



Alianza  
**México REDD+**  
Con la gente por sus bosques

# Opciones de mercado y financiamiento para ejidos forestales en la Península de Yucatán



Foto: Dan Ackerman

Rainforest Alliance para Alianza México  
REDD+  
Benjamin D. Hodgdon

ALIANZA MÉXICO PARA LA REDUCCIÓN DE EMISIONES POR  
DEFORESTACIÓN Y DEGRADACIÓN





Foto: Eugenio Fernández

**[www.alianza-mredd.org](http://www.alianza-mredd.org)**

Esta publicación ha sido posible gracias al generoso apoyo del pueblo de los Estados Unidos a través de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID) bajo los términos de su Acuerdo de Cooperación No. AID-523-A-11-00001 (Proyecto de Reducción de Emisiones por la Deforestación y la Degradación de Bosques de México) implementado por el adjudicatario principal The Nature Conservancy y sus socios (Rainforest Alliance, Woods Hole Research Center y Espacios Naturales y Desarrollo Sustentable).

**Los contenidos y opiniones expresadas aquí son responsabilidad de sus autores y no reflejan los puntos de vista** del Proyecto de Reducción de Emisiones por la Deforestación y la Degradación de Bosques de México y de la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, el Gobierno de los Estados Unidos.”

El presente estudio fue elaborado como contribución del Nombre de la organización en su participación con el proyecto México REDD+”

