

EVALUANDO LOS RESULTADOS DE NUESTRO TRABAJO

## **Expandiendo el acceso al financiamiento de las empresas forestales comunitarias**

Un estudio de caso del trabajo  
con las concesiones forestales  
en la Reserva de la Biósfera Maya  
(Petén, Guatemala)



# Índice

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Resumen ejecutivo</b>	<b>5</b>
<b>Introducción</b>	<b>7</b>
<b>La necesidad de financiamiento y las barreras de las EFC para acceder al crédito</b>	<b>8</b>
<b>El mecanismo financiero</b>	<b>10</b>
<b>La asistencia técnica de Rainforest Alliance</b>	<b>11</b>
<b>Resultados de la asistencia técnica</b>	<b>13</b>
<b>Colocación de préstamos, ejecución y desempeño</b>	<b>15</b>
<b>Conclusiones y recomendaciones</b>	<b>17</b>
<b>Anexo I: Referencias</b>	<b>19</b>
<b>Anexo II: Informantes clave</b>	<b>19</b>

El Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es el proveedor más grande de asistencia técnica para el sector privado en desarrollo de América Latina y el Caribe. Nuestros principales beneficiarios incluyen micro y pequeñas empresas, pequeños productores agrícolas, y hogares pobres y vulnerables. Diseña y financia proyectos piloto para probar enfoques pioneros que construyan oportunidades económicas y reduzcan la pobreza. [www.fomin.org](http://www.fomin.org)

Rainforest Alliance trabaja para 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. [www.rainforest-alliance.org](http://www.rainforest-alliance.org)

## Acrónimos

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales del Petén
EFC	Empresa Forestal Comunitaria
FSC®	Forest Stewardship Council®
INAB	Instituto Nacional de Bosques
RBM	Reserva de la Biósfera Maya
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones (miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo)
PFNM	Producto forestal no maderable
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
PINPEP	Programa de Incentivos para Pequeños Poseedores
USAID	Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

## PREFACIO

En las últimas dos décadas, los países a lo largo del trópico han devuelto cada vez mayor autoridad a los actores locales en el manejo de los bosques naturales; su capacidad para hacerlo en forma sostenible y hacer del manejo forestal una opción competitiva de uso de suelo gana importancia. En respuesta a este panorama cambiante, una amplia gama de proyectos trabaja globalmente para mejorar la capacidad de las comunidades de manejar los recursos forestales y desarrollar empresas locales. A pesar de la abundancia de manuales, metodologías y otras herramientas disponibles para guiar la asistencia técnica, hay una relativa escasez de análisis de los resultados de dichos esfuerzos, de sus experiencias, lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la asistencia para el desarrollo forestal local.

Este estudio de caso es uno de los 10 producidos bajo el proyecto “Conservación forestal a través de la certificación, los mercados y el fortalecimiento de pequeñas y medianas empresas forestales”, una iniciativa de cinco años apoyada por el Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Dirigido por Rainforest Alliance, el proyecto involucra a un centenar de operaciones comunitarias y pequeñas y medianas empresas (pymes) en Guatemala, Honduras, México, Nicaragua y Perú. El objetivo central del proyecto es contribuir a mejorar los medios de vida locales a través del manejo forestal sostenible y del desarrollo empresarial. Aunque las necesidades de apoyo, los contextos y los niveles de desarrollo de las comunidades socias varían enormemente a través de la región, la estrategia unificadora del proyecto es mejorar las capacidades empresariales, el acceso a mercados y el apoyo financiero para el desarrollo empresarial como una forma de fomentar el manejo forestal sostenible y el desarrollo de medios de vida.

Los estudios de caso de esta serie fueron seleccionados con cuidado para cubrir los cinco países donde el proyecto opera, y reflejar todos los rangos de participantes –desde incipientes operaciones comunitarias a las alianzas de segundo nivel entre varias empresas comunitarias bien desarrolladas y certificadas. Se puso especial atención en asegurar la representatividad respecto de los ecosistemas forestales bajo manejo (templados o tropicales), los arreglos de tenencia de la tierra (permanentes o concesiones) y los enfoques productivos (maderables o no maderables). En todos los estudios, se analizan los resultados de la asistencia técnica de Rainforest Alliance para el desarrollo empresarial, con una evaluación crítica de las prioridades para la asistencia en el futuro. Más allá de ejemplos específicos de empresas, dos estudios tienen un enfoque más temático, analizando experiencias con los mercados para especies menos conocidas y mecanismos financieros.

Juntos, estos estudios contribuyen al creciente cuerpo de investigación que demuestra que la producción

forestal comunitaria puede ser un enfoque efectivo para conservar los recursos forestales, al tiempo que se generan importantes beneficios sociales y económicos para comunidades marginadas. Al mismo tiempo, el objetivo de este paquete de estudios es presentar una historia con más matices y menos lineal: la del desarrollo del manejo forestal comunitario en sus distintas formas, hacia múltiples (muchas veces cambiantes y polémicos) fines, contando tanto los éxitos como los fracasos que ocurren a lo largo de intrincado camino de construcción de una empresa forestal de propiedad local y competitiva. En este sentido, cada caso puede leerse por sí solo como representativo de muchos otros casos individuales alrededor del mundo (en el presente como en el futuro), o como parte del conjunto de estudios que presentamos, como episodio de una historia más amplia sobre las distintas trayectorias y opciones del desarrollo forestal comunitario.

Aunque un objetivo rector de muchos proyectos, incluyendo el actual, es lograr la sostenibilidad financiera de las empresas forestales comunitarias, la importancia de la asistencia técnica externa en la construcción de capacidades locales también es claramente fundamental. Sin embargo, la efectividad de esta asistencia técnica no siempre es óptima; por tanto, en cada caso se incluye una evaluación de los impactos de la asistencia técnica de Rainforest Alliance específicamente. En muchos casos, dada la falta de información o de indicadores consistentes, por no mencionar factores externos distorsionantes (tormentas, fluctuaciones en el mercado, inestabilidad política, conflicto social), además de la ausencia de controles verdaderamente científicos, no es posible tener plena certeza a la hora de atribuir cambios exclusivamente al apoyo de Rainforest Alliance, en especial por la presencia activa de toda una serie de actores en todos los sitios del proyecto. Sin menospreciar esta salvedad, en cada caso está claro que hubo impactos concretos como resultado de las intervenciones del proyecto. Los estudios alientan a extraer lecciones de estos resultados y recomendar pasos a seguir.

Finalmente, mientras que el grueso de estos estudios fue preparado y editado por Rainforest Alliance, habrían sido imposibles sin la colaboración y el dedicado esfuerzo de muchos otros colaboradores, incluyendo a agencias gubernamentales, representantes de la sociedad civil, instituciones académicas y del sector privado. Sobre todo, las comunidades en sí mismas deben recibir el reconocimiento y agradecimiento por el tiempo invertido en ayudar a la compilación y revisión de estos estudios. A pesar de que la contribución de todos estos actores es fundamental, el contenido de estos estudios es responsabilidad únicamente de Rainforest Alliance, excepto donde otras instituciones han asumido un rol de publicación conjunta.

