



FINANCIAMIENTO FORESTAL

RAINFOREST ALLIANCE Y GRUPO FINANCIERO DE OCCIDENTE – GUATEMALA

ESTUDIO DE CASO SOBRE INNOVACIONES EN MICROFINANZAS RURALES

En colaboración con:



Esta publicación es producto del proyecto de consultoría comisionada a DAI México por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo BID. Los autores han sido: Robin Young, Pablo Alborta, Guillermo Monje, Rodolfo Quirós y Laura Palancares.

Por el Fondo Multilateral de Inversiones han participado Fernando Campero, Gyoung Joo Choe y Omar Villacorta, quienes coordinaron el proyecto.

Por el Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Pequeña y Microempresa (COPEME) de Perú, y FINRURAL, Asociación de Instituciones Financieras de Desarrollo de Bolivia, aliados técnicos del proyecto, han participado Carlos Ríos Henckell y Néstor Castro, respectivamente.

Agradecimientos especiales por las contribuciones de: Shoshana Grossman-Crist, Gladis Morena, Carmen Mosquera, Betsy Murray, María Fernanda Padrón, Camille Ponce y Dieter Wittkowski, del FOMIN.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W.

Washington, D.C. 20577

www.fomin.org | mifcontact@iadb.org

Enero 2015

TABLA DE CONTENIDOS

Resumen ejecutivo	4
↘ Parte I	
Contexto de la innovación	6
A. El problema	6
B. La propuesta de Rainforest Alliance y FIDOSA	7
C. Perfil de Rainforest Alliance y Grupo Financiero de Occidente	8
↘ Parte II	
Características del financiamiento forestal	9
A. Origen	9
B. Concepto del financiamiento forestal	10
C. Dinámica del financiamiento forestal	13
↘ Parte III	
Investigación y desarrollo del financiamiento forestal	15
↘ Parte IV	
Lecciones aprendidas en el desarrollo de la innovación	17
A. Resultados cuantitativos	17
B. Beneficios para los clientes	17
C. Beneficios para las familias integrantes de la comunidad	18
D. Beneficios para FIDOSA y el sistema financiero y ambiental de Guatemala	18
↘ Parte V	
Lecciones aprendidas en el desarrollo del financiamiento forestal	19
A. Principales desafíos	19
B. Principales factores que facilitaron la implementación	19
↘ Parte VI	
Conclusiones	21
Anexos	21

RESUMEN EJECUTIVO

El presente estudio sobre Innovaciones en Microfinanzas Rurales del BID/FOMIN, realizado en Perú, Bolivia y Centroamérica (Guatemala, Honduras), ha identificado, analizado y sistematizado aquellas innovaciones que vienen siendo instrumentales para lograr una mayor profundización de los servicios financieros orientados a clientes de micro, pequeña y mediana empresa (MIPyME) que operan en el campo y que, por tanto, permiten aumentar la capilaridad del sistema financiero en el medio rural. Con la sistematización y difusión de estas innovaciones en calidad de estudios de caso, se busca capturar el interés de otros actores que promueven u ofertan servicios financieros con enfoque rural en América Latina y el Caribe para su eventual adaptación y adopción de iniciativas similares en el entorno donde estos operan.

Este estudio dio como resultado 12 estudios de caso y un informe transversal de las 12 innovaciones analizadas, cinco en Perú, cuatro en Bolivia, dos en Honduras, y una en Guatemala; disponibles en www.fomin.org.

Los proyectos forestales tradicionalmente se asocian con grandes inversiones, tanto a nivel plantación como para industrializar el producto extraído, por lo cual se limitan a grupos de gran capacidad económica. Contrario a ello, el proyecto de Rainforest Alliance (RA) y el Grupo Financiero de Occidente (GFO), en Guatemala, lleva exitosamente los frutos de la industria forestal hasta pequeños emprendedores, quienes se agruparon en distintas empresas comunitarias bajo supervisión y certificación local e internacional, y manejan responsablemente los bosques recibidos en concesión dentro de la gran Reserva de la Biosfera Maya en Guatemala, un área de varios millones de hectáreas que protege riquezas naturales y arqueológicas.

La iniciativa se originó ante las dificultades de comunidades y empresas forestales para conseguir financiamiento con el objetivo de extraer y procesar madera bajo condiciones competitivas, así como por el relativo desconocimiento del sector financiero guatemalteco sobre la silvicultura y las limitaciones jurídicas de las propiedades entregadas en concesión. Ante tales restricciones se constituyó una alianza entre RA y Grupo Financiero de Occidente- en específico la Financiera de Occidente (FIDOSA)-, un conglomerado dedicado a cuatro enfoques de negocio: financiero, agroindustrial, econegocios y energía, para diseñar y ejecutar un proyecto que enfrenta la falta de acceso a financiamiento por parte del sector forestal.

El proyecto, iniciado en el año 2008, desarrolló un conjunto de servicios financieros, entre ellos préstamos para empresas comunitarias, cada una constituida por cientos de familias de bajos ingresos, lo que permitió una mayor profundización del acceso al ofrecer productos financieros propios de una industria cuyo manejo responsable exige gran capacidad económica. Además, se aplicó un enfoque integral de cadena de valor que incluía asistencia técnica (AT), servicios de desarrollo empresarial, al mercado local e internacional para asegurar la colocación de la producción y los servicios financieros.

Por otro lado, se desarrolló un préstamo para reforestación con árboles productores de caucho. Este modelo contempla una línea de crédito por 15 años, y se basa en un fideicomiso de administración y supervisión operativa, que permite enfrentar el riesgo de crédito de una actividad de largo plazo de maduración, como es el caso de este producto forestal.

Al final del segundo año de operación del componente financiero, se habían desembolsado 1,8 millones de dólares con cero mora, impacto directo en el empleo e ingresos de 1.282 asociados y 769 familias. Asimismo, se han observado beneficios en las empresas comunitarias forestales que ahora son financieramente autosuficientes y, en general, autosostenibles, así como en las entidades financieras de Guatemala que están al tanto de estos productos crediticios innovadores, situación que ha generado su interés en brindar financiamiento a las empresas comunitarias, con productos a la medida. La conservación de la riqueza biológica y la venta de créditos de carbono, son otras ventajas claras que se derivan de esta iniciativa en finanzas rurales. El esquema financiero innovador es un mecanismo permanente y rentable, que ha servido para reducir la deforestación, recuperar tierras deforestadas y degradadas y mitigar los efectos del cambio climático.

