entre los integrantes de la cooperativa, y apoyan una amplia variedad de necesidades en la comunidad, como compensación del seguro de la mano de obra, energía solar y proyectos micro-hidroeléctricos, mantenimiento de caminos y reparación de escuelas.

En 2010, nuestra cooperativa agroforestal asociada original, Copén, recibió el reconocimiento de la FAO como una de las 18 comunidades modelo en América Latina.

www.greenwoodglobal.org

6.9 Cochabamba Project – Bolivia

La Cochabamba Project Ltd (Society) quedó establecida en marzo de 2009 como una “sociedad industrial y previsoras para beneficio de la comunidad”, específicamente para completar un proyecto de reforestación constituido por aproximadamente 2 mil pequeños propietarios en las regiones tropicales de las provincias de Cochabamba, Santa Cruz y Beni, en Bolivia.

El proyecto atrajo inversionistas privados y fundaciones que ejercen responsabilidad social empresarial presentándose en primer lugar como inversión social más que como inversión financiera.

El Cochabamba Project es una Sociedad Industrial y Previsora que opera en asociación de igualdad con los asociados pobres que habitan en los márgenes de la región amazónica de Bolivia para establecer y mantener una empresa forestal rentable y sostenible basada en la comunidad, esto como parte de un proyecto más amplio conocido como ArBolivia. Sus integrantes proporcionan el financiamiento necesario para que los asociados locales puedan sembrar especies nativas de árboles tropicales de madera dura, como una opción a prácticas agrícolas insostenibles. El proyecto ha sido diseñado para cubrir un área de 7,200 hectáreas en las que participan 2 mil pequeños propietarios que pertenecen a cooperativas de los departamentos de Cochabamba y Santa Cruz.

Además de la empresa forestal fundada por la sociedad, el proyecto en general incorpora un programa de uso integral de la tierra que incluye conservación, actividades agroforestales y silvicultura.

ArBolivia es una iniciativa comercial que promueve la reforestación y el comercio justo. La iniciativa busca soluciones prácticas ante la creciente deforestación mundial, el cambio climático y la pobreza en los países en desarrollo. ArBolivia reforestará 6 mil hectáreas en las tierras bajas subtropicales de la cuenca de la amazonia boliviana, a través de plantaciones forestales a pequeña escala a cargo de familias agrícolas, usando en su mayoría especies de árboles nativos. Incluye el establecimiento de corredores ecológicos en las granjas, plantaciones de protección y un uso sostenible de las tierras agrícolas. Participan las siguientes organizaciones: Sicirec (manejo del proyecto), Ethical Investments (RU, promotor), Plan Vivo, Forest Finance y U&W, una consultora en sostenibilidad.

Los pequeños propietarios participantes en Bolivia aportan la tierra y la mano de obra, mientras que la venta de créditos de carbono al gobierno europeo ayuda a financiar los costos de la operación. El proyecto busca triplicar el ingreso de las familias locales. Cualquier excedente será utilizado para beneficio de las comunidades locales en el distrito de Cochabamba, promoviendo la sostenibilidad ambiental y la siembra de árboles en las áreas de conservación.

Los pequeños propietarios reciben asesoría práctica y apoyo en todos los aspectos relativos al manejo de las granjas, incluyendo uso de la tierra, selección de cultivos y apoyo para la comercialización. El proyecto fue certificado por Plan Vivo, el único estándar internacional para proyectos forestales basados en la comunidad que protegen y promueven las especies nativas.

Los asociados también son integrantes de la sociedad y tienen derecho a un voto, sin importar cuántas acciones posea cada uno. No está permitido vender las acciones o transferirlas a otra persona u organización, aunque pueden ser recuperadas por la sociedad a su valor nominal o por debajo de dicho valor. Debido a que utiliza el modelo de Sociedad Industrial y Previsora, por ley el proyecto no puede ofrecer una tasa de interés generosa a sus inversionistas en Reino Unido. La estructura de SIP actúa efectivamente como un banco no regulado, con depositarios entrando y saliendo a lo largo de los años, aunque el mismo capital siga en las arcas del proyecto.

Algunos de los desafíos que enfrenta este esquema son:

- ▶ No puede cerrar el proyecto mediante un vehículo de inversión autorizado que pueda ser comercializado en Reino Unido.
- ▶ Hay que esperar mucho antes que las utilidades se acumulen.
- ▶ Una percepción equivocada del riesgo político.
- ▶ Una comprensión muy limitada de la actividad forestal en la industria de servicios financieros.
- ▶ Problemas de liquidez o, más específicamente, la falta de una ruta de salida definida en un lapso aceptable.
- ▶ El fracaso de la COP 15-Copenhague y la incertidumbre sobre los mercados de carbono han hecho imposible la venta de créditos a largo plazo.

Sin embargo, el trabajar conjuntamente con una CDM acreditada ha servido para convencer a pequeños inversionistas de que se trata de un esquema legítimo.

El Cochabamba Project Ltd obtuvo más de 620,000 libras esterlinas en una oferta pública de participación en 2009. Estos fondos cubrieron el costo de la siembra de árboles en 241 hectáreas dentro del área del proyecto, la compra y germinado de semillas, la preparación de la tierra y la siembra de árboles dentro del área del proyecto que maneja ArBolivia. Desde entonces, los inversionistas en Reino Unido han invertido más de 3.1 millones de libras. El proyecto está a menos de tres años de recibir sus primeros ingresos significativos por concepto de venta de madera aserrada. Estos ingresos excederán el millón de libras tan solo para 2015, con mucho más de esa cantidad posteriormente. Después del mes de octubre de 2014, el proyecto debe hacerse definitivamente rentable. Suponiendo que todo marche según lo planeado, en el periodo 2015-2020 el negocio será capaz de pagar deudas, pagar intereses en acciones y satisfacer solicitudes de recuperación de acciones.

En recompensa por su inversión en árboles la sociedad recibirá 50 por ciento de los ingresos futuros por concepto de madera aserrada, mientras que los pequeños propietarios participantes en Bolivia recibirán el otro 50 por ciento. La Sociedad espera poder pagar intereses sobre las acciones de hasta 7.5 por ciento, que se propone acumular y pagar al momento en que se retiren acciones (ya que no se puede pagar interés por algunos años hasta que los árboles maduren).

www.3dinvesting.com/ms/cochabamba.coop

6.10 Lake Taupo Forest Trust – Nueva Zelanda

LTFT es una empresa forestal propiedad de indígenas y operada por indígenas. En esta empresa se han agregado terrenos individuales en una sola “propiedad” con una gestión integrada. La empresa opera como un acuerdo de arrendamiento por 28 años con el Estado, suficiente tiempo para una sola rotación de árboles. El Lake Taupo Forest Trust (LTFT) quedó establecido en 1968 para representar los intereses de 66 títulos de tierra maorí. El LTFT es una autoridad estatutaria maorí que administra los intereses agrarios de más de 11 mil titulares y cubre 33 mil hectáreas de tierra, incluyendo 22 mil hectáreas de plantaciones forestales productivas de clase mundial. Están ubicadas en la Isla Norte de Nueva Zelanda.

Tanto LTFT como el Estado son inversionistas con acciones, y a la fecha no hay deudas pendientes.

Objetivos

- ▶ Proteger la integridad y propiedad de *Nga Taonga tuku iho* (principal activo de tierra y recursos) administrados por el fideicomiso a nombre de los titulares beneficiados.
- ▶ Esforzarse por conseguir un crecimiento de activos óptimo y sostenible, y rentabilidad financiera mediante el desarrollo de los activos del fideicomiso, para el desarrollo social, cultural y económico a largo plazo de los titulares.
- ▶ Aplicar los principios de profesionalidad, honestidad y diligencia debida en atención del fideicomiso.

Aproximadamente 40 por ciento de los 150 trabajadores que participan en Lake Taupo Forest son titulares o descendientes de los titulares de la tierra. Los fideicomisarios de LTFT tienden a ser los ancianos de la tribu, y son quienes se hacen cargo de la gobernanza para asegurar que se cumplan los objetivos culturales, económicos y sociales. La población local, incluidos los titulares, participan en todos los niveles de la fuerza de trabajo, esto es, desde la gerencia hasta el trabajo en el campo.

Aun cuando LTFT tiene comunicación con un grupo de ONG y otros intermediarios, ninguno de ellos participa directamente en la dirección, la gerencia o el trabajo físico en el bosque. El Estado invirtió en la empresa (desde 1969) para que iniciara operaciones, aunque su participación ha ido disminuyendo gradualmente y para 2021 habrá renunciado a su participación en todo tipo de activos y control.

Las utilidades (“derecho de bosque”) se reparten de acuerdo con la aportación de cada parte. En este momento el acuerdo de arrendamiento está finalizando y la primera rotación de árboles está lista, por lo que la tierra está saliendo del acuerdo de arrendamiento con el Estado y el fideicomiso está comenzando a sembrar árboles utilizando los ingresos producto de su participación en la primera rotación. De esta manera el fideicomiso incrementa su propiedad sobre el área en cerca de 900 hectáreas al año. Está programado que para 2021 toda la zona de Lake Taupo Forest será propiedad del fideicomiso y se dará inicio al corte de la segunda rotación. El Lake Taupo Charitable Trust (LTCT) administra fondos en fideicomiso dedicados a acciones de beneficencia en la comunidad maorí, que benefician al Lake Taupo Forest Trust, a los titulares de tierras y a sus descendientes. Dichas acciones incluyen promoción de la salud y bienestar social, cultural y económico, además de proporcionar financiamientos para educación.

En 2002 Lake Taupo Forest obtuvo la certificación del Forest Stewardship Council (FSC). La madera certificada por el FSC es vendida en los mercados nacionales y extranjeros. LTFT se encuentra investigando oportunidades de invertir más en la cadena de valor, de manera que además de simplemente vender troncos no procesados, pueda agregarles valor en la región participando en la comercialización y distribución de productos procesados.

Las 33 mil hectáreas de LTFT están comprometidas en esta empresa. Además, a la fecha ha invertido unos 30 millones de dólares estadounidenses para establecer y gestionar la segunda rotación de árboles.

Se espera que la inversión forestal produzca una tasa de rentabilidad real de entre seis y siete por ciento. A la fecha, el fideicomiso ha distribuido cerca de 30 millones de dólares estadounidenses entre sus titulares, cifra que se incrementará sustancialmente una vez iniciado el corte de la segunda rotación de árboles en 2021.

6.11 Södra – Suecia

Historia

La idea que llevó a la fundación de Södra en los años de 1930 fue que el trabajo de extensión y mejor cualificación de la fuerza de trabajo no serían suficientes para mejorar los medios de vida de los agricultores que vivían de tierras forestales. En la silvicultura, especialmente de los bosques del norte con periodos muy extensos de rotación, uno necesita ingreso hoy para costear mejores prácticas que rendirán beneficios en 60-100 años. Esto requiere mejores precios en el aserradero y había la sensación de que se estaba ejerciendo un poder de monopsonio (existencia de un solo comprador) – o que quizá había un efecto de cartel – para presionar los precios a la baja a la salida de la plantación. De forma que en los primeros años, Södra se encargaba de unir esfuerzos para obtener mejores precios en el aserradero, al mismo tiempo que proporcionaba asistencia técnica a los silvicultores.

Hasta la Segunda Guerra Mundial, la operación de Södra estuvo limitada, aceptando pequeños márgenes sobre las ventas para cubrir sus costos fijos. Sin embargo, durante la guerra la demanda de madera se incrementó y con ello creció significativamente la producción, que se financió en parte con la utilidad marginal, pero también pidiendo a los integrantes que invirtieran.

En el periodo de posguerra, Suecia impuso una prohibición a la exportación de madera en bruto para estimular la industria transformadora nacional. No había industria nacional de pasta de madera, de forma que Södra no tenía mercado para la madera de pequeñas dimensiones producto del aserrado. Sin aclareo, el desarrollo de madera en pie no es óptimo, pero el aclareo es oneroso. Sin embargo, si se lo pudiera hacer comercialmente viable entonces la producción futura de madera estaría en mejores condiciones. Así fue como Södra invirtió para comprar una primera trituradora y con el tiempo llegó a tener hasta cinco, produciendo 1.9 millones de toneladas de pasta de madera al año.

El primer aserradero lo desarrolló en alianza con otras asociaciones. Requirió de apoyo político para obtener la participación de la banca. En un inicio la asociación fue la propietaria directa del aserradero pero posteriormente se constituyó en una S.A. independiente propietaria y operadora directa del aserradero. Este modelo es el que permanece hasta la fecha. Södra posee varias sociedades anónimas que operan como unidades comerciales separadas. Se dice que el aserradero de Södra es “firme pero justo” con los silvicultores, dura en la negociación y que espera productos de calidad. Esto mantiene rentable el aserradero, mientras que los silvicultores ganan a través del proceso de participación de beneficios.