La siguiente tabla presenta un desglose de los 10 estudios de caso producidos en el marco de este proyecto.

No.	Estudio de caso	Ubicación	Temas clave
1	Comunidad de Awas Tingni	Región Autónoma del Atlántico Norte, Nicaragua	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>Desarrollo empresarial forestal incipiente</li> <li>Fundamentos sociales e institucionales para el manejo forestal comunitario</li> </ul>
2	Empresa de productos forestales no maderables MOSKIBATANA	Muskitia, Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>Manejo de productos forestales no maderables y desarrollo de mercados FSC</li> <li>Desarrollo de una nueva empresa forestal</li> </ul>
3	Ejido El Largo	Chihuahua, Mexico	<ul style="list-style-type: none"> <li>Competitividad de la empresa forestal comunitaria</li> <li>Planificación del desarrollo integral forestal</li> </ul>
4	Cooperativa agroforestal CAIFUL	Biosfera del Río Plátano, Honduras	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de empresas forestales locales</li> <li>Beneficios de la empresa forestal a escala comunitaria</li> </ul>
5	Análisis de manejo forestal en concesiones comunitarias	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impactos de los sistemas de manejo y del manejo forestal comunitario certificada</li> <li>Inversiones de empresas comunitarias en conservación y monitoreo</li> </ul>
6	Empresas y producción de castaña o nuez amazónica	Madre de Dios, Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de empresas de productos forestales no maderables</li> <li>Creación de capacidades financieras y administrativas</li> </ul>
7	TIP Muebles	Oaxaca, México	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cooperación comercial entre empresas forestales comunitarias</li> <li>Desarrollo de cadenas de valor en la industria de muebles</li> </ul>
8	Comunidad nativa Tres Islas	Madre de Dios, Perú	<ul style="list-style-type: none"> <li>Manejo forestal comunitario indígena</li> <li>Enfoque de paisaje</li> <li>Desarrollo empresarial forestal incipiente</li> </ul>
9	Mercados para especies menos conocidas	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desarrollo de nuevos mercados para especies maderables menos utilizadas</li> <li>Diversificación de un modelo forestal de negocios de segundo nivel</li> </ul>
10	Mecanismos financieros para empresas comunitarias forestales	Reserva de la Biosfera Maya, Guatemala	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diseño, operación e impactos de los mecanismos para aumentar el acceso al crédito para el productor forestal</li> </ul>

# Expandiendo el acceso al financiamiento para las empresas forestales comunitarias



La falta de acceso al crédito ha sido un obstáculo histórico para el desarrollo de las empresas forestales comunitarias

Foto de Sergio Izquierdo

La falta de acceso al financiamiento es citada ampliamente como un cuello de botella para la mejora de la competitividad de las empresas forestales comunitarias (EFC). Tener a mano un capital que vaya más allá de las pequeñas cuentas de ahorros que tiene la mayoría de las EFC es esencial para cubrir la planeación anual y los gastos de extracción, además de ser necesario para invertir en nueva infraestructura y poder crecer. Típicamente, el financiamiento para las operaciones de las EFC viene de dos o tres lugares: adelantos de los compradores, ayuda al desarrollo y subsidios gubernamentales. Los adelantos de los compradores destacan por atorar a las EFC en relaciones comerciales desventajosas, limitando su habilidad para conseguir una utilidad e invertir en el desarrollo empresarial. Si bien el apoyo del gobierno o la ayuda al desarrollo son reconocidas como algo fundamental para el establecimiento y el crecimiento temprano de las EFC, apoyarse demasiado en ellos limita la visión empresarial y las perspectivas de una empresa que se sostenga por sí misma.

El acceso de las EFC al crédito de las instituciones financieras ha sido históricamente limitado. Hay varias razones que suelen citarse para explicarlo. Los bancos privados en particular son reticentes a hacer préstamos al sector forestal en general, especialmente en los trópicos, donde los riesgos son percibidos como inaceptablemente altos. Las empresas manejadas por comunidades son percibidas como aún más riesgosas, dado su complicado sistema de

gobernanza, su falta de garantías, su pobre capacidad administrativa y su limitada experiencia con el crédito. Del lado de la comunidad, además, hay una considerable aversión a asumir los riesgos inherentes al acceso al crédito, una escasez de oportunidades para acceder a préstamos ajustados a las necesidades de las EFC, e intereses que compiten por el uso del financiamiento. Tomados en conjunto, estos factores obstaculizan la creación y la adopción de mecanismos de crédito para el desarrollo de la EFC.

En respuesta a estas barreras, Rainforest Alliance ha estado trabajando en múltiples países con una amplia gama de socios para estructurar mecanismos financieros específicos para EFC, y también para apoyar a comunidad que están solicitando y efectivamente ejecutando créditos. Este estudio de caso documenta la experiencia que se tuvo en Guatemala trabajando con EFC de la Reserva de la Biósfera Maya (RBM). Con apoyo de un proyecto previo con el FOMIN, se creó una nueva línea de crédito con un banco guatemalteco llamado FIDOSA, dirigida específicamente a los productores forestales. El apoyo del presente proyecto del FOMIN permitió a Rainforest Alliance trabajar con las EFC asociadas para acceder a esos créditos y gestionarlos. Este trabajo fue realizado en sociedad con la Asociación de Comunidades Forestales del Petén (ACOFOP), y tuvo apoyo adicional de USAID.

El hallazgo central de este estudio de caso es que las EFC pueden solicitar, ejecutar y pagar exitosa-



## Mapa 1

Ubicación de la Reserva de la Biósfera Maya, Departamento de Petén, Guatemala



El capital es crucial para el manejo forestal sostenible y las operaciones empresariales

Foto de Sergio Izquierdo



mente un crédito, siempre que reciban apoyo para hacer mejoras fundamentales en las áreas de cumplimiento de la ley, transparencia, contabilidad y gestión financiera en general. Puesto que demostrar que se cumple en esas áreas es un requisito de las instituciones financieras, solicitar préstamos puede catalizar un cambio fundamental en la administración de las EFC, motivando al liderazgo a invertir en áreas clave como la planeación financiera, la contabilidad y el control administrativo. Más aún, la ejecución y pago exitosos de un préstamo abre la puerta para oportunidades aún mayores de crédito y para una mayor inversión en el crecimiento de las EFC.

Tomando el caso de dos EFC con las que Rainforest Alliance se asoció en la RBM –Carmelita e Impulsores Suchitecos– este estudio de caso encontró específicamente que:

- Junto con el FOMIN y un banco privado guatemalteco, se creó un mecanismo financiero de \$3.5 millones, específicamente orientado hacia los productores rurales forestales.