El proceso, no obstante, enfrentó retos relacionados con:

01. El costo del diseño de los productos fue más elevado de lo previsto.
02. La capacidad de las empresas comunitarias forestales para interactuar con FIDOSA fue menor a la esperada, por lo que se les brindó educación financiera.
03. La dificultad de estos clientes para presentar garantías reales, por lo que se buscaron instrumentos adecuados y fue flexibilizado el nivel de exigencia.
04. Los plazos de los préstamos resultaron cortos para la producción de caucho, por lo que hubo que ampliarlos.
05. El sistema de pago por parte del comprador en el exterior es directo al banco acreedor, está en proceso de revisión.

Los retos se han enfrentado sin problema alguno, aspecto que asegura un resultado exitoso gracias a varios factores, entre los que sobresalen:

01. El conocimiento profundo de la industria forestal y de la clientela meta, por parte de FIDOSA y de RA.
02. El acompañamiento técnico al cliente, efectuada por ambas entidades.
03. La participación multidisciplinaria en el diseño de los productos, interinstitucional y al interior de cada organización.
04. El vínculo de los productores con el mercado.
05. La flexibilidad para hacer ajustes correctivos en el diseño original de los productos financieros diseñados para el sector forestal.

El futuro del proyecto parece estar seguro por la integralidad del esquema desarrollado, que permite controlar tanto al financiamiento como al riesgo de crédito. La posibilidad de reproducir el esquema en otros países requiere, sobre todo, de un entorno propicio, con total claridad acerca de los derechos de propiedad de los grupos con concesión forestal y una entidad financiera con exposición y conocimiento previo en inversiones forestales.

Parte I

CONTEXTO DE LA INNOVACIÓN

A. EL PROBLEMA

El departamento de Petén es el más extenso de Guatemala (representa una tercera parte del territorio) y alberga tanto a la Reserva de la Biosfera Maya (más de 21.000 km cuadrados), como al Tikal, uno de los centros urbanos más importantes de la cultura maya precolombina. Hasta la suscripción de los Acuerdos de Paz, concluidos en el año 1996, fue una zona de conflicto; con alta ingobernabilidad y afectada fuertemente por la tala ilegal de árboles y el contrabando de madera hacia Belice.

En el año 1989 se creó el Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP) para proteger y administrar mejor los recursos naturales de la región, pero su gran extensión aún no permitía una labor exitosa del CONAP y su objetivo, en ese entonces exclusivamente de conservación, provocó conflictos con las comunidades que reclamaban derechos ancestrales sobre la misma.

A través del Consejo Consultivo de Comunidades Forestales (COFOP) -que luego se denominó Asociación de Comunidades Forestales de Petén (ACOFOP)- establecido en el año 1990, el Estado buscó impulsar la autorización de concesiones forestales en Petén. Se otorgó la primera en el año 1994 y desde entonces, hasta inicios de la década siguiente, fueron aprobadas 13 concesiones más. De las 14, las comunidades originarias forestales detentan 12 y el resto pertenecen a empresas que operan en el rubro.¹

No obstante, la actividad económica en la región era modesta debido a que las características de sus suelos no permiten el desarrollo de actividades agrícolas rentables, así como por el escaso conocimiento de prácticas eficientes de manejo forestal en las comunidades. Estas características afectaron seriamente las capacidades tanto de las familias para generar mejores ingresos -traduciéndose en elevados índices de pobreza de sus hogares-, como de las comunidades para proteger eficazmente las extensas áreas asignadas por el Estado de contrabandistas de madera y de la sobreexplotación del bosque.

El desafío de contener actividades agrícolas expansivas en áreas forestales mediante actividades de aprovechamiento integral del bosque, demanda una escala de financiamiento para inversión y capital en este rubro que no sólo es difícil ser solventado por las empresas comunitarias forestales, sino que su acceso a entidades financieras se ve dificultado ya sea por:

01. Carecer de suficientes garantías (el carácter concesionario de su terreno les impide hipotecar este bien).
02. Por el desconocimiento sobre el sector forestal del mercado financiero de Guatemala en general.
03. Consiguientemente, la cartera de instituciones financieras asignada a crédito forestal es escasa, se concentra principalmente en operaciones para capital de trabajo y favorece, dado su riesgo, a empresas forestales medianas y grandes.

1. Estas son grupos ancestrales u originarios, organizados y legalmente constituidos.

B. LA PROPUESTA DE RAINFOREST ALLIANCE Y FIDOSA

En función a la progresiva preponderancia lograda por la organización RA, en cuanto al apoyo brindado a comunidades del Petén, en general, y especialmente en la protección de la Reserva de la Biosfera Maya, esta entidad consideró pertinente conceptualizar un modelo de desarrollo económico dirigido a frenar el avance de actividades agrícolas ilegales en áreas forestales protegidas del Departamento por parte de las comunidades concesionarias de la región, mediante la promoción del aprovechamiento integral del bosque basado en la conservación de sus recursos naturales.

Durante el año 2007 la organización RA estructuró una propuesta con enfoque integral que abarcaba tanto:

01. La AT a empresas comunitarias² con concesiones forestales en ámbitos de producción y fortalecimiento institucional mediante Servicios de Desarrollo Empresarial (SDE).
02. Servicios financieros orientados a estos beneficiarios, lo que implicó el diseño e implementación de mecanismos de financiamiento al rubro forestal adecuados para este tipo de clientes.

La iniciativa de RA fue acogida favorablemente por la cooperación internacional, proyecto que se inició a finales del año 2008.³ Debido a que RA no cuenta con experiencia en el ámbito financiero, el componente en este rubro fue ejecutado -con base en una alianza estratégica- por FIDOSA, institución que forma parte de GFO.