No todo estuvo libre de obstáculos para Södra. La recesión de los años de 1970 golpeó muy fuerte a la empresa (durante ese periodo muchas empresas se fueron a la bancarrota). El gobierno observó el valor estratégico de Södra y compró el 40 por ciento de las acciones, siendo el único momento en que la empresa no fue propiedad de los integrantes de la cooperativa, pero nadie más hubiera podido intervenir para salvar el negocio. Södra no cotizaba en bolsa, de manera que no podía obtener capital por la vía convencional. Södra no quería tener acciones flotantes, ya que ello habría significado pérdida de control. A la fecha sigue habiendo un sentido muy fuerte de independencia.

El rescate de la empresa fue muy controvertido. ¿Por qué fue seleccionada cuando había muchos otros negocios forestales también en riesgo? Södra había constituido un valor no comercial que era importante, tenía capital político y social debido a su capacidad para organizar y motivar a los silvicultores. Al final el Estado salió bien librado con un 50 por ciento de utilidades en cinco años; el haber seleccionado una ganadora lo reivindicó. Después de la crisis Södra se profesionalizó más, se percató de que no podía depender de los integrantes para sortear una crisis, pues en ocasiones no es suficiente la solidaridad. Los integrantes no pueden poner el dinero de su bolsa ni las acciones en riesgo si el negocio se tambalea. De manera que el negocio tenía que hacerse más robusto y resistente. Södra se recuperó e introdujo algunas salvaguardas de liquidez. Por ejemplo, después que los miembros anuncian su salida tienen que esperar cinco años hasta que pueden recibir el efectivo de su cuenta de capital, a menos que estén vendiendo su bosque, en cuyo caso recibirán su pago en efectivo después de la siguiente asamblea general de miembros.

Södra sigue ayudando a sus antiguos miembros. Por ejemplo en 2005 la tormenta Gudron ocasionó daños desiguales, devastando algunas tierras y otras no. Södra liberó algunas reservas para poder pagar la madera al doble de la tasa del mercado (ya que la tasa del mercado se había desplomado debido al excedente de madera existente).

Objetivos

- ▶ Comercializar y procesar madera y productos forestales, en primer lugar aquellos provenientes de los integrantes de la asociación.
- ▶ Conseguir un mercado seguro y apropiado para los productos forestales de sus integrantes, a precios de mercado.
- ▶ Apoyar y desarrollar la silvicultura entre sus integrantes.
- ▶ Hacer seguimiento y promover los intereses de sus integrantes (sobre todo los derechos de propiedad de los titulares).

Papel de los titulares del bosque

En el sistema de Södra, los titulares de la tierra venden su materia prima a la cooperativa, que la transforma en productos de alto valor. A la fecha muchas cooperativas proporcionan a los titulares una gama amplia de servicios de gestión forestal incluyendo siembra, desmonte, tala y planificación, así como un sistema interno de financiamiento para apoyar las necesidades de inversión de los titulares.

Los productos son agregados para conseguir economías de escala y la tierra sigue bajo propiedad de familias individuales. No hay participación de intermediarios.

Papel que desempeñan los inversionistas

Los integrantes y titulares de la cooperativa son poseedores locales que reciben un dividendo por sus acciones. Los integrantes no pagan una cuota por pertenecer a la organización sino que participan con capital de riesgo, esto es: aportando capital. Las aportaciones de capital se extraen de los pagos por entrega de madera y son repagados cuando expira la membresía. Las aportaciones son de 600 coronas suecas (US\$8.50) por cada hectárea de tierra forestal productiva. No se requiere hacer aportaciones cuando los terrenos exceden de 200 hectáreas, pero los integrantes pueden pagar si así lo desean. Un número creciente de integrantes optan por hacerlo, ya que la aportación de capital es la base para recibir dividendos.

El capital pertenece a los integrantes, aunque Södra utiliza el dinero durante el periodo de membresía de los integrantes y paga los dividendos sobre las aportaciones de capital. Para finales de 2010, el total del capital conformado por las aportaciones en Södra era de 2,211 millones de coronas sueca (US\$315 millones). Mediante la emisión de bonos, han sido transferidos 1,402 millones de coronas suecas (US\$200 millones) a cuentas de capital individuales de los integrantes.

El futuro

A la fecha Södra es un negocio bien capitalizado, propiedad de sus integrantes. Algunos sugieren que ya cumplió con su cometido y que debería dejar de funcionar como una mutua para entregar ganancias inesperadas a sus integrantes. Muchos de ellos consideran que eso implicaría traicionar los principios sobre los cuales se fundó la cooperativa.

Estarían hincándole el diente a los ahorros que acumularon

sus abuelos, que postergaron su consumo para poder manejar mejor sus bosques y constituir Södra. Además, los integrantes consideran que podrían “perder control” y su posición como vendedores de madera a pequeña escala se revertiría a los días aciagos, cuando estaban a merced del mercado monopsónico.



Lecciones aprendidas

- ▶ La acción pública estimuló la industria transformadora nacional (por ejemplo, mediante la prohibición de exportación de troncos). La industria de la pasta de madera, al fomentar el aclarado y utilizar básicamente un producto de desecho, estimuló una mejor gestión silvícola.
- ▶ Una cooperativa necesita una visión comercial de largo alcance. No tiene sentido conceder a los silvicultores los precios que demandan en el corto plazo si no se corresponden con el mercado, pues dicha práctica terminaría por debilitar el negocio.
- ▶ En ocasiones la intervención del Estado es justificada. El Estado fue capaz de percibir un aval que el mercado no pudo valorar, a saber, el activo oculto que significaban sus integrantes, que tuvieron la capacidad de recuperar sus acciones una vez que mejoró la situación económica. De manera que durante la crisis de los años de 1970, el Estado reconoció que Södra tenía problemas de liquidez más que un problema de solvencia, y por ello tomó la decisión de rescatarla.

6.12 ForestFinance – Panamá

El ForestFinance Group desarrolló productos agroforestales, tales como inversión en maderas preciosas tropicales como en plantaciones de cacao (que se caracteriza por un flujo muy rápido debido a la venta de productos agrícolas), así como bosques que actúan como sumideros de carbono. La empresa tiene 17 años de experiencia desarrollando y operando proyectos de reforestación sostenible y a la fecha maneja proyectos en Colombia, Costa Rica, Alemania, Panamá, Perú y Vietnam. Su objetivo es convertir el valor de bosques certificados y manejados sosteniblemente en productos de inversión económica y ecológica. El ForestFinance cuenta con siete especies distintas de árboles para producción maderera y una selección de 50 especies adicionales de árboles nativos para mejorar la biodiversidad. Debido a la alta biodiversidad de los bosques mixtos, estos son menos susceptibles a las plagas y enfermedades en comparación con los monocultivos. Proporcionan un hábitat para numerosas especies de aves y mamíferos y se manejan de acuerdo con los más elevados estándares de silvicultura sostenible certificada, en el marco de los estándares del FSC.

El proyecto de reforestación de ForestFinance fue el segundo en recibir el reconocimiento “Gold Rating” de la Climate, Community and Biodiversity Alliance (CCBA). En mayo de 2009, el proyecto de Forest Finance “CO2OL Tropical Mix” fue probado de acuerdo con estrictos criterios sociales y ecológicos de los Estándares de Carbono Fijo y fue prevalidado exitosamente por el Technical Board of the Carbon Fix Standards.

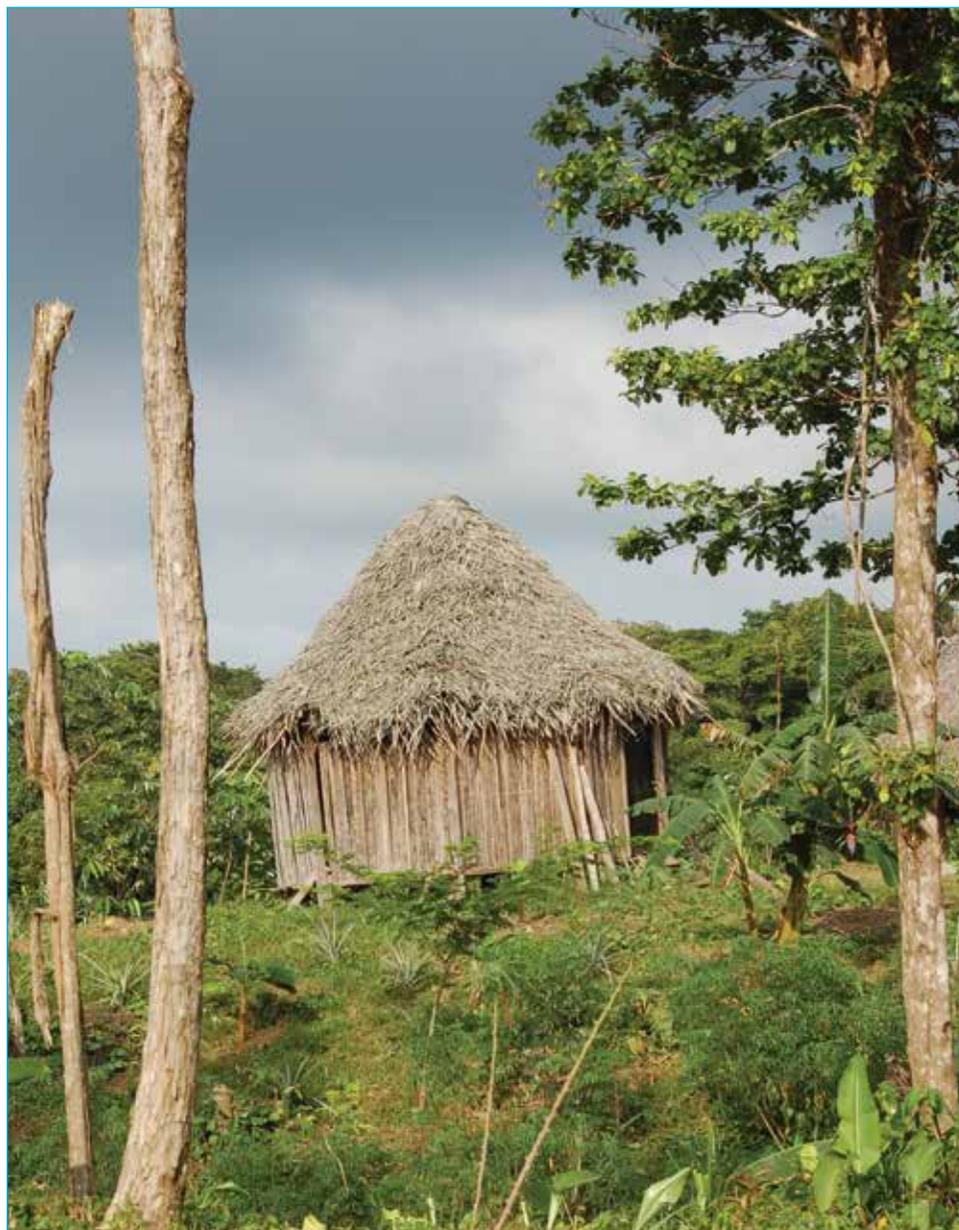
La población local se beneficia con la creación de puestos de trabajo en áreas rurales, que son seguros y de largo plazo, de microcréditos, además de otros beneficios como seguro de vida. ForestFinance también opera proyectos de desarrollo social en las comunidades, como introducir la educación ambiental en las escuelas locales y crear una vereda natural para el público. Cerca de 250 personas están empleadas permanentemente en los proyectos de reforestación de ForestFinance, solo en Panamá. El tipo de empleo que se ofrece incluye capacitación profesional para utilizar técnicas forestales sostenibles para la mayor parte de los trabajadores forestales.

Asimismo, la población local participa en proyectos de colaboración entre ForestFinance y otras ONG. En Vietnam, ForestFinance coopera con SEQUA, una iniciativa alemana en programas de educación para los trabajadores e ingenieros forestales. En Panamá coopera permanentemente con Earth Train en la restauración de áreas naturales. Cuenta con otras iniciativas en los países donde opera.

ForestFinance también colabora con universidades como TU München, Universidad de Panamá y el Smithsonian Tropical Research Institute (PRORENA). Además, ForestFinance es miembro fundador de Biodiversity Partnership Mesoamerica (una organización que promueve las asociaciones público-privadas en la región), es miembro de la Deutsche Umweltstiftung, Senat der Wirtschaft (Sección Alemana de la Red Económica Mundial), la FCS y la Biodiversity in Good Company.