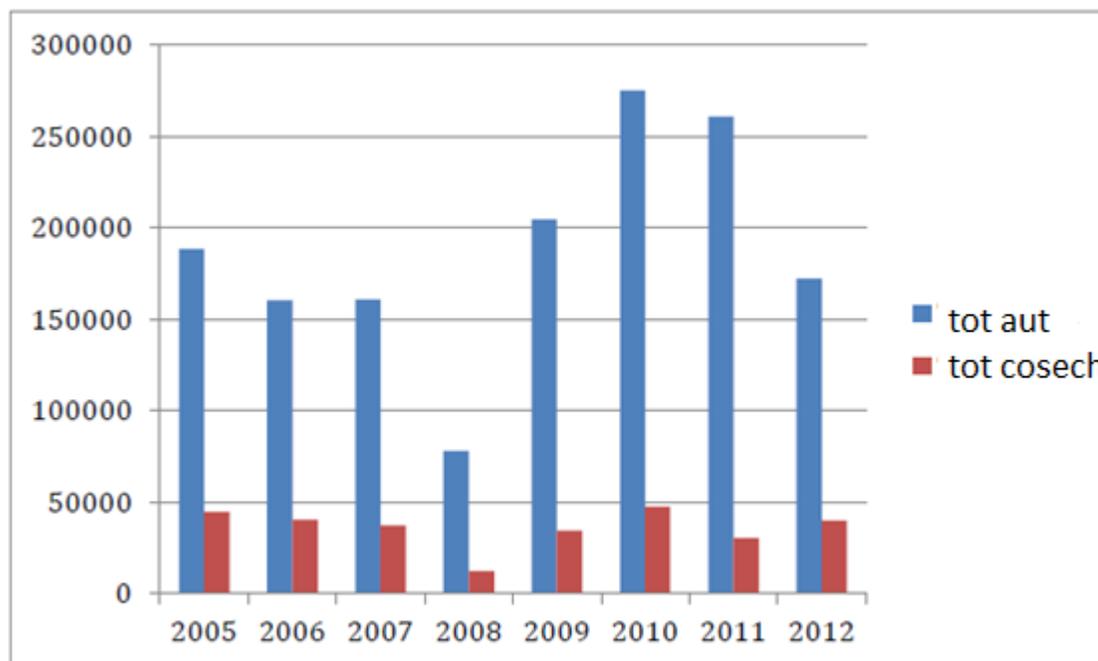
## Temas principales

- La forestería ejidal en la región mexicana de Yucatán se encuentra en una encrucijada: La productividad estancada, la falta de diversificación y el decremento en la disponibilidad de caoba ponen en riesgo a muchas de las empresas forestales comunitarias (EFCs).
- Será necesario alcanzar una mayor competitividad para que la actividad forestal se mantenga como una alternativa viable de uso de suelo, permita Redd+ y promueva el desarrollo económico rural; para tal fin, las EFCs necesitan acceder a mejores mercados para una mayor diversidad de especies y productos.
- Tales mercados existen y están en crecimiento, pero demandan productos de bajo costo, alta calidad y valor agregado. Para que las EFCs entren y se mantengan en tales mercados, necesitan acceso a financiamiento.
- El financiamiento de las EFCs ha venido tradicionalmente de compradores de madera e intermediarios (financiando capital de trabajo), así como de subsidios provenientes de programas de gobierno, principalmente de la Conafor (para infraestructura, desarrollo de capacidades y organización); actualmente hay pocos incentivos para que las EFCs soliciten créditos de las instituciones financieras.
- Los préstamos de las instituciones financieras a las EFCs de la Península han sido sumamente limitados; sin embargo, hay un número creciente de mecanismos público-privados que tienen el mandato de hacer accesibles los créditos a las EFCs, así como experiencias positivas de financiamiento a EFCs de otras partes de México y la región.
- Deben superarse barreras estructurales, sociales y organizacionales para que las EFCs de la Península accedan y ejecuten exitosamente créditos financieros.
- Las recomendaciones para hacer que esos créditos sean accesibles y atractivos a las EFCs incluyen: expandir el rango de activos elegibles como garantías por parte de las EFCs; contar con tasas de interés fijas a lo largo de la vida de los préstamos y extender los horizontes de tiempo de los mismos; involucrar a compradores responsables en el momento de estructurar las condiciones de los créditos; e integrar apoyo técnico de largo plazo basado en campo en los paquetes de crédito.
- Tan importante como el acceso a los créditos, es igualmente crítico que las EFCs incrementen su asociación con compradores responsables que puedan proporcionar financiamiento para apoyar con el desarrollo empresarial; la certificación FSC es de fundamental importancia en tal asociación.

## Introducción.

La actividad forestal es crucial para el desarrollo económico entre muchos ejidos de la región Mexicana de Yucatán. Cerca del 70 % de la Península tiene cobertura forestal, y 76 % del total de la tierra es propiedad ejidal. La actividad forestal representa un sustento económico importante para muchas comunidades rurales. De los 120 ejidos con actividades forestales aprobadas en los estados de Campeche y Quintana Roo, por ejemplo, 39 reportan a la actividad forestal como su fuente más importante de ingresos (Ellis et al. 2014). De tal manera que esta actividad mantiene los medios de vida de miles de personas en la región, que comprende más del 7% del área total de México, y el 3.5 % de la población del país.

Pero el futuro de la actividad forestal ejidal en la Península es incierto. Habiendo sido un modelo global de forestaría comunitaria en los trópicos –desde los tiempos del *Plan Piloto Forestal* (1984 – 1998) – la empresa forestal ejidal ha enfrentado retos significativos a lo largo de la última década. Cambios en la organización social, falta de diversificación en la producción forestal, y los efectos del huracán Dean (2007), han jugado cada uno un papel. El estancamiento de la productividad, problema del sector forestal en todo el país, de manera creciente inhibe el crecimiento de las empresas forestales comunitarias. La figura 1 muestra los datos de cosecha de madera en Quintana Roo durante el periodo 2005 – 2012, que es bastante representativo. Mientras que los volúmenes anuales permitidos varían en un rango entre 100,000 – 275,000 m<sup>3</sup>, los volúmenes reales han estado por debajo de los 50,000 m<sup>3</sup> durante años, menos del 25 % de la capacidad de cosecha de madera.



**Figura 1. Volúmenes autorizados y cosechados en ejidos forestales de Quintana Roo(2005-2012)**  
Fuente: Ellis et al.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Ellis, E.A., Ward, D.R., Romero Montero, J.A., and I.U. Hernández Gómez. 2014. Evaluation and field survey of timber producing communities for assessing improved forest management opportunities for community forests in the peninsula Yucatan and Cutzamala early action site. Report prepared for MREDD+.

Varios factores han sido comúnmente señalados como causas subyacentes de este mal estado entre las EFCs de la región. Estas incluyen:

- **Dinámicas sociales y organizativas** – sobre todo la preponderancia del modelo de ‘grupos de trabajo’, que ha conducido a una parcelización de facto del recurso forestal, debilitando la capacidad de construir empresa colectiva e invertir en desarrollo de largo plazo. Wilshusen<sup>2</sup>, entre otros, ha analizado a profundidad los orígenes e impactos del modelo de grupos de trabajo. Adicionalmente, la concentración del poder de decisión entre los ejidatarios mayores y una falta generalizada de participación de los jóvenes en las actividades forestales erosiona el potencial para la dinámica empresarial.
- **Barreras regulatorias** – requerimientos burocráticos costosos, engorrosos y muchas veces redundantes exigidos a las EFC por parte de agencias de gobierno para insertarse en operaciones forestales legales, que las desincentivan a emprender el aprovechamiento forestal y erosionan su eficiencia y rentabilidad. El Consejo Civil Mexicano para la Silvicultura Sustentable (CCMSS) ha puesto este tema como un asunto focal de su agenda de reformas.<sup>3</sup>
- **Declive de la caoba e incapacidad para diversificar la producción** – mucho se ha escrito respecto al ciclo de corta y la regeneración de la caoba en la Península<sup>4</sup>, no se revisarán los detalles en este ensayo. Es claro que en cualquier caso los ejidos forestales tienen menos caoba disponible que la que tuvieron durante el primer ciclo de corta. Dado que la caoba sigue siendo la especie más importante en términos de volumen de producción y en ingreso, una disponibilidad en declive ha dañado a las EFCs. En tanto, la incapacidad para diversificar la producción y los mercados hacia las llamadas ‘especies menos conocidas’ se ha interpuesto en el camino del crecimiento de las EFC.
- **Condiciones de mercado desventajosas** – el control de los mercados por un muy pequeño número de compradores que dictan la demanda, el precio, y en última instancia, la inversión. Tal estructura de mercado debilita la capacidad de las EFCs para salir de las deudas, financiar sus operaciones y desarrollar nuevos productos, lo que es particularmente crítico para las especies menos conocidas que deberían ser una parte cada vez más importante de su visión de negocios. Una competencia creciente de importaciones y nuevas especies hacen que la caoba sea menos redituable que en años anteriores.
- **Falta de financiamiento sostenido** – el capital para las operaciones forestales proviene de los compradores, que a menudo atrapan a las EFC en deudas que limitan su capacidad de invertir en el desarrollo empresarial. Barreras estructurales para acceder a los créditos de instituciones financieras – aunadas a la

---

<sup>2</sup> Wilshusen, P.R. 2005. Community adaptation or collective breakdown? The emergence of “work groups” in two forestry *ejidos* in Quintana Roo, Mexico. In: *The Community Forests of Mexico: Managing for Sustainable Landscapes*. Edited by David Barton Bray, Leticia Merino-Pérez and Deborah Barry. University of Texas Press: Austin.

<sup>3</sup> <http://www.ccmss.org.mx/wp-content/uploads/2015/05/Sobrerregulacion-Mendoza-FernandezVazquez-CCMSS.pdf>

<sup>4</sup> See Snook, L.K. 2003. Regeneration, growth and sustainability of mahogany in Mexico's Yucatan forests. In A. Lugo, J. Figueroa-Cólon & M. Alayón, eds. *Big-leaf mahogany: genetics, ecology and management*, p. 169-192. Springer Verlag: New York.

disponibilidad de subsidios gubernamentales para muchas de las necesidades de la EFC – crean desincentivos para que las EFCs accedan a créditos.

Este ensayo aborda los dos últimos temas, y especialmente la cuestión del financiamiento, que es considerado como el asunto más práctico a abordar por las agencias de asistencia con la intención de resolver los acuciantes retos que enfrentan las EFCs en la Península.

## Condiciones de mercado y barreras de acceso por parte de las EFCs.



Dos condiciones externas del mercado han esencialmente conspirado para crear serios retos para que las EFCs logren una mayor competitividad. Primero, la falta de diversidad de compradores en la Península. Un comprador en particular domina la inmensa mayoría de comercio de madera en la región. Este comprador también financia el grueso de las operaciones forestales que ocurren en las tierras ejidales, proporcionando anticipos (a veces semanales) típicamente no a las EFCs como tales sino a individuos que detentan cuotas (conforme al modelo de ‘grupo de trabajo’). Este dominio del mercado por un solo comprador que dicta tanto la demanda de las especies como el precio de mercado hace

difícil a EFCs endeudadas y socialmente maltrechas, para articular una visión propia e invertir en el desarrollo empresarial.

En segundo lugar está la competencia creciente ante productos de madera importados. De manera crítica, los mercados de caoba para las EFCs de la región no han resultado tan redituables en los últimos años, sobre todo debido a las crecientes importaciones. Esto incluye triplay elaborado con caoba asiática, así como importaciones de caoba de hoja ancha ‘legítima’ de Centro y Sudamérica. Estas importaciones, con frecuencia provenientes de operaciones que tienen una escala significativamente mayor que una EFC promedio, arriban a México a precios por debajo de los de la caoba cosechada y aserrada en las EFCs locales. Y con frecuencia son entregadas con un mayor nivel de valor agregado, en mayores volúmenes y mejor calidad que las que la mayoría de las EFCs puede producir.