En el marco de la iniciativa, al comienzo auspiciaron un estudio de mercado sobre crédito forestal, que luego dio margen a otro trabajo dirigido a diseñar productos financieros para el sector. Así fue posible generar un formato de préstamo forestal de corto y mediano plazo acorde a las características y condiciones de las comunidades originarias concesionarias de bosque, el cual contemplaba un esquema de garantía a su medida.⁴ Como subproducto del proyecto, se propuso un esquema de fideicomiso de administración para financiar la reforestación con árboles productores de caucho, para las cuales se requiere una fuerte inversión inicial y muchos años de espera antes de que comience a producir.

2. Son empresas que administran concesiones de entre 12.000 y 64.000 hectáreas y están constituidas por un número de familias que varía entre 38 y 146. Los asociados trabajan en las empresas, tanto hombres como mujeres; éstas representan una tercera parte de la mano de obra. Se dedican a la explotación y procesamiento de madera, xate, chicle, carpintería, turismo y elaboración de artesanías.

3. El Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a través del Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) fue la entidad que decidió apoyar este proyecto denominado "Programa de Empresariado Social, Sostenibilidad Financiera y Ambiental de Pequeñas Empresas Rurales Forestales" (Operación GU-S1015).

4. En total, fueron 10 las comunidades que participaron en el proyecto, con áreas protegidas que varían de una comunidad a otra -la más grande es de 60.000 hectáreas- para un total de 586.000 hectáreas y cuyo fin es la conservación ambiental o arqueológica, y la explotación de madera con valor comercial, bajo planes de manejo forestal certificados.

C. PERFIL DE RAINFOREST ALLIANCE Y GRUPO FINANCIERO DE OCCIDENTE

Las entidades que unieron esfuerzos para solventar las necesidades de financiamiento de comunidades originarias y emprendedores de la industria forestal fueron RA y GFO, siendo sus principales características las siguientes:

RAINFOREST ALLIANCE

Es una organización no gubernamental (ONG) internacional, cuya misión es conservar la biodiversidad y asegurar medios de vida sostenibles, transformando las prácticas de uso de suelo, las prácticas empresariales y el comportamiento de los consumidores. Su estrategia se basa en la creencia de que la mejor manera de mantener los bosques en pie es asegurando que sean rentables para las empresas y las comunidades.⁵

GRUPO FINANCIERO DE OCCIDENTE

Se trata de un concepto estratégico de marca que se dedica a cuatro enfoques de negocio:

01. Agroindustrial
02. Financiero
03. Econegocios, y
04. Energía.

El enfoque financiero es desarrollado por el GFO, que lo integran cinco entidades: Financiera de Occidente S.A. (FIDOSA), Occidente International Corporation, Seguros de Occidente, Tarjetas de Crédito de Occidente y Asesores Bursátiles de Occidente. Econegocios, como concepto estratégico, brindó el conocimiento y acceso a contactos del negocio y diseño de productos a Grupo Financiero de Occidente.⁶

5. Para más información ver: <http://www.rainforest-alliance.org/es/about>

6. <https://www.occidente.com.gt/gfo/Quiénessomos/tabid/57/Default.aspx>

Parte II

CARACTERÍSTICAS DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

La combinación de dos entidades cercanas al sector forestal, una conservacionista y otra financiera, permitió enfrentar temores, administrar riesgos y hacer un diseño de productos financieros e intervenciones acordes a las necesidades de los clientes que operan en este rubro.

A. ORIGEN

Como se indicó antes, RA comenzó a tener un papel preponderante apoyando a comunidades forestales y, en general, en la protección de la Reserva de la Biosfera Maya. Así, en función de esa cercanía, esta ONG pudo identificar varias necesidades de estos grupos de beneficiarios:

SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

Se requería apoyo a este grupo meta en temas como: control, prácticas contables, sistemas informáticos, planeamiento estratégico, gobernabilidad y mercadeo.

ASISTENCIA TÉCNICA

Las comunidades forestales, convertidas en empresas comunitarias forestales, precisaban asistencia en temas propios de su actividad productiva.

SERVICIOS FINANCIEROS

Existe una clara demanda no satisfecha por servicios financieros, en particular crédito según los fines y requerimientos que se describen a continuación:

- ▶ **Capital de trabajo y para compra de equipos y maquinaria.** A las instituciones financieras reguladas, dada su escasa o inexistente exposición a la industria forestal, no les resulta sencillo atender las necesidades de financiamiento de corto plazo. Por su parte, las instituciones microfinancieras (IMF) -si bien muchas de ellas tienen afinidad con el pequeño agricultor-, tampoco cuentan con una tradición de financiamiento al sector forestal.
- ▶ **Crédito de largo plazo.** En el caso del caucho, con frecuencia la operación financiera arranca con la compra del terreno y luego con la plantación de los árboles, que tardan 15 años para maduración y alrededor de 35 a 50 años para el ciclo de producción completo.

La demanda incluía otros servicios financieros, como cuentas de ahorro. Sin embargo, la oferta de ellos sí está disponible en poblaciones principales cercanas, así como de servicios de comercio exterior para aquellas empresas forestales con potencial para exportar su producción. Ante las necesidades financieras de empresas comunitarias forestales y su alto potencial -considerando las concesiones recibidas- en el año 2006 RA contactó a un organismo internacional y una institución bancaria para buscar maneras de contribuir en la solución del déficit de financiamiento de estos grupos. Ninguna mostró interés, principalmente por el desconocimiento del sector forestal y su manejo empresarial, no estaban al tanto del ciclo productivo ni del mercado en general. Esto les provocaba aversión al riesgo y no tenían un sistema de atención a una solicitud de crédito del sector forestal.

RA no cejó en su iniciativa y volvió a plantear su propuesta al Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN) del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este Fondo se interesó en la iniciativa y decidió diseñar en forma conjunta con RA un proyecto, para el cual buscaron instituciones financieras interesadas en participar.

FIDOSA fue la entidad más motivada en la iniciativa de RA, comprometiendo sus esfuerzos con esta ONG para atender a las empresas comunitarias forestales. Además, este proceso fue también allanado por:

01. El conocimiento de FIDOSA sobre la industria forestal -siembra árboles, industrializa productos del bosque y los exporta.
02. La prioridad que brinda institucionalmente al desarrollo de negocios verdes.
03. Su cercanía con el negocio de hule y sus productores (inversionistas de mediano tamaño que buscan oportunidades atractivas de mercado, como en el caso del caucho).