ForestFinance trabaja con gobiernos locales. En Panamá la autoridad ambiental, ANAM, regula las actividades forestales llevando a cabo inspecciones periódicas de proyectos. En Vietnam, es el gobierno regional el que garantiza los derechos de uso de la tierra a ForestFinance.

Las utilidades de los inversionistas provienen del aclareo, cosecha y comercialización del bosque y sus productos dentro del marco de una cooperativa. En Vietnam, los pequeños propietarios de terreno boscoso y agricultores también reciben parte de las utilidades. ForestFinance encuentra que los retos más significativos que enfrenta son la disponibilidad de datos objetivos, acceso a la tierra, riesgos políticos y de seguridad, y reclutamiento de la fuerza de trabajo. A la fecha ForestFinance ha invertido 80 millones de dólares estadounidenses y la rentabilidad estimada de la inversión en diversos productos es del 5-10 por ciento, dependiendo del tipo de inversión.



6.13 Green Gold Forestry – Perú

Green Gold Forestry Limited (GGF) es una empresa británica de productos forestales sostenibles que opera en el Perú. Fundada en 2007, GGF produce una amplia variedad de madera dura de alta calidad para los mercados internacionales. Sus operaciones están integradas verticalmente y GGF posee concesiones forestales, transporte y un pequeño aserradero con sede en Iquitos, una ciudad de 370 mil habitantes en el río Amazonas. GGF está certificada por el Forest Stewardship Council for Chain of Custody and Forest Management.

GGF tiene concesiones forestales en la región de Loreto en el noreste del Perú; todas las plantas de extracción están aprobadas de acuerdo con la legislación forestal peruana, aplicada por el gobierno regional (PRMRFFS). La extracción se realiza con técnicas de bajo impacto y sostenibles. La empresa está comprometida con los estándares más altos de responsabilidad social y ambiental; trabaja con ONG, entre ellas el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF), la Amazon Alternative y la Rainforest Alliance, para garantizar que las operaciones cumplan los criterios de mejores prácticas internacionales. GGF produce madera de la más alta calidad, principalmente para su exportación a Estados Unidos y Europa.

GGF cuenta con un mapa de la situación de cada árbol para extracción y registra especie y medidas, y coordenadas GPS. El sistema de GGF proporciona pleno seguimiento de la cadena de custodia, demostrando la licitud y procedencia de los árboles, en cumplimiento con la legislación internacional tal como se define en la Lacey Act (EE.UU.) y la Forest Law Enforcement, Governance and Trade (FLEGT – UE).

GGF busca ampliar sus operaciones e incrementar las áreas de bosque que maneja para finales de 2013. Además, invertirá en procesos que agregan valor en su planta de Iquitos, por ejemplo en secado mediante estufado y manufactura de productos terminados.

Casi toda la gestión y fuerza de trabajo de GGF es local, de la región de Loreto, Perú. GGF trabaja con el Fondo Mundial para la Naturaleza (WWF) y la Amazon Alternative para desarrollar alianzas forestales comunitarias y para la certificación. Además, la Rainforest Alliance proporciona experiencia técnica para optimizar las operaciones del aserradero. En el marco de su propuesta de programa forestal comunitario (programado para 2012-2013) GGF desarrollará alianzas con ONG y comunidades para proporcionar asistencia técnica para el corte responsable de bosques comunitarios, de acuerdo con las normas del FSC. Las comunidades se beneficiarán de la capacitación e inversión en equipo, así como del acceso justo y transparente al mercado. GGF está comprometida a ser un patrón modélico y a ofrecer prestaciones laborales a sus trabajadores, incluyendo capacitación, planes de pensión y seguro médico.

GGF ha sido financiada a lo largo de su etapa de crecimiento a través de aportaciones de individuos vía acciones y deuda. Parte del equipo se ha comprado recurriendo a crédito financiero. A la fecha la empresa está buscando inversionistas institucionales, incluyendo instituciones para el desarrollo, para una expansión de capital. La rentabilidad esperada de GGF está en línea con utilidades de acciones privadas ajustadas al riesgo en operaciones manufactureras.

www.greengoldforestry.com

6.14 The Amazon Alternative

The Amazon Alternative (TAA) es una asociación pública-privada de empresas forestales y madereras, ONG, instituciones financieras, entidades certificadoras e instituciones públicas. En el marco de la Dutch Sustainable Trade Initiative, TAA está centrada en el desarrollo y fortalecimiento de producción de madera certificada por el FSC y cadena de valor en Brasil, Bolivia y el Perú. El objetivo de TAA es certificar 2.5 millones de hectáreas de bosque tropical en la región amazónica del Brasil, Perú y Bolivia, e incrementar el volumen de madera certificada FSC proveniente del Amazonas en los mercados de madera aserrada holandés y europeo. Además, TAA trabaja en varias estrategias de apoyo, como incrementar la eficiencia y mejorar la cadena de valor. El objetivo central, sin embargo, es incrementar significativamente la cantidad de bosque amazónico cuyo manejo sea sostenible. El programa proporciona información sobre las normas de certificación del FSC, su propósito y requerimientos. TAA participa en la financiación de capacitación sobre los criterios técnicos, ecológicos y sociales del sistema de certificación. Asimismo apoya las mejoras de negocios y facilita vínculos con el mercado y con el sector financiero. Trabaja en conjunto con instituciones especializadas en innovación con respecto a la evaluación del desempeño de la silvicultura comercial, preparación y presentación de planes de inversión, promoción de especies menos conocidas y promoción de madera certificada por el FSC en mercados locales.

TAA trabaja con SCOPEinsight, la primera organización calificadora en agricultura, acuicultura, productos lácteos/ganadería y silvicultura, para evaluar la situación de una organización productora y establecer sus posibilidades crediticias a partir de perfilar su desempeño organizativo. El perfil se hace con base en la metodología del SCOPE (SCoring of Organisational Performance o puntaje de desempeño organizativo). TAA también trabaja con FAST para ayudar a las empresas a preparar sus planes de inversión y presentarlos ante instituciones financieras, que hayan recibido capacitación detallada y específica de los conceptos (financieros y sociales) y dinámicas de sostenibilidad y manejo de bosques certificados. TAA trabaja con un consorcio holandés importador de madera que quiere invertir en promover especies de madera menos conocida en el mercado holandés y europeo.

Cada empresa forestal y maderera (privada y/o de propiedad comunitaria) es responsable de preparar y alcanzar la certificación, mejorar la eficiencia y vincularse con los mercados. TAA tiene un papel de facilitadora y de vinculación, que comprende proveedores de servicios locales, ONG e instituciones públicas de acuerdo con su función específica. Existe una coordinación nacional de TAA en Bolivia, Perú y Brasil.

TAA no aplica actividades programáticas. Para todo lo referente a operaciones, TAA trabaja con redes de empresas (como una cámara de empresas forestales, cámara de empresas exportadoras), oficinas nacionales de FSC, proveedores de servicios del sector privado, instituciones de gobiernos locales y ONG nacionales e internacionales. El vínculo entre exportadores e importadores lo realizan los agentes, corredores y comerciantes. Para la promoción del FSC en los Países Bajos y Europa, la TAA trabaja estrechamente con FSC Netherlands y el programa Linking Europe de IDH. También trabaja de cerca con los gobiernos locales cuyo rol es múltiple: vigilancia de tala ilegal y aplicación de la ley; emisión de concesiones forestales; ayuda con los procedimientos burocráticos y otras acciones para promover al FSC.

No hay participación de beneficios en el seno de la TAA por sí misma, sino que cada empresa forestal (privada o comunitaria) tiene sus propios arreglos con la población local sobre participación de beneficios. El FSC requiere el consentimiento libre, previo e informado de las comunidades locales y de los pueblos indígenas.

En general, las empresas forestales pagan a las comunidades forestales locales para el corte en sus bosques. Sin embargo, las comunidades que viven en o cerca de concesiones privadas también reciben ciertos beneficios, ya que la empresa tiene varias responsabilidades sociales que son parte inherente de los requisitos de certificación.

Algunos de los desafíos que enfrenta la TAA son que la demanda internacional de madera certificada por el FSC tiene poca influencia en la producción de madera aserrada en los países de la región amazónica. La demanda local de madera se incrementa, pero estos mercados no aprecian suficientemente las fuentes de madera sostenibles.

La TAA facilita el acceso a instituciones financieras, lo que lleva a créditos otorgados por instituciones financieras locales e internacionales, e inversión de capital por parte de fondos de inversión. El monto total invertido hasta el mes de diciembre de 2011 ha sido de poco más de 2.2 millones de euros (provenientes de fuentes del gobierno holandés, aportaciones de ONG y del sector privado).

www.theamazonalternative.org



6.15 FAST International

Con 109 miembros en 29 países, la Finance Alliance for Sustainable Trade (FAST) es una asociación en colaboración entre proveedores de servicios financieros y una gama amplia de accionistas. Busca incrementar el acceso financiero para organizaciones productoras forestales sostenibles y PyMEs en países en desarrollo, con el fin de combatir la pobreza. FAST ocupa una posición única para llevar adelante esta estrategia financiera forestal sostenible, con base en su experiencia exitosa en otros sectores.

Como resultado de la falta de vínculos entre organizaciones de financiamiento y de productores y PyMEs, hay un creciente número de instituciones financieras sostenibles no tradicionales y orientadas socialmente ingresando en este campo, con lo cual están llenando el vacío que existe en opciones de crédito. Estas instituciones se centran en proporcionar crédito a PyMEs sostenibles en los países en desarrollo. Generalmente sus créditos los proporcionan como financiamiento para la cadena de valor en el corto plazo, como parte de contratos comerciales con compradores. Tienen una tasa extremadamente alta de créditos repagados, así como rentabilidad financiera, social y ambiental adicional.

En 2011, en el marco del Año Internacional de los Bosques, y con base en su trabajo previo en el sector forestal, FAST lanzó la primera fase de su estrategia de tres años: financiar al sector forestal sostenible. El trabajo con esta estrategia se inició en mayo en la ciudad de Lima, Perú, en alianza con The Amazon Alternative (TAA), en colaboración con el WWF y el FSC, y con el apoyo de ICCO, HIVOS y Citi Foundation. Las actividades en esta fase se basaron en el modelo FAST Financial Fair© que se concentró en:

- ▶ **Oferta:** Un taller de dos días con instituciones financieras convencionales e instituciones financieras sostenibles sociales y locales, sobre capacitación en los conceptos básicos de silvicultura sostenible y cómo entender los desafíos y oportunidades, riesgos y necesidades de financiamiento en el sector forestal del Perú. El taller incluyó información técnica, jurídica, financiera y ambiental, así como información sobre certificación forestal sostenible, mercados y otros aspectos esenciales que son importantes para que las instituciones financieras tomen decisiones de inversión. Un elemento muy importante de este taller fue reunir a instituciones financieras sostenibles sociales y expertos técnicos forestales con el fin de apoyar su evaluación de la viabilidad técnica de los proyectos forestales.
- ▶ **Demanda:** De un pool de PyMEs que trabajan con FAST y la TAA, fueron seleccionadas siete PyMEs forestales para que participaran en la primera feria FAST Financial Forestry, basándose en los requerimientos de las instituciones financieras sostenibles sociales y su preparación. Estas PyMEs recibieron apoyo y capacitación en cómo presentar sus empresas y hacer solicitudes de crédito junto con otra asistencia técnica que también se proporciona.
- ▶ **Vincular oferta y demanda:** La feria FAST Financial consiste de una serie de reuniones individuales entre PyMEs sostenibles e instituciones financieras sostenibles sociales, por un periodo de uno o dos días. La primera feria FAST Forestry Financial (FFFF) se llevó a cabo en Lima, Perú. Seis integrantes de las instituciones financieras sostenibles sociales y socios del FAST participaron, entre ellos Root Capital, Rabo Rural Fund, responsAbility, IFC, Asesorandes y Fovida. Se celebraron veinticinco reuniones entre las instituciones financieras sostenibles y las siete PyMEs forestales sostenibles preseleccionadas, de acuerdo con sus perfiles y necesidades. A lo largo de la feria las PyMEs buscaron un total de poco más de 22.2 millones de dólares estadounidenses, en solicitudes que iban de 50 mil dólares a poco más de 13 millones de dólares estadounidenses.



- ▶ Para abril de 2012, FAST y la TAA han podido confirmar aproximadamente 813 mil dólares estadounidenses en financiamiento proporcionado a través de concesiones hechas en la FFFF, respondiendo a la solicitud de tres de las PyMEs. Para las otras PyMEs se seguirá mejorando un sistema para trabajar es aspectos específicos que se identificaron a través de la experiencia y retroalimentación de las instituciones financieras sostenibles sociales, de manera que se incrementen sus posibilidades de acceso a crédito en el futuro.
- ▶ Promoción: Inmediatamente después del taller tuvo lugar un proceso de comunicación en red para promover la importancia de invertir en el sector forestal sostenible del Perú. Se pusieron a disposición presentaciones que se hicieron en el taller y los resultados fueron ampliamente difundidos (www.fastinternational.org/en/node/1390).