- Esta línea de crédito responde específicamente a barreras cruciales para el acceso de las EFC al financiamiento, incluyendo la inclusión de una serie más amplia de activos para ser elegibles a una garantía, un mayor horizonte temporal para los créditos y una tasa de interés fija relativamente baja.
- Hasta la fecha, se han prestado \$1,575,000 en financiamiento a cinco EFC de la RBM.
- Carmelita accedió a un préstamo de \$250,000 como capital de trabajo que requería en 2012, que fue ejecutado exitosamente y pagado en 2014; en 2015, se le otorgó un nuevo préstamo por la misma cantidad.
- Impulsores Suchitecos accedió a \$250,000 en 2011 y a \$225,000 en 2012; con base en su sólido desempeño, a la EFC se le ha aprobado un nuevo crédito por \$350,000.
- Durante el periodo estudiado, el monitoreo del progreso de los indicadores de desempeño de cada empresa reveló mejoras significativas en ambas EFC, particularmente en las áreas de cumplimiento legal, controles internos y contabilidad, todos resultado de la asistencia técnica brindada por Rainforest Alliance y sus socios.
- Si bien estos logros constituyen avances importantes, y de hecho ya han ampliado significativamente la visibilidad del sector entre las instituciones financieras del país, hay varias áreas para hacer un mayor esfuerzo, incluyendo:
- La asistencia técnica para la competencia financiera debe ser continua y debe profundizarse con todas las EFC que operan en la RBM; en particular, las herramientas que fueron desarrolladas con ACOFOP para la capacitación en contabilidad, gestión financiera y negociación de créditos para las empresas forestales deberían implementarse de nuevo con todas las EFC.
- Debería alcanzarse una mayor armonización entre los esfuerzos para mejorar el acceso y la gestión de créditos con la mejora de las competencias para los negocios orientados al mercado y con las habilidades administrativas de las EFC.
- Las administraciones de las EFC deben desarrollar formas más sistemáticas de comunicar información a sus miembros, especialmente en lo que toca a temas financieros, de tal forma que puedan tomar decisiones mejor informadas.
- Deberá invertirse más en asegurarse de que los sistemas contables de las EFC generan los datos que pueden ser usados para la toma de decisiones en tiempo real y para integrar los flujos de efectivo en la elaboración periódica de presupuestos y escenarios.
- La división de las tareas administrativas, financieras y operativas entre las juntas directivas electas de las EFC y los gerentes profesionales debería aclararse, para reducir el riesgo de que se dupliquen esfuerzos, se tomen decisiones arbitrarias por parte de los líderes comunitarios o que se produzcan otros problemas.



**Tabla 1**  
Organizaciones  
comunitarias  
y compañías  
privadas con  
concesiones en la  
RBM y la cantidad  
de bosque que  
cada una maneja  
(ver mapa 2)

Concesiones comunitarias e industrial en la Zona de Usos Múltiples de la RBM			
Concesiones comunitarias			
No.	Entidad de manejo	Nombre de la concesión	Area (Ha)
1	A. de P. San Miguel la Palotada*	San Miguel	7,039
2	A. de P. La Pasadita*	La Pasadita	18,817
3	Cooperativa Carmelita, R.L.	Carmelita	53,797
4	S.C. Impulsores Suchitecos	Río Chanchic	12,218
5	S.C. Laborantes del Bosque	Chosquitán	19,390
6	S.C. Organización Manejo y Conservación (OMYC)	Uaxactún	83,558
7	Asociación Forestal Integral San Andrés, Petén (AFISAP)	San Andrés	51,940
8	S.C. Árbol Verde	Las Ventanas	64,973
9	Asociación Forestal Integral La Colorada (AFIC)*	La Colorada	22,067
10	Asociación Forestal Integral Cruce a La Colorada (AFICC)	Cruce a La Colorada	20,469
11	S.C. Custodios de la Selva	La Unión	21,176
12	S.C. El Esfuerzo	Yaloch	25,386
	Subtotal – Concesiones comunitarias		400,830
Concesiones industriales			
1	Baren Comercial Ltda.	Gibor, S.A.	66,460
2	La Gloria	Paxbán	65,755
	Subtotal – Concesiones industriales		132,215
	<b>Total de concesiones forestales</b>		<b>533,045</b>

A. de P. = Asociación de Producción; S.C. = Sociedad Civil; R.L. = Responsabilidad Limitada

\*Concesión cancelada

comunitarias. Ésta es un área en la que Rainforest Alliance, junto con otras organizaciones, ha concentrado su asistencia, con apoyo de USAID y del FOMIN, entre otros.

Uno de los temas que ha sido reconocido por mucho tiempo con un obstáculo clave para una mayor competitividad de las EFC es la falta de acceso al financiamiento. Este estudio de caso examina el trabajo realizado por Rainforest Alliance con apoyo de un proyecto anterior financiado por el FOMIN, por el gobierno guatemalteco y por un banco privado, para estructurar un nuevo mecanismo financiero específicamente para EFC y pequeñas empresas forestales. Después, analiza el trabajo técnico apoyado por el presente proyecto del FOMIN para asistir a dos EFC en la RBM para acceder al crédito y ejecutarlo a través de dicho mecanismo. Estas dos EFC son Carmelita, una

cooperativa de manejo forestal operada por una comunidad que vive en el corazón de la RBM, e Impulsores Suchitecos, una asociación de personas que viven en varias comunidades de la zona de amortiguamiento de la RBM y que maneja una concesión ubicada en la parte oriental de la reserva.

### La necesidad de financiamiento y las barreras para que las EFC accedan al crédito

El capital es crucial para el manejo forestal sostenible y las operaciones empresariales. En cada nivel, las EFC necesitan invertir: para el manejo forestal (en inventarios, mapeo, caminos, planes operativos, extracción forestal, monitoreo, etcétera); para la transformación con valor agregado (aserraderos, estufas, equipo de carpintería, etcétera) y para la administración empresarial y las ventas (personal, viajes, comunicaciones, etcétera). Como en cual-



quier parte en los trópicos, el capital para el desarrollo de las EFC en la RBM ha venido tradicionalmente de dos fuentes: los subsidios de la asistencia técnica y los adelantos de los compradores.

Aunque las EFC en la RBM se han beneficiado de una significativa asistencia técnica desde su fundación, y aunque la mayoría de ellas venden madera en mercados con una demanda robusta, la mayoría, si no todas, las EFC han sufrido por muchos años para generar utilidades. Para ser rentables, deben reinvertir, pero para una EFC reinvertir en sus propias operaciones es difícil por los múltiples objetivos de la empresa. Por ejemplo, si bien la gerencia de la EFC puede querer reinvertir las utilidades en el desarrollo empresarial, típicamente enfrentará una fuerte presión para maximizar los dividendos a los individuos. Cuando las prioridades de reinversión, inclusive, pueden dictar medidas de eficiencia, la dirigencia muchas veces quiere maximizar las oportunidades de empleos para la comunidad.