B. CONCEPTO DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

En función a la situación del apoyo otorgado al desarrollo de la economía forestal y de sus agentes, descrito en la sección precedente, la alianza establecida entre RA y FIDOSA (iniciada en el año 2008 en el marco del proyecto apoyado por el FOMIN), se orientó a mejorar las capacidades para el aprovechamiento del bosque por parte de las comunidades concesionarias y productores individuales de goma mediante un enfoque integral de actividades. De esta manera, se promovieron productos de financiamiento adaptados a las necesidades de los grupos meta y -para el caso de las comunidades- también actividades complementarias como: AT y fortalecimiento institucional.⁷ Asimismo, para capitalizar las capacidades en los rubros donde operan RA y FIDOSA, es decir, su expertise, la operación del componente no financiero (AT y Servicios de Desarrollo Empresarial a comunidades forestales) estuvo a cargo de esta ONG, mientras que el componente de financiamiento fue ejecutado por la entidad financiera.

CRÉDITO FORESTAL

FIDOSA básicamente promueve estos dos productos: crédito para aprovechamiento de concesiones forestales y servicios financieros para siembra y explotación de hule.

7. Para ejecutar este proyecto, RA y FIDOSA dieron su aporte de contraparte.

► **Crédito para aprovechamiento de concesiones forestales.** Este producto financiero es el "buque insignia" de la iniciativa. En esencia, se trata de una línea de crédito contratada directamente por las comunidades forestales, las cuales están legalmente inscritas bajo distintas figuras jurídicas. Las condiciones y características son las siguientes:

01. Plazo máximo: 3 años.
02. Monto máximo: Hasta 80% del valor de las exportaciones.
03. Pago de intereses: Mensual.
04. Pago de principal: Pago único contra la venta del producto.
05. Garantía: Plan operativo anual y órdenes de compra.
06. Actividades: Extracción, procesamiento y exportación de productos maderables y no maderables.
07. Mecanismo de pago: Transferencia del comprador del producto final a FIDOSA.

Es importante resaltar varias cualidades de este producto crediticio. En primer lugar, sobresale la tasa de interés que es la mitad de la ofrecida por la banca (16-22% anual), y una octava parte de la cobrada por prestamistas informales (60-84%). La baja tasa establecida para este préstamo es resultado del vasto conocimiento que poseen RA y el GFO sobre la industria forestal, cuya interacción permitió entender bien el perfil de riesgo no sólo de la operación por financiarse, sino también del cliente potencial y, en función de ello, ofrecer condiciones competitivas de financiamiento a este prestatario.

En segundo lugar, y a diferencia de otras instituciones financieras que exigen tanto garantía hipotecaria como seguros de la madera a ser aprovechada del bosque, en este caso se solicita una doble garantía: el Plan Operativo Anual (POA), cuantificado y autorizado por las autoridades respectivas, y las órdenes de compra, que generan ventas atadas a empresas comunitarias forestales.

En tercer lugar, se financia la extracción, procesamiento y exportación de la madera y de productos maderables, lo que da margen a dos grandes tipos de actividades. Por una parte, está el aprovechamiento de la caoba y el cedro, y otras especies de maderas tropicales menos conocidas, que -con base en los POA aprobados por las instituciones forestales del Estado- pueden extraerse entre febrero y abril, período que corresponde a la época seca (los caminos rurales son transitables).⁸ Por otra, está la producción de xate (hojas de palmera para confección de techos y adornos florales) y de chicle, mismos que son aprovechables todo el año, aunque su impacto económico no es tan elevado como el de la madera de caoba y cedro.

Finalmente, debe destacarse la forma de pago, que es realizado directamente del comprador en el exterior a FIDOSA. Si bien esta característica ha sido cuestionada por las empresas comunitarias forestales y los compradores (no se sienten cómodos/conformes con que la totalidad de los pagos se canalicen vía el banco acreedor), FIDOSA reconoce esta inconformidad y está abierta a realizar modificaciones en este proceso.

► **Servicios financieros para la reforestación con caucho.** Este producto fue diseñado aprovechando el amplio conocimiento del negocio del caucho de la gerencia de fincas y gestión corporativa del Grupo Agroindustrial (ambas del GFO). FIDOSA indica que el uso dado a este segundo producto

8. Se debe resaltar que mediante el componente de AT del Proyecto con FOMIN, RA apoyó a las empresas comunitarias forestales para que la madera extraída de sus bosques no se venda simplemente aserrada, en grandes piezas o tablones, sino que realice el paso adicional de darle un valor agregado, así como la venta de algunos de los subproductos posibles.

financiero es comparativamente menor que el anterior. Ello se debe a que con este se satisface una demanda puntual y limitada por parte de clientes de esta entidad. Se trata también de una Línea de Crédito Prorrogable, cuyas características y condiciones son:

01. Plazo máximo: 15 años.
02. Periodo de gracia: 2-6 años en el principal.
03. Monto máximo: 2.6 millones de dólares
04. Garantía: Hipotecaria y fiduciaria.
05. Actividades: Siembra y extracción de hule.
06. Esquema de operación: Fideicomiso de administración.

Debido a la especialidad y largo plazo de esta actividad, tanto la estructura financiera como operativa poseen elementos de administración y supervisión, que incluyen seguimiento de flujos financieros y cumplimiento de un plan modelo de manejo de largo plazo. Es, entonces, la empresa agroindustrial la que administra tanto la siembra como la "pica" o extracción del látex de caucho, a partir de los siete años, con lo que se logra minimizar el riesgo de crédito. Se trata básicamente de un "fideicomiso de administración" por 15 años, para que exista transparencia en el manejo de los fondos, de modo que todos los ingresos se depositan en el fideicomiso y de ahí también se cubren los pagos de intereses, capital y gastos de la plantación, en ese orden. Transcurridos 15 años se devuelve la administración de la propiedad a los dueños, para luego continuar con la producción de caucho hasta llegar a 30 años de vida productiva de la plantación.

Por último, el GFO introduce las plantaciones de caucho administradas en programas de bonos de carbono, apoyándose en la especialización del área de Econegocios dentro de GFO; se trata de una externalidad positiva, de bajo impacto para las finanzas de la finca, pero con un valor elevado a nivel de medio ambiente en general.