El modelo, como lo describimos anteriormente, consiste en trabajar con ambos lados, el de la oferta y la demanda, y vincularlos. Este es un modelo que se ha venido mejorando continuamente y que permite seguimiento directo con ambas partes. Mejora el acceso al financiamiento al identificar requerimientos y condiciones específicas que tienen que estar operando para las PyMEs y para las instituciones financieras sostenibles sociales, de manera que puedan realizar operaciones comerciales conjuntamente.

La segunda fase del proyecto busca hacer el seguimiento y llevar a cabo otra feria financiera FAST en el Perú y aplicar el modelo en Bolivia. Asimismo, FAST tiene planes para desarrollar herramientas que mejoren el acceso al financiamiento en el sector, incluyendo: información sobre el mercado y herramientas para gestión del riesgo para instituciones financieras; materiales de capacitación financiera para las PyMEs silvícolas sostenibles, así como herramientas y recursos para medir el impacto social, ambiental y financiero de la inversión en silvicultura sostenible.

www.fastinternational.org.

6.16 SCOPEinsight

SCOPEinsight es una organización calificadoradora en agricultura, acuicultura, productos lácteos/ganadería y silvicultura para evaluar la situación de una organización productora y establecer sus posibilidades crediticias a partir de perfilar su desempeño organizativo. El perfil se basa en la metodología de calificación SCOPE (SCoring of Organisational PErformance). Ofrece una panorámica completa y sin precedentes de: madurez de la gestión interna en aspectos esenciales como gobernanza, operaciones y gestión financiera; desempeño financiero; gestión del riesgo; aspectos de sostenibilidad, y gestión del suministro y los mercados. Todo ello indica el punto de integración de la organización en la cadena de valor. Sobre todo, el marco proporciona una plataforma dirigida a obtener transparencia, con perfiles que aportan información valiosa para las organizaciones productoras en relación con sus propios esfuerzos para desarrollar su negocio; para las agencias públicas; para proveedores de servicios para el desarrollo empresarial y las ONG. En el caso de estas dos últimas les resulta útil para evaluar sus metodologías y servicios para desarrollar organizaciones productoras.

SCOPEinsight ha establecido herramientas originales y confiables para los actores interesados, que pueden utilizarse en proyectos forestales controlados localmente, así como en otros sectores. El perfil SCOPEinsight ayuda a los poseedores e inversionistas a través de múltiples medios:

- ▶ Aporta información valiosa a financiadores, con respecto a identificación del cliente y proceso de valoración crediticia; para los operadores comerciales y exportadores que deseen identificar proveedores y sus políticas de procuración, y para proveedores de insumos, para identificar clientes y sus políticas de crédito.
- ▶ Encabeza un proyecto de evaluación, que se proporciona únicamente a las organizaciones productoras y a sus socios. Muestra con detalle las fortalezas y debilidades de los productores, incluyendo observaciones sobre cómo mantener las fortalezas y mejorar en las áreas de debilidades. Puede utilizarse para proyectos de desarrollo de capacidades, y a la vez permite un seguimiento y evaluación de objetivos. Evalúa la gestión interna, las estrategias de manejo de riesgos externos y el manejo del suministro, de los mercados y de los proveedores de servicios.

www.scopeinsight.com

6.17 TFT (The Forest Trust)

El TFT (The Forest Trust) es una organización mundial sin fines de lucro que ayuda a empresas y comunidades a ofrecer productos con responsabilidad. En el terreno el TFT actúa en bosques, granjas y fábricas para ayudar a crear productos que respeten el medio ambiente y mejoren la vida de las personas.

Desde su concepción en 1999, su principal centro de atención ha sido el empoderamiento de las comunidades que dependen de los bosques y proporcionar soluciones al problema de la deforestación. Es una organización constituida por integrantes suscritos que incluye más de 80 empresas manufactureras líderes internacionales comprometidas con el suministro de productos responsables. El TFT también trabaja en colaboración con donantes institucionales e individuos que buscan desarrollar capacidades sobre la base de una gestión social y ambientalmente responsable. Al hacerlo, da a las comunidades y a las empresas locales las herramientas para ofrecer productos de madera responsables en los mercados mundiales. Con oficinas en 14 países y con más de 90 personas de plantilla, el TFT ha hecho avances innovadores en la conservación de bosques y en la cadena de suministro sostenible. A la fecha, el proyecto del TFT cubre 8.5 millones de hectáreas de tierra.

Desde 2003, el TFT ha trabajado en alianza con iniciativas forestales encabezadas por las comunidades del sudeste asiático. El personal del TFT proporciona capacitación técnica, empoderamiento y apoyo a gerentes forestales locales; enseñándoles las mejores prácticas gerenciales en una diversidad de sistemas de gestión forestal, incluyendo bosque naturales, plantaciones y actividades agroforestales con pequeños propietarios. El TFT ayuda a los gerentes de bosques de pequeños propietarios para que reciban la certificación del FSC y vendan su madera a empresas internacionales que buscan madera proveniente de bosques con un manejo responsable.

La primera alianza con comunidades forestales de pequeños propietarios la realizó en Indonesia, donde el TFT comenzó asistiendo a la cooperativa local Koperasi Hutan Jaya Lestari (KHJL) a manejar su proyecto agroforestal con árboles de teca y a vender su madera como producto proveniente de una fuente responsable. El TFT proporcionó capacitación en certificación FSC grupal y ayudó a formar un plan de gestión forestal grupal. Una red de ONG ambientales y sociales que trabajaba en la provincia suroriental de Sulawesi, llamada Jaringan Untuk Hutan (JAUH, Red para Bosques), ayudó a establecer una estructura organizativa que permitiera una comunicación periódica y transparente con el grupo.

En 2005, KHJL obtuvo el certificado grupal FSC, el primer certificado cooperativo en el sudeste de Asia. Con apoyo continuo del personal del TFT, KHJL mantuvo su certificado FSC y ha crecido al pasar de 196 pequeños propietarios, con 135 hectáreas de tierra, a más de 769 miembros que cubren 750 hectáreas. Además, KHJL recibió una licencia del Estado para manejar 4,640 hectáreas de plantaciones de árboles de teca, esto en el marco de la ley de Plantación Comunitaria de diciembre de 2008.

Desde el proyecto inicial, el TFT ha desarrollado una serie de programas de certificación grupal agroforestal que incluye:

- ▶ KOSTAJASA, ubicada en Java Central, que inició operaciones en 2006 y recibió la certificación FSC en 2009.
- ▶ El programa Luang Prabang Teak, ubicado en el norte de la RDP de Laos, que inició operaciones en 2008 y recibió la certificación FSC en 2011.
- ▶ Dipantara, ubicada en Java Central, inició operaciones en 2009. Su certificación FSC está pendiente.
- ▶ Punjab y Haryana Shisham, ubicada en el norte de India, inició operaciones en 2010.
- ▶ Klinik Tani, ubicada en Java central, inició operaciones en 2012.



Desde 2003, el TFT ha invertido aproximadamente 1 millón de dólares estadounidenses en apoyo a la silvicultura comunitaria/de pequeños propietarios, con fondos provenientes de recursos públicos, aportaciones de ONG y empresas integrantes del TFT.

7 Anexos

7.1 Marco para el documento del concepto del negocio

El documento del concepto del negocio es similar al resumen ejecutivo de un plan de negocio. Delinea las oportunidades de negocio, describe cómo la empresa va a abordar esta oportunidad y explica cómo será una propuesta financieramente viable. Una buena nota de concepto presentará las características innovadoras de la idea del negocio, centrándose en la proposición de valor y comercialización del producto o servicio. Tendrá poca información financiera, probablemente restringida a estimaciones de capital requerido y periodo de repago esperado (aunque cuanta mayor información financiera contenga mejor).

Tabla 13: Ejemplo de marco, con base en la experiencia del grupo Papua Province Entrepreneur, Indonesia

	Título	Notas
1	Visión y misión	La visión describe el estado futuro deseado y qué se espera hará posible el negocio, por ejemplo “una producción forestal con gestión sostenible en Sarmi que proteja los servicios del ecosistema al tiempo que proporcione prosperidad a la población local”. La misión nos dice cómo el negocio intenta alcanzar la visión: “gestión forestal conjunta con las comunidades de Sarmi, combinando técnicas modernas con conocimiento tradicional y técnico especializado, para producir una gama de productos de madera manufacturados de calidad para los mercados nacional y de exportación.”
2	La oportunidad de negocio	Esta sección describe la situación presente (brevemente), y promueve la oportunidad de negocio. Nótese que esta es una oportunidad de negocio; habrá muchas otras oportunidades de intervención, pero aquí solo nos interesan las que son potencialmente rentables. Por ejemplo: “... la extracción de madera en Sarmi se limita a una especie (merbau) para exportación, es ineficiente y no permite planear una futura regeneración. Además, los productos de exportación tienen poco valor agregado y llegan a mercados poco visibles, que no están tan preocupados por la legalidad y la sostenibilidad. Compradores de Europa y Estados Unidos han expresado interés en adquirir productos de alto valor si estos satisfacen los criterios de sostenibilidad, licitud y consentimiento libre, previo e informado, y que muestren que el comercio contribuye al desarrollo social y económico y a la sostenibilidad ambiental. Estos compradores están dispuestos a pagar una prima por productos certificados y a ofrecer asistencia técnica para desarrollar productos con alto valor agregado, como componentes, chapa y molduras.”
3	Estrategia de mercado	En resumen, esta sección puede enlistar las tres o cuatro características más importantes del producto o servicio, por ejemplo: <ul style="list-style-type: none">▶ Utilizar la tecnología más reciente para mejorar en un 30% las tasas de recuperación de los troncos de madera dura (mejorando el uso de recursos y sostenibilidad).▶ Trabajar con diseñadores altamente reconocidos en Londres y Bali, para el desarrollo de una gama amplia de componentes mobiliarios certificados.▶ Emplear I&D e investigación de mercado para desarrollar una gama de productos de madera que utilice madera de especies menos conocidas.▶ Acordar contratos de suministro de materias primas a largo plazo con el consorcio de PyMES productoras de mobiliario (ASMINDO) con sede en Java Central, con términos de pago favorables. Basándose en la especialización del asociado, esta sección puede incluir mayores detalles con respecto a: <ul style="list-style-type: none">▶ Desarrollo del producto.▶ Comercialización (diseño, precio, demanda) y ventas (canales de distribución).▶ Clientes (ejemplos).▶ Competidores y ejemplos de empresas similares en Indonesia y otras regiones.