Esto ha llevado a una tendencia de contratar de más para las operaciones, lo que sube los costos de producción, e invertir de menos en nueva maquinaria, que aminora los dividendos, o en la mecanización, que es vista como una forma de eliminar empleos. La evidencia de EFC en otras partes, sin embargo, muestra que, si bien las reinversiones sí eliminan los puestos de menor paga, menor calificación y menor producción, ascender en la cadena de valor permite a las EFC colocar a los mismos trabajadores en actividades de mayor paga, y con valor agregado en la industria de los muebles. Adicionalmente, más mujeres tienden a encontrar empleo en actividades con mayor valor agregado.

En forma similar, la presión sobre las EFC para que paguen servicios sociales, eventos, escuelas, infraestructura y otros apoyos a la comunidad puede agotar las reservas de efectivo antes de que termine el año y pone una prima al uso rápido del efectivo. Por años, esta dinámica dejó a muchas EFC en una situación en la que les faltaba el capital de trabajo año con año. Frente a esta situación, las EFC vendían de inicio una parte de su producción esperada a compradores o intermediarios que adelantaban efectivo a cambio de precios fijos para la madera. Bajo estos acuerdos, la madera típicamente se vende en pie antes de las operaciones anuales a agentes que luego dictan los términos de la venta. En varios casos en el pasado, esto llevó a una situación que con el tiempo dejó a las EFC atrapadas en deudas, sin habilidad para desarrollarse.

En este contexto, aumentar el acceso al crédito para el capital de trabajo y para la inversión en operaciones forestales y el equipo para el valor agregado ha sido identificado como una necesidad clave de las EFC para desarrollar sus negocios. Como la mayoría de las EFC del mundo, sin embargo, las organizaciones comunitarias manejando las concesiones en la RBM tradicionalmente enfrentan una escasez de opciones de crédito más allá de los adelantos de los compradores, especialmente de los que involucran a la banca. Por años, sus únicas opciones fueron dos programas de subsidios financiados por el gobierno guatemalteco y ejecutados y monitoreados por el Instituto Nacional de los Bosques (INAB): el Programa de Incentivos Forestales, y un programa de incentivos forestales comparable orientado hacia los pequeños propietarios con tierra apropiada para el manejo forestal o el desarrollo agroforestal (PINPEP).



Producción de tablas en el aserradero de la Cooperativa Carmelita

Foto de David Dudenhoefer



Hay tres barreras subyacentes e interrelacionadas que obstruyen el acceso de las EFC al financiamiento de fuentes que no sean los compradores o las dependencias del Estado: (i) la banca y el sector privado dudan a la hora de aliarse con el sector forestal en general, y con operaciones manejadas por comunidades en participar, pues las ven como de alto riesgo; (ii) las comunidades no tienen la experiencia en la solicitud y manejo de préstamos, y (iii) hay un pobre manejo del flujo de efectivo en las EFC por la pobre capacidad administrativa, la falta de una planeación empresarial y las prioridades cortoplacistas de las comunidades.

Del lado de las EFC, las comunidades han identificado varios obstáculos que ven como subyacentes a su falta de acceso al crédito. Estas incluyen:

- **Garantías.** Las entidades de préstamos requieren garantías que las EFC típicamente no pueden ofrecer, puesto que las empresas comunitarias por lo general carecen del tipo de activos que las instituciones financieras piden. La madera en pie y la extracción proyectada no han sido consideradas como garantías aceptables tradicionalmente. Muchos líderes de EFC piensan que la madera hace difícil presentar la diversidad de activos que el bosque supone para el público en general, como el carbón.
- **Tasas de interés.** Las tasas de interés variable suponen riesgos altos. Las ofertas de préstamos con las que las EFC tienen experiencia no tienen tasas de interés fijas, y hay una percepción de que se trata de que les están tendiendo un anzuelo, y las instituciones financieras ofrecen una tasa de interés baja para empezar, pero la subirán luego para aumentar sus dividendos.

- **Horizontes temporales.** Las EFC perciben que los horizontes temporales de los préstamos disponibles son demasiado cortos, dada la naturaleza de los negocios forestales, especialmente para las inversiones y la infraestructura en equipo para el valor agregado.
- **Aversión al riesgo.** Aunque la dirigencia de la EFC pueda ver ventajas en solicitar créditos, los miembros de la comunidad en general tienen poco apetito para el riesgo, especialmente en un entorno en el que están disponibles los subsidios y la asistencia técnica, y donde los compradores pueden ofrecer adelantos. Muchas EFC afirman que les es difícil vender la idea de solicitar un préstamo a las asambleas comunitarias, que son las máximas autoridades para la toma de decisión en las concesiones comunitarias.
- **Necesidades enfrentadas.** Aun cuando la asamblea apruebe la solicitud de un préstamo y el crédito es otorgado, los representantes de la EFC muchas veces encuentran riesgos por las presiones sociales y las prioridades más amplias de la comunidad. Esto es, que dada la gobernanza que rige a las EFC, el uso de los préstamos podría verse sujeta a las prioridades de corto plazo de la comunidad, y en última instancia podría ser usado para fines que no tienen que ver con el arreglo financiero, creando un riesgo para la EFC.

En vista de esto, y en respuesta a estas barreras, Rainforest Alliance trabajó en el marco de un proyecto anterior con el FOMIN para estructurar un nuevo mecanismo financiero específicamente dirigido a las EFC. Con apoyo del presente proyecto FOMIN, procedió con el trabajo para ofrecer asis-



tencia técnica a varias áreas que podrían ayudar a las EFC a administrar sus préstamos en forma más eficiente, mejorando la rentabilidad de sus empresas y haciendo mejor uso de sus recursos forestales.

El mecanismo financiero

La iniciativa descrita en este estudio de caso se apoyó en los logros de un esfuerzo anterior de Rainforest Alliance con financiamiento del FOMIN para ayudar a las pequeñas empresas rurales a ganar acceso al crédito de los bancos privados. Este proyecto –llamado Programa de Empresas Sociales (GU-S1015)- fue lanzado a principios de 2009. Bajo el mismo, el FOMIN, Rainforest Alliance, el Gobierno de Guatemala y el banco guatemalteco Financiera de Occidente, S.A. (FIDOSA) crearon un fondo específicamente diseñado para EFC. El componente I del proyecto incluía un financiamiento reembolsable con la meta de financiar, a través de FIDOSA, las necesidades de 72 pequeñas empresas rurales forestales en los departamentos guatemaltecos de Petén, Alta Verapaz, Baja Verapaz e Izabal para establecer y manejar plantaciones y para manejar, procesar y vender productos forestales de bosques naturales.

Se establecieron dos tipos de crédito:

- Préstamos de \$2,500 hasta \$250,000 para inversiones de mediano y largo plazo (de cinco a siete años);
- Préstamos de \$2,500 a \$250,000 para capital de trabajo, por hasta 60 meses, dependiendo del tamaño de las áreas bajo manejo forestal sostenible.

Para crear el fondo, se firmó un acuerdo de préstamo entre el BID y FIDOSA por un total de \$3.5 millones, 85 por ciento de los cuáles fueron por contribución del BID y 15 por ciento de FIDOSA. Rainforest Alliance recibió apoyo bajo

el proyecto para prestar asistencia técnica para alcanzar EFC.