- ▶ **Forma de pago de los préstamos forestales.** Una vez que el producto final ha sido generado, el pago por parte del comprador varía de acuerdo con el grupo meta vendedor. En el caso de las empresas comunitarias forestales y su principal producto -madera aserrada o subproductos de maderas tropicales-, los pagos son efectuados contra entrega, vía cartas de crédito. En el caso de las plantaciones de caucho, dado que a partir del séptimo año los árboles comienzan a producir látex de manera permanente, los pagos varían de una empresa acopiadora a otra y se establecen en función de la liquidez del productor. Algunas empresas pagan 60% contra la entrega y el saldo puede ser semanal, quincenal o mensual, según la liquidez del productor. En los dos casos descritos, hay demanda suficiente para toda la producción.

ASISTENCIA TÉCNICA Y SERVICIOS DE DESARROLLO EMPRESARIAL

No obstante que las comunidades forestales tienen su área operativa bien estructurada, desde la extracción hasta el aprovechamiento -lo que incluye abrir camino, tala, almacenaje, aserrado de la madera y preparación de los distintos productos-, un aspecto complementario al financiero que se ha tomado en cuenta oportunamente en la alianza RA y FIDOSA fue la inclusión de AT y capacitación a estos pres-tatarios. Dichas labores están a cargo de la mencionada ONG y se dirigen a reducir el riesgo de crédito a este grupo meta, por lo que se apoya a estas comunidades en:

01. Fortalecimiento institucional (servicios de desarrollo empresarial) y competitividad.
02. Certificados de manejo forestal y verificación de carbono.

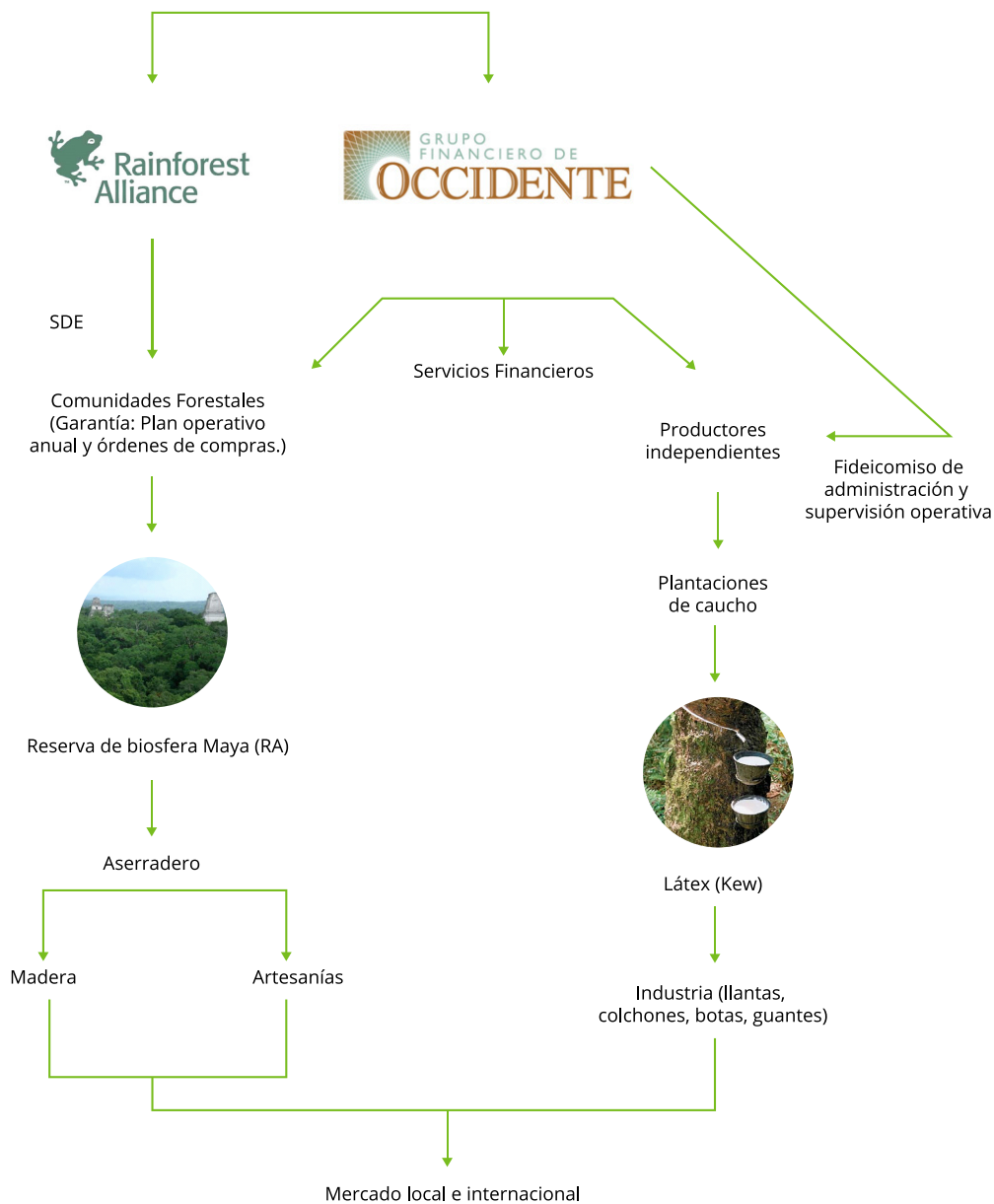
- 03. Alianzas estratégicas para colocación de productos.
- 04. Elaboración de proyectos o planes de negocio.

Todo ello es parte de un enfoque de cadena de valor, en el que la visión de integralidad permite facilitar la entrada de operadores financieros, los cuales ven reducido el riesgo de crédito.

C. DINÁMICA DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

El concepto de la innovación, en cuanto a integralidad y división de trabajo entre RA y FIDOSA, se ilustra a continuación:

DIAGRAMA 1. FINANCIAMIENTO PARA PRODUCCIÓN FORESTAL



Fuente: Elaboración propia con información de RA

¿POR QUÉ EL FINANCIAMIENTO FORESTAL ES UNA INNOVACIÓN EN MICROFINANZAS RURALES?