	Título	Notas
4	Estrategia de negocio	<p>Esta sección describe cómo el negocio va a desplegar recursos y a hacer dinero. Empieza con la propuesta de valor, que se puede resumir de la forma siguiente: “Este negocio produce (fabrica) X con K para C”, donde X = el producto o servicio; K = los factores de producción, p.ej., capital, trabajo, materias primas, y C = el cliente objetivo. Por ejemplo: <i>“Jaringan Kayu Perkasa produce componentes de madera de alta calidad y certificados por PEFC o FSC, en nuestras modernas instalaciones ubicadas en Jayapura, utilizando maderas duras provenientes de bosques manejados sosteniblemente por pueblos indígenas que también son accionistas. La distribución de los componentes se hace a través de importadores seleccionados europeos, estadounidenses y japoneses.”</i></p> <p>X y K, quedan cubiertos hasta cierto punto en la sección previa (estrategia de mercado), aunque en esta sección se articula cómo se van a organizar de manera eficiente los factores de la producción. Esto hará que surjan preguntas del tipo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Dónde estará ubicada la fábrica? ▶ ¿Cómo se obtendrá la concesión para la madera y cuánto va a costar? ▶ ¿Dónde se encontrará al personal y cómo será capacitado? ▶ ¿Cómo quedarán incluidos actores importantes como las comunidades locales, para asegurar acceso a otros negocios? ▶ ¿Cómo serán negociados los derechos locales a la tierra y cómo serán compensados? <p>Y no hay que olvidar:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ ¿Cómo está planeado que el negocio vaya ser rentable? <p>De ser posible conviene contar con algunos presupuestos financieros, pero el modelo detallado de negocio seguirá en una etapa posterior. Esta propuesta debe indicar por lo menos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ El capital que podría necesitarse y cuánto de este va a ser financiado por coinversionistas. ▶ Punto clave de información sobre precios (diferencia entre madera certificada y no certificada, precio de compra de la materia prima). ▶ Principales gastos de capital (bienes de capital, permisos, tierra, etc.). ▶ Volumen de ventas (físicas y financieras) y utilidades, con periodos de repago estimados.
5	Sostenibilidad	<p>Esta sección describe cómo es que el negocio cumplirá los tres principios base de “personas, planeta, utilidades”. Parte de esta información ya se habrá anotado en secciones previas (como participación de la comunidad y manejo sostenible del bosque), y se puede retomar aquí.</p> <p>Un aspecto importante para el inversionista será utilizar esta sección para probar si la propuesta de negocio está en línea con los valores y objetivos del sector de inversión “social y ambientalmente responsable”.</p>
6	Organización y gestión	<p>Un factor esencial para que la propuesta de empresa sea exitosa será la calidad y experiencia de las personas y de la organización que la lleven a la práctica. El asociado/coinversionista debe plantear por qué considera que cuenta con las credenciales necesarias. ¿Quién será el director clave del equipo y cómo se encontrará el personal clave, como se le recompensará y cómo se le va a retener?</p> <p>Esta sección también debe incluir un breve análisis de las partes y una discusión de la estructura de participación propuesta, por ejemplo, cómo se va a incluir a las comunidades en el capital social. Por ejemplo: <i>“los clanes locales están de acuerdo en descontar la regalía (hak ulayat) adeudada por derecho de bosque a cambio de opciones diferidas sobre acciones que se activarán en el año siete vía la cooperativa.”</i></p>

	Título	Notas
7	Desafíos, riesgos y supuestos	<p>Esta es la primera etapa para probar la viabilidad de la propuesta. Presentando honestamente todos los supuestos de los que se parte y los riesgos potenciales, con el objetivo de hacer un mayor análisis, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Un desafío básico es comprar una zona de concesión forestal inactiva a un costo razonable y conseguir la aprobación de la transferencia por parte del Ministerio de Asuntos Forestales. ▶ Los riesgos incluyen: tala ilegal, que la policía exija pagos no oficiales, que las comunidades vendan madera a otros compradores, boicot internacional contra Papúa o Indonesia, inestabilidad social... ▶ Supuestos: precios de venta derivados de datos provenientes de ITTO, TFT...
8	Más información necesaria	<p>Haga una lista con la investigación que todavía hay que hacer para que esta propuesta se convierta plenamente en un plan de negocio, por ejemplo:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Reunir la historia de precios del merbau en el período 1990-2010. ▶ Investigar ejemplos de otros negocios (p.ej., en América del Sur) que procesen madera aserrada en áreas remotas. ▶ Conseguir precios de bienes de capital como sierras Lucas, sierras de banda, estufas con energía cautiva/cogeneración con biomasa, tractores de arrastre aprobados para la tala de impacto reducido. ▶ Investigar el plan del gobierno local para cancelar y redistribuir permisos de concesiones inactivas.

7.2 Aspectos clave del contrato escrito

Tomado de *'Rethinking Forest Partnerships and Benefit Sharing'* (Banco Mundial, 2011)

I(A). Si los asociados quieren poder hacer valer un contrato ante tribunales, el contrato debe tener validez jurídica.

Para conseguirlo, los asociados deben considerar lo siguiente:

- ▶ La legislación local: los contratos deben ser consecuentes con la legislación local y las políticas públicas, o los tribunales podrían negarse a hacerlos cumplir. Los proyectos que impliquen transferencia de propiedad o derechos de propiedad tienen que ser analizados desde la legislación correspondiente y pertinente.
- ▶ Hacerlo vinculante: los contratos tienen que mostrar, explícitamente o por implicación, que las partes están jurídicamente obligadas por el acuerdo. Con frecuencia la mera formalidad del contrato y el uso de fórmulas como “ambas partes acuerdan que” o “A se compromete a...” implica la intención de cumplimiento.

I(B). Las partes deben redactar un contrato que sea claro y comprensible, además de razonablemente completo al cubrir el acuerdo.

Redactar un contrato comprensible y completo permite que ambas partes tengan expectativas similares del proyecto. Con ese propósito en mente, las partes deben poner atención a:

- ▶ La exactitud: el contrato debe captar el acuerdo que las partes tienen en mente. En general, un tribunal supondrá que un contrato por escrito es preciso y rehusará observar cualquier otro elemento más allá del documento para entender el acuerdo.
- ▶ La precisión, no dejar lugar a las ambigüedades: el contrato debe ser específico en su significado. No debe estar sujeto a interpretaciones múltiples o inconsistentes. Con frecuencia esto es difícil de conseguir.
- ▶ Un lenguaje llano: en ocasiones la jerga legal da a los contratos una formalidad que impresiona a las partes con respecto a la seriedad de su compromiso. Algunos conceptos jurídicos solo se pueden expresar claramente mediante términos jurídicos, pero, en general, es preferible utilizar un lenguaje llano, directo. Si la redacción de un contrato es muy compleja para que alguna de las partes lo entienda, un juez podría cuestionar si dicho documento verdaderamente refleja lo que esa parte buscaba.
- ▶ La profundidad y el detalle: esto dependerá en cierta medida de la complejidad del acuerdo y de la propia sofisticación de las partes, además del contexto cultural. No hay un nivel universal de detalle que resulte apropiado, es una cuestión de equilibrio. Si el poner por escrito detalles obliga a las partes a considerar los riesgos y contingencias, y si los detalles orientan a las partes, ello es bueno. Si por el contrario los detalles toman mucho tiempo y resultan costosos, o si no reflejan el verdadero acuerdo entre las partes, eso podría ser malo.
- ▶ Que sea completo: idealmente, las partes deben poner por escrito todo el acuerdo en un solo contrato o un conjunto de contratos relacionados. En caso de que existan acuerdos adicionales/paralelos, el contrato debe especificarlo, pues de otra manera un tribunal podría suponer que el cuerpo del contrato principal refleja él mismo todos los acuerdos que reconocen las partes.

II(A). En el contrato las partes deben abordar algunos de los factores esenciales para mantener el acuerdo/los acuerdos.

Para ello, las partes deben considerar los siguientes aspectos:

- ▶ La expectativa de lo que significa hacer un acuerdo: el contrato puede plantear qué sucedería si las partes no cumplieran con sus obligaciones.
- ▶ Resultados de la ejecución del contrato (remedios): los tribunales aplican un conjunto limitado de remedios en los casos de disputas contractuales. Los contratos no son leyes y no pueden exigir a las partes que rompen el contrato pagar multas o ir a la cárcel. Sin embargo, un contrato puede darle a un tribunal cierta guía en cuanto a los remedios a aplicar, como una rescisión o pago por daños. En algunos casos, el remedio más práctico para las partes es simplemente disolver la asociación y salir del proyecto, como si nunca hubiera existido el acuerdo (rescisión). En otros casos, las partes podrían asignar valores monetarios a cierto tipo de incumplimiento del contrato, que de otra manera sería difícil de calcular en dinero en el momento de romper el contrato (pago por daños).
- ▶ Que sea práctico: las partes deben poder aplicar el contrato o bien el contrato debe incluir medios de fortalecer las capacidades. Considérense los siguientes factores:
 - La capacidad del gobierno o del negocio para supervisar el trabajo de la comunidad o de los individuos.
 - La capacidad de la comunidad o de los individuos para manejar el bosque y los aspectos organizativos del proyecto.
 - La disponibilidad del capital necesario y los medios para manejarlo.
 - La disponibilidad de las capacidades técnicas.
 - La disponibilidad de infraestructura y equipo.
 - La calendarización del proyecto.
- ▶ Verificación: si el cumplimiento no es evidente o si el cumplimiento tiene que estar documentado o registrado, el contrato debe especificarlo.
 - El contrato puede incluir metas intermedias que indiquen que las partes están haciendo un buen avance.
 - El contrato puede especificar que una de las partes proporcionará medios técnicos para medir el avance.
- ▶ Comunicación: el contrato debe fomentar o requerir la comunicación permanente entre las partes.
 - El contrato puede especificar medios rutinarios de comunicación y comunicación de emergencia entre las partes.
 - El contrato puede identificar quién actuará como canal de comunicación de cada una de las partes y a quién deberá entregársele los comunicados importantes. El nombrar a la persona apropiada o establecer instituciones y procedimientos en un contrato permite que los representantes de ambas partes operen más eficazmente como oídos y voz de las partes.
 - El contrato puede abordar la infraestructura de comunicación y asegurar que las necesidades de comunicación del proyecto se correspondan con la capacidad de la infraestructura.
 - El contrato puede especificar reuniones periódicas para discutir el proyecto.
- ▶ Incentivos: el proyecto debería incluir a las partes correctas y crear los incentivos adecuados.
 - Las personas que pueden asegurar el éxito deberían formar parte del proyecto.
 - Dichas personas deberían tener motivos suficientes para trabajar para el éxito del proyecto.
 - Deben poder confiar en que se cumplirán los derechos y los beneficios que ofrece el proyecto.

II(B). Las partes deben considerar formas de solucionar disputas antes de recurrir a los tribunales.

Para ello, el contrato puede abordar aspectos como los siguientes:

- ▶ Incluir un acuerdo sobre las formas en que una parte puede plantear a la otra que surgió un problema entre ellas.
- ▶ Precisar cuál sería una “causa automática de rescisión de contrato”; un problema verdaderamente sustantivo que llevaría a la terminación de la asociación o a exigir pago por daño/s.
- ▶ Explicar qué sucedería si por circunstancias abrumadoras (fuerza mayor) fuera imposible cumplir con un contrato.
- ▶ Incluir formas de buscar apoyo externo para ayudar a resolver disputas antes de acudir a los tribunales, tales como mediación o arbitraje.
- ▶ Incluir formas o prácticas tradicionales para la resolución de disputas, antes de recurrir a los tribunales.

III. Las partes deben poner atención a los detalles que se sabe han llevado anteriormente a desacuerdos y demandas en tribunales.

Por ejemplo, las partes deben considerar los siguientes aspectos:

- ▶ Cómo se hace referencia a las partes: el contrato debe ser claro al identificar a las partes que entran al acuerdo. Si alguna de las partes es una “persona moral” (por ejemplo, un gobierno, una empresa o una ONG), la parte debe estar reconocida como tal en el marco de la legislación local y el individuo que firma el acuerdo debe tener autoridad para hacerlo a nombre de la parte firmante. Cuando sucede que la parte sea una familia, el contrato podría mencionar los nombres de los integrantes de la familia o indicar que en caso de fallecimiento del participante directo, la/el cónyuge o hijo/hija es elegible para asumir las obligaciones del participante y recibir los beneficios.
- ▶ Cómo se describe la tierra: el contrato debe identificar con precisión la(s) tierra(s) implicada(s). Esto puede hacerse mediante una redacción específica o recurriendo a mapas, aunque una redacción que hace referencia a tierra(s) inspeccionadas con frecuencia es más precisa. En algunos casos, los contratos recurren tanto a la redacción como a los mapas. En tales casos o en cualquier caso en que el contrato haga referencia a dos o más descripciones de la(s) tierra(s), también debe indicar cuál prevalecerá en caso de que las descripciones sean conflictivas/contradictorias.
- ▶ De qué manera el contrato afecta a personas externas: por lo general los contratos solo establecen requisitos para las personas que celebran el contrato y las personas estrechamente vinculadas con el mismo, por ejemplo, con empleados. Excepto en circunstancias limitadas, los contratos no pueden crear obligaciones para personas externas al proyecto. Cualquier asociación que requiera apoyo o cooperación de alguien externo podría requerir que ese alguien constituya parte del contrato principal o de un contrato paralelo. Si el contrato crea beneficios o derechos explícitos para la(s) persona(s) externa(s), las partes podrían considerar si quieren que el contrato faculte a la(s) persona(s) externa(s) a recurrir a los tribunales para demandar dichos beneficios, y si resulta apropiado. Si la asociación implica tierra(s) que podría(n) cambiar de propiedad durante la vigencia de la asociación, las partes podrían estructurar el contrato de manera que las obligaciones “permanezcan con la(s) tierra(s)” y hacerlo vinculante para el nuevo propietario.

- ▶ **Actividades del proyecto y cumplimiento con la legislación:** las partes podrían incluir la promesa de cumplir con la legislación local en relación con el uso que hagan de la(s) tierra(s). Por ejemplo, una empresa de productos forestales podría pedir que sus subcontratistas cumplan con la legislación ambiental, laboral y de seguridad.
- ▶ **Regreso de la(s) tierra(s):** si el contrato da a una de las partes posesión de la(s) tierra(s) por un periodo determinado, las partes podrían acordar las condiciones que la(s) tierra(s) deben guardar una vez finalizado el periodo en cuestión, a quién corresponden las mejoras hechas a la(s) tierra(s) así como otros aspectos que involucran el regreso de la(s) tierra(s).
- ▶ **Responsabilidad:** hay que revisar los contratos en relación con los efectos que tenga sobre la responsabilidad entre las partes y sus acciones. Un contrato puede hacer explícito que las partes son mutuamente responsables de las acciones que afecten a la otra parte, o podría pedir que una parte indemnice a la otra.