El mecanismo tenía varias líneas de crédito dirigidas a distintos tipos de operaciones forestales en el país. Específicamente respecto de las EFC con concesiones en la RBM, los créditos fueron diseñados para financiar (i) necesidades de capital de trabajo para operaciones anuales, y (2) la adquisición de infraestructura y equipo para la transformación con valor agregado.

Las líneas de crédito renovables año con año, fijas en dólares, tienen una tasa de interés del 10.5 por ciento, a la que se añade una comisión por desembolso del 0.5 por ciento cuando el comprador deposita el pago en una cuenta de FIDOSA, y un 0.5 por ciento adicional si el comprador hace un pago depositando directamente en la cuenta de una de las concesiones. Las garantías requeridas para que las EFC accedieran al crédito varían. Se presenta un resumen en la tabla siguiente.

La estructuración del mecanismo se hizo en respuesta a una serie de barreras en el acceso al crédito antes identificadas. En primer lugar, se abrió el acceso a una línea de crédito para una de las necesidades clave de las EFC que típicamente no se cubre como parte de los acuerdos de préstamo: el capital de trabajo. En segundo lugar, la tasa de interés se fijó en un nivel relativamente bajo (acceder al préstamo de un banco comercial directamente implicaría incurrir en tasas mucho más altas, del orden del 25 o 35 por ciento). En tercer lugar, se hizo posible usar como garantía la orden de compra de la madera, esencialmente valuando la madera en pie, y su permiso de extracción. Finalmente, el horizonte temporal es de una duración apropiada para las operaciones forestales, y las tasas de interés están fijas.

Si bien la construcción del mecanismo de financiamiento fue un paso crítico para mejorar la compe-

Línea de crédito	Tasa de interés anual	Plazo	Garantías requeridas
Línea revolvente de crédito para necesidades de capital de trabajo de concesiones en la RBM para la extracción forestal	10.5% más cuota (0.5% o 1%)	3 años máximo; 60 meses para préstamos de capital de trabajo	• Garantía fiduciaria de la organización concesionaria
			• Orden de compra y contrato con el comprador de la madera
			• Acuerdo de retención de pagos entre concesionarios, compradores y FIDOSA. Se relajó en 2015 con un aumento de 0.5 por ciento de comisión si los depósitos no se hacían a una cuenta de FIDOSA
			• Un bono de garantía que permite que las bodegas empeñadas guarden la madera hasta que FIDOSA emita un documento de consentimiento para su embarque. No se ha usado en la práctica.
			• Hipoteca o combinación de las opciones mencionadas.

Tabla 2  
Condiciones y garantías para que las EFC accedan al crédito

titividad de las EFC, mejorar la capacidad de las EFC mismas para planear y ejecutar créditos fue reconocido como igualmente importante. En última instancia, las EFC debían ser capaces de asegurar que los préstamos resultaran y beneficiaran el desarrollo empresarial. Para asegurarse de esto, la construcción de capacidades en todas las áreas de la administración de empresas se haría necesaria. Ésta fue el área en la que Rainforest Alliance concentró su asistencia técnica con apoyo del presente proyecto del FOMIN.

### La asistencia técnica de Rainforest Alliance

Aunque el manejo forestal comunitario en la RBM ha tenido niveles importantes de apoyo desde el establecimiento del modelo de concesiones hace más de 15 años, hay debilidades considerables entre la mayoría de las EFC. Muchas sufren la falta de una contabilidad y control administrativo sistemáticos, lo que hace que sus líderes sean incapaces de identificar necesidades de inversión, oportunidades y problemas. Para planear efectivamente un crédito y ejecutarlo, estas capacidades deben ser desarrolladas.

Mejorar las capacidades técnicas en ésta y otras áreas de la administración de empresas guio el enfoque de asistencia técnica de Rainforest Alliance bajo el proyecto del FOMIN. Durante un periodo de cinco años, de 2010 a 2015, Rainforest Alliance trabajó con las nueve concesiones activas en la RBM, concentrándose en una serie de temas identificados por las EFC mismas como cruciales para el crecimiento empresarial y la competitividad. Los temas específicos de asistencia técnica fueron:

- Establecer una línea de base del autodiagnóstico
- Planes de mejora empresarial
- Mitigación del impacto ambiental
- Eficiencia en el rendimiento de transformación de madera
- Planeación empresarial
- Estrategia de mercado
- Acceso al financiamiento
- Capacitación para la administración de empresas
- Gobierno empresarial y cumplimiento de estatutos

- Transparencia y procesos internos de toma de decisiones

Durante el periodo de análisis (2010-2014) se realizaron 111 eventos entre talleres y capacitaciones con las nueve EFC activas en la RBM, incluyendo a 535 participantes. Parte de esta asistencia técnica se concentró específicamente en aumentar las capacidades entre las EFC para acceder al financiamiento y ejecutarlo. Para lograr las mejoras en las habilidades de negocio de las EFC, Rainforest Alliance ofreció asistencia técnica en distintas áreas.

Un enfoque clave usado para monitorear el progreso hacia mejores capacidades entre las EFC fue la aplicación de la herramienta de autodiagnóstico de Rainforest Alliance, llamada ADORE. ADORE permite al liderazgo de una organización realizar evaluaciones internas del nivel de desarrollo empresarial alcanzado y del desempeño en distintas áreas, de forma que se puedan identificar debilidades, planear acciones para corregirlas y medir las mejoras con el tiempo. Aplicada en la mayoría de las operaciones comunitarias con las que Rainforest Alliance trabaja en América Latina con apoyo del proyecto FOMIN, la herramienta ayuda a monitorear el desarrollo empresarial en las siguientes áreas clave:

- Asuntos legales
- Participación y desempeño
- Capacidad de gestión
- Aspectos tributarios
- Registros contables
- Producción y comercialización
- Crédito
- Financiamiento
- Solvencia

Al evaluar el desarrollo según una serie de indicadores y asignando puntuaciones al desempeño contra puntos de referencia definidos, las empresas obtienen una imagen cuantitativa y cualitativa detallada de sus operaciones presentes. ADORE indica las áreas en las que es necesario mejorar, lo que ayuda a priorizar los esfuerzos internos y el apoyo externo. Una vez capacitadas en la aplicación de la herramienta, las empresas pueden usarla para monitorear su propio progreso a través del tiempo.

El restante de este estudio de caso se concentra en la experiencia de dos de las nueve EFC en la RBM que recibieron asistencia bajo este proyecto del FOMIN para ejecutar créditos. Fueron seleccionadas por su representatividad de la diversidad de EFC en la RBM. La primera es Carmelita, una comunidad que vive dentro de su concesión, ubicada en el corazón de la RBM, y que tiene una historia relativamente larga como silvicultora –de más de 100 años. Aun así, con los años Carmelita ha tenido problemas para lograr la eficiencia y rentabilidad de su empresa.