Como se ha señalado, los volúmenes de caoba están menguando en las operaciones de la mayoría de las EFCs. Aun así, el volumen de caoba aprovechado sigue siendo mayor que el de cualquier otra especie en la Península. Dada esta dinámica, y debido al hecho de que la mayoría de las EFCs tiene una diversidad considerable de otras especies con una demanda creciente en el mercado, el alcanzar mercados para estas especies menos conocidas ha revestido una importancia creciente. Algunas de las especies más importantes se listan en la Tabla 1.

**Tabla 1. Especies ‘menos conocidas’ de la región de Yucatán**

Species	Common name	Notes
<i>Bucida buceras</i>	Pucté	De difícil secado; baja demanda pero con cierto uso para pisos; en el pasado se utilizó para durmientes de ferrocarril; potencial en construcción pesada (SG:0.85)
<i>Bursera simaruba</i>	Chacá	Fácil de trabajar; uso actual para triplay y muebles de bajo grado: uso potencial en construcción, tableros y tarimas (SG:0.33)
<i>Cordia dodecandra</i>	Ziricote	Relativamente fácil de trabajar; uso común para muebles y gabinetes; uso potencial para uso en instrumentos musicales y productos de madera de especialidad, así como para chapa (SG:0.61)
<i>Lonchocarpus castilloi</i>	Manchiche	Madera de albura o corazón con contrastes notables, muy alta duración, uso común para pisos y algunos muebles, uso potencial para decks y construcción pesada (SG: 0.79)
<i>Lysiloma bahamensis</i>	Tzalam	Buena trabajabilidad, durabilidad media, bello color almendrado, uso común para pisos y muebles, (SG: 0.63)
<i>Manilkara zapota</i>	Chico zapote	Importante para el hojas de mascar; uso común en una amplia gama de productos desde construcción hasta muebles y pisos; potencial para modelaje fino y productos artesanales (SG: 0.85)
<i>Metopium brownie</i>	Chechén negro	Susceptible a insectos y hongos, durabilidad media, uso en pisos y muebles; potencial en productos artesanales y madera de albura para muebles (SG: 0.74)
<i>Piscidia communis</i>	Jabín	Durable y resistente, uso en postes, potencial para pisos y mangos de herramientas (SG: 0.74)

<i>Platymiscium yucatanum</i>	Granadillo	Color atractivo, Buena trabajabilidad, alta duración, uso común en muebles y pisos, potencial para chapa e instrumentos musicales (SG:0.58)
<i>Sickingia salvadorensis</i>	Chakte kok	Color rojo brillante, alto precio debido a bajo rendimiento en el aserrío, comúnmente usado en pisos; uso potencial en madera y molduras. (SG:0.52)
<i>Swartzia cubensis</i>	Katalox	Madera de corazón negra-violeta, funciona como sustituto del ébano, pero con poco rendimiento y poca trabajabilidad; uso corriente en pisos; potencial en acabados para muebles y parquet. (SG:0.86)

\*SG = Gravedad específica. Fuentes: entrevistas, ITTO5, Forster et al6, WWF/GFTN7

La necesidad de diversificar la producción de las EFCs ha sido reconocida desde hace tiempo. Los beneficios múltiples – desde el incremento en la productividad y la competitividad empresarial, al potencial para crear mejores condiciones para la regeneración de la caoba – constituyen una narrativa extensa. Innumerables reportes de consultores han lamentado la falta de mercados para tales especies. Sin embargo hay una clara mitología acerca de esta supuesta ausencia de mercados. Año tras año, la demanda global está mejorando para la mayoría de las especies listadas en la tabla de arriba.

Durante la investigación de este ensayo, de hecho, una visita al principal comprador de la Península reveló al menos media docena de tales especies en oferta en su local de exhibición. El comprador reportó mercados fuertes y crecientes en los Estados Unidos y China. De manera significativa, una cantidad mínima de ese material ha sido proveído por EFCs locales.

Para que las EFCs tomen ventaja de tales mercados nuevos, deben ser capaces de entregar un producto que pueda competir con las importaciones. Para hacer esto, necesitan mejorar la productividad y la eficiencia de las operaciones forestales, invertir en infraestructura para agregar valor, y profesionalizar el manejo empresarial para cumplir con las demandas de mercados globales que avanzan a paso firme. Varias barreras se interponen en el camino. Las CFEs en general carecen de persona profesional dedicado a la comercialización, de tal manera que esta actividad con frecuencia es realizada por el comisariado o los líderes del ejido, o por forestales, ninguno de los cuales tiene por lo general una formación y capacitación en mercados. Otra limitación clave es la falta de acceso a comunicaciones básicas necesarias para llevar a cabo la comercialización; las conexiones de internet y la recepción de teléfonos celulares son limitadas o inexistentes en muchos ejidos forestales. Por último, y de manera crucial, muchos ejidos no tienen un claro sentido de los costos reales y de los ingresos reales de la producción forestal, ni de los precios de mercado de la madera. Por lo tanto carecen de información esencial para establecer precios y negociar. La lentitud e ineficiencia del mantenimiento de controles administrativos y contables hacen difícil que las CFEs identifiquen los problemas,