7.3 Evaluación de la capacidad organizativa

Un método generalizado para evaluar la capacidad organizativa es haciendo un análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas. Considera aspectos internos como fortalezas y debilidades del negocio, así como las oportunidades que tiene y las amenazas que enfrenta. Aun cuando esta herramienta es muy útil para obtener un sentido del estado general del negocio, no aborda las características subyacentes que determinarán con qué éxito aprovechará las oportunidades o enfrentará las amenazas. Por ello es posible que se requiera un ejercicio de autoevaluación organizativa.

Un proceso de autoevaluación revelará aquellos elementos de capacidad organizativa que hay que cambiar para fortalecer el negocio. Por ejemplo:

Valores compartidos – no solo compartir la visión y la misión, sino comprender plenamente qué se requiere verdaderamente para cumplirlas.

Altruismo – hasta qué punto cada una de los integrantes reconoce que los intereses del negocio anteceden a las necesidades individuales. La capacidad para diferir los beneficios y no permitir que prevalezcan los intereses a corto plazo en detrimento del negocio.

Transparencia y rendición de cuentas – los buenos gerentes y líderes no dudan de la necesidad del escrutinio externo y son capaces de enfrentar las consecuencias de sus acciones.

Optimismo – disposición, motivación, entusiasmo, confianza en uno mismo y creer que el negocio puede alcanzar sus objetivos.

Liderazgo – los líderes tienen el poder, la influencia y la capacidad para motivar a una organización. Otras dimensiones (como el optimismo y altruismo) dependerán de la calidad del liderazgo.

Contexto – hasta qué punto el ambiente político y económico permite que las pequeñas empresas florezcan. Cuando los políticos y funcionarios públicos asumen una postura condescendiente (reflejada en leyes y reglamentos), la organización es débil, mientras que si asumen un enfoque posibilitador para que las organizaciones actúen sobre la base de sus capacidades, los negocios serán más fuertes.

Hacer redes – es muy frecuente que las pequeñas empresas forestales se encuentren aisladas entre sí y de los mercados. Las empresas exitosas crean vínculos a través de la cadena de valor y horizontalmente entre empresas similares, para acceder a la innovación, soluciones técnicas, ideas gerenciales e información de mercado.

Poder político – hasta qué punto las organizaciones tienen capacidad para participar en la toma de decisiones en los ámbitos nacional y de distrito. Las empresas formales, en tanto que contribuyentes, tienen mayor capacidad de tener influencia política en comparación con las microempresas informales fragmentadas.

7.4 Asistentes a los diálogos

Abdulla Diku	Björn Merzell	Eko Waskito
Adama Doukom	Bo Ohlsson	Elizabeth R. Sandler
Adama Nana	Bojan Rantasa	Elvis Tangem
Adrian Kahemela	Boris Quezada	Emily Matche
Agung Wiyono	Boukary Zieba	Endah Suwarni
Agus Wibowo	Branko Skenderski	Ephraim Muchiri
Aisyah Sileuw	Buddha Lama	Ernesto Herrera-Guerra
Alan Purbawiyatna	Carl Henrik Palmér	Estebancio Castro Diaz
Alberto Chinchilla	Carlos Roxo	Fatmir Brazhda
Alda Salomao	Caroline Pradeau	Fausto Rodrigues de Camargo
Aleksandar Damjanovic	Cath Long	Fiona Napier
Aleksandar Radosavljevic	Catherine Thuo	Francis Kagema
Alex Georgianna	Celestino Abrego	François Ouedraogo
Alexander Dadzie	Charles Uwiragiye	Fred Kafeero
Ali Kaka	Chris Buss	Fredrick Njau
Alicia Calle	Chris Knight	Gabriel Thoumi
Anders grennborg	Christine Padoch	Ganesh Karki
Anders Roos	Christopher Webb	George Asher
Andrew Y. Dokurugu	Claire Ogali	Ghan Shyam Pandey
Anne Davis	Clarisse Kambou	Gilberto Arias
Annika Siwertz	Clark Binkley	Gilberto Solano
Annika Valentin	Clement K Kariuki	Gjore Poposki
Apsara Chapagain	Clive Suckling	Goran Bjorkdahl
Arafa Salim	Dàniel Désiré Ouedraogo	Govinda Kandel
Arati Pathak	Daniel Fatie	Grazia Piras
Arturo Santos	Daniel Ouedraogo	Hakan Sjolholm
Asafi Cynthia Wechabe	David Fichman	Haki Kola
Ashim Paun	David Finneren	Hapsoro
Athumani Mamu	David Goodwin	Harald Säll
Atilla Lengyel	David Vincent	Hassan Sachedina
Agus Djailani	Dev Bahadur Kunwar	Hasse Bengtsson
Augusta Molnar	Dewi Rizki	Helen Thornton-Mutiso
Aurelio Chavez	Diah Y. Raharjo	Hemant R. Ojha
Aziz Hamid	Diaharata Diasso	Hemed Mwafujo
B.B. Rai	Dian Novarina	Henri Koubizara
Baki Shahu	Diego Dávalos	Henrik Riby
Bal Ram Kandel	Diji Chandrasekharan Behr	Henry Heyneardhi
Bambang Adji	Dil Bahadur Khatri	Herbert Pircher
Ban Maya Parja	Dinesh Chandra Devkota	Hermudananto
Barthélémy SAM	Dominic Elson	Hortencia Hidalgo Caceres
Benjamin Hodgdon	Dominic Walubengo	Hubertus Samangun
Benjamin Singer	Duncan Macqueen	Inazio Martínez de Arano
Bernadus Winderatmo	Dusko Topic	Indrawati Muktan
Bharati Pathak	Edgar Ramiro Caal	Inganji Yakhama
Bhim Khadka	Edi Suprpto	Ingeborg Bromee
Bhimsen Poudyal	Edmund G. Barrow	Isidore Sorgho
Bhishma P. Subedi	Edna Kaptoyo	Israel Ruiz
Bishnu K.C	Edouard Bonkougou	Ivar Legallais-Korsbakken
Bishnu Lal Shah	Eduardo Junior Arenas Hernández	J.B. Susanto

James Griffiths	Marcus Colchester	Rostanto Suprpto
James Mayers	Margareta Renström	Rudolf Makhanu
Janne Narakka	Mari Albiñ	Ruth Martínez
Jasenska Milijic	Maria Garcia	Sabine Baer
Javier Mateo-Vega	Marie Henningsson	Saidou M. Soro
Jean Marie Kabore	Mario Rafael Rodriguez Palma	Samuel Carpintero
Jeannette Gurung	Markku Simula	Samuel Nketiah
Jerker Thunberg	Martin Bolte	Sandika Ariansyah
Jhony Zapata	Mary Nderitu	Sara Omi
Jim Degerman	Matthieu Yela Bonketo	Sarah Price
Jimbria Sakho	Max Ooft	Saso Petrovski
Jimmy Eggers	Mayra González Sagui	Scott Landis
Joachim Kagiri	Mike Kessler	Sean Watters
Joelle Brans	Miljenko Zupanic	Shanti Bidari
Johan Akerblom	Minnie Degawan	Shanti Chaudhary
John Curtis	Miriam Prochnow	Shiva Pandey
Johnson Cerda	Mohamad Kar Kha	Shoana Humphries
Jon Grayson	Mohammed Nasimul Islam	Silverius Onte Unggal
Joram Kagombe	Morten Thoroe	Simon Petley
José Antonio Asturias	Mourmouni Dialga	Skip Krasny
José Manuel Pérez	Muhammad Sidik	Somying Soontornwong
Joseph K. Cheruiyot	Mwajuma Abdi	Sophie Grouwels
Joseph Lawson	Mwangi James Kinyanjui	Staline Kibet
Joseph Nkinzo	Nania Yago	Steven Johnson
Joshua Irungu	Narayan Devkota	Stewart Maginnis
Juan Funes Alvarado	Natalie Hufnagl-Jovy	Sugeng Suyono
Julius Kamau Wambugu	Nikola Nedeski	Sunyoto
Kady Traore	Nisro	Svarte Swartling
Kanchan Lama	Nitu Kafle	Sylvestre Ouedraogo
Kantau Ole Nkuruna	Njari Jackson	Taufik
Kayanna Warren	Olli Haltia	Teresa Sarroca
Kerstin Jonsson Cissé	Omayra Casama	Terhi Koipijarvi
Kevin Whitfield	Orlando Lozada	Theodore Sorgho
Kipkemboi Kandie	Ouboli Jonas YOGO	Thiphaphone Phetmany
Klas Bengtsson	P. Pierre Guigma	Thomas Enters
Krishna Acharya	Parbat Gurung	Thorsten Celandier
Krishna Chandra Paudel	Patriady Indrajana	Tomonori Sudo
Krishna Prasad Lamichhane	Patrice Pa'ah	Tony Hill
Lars Borklund	Pekka Jamsen	Untung Karnanto
Leif Krasny	Per Björkman	Victor Lopez Illescas
Lennart Ackzell	Peter DeMarsh	Vila Chanthavong
Ljupcho Paruleski	Peter Dewees	Vladimir Stojanovski
Ludovic Pascal Conditamde	Peter Gardiner	Vojislav Milijic
M. Pramono	Peter Kampen	Vu Phuong Thao
Mads Aspren	Petra Kollmannsberger	Xiaoting Hou
Magnus Berg	Pierre Nikiema	Warwick Ragg
Magnus Petersson	R.M. Herismoyo	Wishnu Tirta
Mahamady Sawadogo	Raja Ram Shyangtan	Yani Septiani
Makedonka Stojanovska	Ram Prasad Neupane	Zainuri Hasyim
Mamby Fofana	Ritva Toivonen	Zheng Zhong
Manoj Nadkarni	Riziu Pandu Permana	Zoran Sekuloski
Marcial Arias Garcia	Rob Dodson	
Marco Cárdenas	Ronny Hansen	

7.5 Enlaces con otros recursos y aliados

Redes de inversión de impacto

- ▶ Global Impact Investing Network: www.globalimpactinvestingnetwork.org
- ▶ Bridges Ventures: www.bridgesventures.com
- ▶ Stanford Social Innovation Review: www.ssireview.org
- ▶ TONIIC: www.toniic.com es una red de inversionistas de impacto que promueven una economía mundial sostenible.

Para leer más sobre la inversión de impacto

- ▶ Impact Investing: transforming how we make money while making a difference. Antony Bugg-Levine, Jed Emerson (Jossey-Bass, 2011)
- ▶ Coordinating Impact Capital: A New Approach to Investing in Small and Growing Businesses. John Kohler, Thane Kreiner, Jessica Sawhney (Santa Clara University, 2011)
- ▶ Innovations, September 2011 – SOCAP11 Impact Investing Special Edition. Philip E. Auerswald, Iqbal Z. Qadir (Editors), (MIT Press, 2011)

Guías y herramientas para el apoyo a la inversión en bosques localmente controlados

- ▶ Una serie de publicaciones de IIED sobre el apoyo a la IBLC así como a pequeñas empresas forestales: pubs.iied.org. Por ejemplo:
 - En apoyo a pequeñas empresas forestales: una revisión de mejores prácticas intersectoriales e <http://pubs.iied.org/pdfs/13548IIED.pdf>
 - En apoyo a pequeñas empresas forestales. Una herramienta práctica para el facilitador. Pocket guidance not rocket science! <http://pubs.iied.org/pdfs/13558IIED.pdf>
 - Invertir en bosques localmente controlados: una protección natural para las personas y el planeta. <http://pubs.iied.org/pdfs/17130IIED.pdf>
- ▶ Profor: www.profor.info cuenta con varios productos enfocados en la evaluación de comunidades para que puedan obtener beneficios de las alianzas y de la inversión privada. Incluyen:
 - Making Benefit Sharing Arrangements Work for Forest-Dependent Communities. Ofrece una guía práctica sobre cómo identificar y trabajar con beneficiarios cuando los derechos no son muy claros, establecer acuerdos entre las partes y determinar beneficios, así como diseñar acuerdos basados en la participación de los beneficios de acuerdo con el contexto.
 - Mobilizing Private Investment in Trees and Landscape Restoration in Africa. Esto ayudó a identificar oportunidades de inversión inmediata, principales limitaciones a la inversión, así como reformas políticas e institucionales necesarias para superar las limitaciones y crear un ambiente favorable a una inversión acelerada del sector privado.
- ▶ TFD Review: Investing in Locally Controlled Forestry <http://tfd.yale.edu/publication/tfd-review-investing-locally-controlled-forestry>
- ▶ The group enterprise resource book http://www.ruralfinance.org/fileadmin/templates/rflc/documents/1128084661360_The_group_enterprise_resource_book.pdf
- ▶ Community based tree and forest product enterprises – Market Analysis and Development Manual <http://www.fao.org/docrep/014/i2394e/i2394e00.pdf>