La otra EFC, Impulsores Suchitecos, es una empresa manejada por gente que inmigró recientemente

Extracción de  
madera en  
Carmelita  
Foto de  
Sergio Izquierdo





al Petén y que vive en varias comunidades localizadas en la Zona de Amortiguamiento de la RBM. La EFC de los Impulsores Suchitecos maneja una concesión en la porción este de la RBM, y ha sido una de las más rentables entre todas las empresas de la RBM durante la última década.

Resultados de la asistencia técnica

Establecer la línea de base tanto en Carmelita como en Impulsores Suchitecos se hizo con la dirección de las empresas en 2011. En 2013 se aplicó una vez más la herramienta ADORE en Impulsores



Las EFC mejoraron sus capacidades administrativas significativamente  
Foto de David Dudenhoefer

Resultados de las evaluaciones de ADORE de Impulsores Suchitecos				
No.	Categoría / Criterios	2011	2013	Cambio (puntos porcentuales)
1	Asuntos legales	67%	100%	33
2	Participación y desempeño	62%	100%	38
3	Capacidad de gestión	37%	70%	33
4	Aspectos tributarios	43%	78%	35
5	Registros contables	50%	88%	38
6	Producción y comercialización	37%	50%	13
7	Crédito	23%	77%	54
8	Financiamiento	53%	53%	0
9	Solvencia	67%	100%	33
	Promedio general	49%	80%	31

Tabla 3  
Resultados de las evaluaciones de ADORE de Impulsores Suchitecos

Resultados de las evaluaciones de ADORE de Carmelita			
No.	Categoría / Criterios	2011	2014
1	Asuntos legales	15%	68%
2	Participación y desempeño	30%	67%
3	Capacidad de gestión	15%	57%
4	Aspectos tributarios	3%	63%
5	Registros contables	12%	72%
6	Producción y comercialización	0%	62%
7	Crédito	0%	50%
8	Financiamiento	0%	60%
9	Solvencia	13%	57%
	Promedio general	10%	62%

Tabla 4  
Resultados de las evaluaciones de ADORE de Carmelita

La Cooperativa Carmelita mejoró su aserradero e incrementó la eficiencia en la transformación en un 20 por ciento durante el periodo del estudio

Foto de David Dudenhoefer



Suchitecos. En Carmelita se realizó una segunda ronda en 2014. Los resultados de estos ejercicios se resumen a continuación.

A continuación se resumen los cambios respecto de los indicadores en ambas EFC:

**Asuntos legales:** Ambas EFC hicieron mejoras significativas en su cumplimiento de la ley, especialmente Impulsores Suchitecos, que están hoy completamente al día y en pleno cumplimiento de los requisitos legales. Carmelita logró una menor puntuación en esta área sobre todo porque la comunidad misma es la única poseedora del contrato de concesión, sobre el cuál los derechos nunca fueron transferidos a la cooperativa que maneja la EFC. Esto limita la capacidad de Carmelita para acceder al crédito, puesto que las instituciones financieras típicamente sólo hacen préstamos a empresas registradas legalmente.

**Participación y desempeño.** Un nivel alto de participación bien informada de la gente que tiene una concesión en colectivo es esencial para la fortaleza institucional y la legitimidad de las EFC. Tanto Impulsores Suchitecos como Carmelita han mejorado su desempeño en esta área, específicamente como resultado de la aplicación y ejecución de créditos. En el caso de Carmelita, puesto que la asamblea de la comunidad debe firmar el préstamo, el proceso de planeación de la solicitud del crédito y su posterior manejo ha catalizado una diseminación de información más proactiva, regular y detallada por parte de la EFC entre la comunidad en general. Aun así, dado el número de miembros y la heterogeneidad de los niveles educativos,

ambas EFC deben desarrollar mejores maneras de comunicar la información a sus miembros y a la comunidad en general, especialmente en lo que toca a los asuntos financieros, de forma que puedan tomar decisiones mejor informadas.

**Capacidad de gestión.** Una debilidad clave de muchas EFC es la falta de un control administrativo, lo que limita su capacidad para entender la salud financiera general y las necesidades de la empresa. Sin información actualizada y precisa sobre el desempeño de la empresa no pueden tomarse decisiones sobre necesidades de créditos, ni se tendrá la capacidad interna para ejecutar, monitorear y pagar los préstamos. Se hicieron mejoras significativas en esta área en ambas EFC durante el periodo, gracias a una ronda de capacitaciones realizadas por Rainforest Alliance y ACOFOP. En ambas EFC hubo avances importantes, sobre todo en la forma en que los temas de recursos humanos se integraron en la planeación financiera y en los reportes internos, lo que permitió tener una imagen más precisa de los gastos y el desempeño de la empresa. Un área clave para la mejora continua, sin embargo, es la división de las tareas de control administrativo entre los profesionales de la empresa y las juntas directivas de las EFC. Este tema es de particular importancia dado que las instituciones financieras necesitan tener un único punto de contacto, sea la EFC o la comunidad, que debe entender todos los temas administrativos de la EFC.

**Aspectos tributarios.** Todas las organizaciones responsables del manejo de las concesiones forestales en la RBM deben estar registradas en



la Superintendencia de Administración Tributaria (SAT), la autoridad fiscal en Guatemala. Tanto Carmelita como Impulsores Suchitecos están registrados, pero las dos han recibido multas en el pasado por no cumplir con sus obligaciones fiscales. Este historial tiene un efecto negativo en la capacidad de las EFC para acceder al crédito, puesto que las instituciones financieras no prestarán a EFC con deudas importantes al fisco. Durante el periodo estudiado, en ambas EFC, pero particularmente en Carmelita, se hizo un progreso significativo en asegurar que todos los impuestos atrasados se pagaran y que se pusieran en práctica los sistemas para permitir el pago oportuno de los impuestos en el futuro.

**Registros contables.** Ambas EFC han tenido acceso a la capacitación en contabilidad en libros y a través de sistemas computarizados por varios años. Por tanto, la infraestructura y capacidad en sí mismas no han impedido el desempeño en esta área, sino más bien el problema ha estado en la precisión y veracidad de la información y los sistemas. Por ejemplo, en el caso de Carmelita, una práctica endémica de hacer préstamos con los adelantos a miembros de la comunidad para su uso personal se ha enquistado. En varios casos estos préstamos, sumados, llegaron a más de \$250,000, con tasas de interés muy altas, y estaban generando conflictos en la comunidad. Estos créditos no fueron documentados o aprobados por la empresa en la asamblea de la comunidad, y crearon un riesgo financiero significativo. Puesto que no se reflejaron en los sistemas contables de la EFC, el estatus financiero de la empresa se vio distorsionado. A través de varias intervenciones con ACOFOP, CONAP y otras autoridades, Rainforest Alliance ayudó a Carmelita a revertir esta tendencia y a asegurarse de que la contabilidad presente una imagen más verdadera de los asuntos finan-

cieros de la empresa. En ambas EFC, sin embargo, las mejoras en la oportunidad de los registros y la regularidad de los análisis será necesaria para que la información financiera se use en forma óptima.