La industria forestal era relativamente desconocida para el sector financiero de Guatemala y, por ello, existía el temor de financiar iniciativas en este rubro. No se contaba con una tecnología de crédito apropiada para evaluar los riesgos asociados con la misma ni para diseñar productos de crédito hechos a la medida, menos aún para empresas comunitarias forestales cuyo desarrollo empresarial y organizacional era incipiente. Sin embargo, la innovación gestada por RA, en alianza con el GFO, y auspiciado parcialmente por el FOMIN, aprovechó la experiencia de FIDOSA con plantaciones propias de caucho, para que se diseñara un modelo de financiamiento a empresas comunitarias forestales, cada una constituida por cientos de familias de bajos ingresos.

Queda claro que esta iniciativa permitió la profundización del acceso al ofrecer productos financieros propios de una industria cuya explotación exige gran capacidad económica, a un sector de comunidades ancestrales. Además, se aplicó un enfoque integral de cadena de valor que incluye AT y SDE al mercado local e internacional para asegurar la colocación de la producción y los servicios financieros. Asimismo, como un subproducto se logró desarrollar un esquema de financiamiento a empresas reforestadoras con árboles de caucho, mediante una línea de crédito por 15 años y un fideicomiso de administración, que permite a la entidad financiera enfrentar el riesgo de crédito de una actividad de largo plazo de maduración, como es la forestal.

TIPOLOGÍA DE LA INNOVACIÓN

Este caso se clasifica dentro de las innovaciones de alianzas y cadenas de valor, con un enfoque en el desarrollo de productos de crédito adecuados a las actividades productivas específicas. Es un ejemplo de la adecuación de los productos de financiamiento y reducción de los riesgos de repago de los préstamos a las empresas comunitarias forestales y de caucho, mediante la articulación de la cadena de valor y desarrollo empresarial.

Parte III

INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

El proceso de desarrollo de la innovación financiera fue el resultado de la interacción conjunta entre distintas áreas del GFO y RA. Ambos proporcionaron recursos de contraparte para el proyecto auspiciado por el FOMIN y procedieron a conceptualizar y diseñar los productos establecidos en el marco de esta operación. A solicitud del GFO se agregó a los reforestadores con árboles de caucho. Luego, se llevaron a cabo las siguientes fases de análisis, todas en el marco de un estudio de mercado sobre crédito forestal:

CAPACIDADES DE LA INDUSTRIA FORESTAL

Se buscó conocer al sector, lo que implicó contar con una mejor comprensión de la cadena, conocer los distintos tipos de empresas forestales que operan en Guatemala, cuáles son los productos aprovechados del bosque, quiénes son los compradores, dónde se ubican los márgenes de ganancia, cuáles son los negocios que vale la pena financiar y ver la curva de crecimiento futuro del sector forestal.

PERFIL DE LOS PRESTATARIOS POTENCIALES

Se consideró a 12 comunidades forestales cuyas concesiones otorgadas por el Estado para el aprovechamiento de su bosque abarque 35 años y cuenten con, al menos, ocho años de operar este negocio al momento de lanzar los productos financieros. En otras palabras, se buscó analizar el comportamiento de aquellas comunidades que:

01. Ya habían superado la curva de aprendizaje en cuanto al manejo del bosque.
02. Contaban con conocimientos técnicos básicos a nivel de campo.
03. Podían procesar esas materias primas en productos terminados.
04. Existía mercado por sus productos.
05. Ya tenían identificados a compradores formales y con buena reputación.

Este análisis permitió establecer que el financiamiento a empresas comunitarias forestales sería rentable, ya que las comunidades llevaban tres ciclos con un proceso que cumplía con esas características y contaban con el acompañamiento de RA, lo que aseguraba una madurez no plena pero sí una experiencia exitosa en la medida que ellos administraban el proceso de aprovechamiento de su bosque, especialmente de productos maderables, ventas y utilidades. Además, tenían certificaciones de manejo responsable del bosque, lo que introducía un elemento clave para el análisis de riesgo de la operación de crédito.

OPCIONES DE INVERSIÓN EN INDUSTRIA DE VALOR AGREGADO

También se examinaron alternativas de financiamiento posteriores a la cadena primaria forestal. Dado que hasta la fecha la explotación a nivel de las empresas comunitarias forestales ha sido únicamente de extracción de madera y procesamiento básico de la misma, estas opciones no han sido para financiamiento.

Con base en los resultados de este análisis, se contrató a un grupo de consultores (experto local, agrónomo y financista) para el diseño de los productos financieros forestales. Su experiencia, en cuanto al aprovechamiento del bosque de estos especialistas y de trabajo con comunidades que viven en esas zonas, permitió facilitar los insumos críticos para delinear los esquemas de los productos financieros para el sector forestal; es decir, fueron proporcionados flujos de efectivo y corridas financieras, se describió la operación del negocio. Con eso, fue fácil tipificar los productores financieros requeridos.

Particularmente importante en esta etapa fue la participación de distintas áreas del GFO. Se incorporaron al proceso dos gerentes del Grupo (de crédito y de riesgo), dos del Grupo Agroindustrial Occidente y el gerente de Ecorenegocios Occidente. Esta interacción a nivel de la organización financiera y de sus empresas hermanas no financieras fue fundamental, por ser un tema nuevo en el que había de tenerse mucha claridad de los riesgos involucrados y para alcanzar una validación interna, aprovechando la combinación del conocimiento financiero con el del contexto de desarrollo. En todo caso, tanto para RA como para FIDOSA, fue importante enfatizar a los consultores la preocupación, desde el inicio, respecto a que los emprendimientos por financiarse con los créditos a ser diseñados debían tener un vínculo con el mercado.

Parte IV

RESULTADOS DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

La innovación de Financiamiento Forestal es un buen ejemplo de diseño de productos de crédito adaptados a las características de la industria y del cliente; sus beneficios tangibles e intangibles van mucho más allá de lo estrictamente financiero. El proceso, además, deja una serie de lecciones para futuros proyectos financieros similares.