- ▶ Mapping the market: a framework for rural enterprise development policy and practice http://practicalaction.org/docs/ia2/mapping_the_market.pdf
- ▶ Value links manual http://www.valuelinks.org/images/stories/pdf/manual/valuelinks_manual_en.pdf
- ▶ Making value chains work better for the poor – a toolkit for practitioners of value chain analysis <http://www.valuechains4poor.org/file/V4P%20Toolbook%20v3%20Final.pdf>
- ▶ Producer organisations – a practical guide to developing collective rural enterprises <http://policy-practice.oxfam.org.uk/publications/producer-organisations-a-practical-guide-to-developing-collective-rural-enterpr-115532>
- ▶ TFT handbook: ‘Sustainable Community Forest Management: A Practical Guide to FSC Group Certification for Smallholder Agroforests’. Proporciona soluciones simples y prácticas ante los posibles problemas de información que podrían enfrentar los pequeños propietarios al tratar de obtener el certificado FSC en grupo www.tft-forests.org

Redes y asociaciones para la inversión en bosques localmente controlados

- ▶ Forest Connect: forestconnect.ning.com Es una alianza internacional dedicada a romper con el aislamiento de las pequeñas empresas forestales. Establecida en 2007, su objetivo es evitar la deforestación y reducir la pobreza al vincular entre sí y de mejor manera a pequeñas empresas forestales sostenibles, con los mercados y proveedores de servicios, así como con procesos políticos como los programas forestales nacionales.
- ▶ Growing Forest Partnerships: www.growingforestpartnerships.org GFP tiene que ver con el desarrollo y apoyo de redes en los ámbitos local, nacional e internacional.
- ▶ The Forests Dialogue: environment.yale.edu/tfd Iniciativas para invertir en bosques localmente controlados.

Órganos certificadores en el sector forestal

- ▶ Forest Stewardship Council: www.fsc.org
- ▶ Programme for the Endorsement of Forest Certification: www.pefc.org

Otras lecturas seleccionadas:

- ▶ Arborvitae, issue 41 – “Forest Finance” <http://www.iucn.org/forest/av>
- ▶ *The value of investing in locally-controlled forestry: the economic impacts of scaling up LLS experiences in Africa, Asia & Latin America*, Markets and incentives for livelihoods and landscapes series n°4, IUCN, Gland, Switzerland
- ▶ Livelihoods and landscapes strategy: final report, landscape papers and thematic working papers: <http://www.iucn.org/forest/lis>

8 Notas y bibliografía

Notas

- 1 En conjunto denominado “bosques localmente controlados”.
- 2 Dato proveniente de la International Family Forest Alliance (IFFA).
- 3 Información proveniente principalmente de KSLA (2009) y Palmer (2012), con datos adicionales de Svarta Swartling.
- 4 Por ejemplo, véase los estudios de casos prácticos en esta guía, así como Kozak (2007) y Dewees *et al.* (2011).
- 5 Esto lo han expresado particularmente los inversionistas y poseedores, las ONG y los gobiernos que han asistido a las reuniones del TDF.
- 6 Por ejemplo véase Chhatre y Agrawal (2009), Macqueen (2008), Elson (2011), Power (1996) y evidencia que se presenta en el siguiente capítulo.
- 7 Conferencia de diálogo y planificación del Grupo de Tres Propietarios de Derechos (conocido como el G3), celebrada en Roma, 2010.
- 8 FLEGT: Forest Law Enforcement, Governance and Trade. Es un programa de la UE para eliminar la tala ilegal de la cadena de suministro.
- 9 Se han llevado a cabo diálogos en Bruselas, Panamá, Macedonia, Kenia, Nepal, Burkina Faso, Londres, Indonesia y Suecia.
- 10 Sin embargo, muchas de las sugerencias y modelos pueden aplicarse a las PyMEs de casi cualquier sector.
- 11 Mayers (2006).
- 12 Cernea y Schmidt-Soltau (2006).
- 13 Bateman *et al.* (2011).
- 14 Chomitz (2007).
- 15 Definición acordada en la reunión inaugural del “G3” en Roma, 2010.
- 16 De Schutter (2010).
- 17 Véase la serie del diálogo de The Forests Dialogue sobre “consentimiento libre, previo e informado (FPIC, por sus siglas en inglés) en: <http://environment.yale.edu/tfd/dialogues/free-prior-and-informed-consent/>
- 18 Elson (2011b).
- 19 Elson (2010).
- 20 Programme for the Endorsement of Forest Certification (PEFC), en www.pefc.org y Forest Stewardship Council, en www.fsc.org.
- 21 Gregersen *et al.* (2011).
- 22 *The Economist* (2010).
- 23 Kuntoro Mangkusubroto, Ministro de Gobierno de Indonesia en la RRI Forest Tenure Conference, Lombok, julio 2011.
- 24 Rodrigues *et al.* (2009).
- 25 Molnar (2007).
- 26 Macqueen (2008).
- 27 DFID LFP (2009)
- 28 Carter *et al.* (2007)
- 29 Scherr *et al.* (2004)
- 30 Porter-Bolland *et al.* (2011)
- 31 Por ejemplo véase Elson (2011c) y RRI (2012).
- 32 Es de destacar Bauer (1954), posteriormente de Soto (1995) y más recientemente en Besley y Ghatak (2010).
- 33 Carter *et al.* (2007)
- 34 Macqueen y Cotula (2008); Parthiban *et al.* (2010)
- 35 de Soto (2000), p.177
- 36 Elson (2010)
- 37 Mayers (2006)
- 38 Dwyer (2007)
- 39 Deininger (2003)
- 40 Por ejemplo, véase Beck *et al.* (2005)
- 41 Binswanger *et al.* (1995)
- 42 Este marco de “pragmatismo/escepticismo/promoción” se abordó y explicó inicialmente en Macqueen (2004).
- 43 Por ejemplo, Munden (2011)
- 44 Esta afirmación se basa en evidencia reunida por el trabajo de campo del propio autor en Indonesia y Camerún.
- 45 Estas características se explican con cierto detalle en Elson (2010).
- 46 Por ejemplo, Credit Suisse (2012, p. 6) considera la filantropía en apoyo a empresas conjuntas o sociales como caridad, no como inversión.
- 47 *ibíd.*
- 48 Koh *et al.* (2012)
- 49 *ibíd.* p. 18
- 50 En estricto sentido, un banco podría referirse a un préstamo como provisión de un servicio financiero más que una inversión. A diferencia de un inversionista de activos, el banco no está especialmente interesado en el crecimiento futuro de la empresa sino que se centra en la evidencia de que el servicio del préstamo va a ser pagado, lo mismo que el préstamo. Sin embargo, en la hoja de balance del banco el préstamo aparecerá como un activo y, por consiguiente, para los propósitos de esta guía parece razonable referirnos a los bancos como “inversionistas de activos” orientados por las ganancias.
- 51 Por ejemplo, McKinsey (2008) y Campanale (2009).
- 52 J.P. Morgan (2010)
- 53 Thornley *et al.* (2011)
- 54 J.P. Morgan (2010)

- 55 Bugg-Levine *et al.* (2012)
- 56 IRIS: Impact Reporting and Investment Standards (Informe de impacto y criterios de inversión, en <http://iris.thegiin.org>) es un marco para medir el desempeño social de las inversiones de impacto. Proporciona un enfoque estandarizado que busca reducir los costos de transacción y que los inversionistas puedan tener una mejor comprensión del impacto que tienen sus inversiones.
- 57 McKinsey (2008)
- 58 GEF (2009)
- 59 Mayers (2011)
- 60 Las “compras en exceso” se dan cuando una pequeña empresa cae víctima de su propio éxito al comprar insumos para satisfacer pedidos mayores cuyos pagos no serán inmediatos, creando una crisis de flujo de caja.
- 61 Evidencia de la falta de impacto que el micro-crédito tiene en la pobreza puede encontrarse en la prueba de seguimiento aleatorio (*Randomised Control Trial*) conducido por el MIT Poverty Action Lab, entre otros estudios.
- 62 Por ejemplo, Bateman y Chang (2009)
- 63 GIIN (2012)
- 64 Elson (2010)
- 65 <http://www.eiti.org>
- 66 Por ejemplo el principio núm. 9 señala: “Estamos comprometidos para fomentar altos estándares de transparencia y rendición de cuentas en la vida pública, las operaciones del gobierno y en los negocios.”
- 67 von Braun y Meinzen-Dick (2009)
- 68 Wells (2011)
- 69 Grindle (2004)
- 70 Macqueen *et al.* (2006)
- 71 Elson (2010)
- 72 de Marsh (2011)
- 73 Macqueen (2007b)
- 74 Esta sección sobre asociaciones fue escrita por Peter deMarsh de IFFA.
- 75 Con base en información proporcionada por Lars Björklund, SDC.
- 76 Neuman y Kremenchtzky (2007)
- 77 Mbile *et al.* (2008), p. 7.
- 78 Diálogo de Panamá del TFD, resumen de la copresidencia.
- 79 Mayers y Vermeulen (2002)
- 80 Dwyer (2007)
- 81 www.equator-principles.com
- 82 www.publishwhatyoupay.org
- 83 *The Economist* (2012)
- 84 Cafédirect (2012)
- 85 Diálogo de Nepal del TFD
- 86 Eliasch (2008)
- 87 Wells *et al.* (2006)
- 88 Brown *et al.* (2002)
- 89 Engberg-Pedersen (1997)
- 90 Macqueen (2007), p. 2.
- 91 Cowen y Shenton (1996)
- 92 Argyris y Schon (1978)
- 93 Kaplan (2004)
- 94 Howe (2005)
- 95 Kozak (2007)
- 96 RRI (2009)
- 97 Se encuentran fácilmente libros y recursos que explican las herramientas de planificación del negocio. La descripción que aquí se hace se basa en *The Economist Guide to Business Planning*, Friend y Zehle (2004).
- 98 <http://www.greenwoodglobal.org/>
- 99 Kwisthout, s.f.
- 100 Adaptado de Schwab (2011)
- 101 Petley, per cor. (April 2010)
- 102 Forest Connect: <http://forestconnect.ning.com/>
- 103 Por ejemplo, Macqueen (2008).
- 104 Macqueen *et al.* (2009)
- 105 Elson (2011)
- 106 www.fastinternational.org.
- 107 Evaluación de impacto ambiental y social.
- 108 Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (Fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas – DAFO).