**Producción y comercialización.** Las EFC y en la RBM en general enfrentan severas deficiencias respecto de su capacidad para agregar valor y para vender sus propios productos forestales. Tanto en Carmelita como en los Impulsores Suchitecos, una infraestructura caduca e insuficiente impide alcanzar una mayor eficiencia, y la falta de equipo para agregar valor reduce la habilidad de la EFC para desarrollar nuevos mercados. La cooperación con la empresa de segundo nivel FORESCOM (descrita en el estudio de caso 9 de esta serie) ayuda cada vez más a las EFC a acceder a mejores mercados, pero la capacidad de agregar valor al interior de las EFC mismas sigue siendo un problema. El financiamiento al que se tuvo acceso con FISDOSA se ha limitado al capital de trabajo. Con el tiempo, con un mayor historial crediticio, una mayor capacidad de la EFC en otras áreas y una larga serie de planes de inversión, el financiamiento para la infraestructura para agregar valor será una prioridad al nivel de las EFC individuales. En Carmelita, un tremendo avance se ha visto en esta área, sobre todo debido a la mejora del aserradero, que incrementó la eficiencia en la transformación en un 20 por ciento. Lo que es más, en ambas EFC la asociación con FORESCOM expandió significativamente el acceso a los mercados con valor agregado para especies menos conocidas.

**Crédito.** Al comenzar la asistencia técnica, había poca experiencia en acceso al crédito. En los Impulsores Suchitecos, había alguna capacidad instalada debido a una experiencia previa en la materia, pero en Carmelita no se tenía ninguna, ni se entendía desde el punto de vista de la empresa



Las mejoras empresariales ayudan a las comunidades forestales a fortalecer el manejo sostenible del bosque

Foto de Sergio Izquierdo

o entre la asamblea cómo era el proceso ni cuáles eran los riesgos y los beneficios. La asistencia técnica de Rainforest Alliance realizó capacitaciones sobre esos temas, asegurando que hubiera discusiones transparentes y aprobación del proceso de solicitud, además de la articulación de un plan para la ejecución de un préstamo y su devolución. Junto con la capacitación en el control administrativo y la contabilidad, la capacidad de las EFC para acceder al financiamiento y manejarlo ha mejorado significativamente tanto en Carmelita como entre los Impulsores Suchitecos. Se discuten más adelante estos resultados.

La mayoría de los habitantes de Carmelita viven del bosque  
Foto de David Dudenhoefer



Financiamiento. Este indicador se refiere a las necesidades financieras de las EFC para su crecimiento y en línea con los planes de desarrollo empresarial, y el acceso al financiamiento que tiene en la actualidad para satisfacer esas necesidades. Entre los Impulsores Suchitecos, la situación no cambió, puesto que las áreas clave de crecimiento identificadas ellos al inicio del periodo analizado tiene que ver con la mejora tecnológica y de infraestructura para la transformación con valor agregado, y el financiamiento al que se tuvo acceso fue para las necesidades de capital de trabajo. En Carmelita se ha visto una mejora importante, puesto que la falta de capital de trabajo fue por mucho tiempo un cuello de botella que impedía lograr una mayor competitividad de la empresa.

Solvencia. Esta área es uno de los logros de fondo de la asistencia técnica bajo el proyecto apoyado por el FOMIN. En el contexto de la herramienta ADORE, la solvencia se refiere a la rentabilidad general de la EFC, así como a las prácticas realizadas para mantener algo de las utilidades en reserva, y adicionalmente para tener en operación los sistemas de control del flujo de efectivo. Hasta el punto en el que los tres son requerimientos virtuales para el acceso al crédito, la experiencia de solicitar préstamos y construir la capacidad interna para manejarlos ha mejorado significativamente el desempeño de ambas EFC. Más aún,

Tabla 5  
Ejecución de la línea de crédito de FIDOSA hasta junio de 2015

Ejecución de la línea de crédito de FIDOSA				
Componente	Fondos	Presupuesto (US\$)	Implementado (US\$)	Disponible (US\$)
Fondo reembolsable	BID	850,000	306,250	543,750
	FIDOSA	2,550,000	1,268,750	1,631,250
	Total	3,400,000	1,575,000	2,175,000
	Porcentaje	42.6%	59.4%	

Tabla 6  
Préstamos hechos a las concesiones forestales por FIDOSA hasta mayo de 2015

Préstamos hechos a las concesiones forestales por FIDOSA			
Nombre de la organización	Desembolso total	Contribución de FIDOSA (75%)	Contribución del BID (25%)
Impulsores Suchitecos	475,000	356,250	118,750
CUSTOSEL	350,000	262,500	87,500
Carmelita	500,000	375,500	125,000
El Esfuerzo	150,000	112,500	37,500
AFISAP	100,000	75,000	25,000
Total del portafolios colocado	1,575,000	1,181,750	393,750





El manejo forestal sostenible contribuye a la conservación de la Reserva de la Biosfera Maya

Foto de Sergio Izquierdo

los préstamos mismos ayudaron a alcanzar una mayor solvencia, particularmente en el caso de Carmelita, en el que la falta crónica de capital de trabajo ha creado una serie de problemas en cascada para la empresa.

### Colocación de préstamos, ejecución y desempeño

En esta sección se revisan los préstamos mismos y se presenta la ejecución de las EFC. La colocación de préstamos por el mecanismo financiero antes descrito no comenzó en 2011, por retrasos en la formulación y diseño del producto financiero. Sin embargo, una vez que el mecanismo empezó a funcionar, el ritmo de colocación de préstamos fue rápido. Hasta junio de 2015 se había prestado 42.6 por ciento de los fondos reembolsables (\$393,750 del BID y \$1,181,750 de FIDOSA).

Desde que se estableció la línea de crédito, FIDOSA ha logrado prestar casi la mitad de su portafolio presupuestado. La distribución de los préstamos otorgados se muestra en la tabla siguiente –los dos concesionarios cubiertos en este estudio se resaltan en verde:

Como se dijo antes, Carmelita ha accedido a \$500,000 en financiamiento hasta la fecha, sobre todo para sus necesidades de capital de trabajo. El acceso a estos fondos se dio en dos fases. La primera fue un préstamo de \$250,000 para la temporada de extracción de 2012-2013, que se pagó en pleno acuerdo con los términos de FIDOSA. Una vez hecho ese pago, Carmelita solicitó un segundo crédito en 2015 por otros \$250,000, que fue aprobado y entregado. Este préstamo seguía activo al momento de escribir este reporte.