A. RESULTADOS CUANTITATIVOS

CRÉDITO PARA APROVECHAMIENTO DE CONCESIONES FORESTALES

Desde la puesta en marcha de este crédito, FIDOSA ha desembolsado 1,8 millones de dólares, para atender 26 préstamos. La cartera vigente de este producto financiero hasta fines de abril del año 2014, alcanzó 2.402.750 dólares, beneficiando a ocho empresas comunitarias forestales.

SERVICIOS FINANCIEROS PARA SIEMBRA Y EXPLOTACIÓN DE CAUCHO

Desde el lanzamiento de este tipo de financiamiento forestal, bajo el proyecto del BID, FIDOSA ha desembolsado un total de 2 millones de dólares, en una única operación.

B. BENEFICIOS PARA LOS CLIENTES

Las empresas comunitarias forestales poseen ahora un manejo más eficiente y productivo de sus actividades, en particular del xate y de la nuez de ramón, pero también existen subproductos de la madera que le están dando mayor valor agregado (antes la madera se exportaba solo aserrada, sin procesar). De igual manera, la administración de estas empresas comunitarias forestales es ahora más profesional, habiendo mejorado su competitividad, en particular los concesionarios, quienes carecían de suficiente poder de negociación y de financiamiento necesario para maximizar sus ganancias, pues antes se les compraba madera por anticipado, sin procesar y a precios poco convenientes. Todo lo cual limitaba sus ingresos e inhibía su crecimiento organizacional.

Con el financiamiento, los plazos, los años de gracia para su repago y/o la periodicidad de amortizaciones, estos clientes ahora están en condiciones de adquirir maquinaria y equipo, haciendo más eficiente el aprovechamiento de la madera. No obstante, en ambos casos -elaboración local de subproductos de la madera y aprovechamiento maderable- queda aún mucho por hacer: pocas son empresas comunitarias que exportan subproductos y, aún en las comunidades más desarrolladas, su estructura administrativa permanece débil.

C. BENEFICIOS PARA LAS FAMILIAS INTEGRANTES DE LA COMUNIDAD

En las nueve comunidades forestales apoyadas hasta el año 2013, existen 1.282 asociados vinculados con ellas. Una práctica común en los concesionarios forestales es que todos los socios trabajen en las actividades que desarrollan las empresas a las cuales pertenecen (empresas de autogestión), por lo que el impacto a nivel de empleo ha sido extenso. Por otra parte, aunque no se tienen cifras de los efectos indirectos derivados de la innovación, es importante resaltar que con el apoyo a la extracción y procesamiento de xate y nuez de ramón se favorece la estabilización en los flujos de ingreso de estas familias a lo largo del año, a diferencia de la extracción de caoba y cedro, que es estacional. Asimismo, uno de los efectos intangibles de esta iniciativa es la capacidad que brinda a emprendedores de escasos recursos para convertirse en verdaderos empresarios, con el suministro de herramientas de administración y recursos financieros para que puedan realizar su labor de manera financieramente autosuficiente y sostenible, en general.

D. BENEFICIOS PARA FIDOSA Y EL SISTEMA FINANCIERO Y AMBIENTAL DE GUATEMALA

Un éxito de particular importancia es la generación de productos financieros que no existían en Guatemala, adaptados a las necesidades y características de las comunidades forestales y de la producción de caucho. Esto no sólo favorece al GFO, también al sector financiero en general. Ante los buenos resultados registrados por FIDOSA, otras organizaciones han decidido incursionar en el financiamiento a las comunidades forestales, ahora sí con productos adaptados a las necesidades del cliente.

Por otra parte se debe destacar la contribución de la innovación al medio ambiente de Guatemala y del planeta, el cual se expresa en el manejo ordenado de cerca de 350.000 hectáreas de la Reserva de la Biosfera Maya y el "Programa promoviendo desarrollo sostenible a través de plantaciones de árboles de caucho natural en Guatemala".

Además, nueve empresas comunitarias forestales están siendo favorecidas con un mayor nivel de actividad económica, gracias al impulso de actividades idóneas de aprovechamiento forestal en tala y procesamiento de madera.

Esto último está relacionado con la sostenibilidad ambiental, ya que se facilita el manejo responsable de los recursos maderables, con fuentes de ingreso seguras y estables, que permiten que los bosques sean aprovechados de manera responsable y supervisada, cualidad que ha alejado a quienes talaban los árboles sin control alguno. Más aun, el proyecto permitió que se apoyen actividades sostenibles que contribuyen a: i) reducir la deforestación y aumentar la permanencia de los bosques naturales bajo manejo forestal; ii) democratizar el acceso rentable y sostenible a los recursos naturales; y iii) el financiamiento de la reforestación con caucho ayuda a recuperar tierras deforestadas y degradadas, lo que contribuye también a mitigar y compensar el cambio climático.

Parte V

LECCIONES APRENDIDAS EN EL DESARROLLO DEL FINANCIAMIENTO FORESTAL

A lo largo de la vida de la innovación de Financiamiento Forestal se han dado desafíos, realizado ajustes y observado factores de éxito que se resumen a continuación.

A. PRINCIPALES DESAFÍOS

CAPACIDAD DÉBIL DE COMUNIDADES CONCESIONARIAS AL PRESENTAR SOLICITUDES DE CRÉDITO

RA tuvo que dedicar tiempo y recursos para capacitar a las empresas forestales comunitarias en esta tarea.

CONDICIONES DE CRÉDITO NO ADECUADAS

Fue necesario hacer ajustes a los productos financieros, particularmente en lo referido a las garantías. La capacidad limitada de los concesionarios forestales para proveer garantías reales y la antigüedad de la maquinaria que poseían, obligó a trabajar con los POA que -más que una garantía- operan como indicador del nivel de riesgo de la empresa. Asimismo, se han realizado cambios en cuanto a los plazos del financiamiento: fueron ampliados para los reforestadores con árboles de caucho -variando también el periodo de gracia-, con un análisis caso a caso; y para los concesionarios forestales, si bien requieren de plazos inferiores a un año, operar con una línea de crédito de tres años dio gran agilidad al desembolso.