Bibliografía

- Argyris, C. y Schon, D. (1978) *Organizational Learning: A theory of action perspective*. Addison-Wesley, Reading, M.A.
- Bateman, M., Duran Ortíz, J.P. y Maclean, K. (2011) *A post-Washington consensus approach to local economic development in Latin America? An example from Medellín, Colombia*; ODI Background Notes, Overseas Development Institute, Londres
- Bauer, P. (1954). *West African trade*. Cambridge University Press, Cambridge
- Beck, T., Demirguc-Kunt, A, y Levine, R. (2005) 'SMEs, Growth, and Poverty: Cross-Country Evidence' *Journal of Economic Growth*, vol. 10, núm. 3 (sep., 2005), Springer, Países Bajos, pp. 199-229
- Besley, T. y Ghatak, M. (2010) 'Property Rights and Economic Development' *Handbook of Development Economics*, vol. 5, Elsevier
- Bradberry, J. (2011) *6 Secrets To Startup Success: How to Turn Your Entrepreneurial Passion into a Thriving Business*, American Management Association, Nueva York
- Brown, D., Malla, Y., Schreckenber, K. y Springate-Banginski, O. (2002) 'From Supervising "Subjects" to Supporting "Citizens:" Recent Developments in Community Forestry in Asia and Africa', *ODI Natural Resource Perspectives*, núm. 75 (feb. 2002), Overseas Development Institute, Londres
- Bugg-Levine, A., Kogut, B., y Kulatilaka, N. (2012) 'A New Approach to Funding Social Enterprises' in *Harvard Business Review*, núm. Ene-feb 2012, pp. 118-123, Harvard Business Press
- Cafédirect plc (2012) *Report and Financial Statements*, as to December 31, 2011, Londres
- Campanale, M. (2009) 'Exploring characteristics of existing forestry investment vehicles,' in *Forest Investment Review*, Forum for the Future, Londres
- Carter, J., Felber, G. y Schmidt, K. (2007) 'Local forest-based enterprises: Supporting the livelihoods of the poor?' *Inforesources Focus*, vol. 07, núm. 2
- Cernea, M.M. y Schmidt-Soltau, K. (2006) 'Poverty Risks and National Parks: Policy Issues in Conservation and Resettlement', *World Development*, vol. 34, núm. 10, pp. 1808-1830
- Chhatre, A y Agrawal, A (2009) Trade-offs and synergies between carbon storage and livelihood benefits from forest commons. *PNAS* 2009, 106, pp. 17667-17670
- Chomitz, K.M. (2007) *At Loggerheads? Agricultural Expansion, Poverty Reduction and Environment in the Tropical Forests*, Washington, D.C., Banco Mundial
- Cowen, M.P. y Shenton, R.W. (1996) *Doctrines of Development*, Routledge, Londres
- Credit Suisse (2012) *Investing for Impact. How Social Entrepreneurship is Redefining the Meaning of Return*, Credit Suisse y Schwab Foundation for Social Entrepreneurship, Ginebra
- De Schutter, O. (2010) *Large-Scale Land Acquisitions and Leases: A Set of Core Principles and Measures to Address the Human Rights Challenge*. United Nations Special Rapporteur for the Right to Food, Lovaina
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital*, Basic Books, Nueva York
- Deininger, K. (2003) *Land Policies for Growth and Poverty Reduction*. Banco Mundial y Oxford University Press, Washington, D.C.
- DeMarsh, P. (2011). Social development and indigenous and other local and forest dependent communities, and forest land tenure. Trabajo presentado en el United Nations Forum on Forests Ninth session, Nueva York, 24 de enero – 4 de febrero, 2011. International Family Forestry Alliance, Canadá.
- Deweese, P., F. Place, S.J. Scherr, y Buss, C. (2011) *Investing in Trees and Landscape Restoration in Africa: What, Where, and How*. Program on Forests (PROFOR), Washington, D.C.

- Dwyer, M. (2007) *Turning Land into Capital: A review of recent research on land concessions for investment in Lao PDR*, CIDSE-Laos
- Eliasch, J. (2008) 'Climate change: Financing Global Forests,' *The Eliasch Review*, HMSO, RU
- Elson, D. (2010) *Investing in locally controlled forestry: reviewing the issues from a financial investment perspective*. The Forest Dialogue, New Haven
- Elson, D. (2011a) *Writershop on Investing in Locally Controlled Forestry*, 5–6 April, 2011. Background paper, The Forests Dialogue, New Haven
- Elson, D. (2011b) *Papua Province Sustainable Development Blueprint: The Economic Case*, UK Climate Change Unit, Yakarta
- Elson, D. (2011c) *An economic case for tenure reform in Indonesia's forests*. Background Paper to Forest Tenure, Governance and Enterprise: Experiences and Opportunities for Asia in a Changing Context, 11-15 de julio, 2011, en Lombok, Indonesia, Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- Engberg-Pedersen, L. (1997) 'Institutional contradictions in rural development,' *European Journal of Development Research*, vol. 9, núm. 1, pp. 183-208
- FAO (2012) *Timberland in Institutional Investment Portfolios: Can Significant Investment Reach Emerging Markets?*, por R. Glauner, J.A. Rinehart, P. D'Anieri, M. Boscolo y H. Savenije. *Forestry Policy and Institutions Working Paper No. 31*. Roma
- Friend, G. y Zehle, S. (2004) *Guide to Business Planning*, *The Economist* in association with Profile Books Ltd., Londres
- GEF (2009) *Timberland Investment & Emerging Markets: A Fresh Review & Outlook*, sep 2009, Global Environment Fund, www.GlobalEnvironmentFund.com
- GIIN (2012) *Diverse Perspectives, Shared Objective. Collaborating to Form the African Agricultural Capital Fund*, Global Impact Investing Network, www.thegiin.org
- Gregersen, H., El Lakany, H., Bailey, L. y White, A. (2011) *The Greener Side of REDD+*, Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- Grindle, M.S. (2004) *Good Enough Governance: Poverty Reduction and Reform in Developing Countries* DOI: 10.1111/j.0952-1895.2004.00256.x
- Howe, J. (2005) *Organizational Visioning and Planning: If you don't know where you're going, any path will get you there!*, Dovetail Partners, Inc.
- JP Morgan (2010) *Impact Investments: An emerging asset class*, JP Morgan Global Research, Londres
- Kaplan R.S., y Norton D.P. (2004) *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. In *Harvard Business Review*, feb 2004, p.10
- Koh, H., Karamchandani, A. y Katz, R. (2012) *From Blueprint to Scale, The case for Philanthropy in Impact Investing*, Monitor Group in collaboration with Acumen Fund, Mumbai
- Kozak, R. (2007) *Small and Medium Forest Enterprises: Instruments of Change in the Developing World*. Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- KSLA (2009) *The Swedish Forestry Model*, Royal Swedish Academy of Agriculture and Forestry, Estocolmo, www.ksla.se
- Kwisthout, H. (undated) *The production and marketing of timber from community forest projects*. Informe al ICCO, Penarth, RU
- LFP, Livelihoods and Forestry Programme (2009) *Community forestry for poverty alleviation: How UK aid has increased household incomes in Nepal's middle hills*. DFID, Londres
- Macqueen D.J. (2007b) *Connecting small enterprises in ways that enhance the lives of forest dependent people*. *Unasylva* vol. 58, núm. 228, pp. 26-30

- Macqueen, D. (2004) *Small Scale Enterprises and Sustainable Development: Key issues and policy opportunities to improve impact*. Policy Discussion Paper, IIED, Edimburgo
- Macqueen, D. (2008) *Supporting Small Forest Enterprises – A cross-sectoral review of best practice*. IIED, Londres
- Macqueen, D. et al. (2009) *Supporting small forest enterprises – a facilitators toolkit. Pocket guidance not rocket science!* IIED. Edimburgo
- Macqueen, D. et al. (2006) 'Working together: forest-linked small and medium enterprise associations and collective action.' IIED *Gatekeeper Series* núm. 125, IIED, Londres
- Macqueen, D.J. (2007a) *The role of small and medium forest enterprise associations in reducing poverty*. En "A cut for the poor" Proceedings of the international conference on managing forests for poverty reduction: Capturing opportunities in forest harvesting and wood processing for the benefit of the poor, Ho Chi Minh City, Vietnam, 3-6 octubre 2006. Recuperado abril 27: <ftp.fao.org—ag131e07.pdf>
- Macqueen, D.J. y Cotula, L. (Editors) (2008) *Learning and growing together – proceedings of the forestry SME conference at the Protea Imperial Hotel, Pietermaritzburg, South Africa*, 13-14 November 2008. IIED, Edimburgo
- Mayers, J. (2006) *Poverty Reduction through Commercial Forestry: What evidence? What prospects?* The Forests Dialogue, Yale University School of Forestry and Environmental Studies, New Haven
- Mayers, J. (2011) Development of a practical implementation guide on 'How to shape governance of tenure for responsible forestry'. IIED, Edimburgo
- Mayers, J. y Vermeulen, S. (2002) *Company-community forestry partnerships – From raw deals to mutual gains?* IIED
- Mbile, P, Ndzomo-Abanda, G., Essomba, H. y Misouma, A. (2008), *Towards Alternative Tenure and Forest Enterprise Models: Opportunities, Constraints and Recommendations for Community Forest Enterprise Development in Cameroon (Draft)* Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- McKinsey (2008) *Increasing investment in tropical forestry: Investor survey results*. Confidential survey for Clinton Foundation, Nueva York
- Molnar, A. et al. (2007) *Community Based Forest Enterprises: Their status and potential in tropical countries*. Technical Series núm. 28. International Tropical Timber Organisation, Yokohama
- Munden Project (2011) *REDD and Forest Carbon: Market-Based Critique and Recommendations*, Londres
- Neuman, M., y Kremenchutzky, S., (2007) *The BID-FOMIN Local Development Program to Promote the Competitiveness of SME Suppliers of Large Companies Olavarría – Province of Buenos Aires*, FUNDES, Argentina
- Palmér, C.P. (2012), *Small-scale private forestry in Sweden*, Background paper for The Forest Dialogue meeting held in Växjö, Suecia, abril 2012
- Porter-Bolland, L., et al. (2011) Community managed forests and forest protected areas: An assessment of their conservation effectiveness across the tropics. *Forest Ecol. Manage.* Doi:10.1016/j.foreco.2011.05.034
- Power, T. (1996) *Lost landscapes and failed economies: The search for a value of place*. Island Press, Washington, D.C.
- Räsänen, L. y Legallais-Korsbakken, I., (2010) *G3 Rome Report: Dialogue and planning conference for The Three Rights Holders Groups and partners*, Roma

- Rodrigues, A.S.L. *et al.* (2009) Boom-and-Bust Development Patterns Across the Amazon Deforestation Frontier, *Science* 324, 1435; DOI: 10.1126/science.1174002
- RRI (2009) *Tropical forest tenure assessment: Trends, challenges and opportunities*. Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- RRI. (2012) *What Rights? A Comparative Analysis of Developing Countries' National Legislation on Community and Indigenous Peoples' Forest Tenure Rights*. Rights and Resources Initiative, Washington, D.C.
- Schwab (2011) *Social Investment Manual: An Introduction for Social Entrepreneurs*. Schwab Foundation for Social Entrepreneurship and Technical University of Munich
- SEAF (2011) *Impact Beyond Investment: 2011 Development Impact Report*, Small Enterprise Assistance Funds, Washington, D.C. www.seaf.com
- Sherr, S.J., White, A. y Kaimowitz, D. (2003) *A new agenda for forest conservation and poverty reduction: Making markets work for low-income producers*. Forest Trends, Washington, D.C.
- The Economist, *Extracting oil, burying data*. Energy companies are fighting efforts to reveal payments to governments, 25/2/12 (www.economist.com—21548214)
- The Major Groups, United Nations Forum on Forests (2011), *Social development and indigenous and other local and forest-dependent communities, including forest land tenure*. Discussion paper submitted by the major groups to the ninth session of the United Nations Forum on Forests, E/CN.18/2011/9/Add.1
- Thornley B., Wood D., Grace K., y Sullivant S., (2011) *Impact Investing, A Framework for Policy Design and Analysis*, Pacific Community Ventures and Initiative for Responsible Investment at Harvard University
- von Braun, J. y Meinzen-Dick, R. (2009) “Land Grabbing” by Foreign Investors in Developing Countries: Risks and Opportunities’, *IFPRI Policy Brief* 13, International Food Policy Research Institute, Washington DC
- Wells, A (2011) *Sustainable, low-carbon development in Papua Province*, UK Climate Change Unit, Yakarta
- Wells, A., Luttrell, C., Brown, D. y Bird, N. (2006) ‘Public Goods and Private Rights: the illegal Logging Debate and the Rights of the Poor’ in *ODI Forestry Briefing* núm. 9, feb. 2006, Overseas Development Institute, Londres
- World Bank (2009) *Rethinking Forest Partnerships and Benefit Sharing: Insights On Factors And Context That Make Collaborative Arrangements Work For Communities And Landowners*, Banco Mundial, Washington, D.C.



Esta Guía para invertir en bosques localmente controlados (IBLC) es producto de 11 diálogos internacionales que reunieron a más de 400 personas para discutir cómo llevar a cabo la IBLC. Es ante todo una guía para la acción práctica; proporciona orientación para estructurar *inversiones posibilitadoras* y sentar las bases para *inversiones de activos* con rendimientos aceptables y riesgo reducido, no solo para los inversionistas sino para los poseedores de los derechos sobre los bosques locales, los gobiernos nacionales y la sociedad en su conjunto. Después de proporcionar una sólida justificación de este enfoque, la guía establece un marco para estructurar inversiones, con consejos tácticos para desarrollar las alianzas/asociaciones necesarias para una IBLC. El aspecto central de la guía es el trazado de una ruta hacia una IBLC exitosa; dicha ruta cubre las siguientes etapas de formación de un negocio: propuesta, establecimiento, validación, preparación, negociación y gestión del desempeño, con asesoría práctica para grupos de inversionistas y grupos de poseedores. También proporciona estudios de casos prácticos de IBLC exitosa, así como varios esquemas útiles de negocio y otras fuentes de información. La producción de la guía estuvo a cargo de la iniciativa Growing Forest Partnerships, con el apoyo de la FAO, IIED, IUCN, TFD y el Banco Mundial.



WORLD BANK