Los Impulsores Suchitecos también han accedido, hasta la fecha, a dos créditos, uno por \$250,000 para la temporada de madera de 2011-2012 y otro por \$225,000 para la temporada de madera de 2012-2013. Ambos préstamos fueron pagados en su totalidad bajo los términos acordados. En 2014, la EFC solicitó un nuevo préstamo por \$350,000, suma superior al límite que se había aprobado inicialmente. Este préstamo fue aprobado, pero el desembolso fue retenido por la política del banco de que el comprador de la madera debía depositar el pago en una cuenta de FIDOSA, en lugar de una cuenta de la EFC, algo a lo que se negó el comprador.

Sin embargo, después de las negociaciones facilitadas por Rainforest Alliance en marzo de 2015, FIDOSA aceptó alterar este requerimiento para los préstamos, posibilitando con ello que los compradores hicieran el depósito de los pagos en cuentas de las EFC, en lugar de en las cuentas de FIDOSA. Puesto que esto implica un riesgo adicional para FIDOSA, sin embargo, se aprobó una comisión por desembolso adicional de 0.5 por ciento. Esto permitió a los Impulsores Suchitecos volver a presentar su solicitud de préstamo y la documentación y conseguir una línea de crédito de \$350,000 para 2015.

### Conclusiones y recomendaciones

Con base en los hallazgos de este estudio de caso, se presentan las siguientes conclusiones:

- Es posible estructurar mecanismos de préstamo específicamente diseñados para EFC, que son particularmente efectivos cuando combinan dineros públicos con fondos de ayuda al

Mejoras en el rendimiento de la empresa sientan las bases para un futuro brillante en las comunidades forestales de la RBM

Foto de Sergio Izquierdo



desarrollo y recursos del sector bancario, y cuando incluyen asistencia técnica como parte de los arreglos del financiamiento.

- El requerimiento de las instituciones financieras de que haya una contabilidad e información financiera precisas y actualizadas ha llevado al liderazgo de las EFC a invertir más esfuerzo en estas áreas cruciales, catalizando amplias mejoras en la administración de las EFC.
- En la misma vena, el cumplimiento de los requisitos legales y de estar al corriente con los impuestos ha mejorado, puesto que son también precondiciones esenciales para acceder al crédito de cualquier institución financiera formal.
- De igual manera, el requerimiento de que los órganos de gobierno comunitarios firmen y autoricen los paquetes de préstamo ha motivado un mejor cumplimiento de los estatutos internos sobre participación y transparencia.
- Con apoyo técnico específico, las EFC de los Impulsores Suchitecos y de Carmelita han logrado mayores niveles de desempeño empresarial, particularmente en las áreas de parti-

cipación, contabilidad y solvencia, y se han mostrado capaces de acceder, ejecutar y pagar los préstamos en tiempo y forma.

- El desempeño de estos préstamos también ha aumentado la visibilidad del sector forestal entre las instituciones financieras en el sector.

Si bien se han hecho progresos importantes hasta la fecha, varias áreas sobresalen que necesitan mejoras continuas en el área del acceso al financiamiento de las EFC:

- La asistencia técnica para la competencia financiera necesita ser continua y deberá profundizarse con todas las EFC operando en la RBM. En particular, las herramientas que fueron desarrolladas con ACOFOP para la capacitación en contabilidad, administración financiera y negociación de créditos para las empresas forestales deberán implementarse otra vez con todas las EFC.
- Deberá lograrse una mayor armonización entre los esfuerzos para mejorar el acceso y el manejo de créditos y la mejora de las competencias de negocio orientadas al mercado y las habilidades administrativas que las EFC deben desarrollar.
- La administración de las EFC debe desarrollar formas más sistemáticas de comunicar la información a sus miembros, especialmente en lo que toca a los asuntos financieros, de forma que puedan tomar decisiones mejor informadas.
- Deberán hacerse mayores inversiones en asegurar que los sistemas contables de las EFC generan datos que pueden ser usados para la toma de decisiones en tiempo real, y para integrar los flujos de efectivo en las previsiones y elaboración de presupuestos periódicos.
- La división de las tareas administrativas, financieras y operativas entre las juntas directivas de las EFC y los gerentes profesionales deberán ser clarificadas, de forma que se reduzca el riesgo de duplicar esfuerzos, de que los líderes comunitarios tomen decisiones arbitrarias u ocurran otros problemas.



## ANEXO I

# Referencias

Elson, D. 2012. Guide to investing in locally controlled forestry. Growing Forest Partnerships in association with FAO, IIED, IUCN, The Forests Dialogue and the World Bank. IIED: London, UK.

Donovan, J., Stoian, D., Macqueen, D. and S. Grouwels. 2006. The business side of sustainable forest management: Small and Medium Forest

Enterprise development for poverty reduction. Natural Resources Perspective 104. ODI: London, UK.

Macqueen, D. 2008. Supporting small forest enterprises: A cross-sectoral review of best practice. IIED Small and Medium Forestry Enterprise Series No. 23. IIED: London, UK

## ANEXO II

# Informantes clave

Amado Santos  
Presidente  
Impulsores Suchitecos

Carlos Crasborn  
Presidente  
Carmelita Cooperative

Carlos Roca  
Analista de crédito  
FIDOSA

Elmer Mendez  
Auditor externo  
ACOFOP

Ivan Arredondo  
Gerente de la EFC  
Carmelita Cooperative

Jorge Cruz  
Gerente oficina Petén  
Rainforest Alliance

Marcedonio Cortave  
Director Ejecutivo  
ACOFOP

Mario Rivas  
Asistencia Técnica  
ACOFOP

Tomasita Gómez  
CFE Manager  
Impulsores Suchitecos

Copyright © 2015 Banco Interamericano de Desarrollo. Esta obra se encuentra sujeta a una licencia Creative Commons IGO 3.0 Reconocimiento-NoComercial-Compartir. Igual (CC BY-NC-SA 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/3.0/igo/legalcode>) y puede reproducirse para cualquier fin no comercial, sea como obra original o como cualquier obra derivada, siempre que se le otorgue el reconocimiento respectivo al BID y que las obras derivadas estén sujetas a una licencia que prevea los mismos términos y condiciones que la licencia aplicable a la obra original. El BID no es responsable de los errores contenidos en obras derivadas ni en omisiones respecto a las mismas y no garantiza que dichas obras derivadas no infrinjan derechos de terceros.

Cualquier disputa relacionada con el uso de las obras del BID que no pueda resolverse amistosamente se someterá a arbitraje de conformidad con las reglas de la CNUDMI (UNCITRAL). El uso del nombre del BID para cualquier fin distinto al reconocimiento respectivo y el uso del logotipo del BID, no están autorizados por esta licencia CC-IGO y requieren de un acuerdo de licencia adicional. Note que el enlace URL incluye términos y condiciones adicionales de esta licencia.

Bolivia  
Camerún  
EE.UU  
Ghana  
Guatemala  
Indonesia  
Kenia  
México  
Reino Unido  
[www.rainforest-alliance.org/es](http://www.rainforest-alliance.org/es)



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**CLIMA, NATURALEZA  
y COMUNIDADES  
en Guatemala**



**Rainforest  
Alliance**



Fondo Multilateral de Inversiones  
Miembro del Grupo BID