B. PRINCIPALES FACTORES QUE FACILITARON LA IMPLEMENTACIÓN

CONOCIMIENTO Y COMPROMISO DE RA Y FIDOSA

La cercanía de RA a las empresas comunitarias forestales y el conocimiento de sus fortalezas y debilidades, fueron claves tanto para dirigir la innovación, como para que una institución financiera decidiera participar. Por su parte, el interés de GFO quedó demostrado con su aporte en términos de fondos pres-

tables. Asimismo, tanto el compromiso del GFO con la conservación ambiental, como su experiencia en la industria de reforestación con caucho, facilitaron el desarrollo de los productos financieros forestales con base en su comprensión del alcance de este tipo de emprendimientos y de los respectivos riesgos.

SEGUIMIENTO TÉCNICO

Relacionado con el punto anterior, fue importante que tanto a nivel de las empresas comunitarias forestales como de las plantaciones de hule, se mantuviera el seguimiento o administración por parte de organizaciones que conocen ampliamente la industria respectiva. Es decir, que RA, con su oficina y personal en la zona de Petén, donde se ubican las comunidades forestales, esté supervisando la gestión de manera cercana como lo haría un oficial de crédito. En el caso de la reforestación con árboles de caucho, el inversionista subcontrata al Grupo Agroindustrial de Occidente, para que sea el equipo técnico de éste quien se encargue de ejecutar y supervisar la operación. Esto facilita el diseño de proyectos, su seguimiento, asegura la calidad del producto final y el pago del financiamiento recibido.

COMBINACIÓN DE DESTREZAS

El segundo equipo de consultores contratados para el diseño de productos crediticios conocía bien la realidad del sector forestal de Guatemala, de la Reserva de la Biosfera Maya y tenía la combinación de destrezas agrícolas y financieras. No impusieron modelos, con su conocimiento facilitaron el diseño por parte de los responsables dentro del GFO, también con la guía de RA.

FLEXIBILIDAD

La versatilidad de los dos esquemas financieros ha posibilitado adaptar estos modelos a las características de los clientes, en lugar de pretender lo contrario. Se han hecho ajustes desde las primeras etapas y hay otros pendientes, un ejemplo es la garantía del préstamo de los planes de negocio y las órdenes de compra, en vez de una hipoteca, en vista del carácter concesionario de los terrenos manejados responsablemente por las empresas comunitarias forestales.

VÍNCULO CON EL MERCADO

Tanto en las empresas comunitarias forestales como en el caso de la reforestación con caucho, hay un claro y cercano vínculo con el mercado. No sólo parece existir un exceso de demanda en las circunstancias actuales, además las instituciones acompañantes tienen un conocimiento cercano de los compradores y contacto con ellos.

DERECHOS DE PROPIEDAD DE LAS COMUNIDADES FORESTALES

En particular, la existencia de reglas del juego claras de largo plazo, que han permanecido vigentes y se han respetado durante un período largo y, sobre todo, derechos de propiedad de las empresas comunitarias forestales, sobre la biomasa forestal y los productos no maderables -no hay propiedad de la tierra-bien definidos, ha contribuido al éxito de esta innovación financiera en el ámbito forestal.

Parte VI

CONCLUSIONES

El futuro de la innovación parece estar asegurado debido a la integralidad del esquema desarrollado, mismo que fortaleció tanto la demanda como la oferta de crédito, con lo cual logró que tanto el financiamiento como el riesgo de crédito, estén controlados. La demanda segura, el vínculo con compradores establecidos y el fortalecimiento institucional dan tranquilidad sobre las siguientes reiteraciones del financiamiento. La flexibilidad mostrada por FIDOSA para ajustar el modelo a la naturaleza de los clientes –empresas comunitarias forestales y reforestadores con caucho-, da tranquilidad sobre la resolución de inconvenientes mínimos pendientes de solución u otros que puedan aparecer en el futuro.

La posibilidad de reproducir el esquema en otros países requiere de varios elementos de éxito. Dos de los cuales parecen fundamentales: el entorno propicio -con total claridad acerca de los derechos de propiedad de los grupos con concesión forestal- y una entidad financiera con exposición previa a desarrollos forestales.

ANEXOS

ANEXO 1. PERSONAS ENTREVISTADAS

Luisa Fernanda Correa/Gerente Corporativa de Mercadeo, Grupo Financiero de Occidente.

Edgar J. Hernández/ CEO, Grupo Financiero de Occidente.

Luis Alejandro Mejía/ Gerente de Econegocios, Grupo Financiero de Occidente.

Ana Paola Aragón/Directora de Proyecto, Rainforest Alliance.

Otoniel Castillo/Ex Director Proyecto Forestal, Rainforest Alliance.

Sandra Carrera/Asistente Administrativa, Rainforest Alliance.

Juan Trujillo/Coordinador de PFINM, Rainforest Alliance.

Manuel Benedicto Lucas/ Secretario Ejecutivo, CONAP.

Manuel Recinos/ Presidente Junta Directiva, Impulsores Suchitecos.

Tomasa Gómez/ Gerente Administrativa, Impulsores Suchitecos.

Leopoldo Tejada/Vocal Tercero, Impulsores Suchitecos.

Amado Santos/Vocal Primero, Impulsores Suchitecos.

Francisco Beranza/ Vicepresidente, Impulsores Suchitecos.

José Manuel Recinos/ Secretario, Impulsores Suchitecos.

Ronald Segura/ Gerente Administrativo y Financiero, El Esfuerzo.

Francis García/ Contador, El Esfuerzo.

Carlos Góngora/ Tesorero, El Esfuerzo.

Leónidas González/ Presidente, Artesanos Melchor de Mencos.

Verónica Sarceño/ Vicepresidenta, Artesanos Melchor de Mencos.

Petrona Escalana/ Asociada, Artesanos Melchor de Mencos.

Evelady Esquivel/ Secretaria, Artesanos Melchor de Mencos.

Juan Carlos Aguilar/ Productor de hule.

Juan Fernando González/ Productor de hule.

Alfonso Nogales/ Productor de hule.

FONDO MULTILATERAL DE INVERSIONES (FOMIN)

1300 New York Avenue, N.W. Washington, D.C. 20577

✉ mifcontact@iadb.org

f www.facebook.com/fominbid

t www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fondo Multilateral de Inversiones
Miembro del Grupo BID