<sup>5</sup> ITTO. 2012. Caracterización tecnológica de las especies de madera. Documento de Proyecto PD 385/05 Rev. 4 (I,F), "Industrialización Comercialización y Manejo Sostenible de diez Especies Nativas Mexicanas." Organización Internacional de las Maderas Tropicales. Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Exactas e Ingenierías, Departamento de Madera, Celulosa y Papel, Unidad Académica "Propiedades y Usos de la Madera."

<sup>6</sup> Forster, R., Albrecht, H., Belisle, M., Caballero, A., Galletti, H., Lacayo, O., and S. Ortiz. 1998. Forest communities and the marketing of lesser-used tropical hardwoods in Mesoamerica. USAID/USFS.

<sup>7</sup> <http://gftn.panda.org/?212135/Guide-to-Lesser-Known-Tropical-Timber-Species>

conduzcan las operaciones e incrementen los rendimientos ya sea por medio de reducción en los costos o incremento en la inversión.

Mejorar las capacidades técnicas en estas áreas es una prioridad clave para las agencias públicas de asistencia técnica e inversión; más abajo se proponen recomendaciones a este respecto. Pero una transformación más radical del modelo de negocio de las EFCs requiere de acceso a fuentes no tradicionales de financiamiento, ciertamente no de intermediarios o compradores locales. Específicamente, para el logro de un sector de CFEs más competitivo de la Península en los años por venir, se requieren créditos de instituciones financieras y/o asociaciones crecientes con compradores responsables. El resto de este ensayo se enfoca en el financiamiento forestal y los prospectos para que las EFCs accedan a créditos.

## Financiamiento forestal

El capital es crítico para las operaciones y negocios forestales. Las EFCs necesitan inversión en todos los niveles; desde el manejo forestal (inventarios, mapeo, construcción de caminos, planes de manejo, cosecha, monterero, etc.) hasta el procesamiento de agregación de valor (aserrío, estufas, equipo de carpintería), administración de la empresa y mercado (personal, ventas, viajes, comunicaciones, etc.). Como ocurre en todo México, el capital para el desarrollo de las EFCs de la Península proviene principalmente de dos fuentes: subsidios de gobierno y avances de los compradores. México, por lo general, cuenta con un alto grado de inversión en forestaría en comparación con otros países del Sur Global – el presupuesto de la Conafor para el 2015 es de cerca de \$ 475 dólares, haciendo palidecer el presupuesto en casi todos los otros países en desarrollo. Sin embargo, a la fecha han sido relativamente pocos los programas de gobierno que se han enfocado en transformar las operaciones forestales comunitarias en negocios competitivos y mercantilmente saludables.

Aun si las EFCs tienen acceso a subsidios gubernamentales, y aun cuando están vendiendo madera en mercados que tienen una demanda robusta, la mayoría de las EFCs de la península no son redituables. Para ser redituables, deben reinvertir. Pero la reinversión de la EFC en su propia operación se ve frecuentemente constreñida por un enfoque de manejo multi-objetivo. Por ejemplo, mientras que la gerencia de una EFC pudiera querer reinvertir las ganancias en el desarrollo empresarial, típicamente existe una fuerte presión para maximizar los pagos de dividendos a los individuos. Más aún, cuando las prioridades de reinversión dictan medidas para incrementar la eficiencia, los liderazgos con frecuencia prefieren maximizar las oportunidades de empleo de la comunidad. Esto conduce a una tendencia hacia operaciones con personal de más (elevando los costos de producción y haciendo los productos de la EFC no competitivos) y a invertir poco o nada en nueva maquinaria (lo que reduciría dividendos) o mecanización (que es percibida como eliminación de empleos)<sup>8</sup>. De manera similar, la presión sobre la EFC de pagar por fiestas, servicios sociales, escuelas, infraestructura y otras formas de apoyo a la comunidad, usualmente terminan con las reservas de efectivo para el final de año favoreciendo con esto una búsqueda de fuentes de efectivo inmediato.

---

<sup>8</sup> Evidence from several communities elsewhere in Mexico – notably Ixtlán de Juárez in the Sierra Norte of Oaxaca – shows that while new investments do eliminate low pay, low skill, low production positions, moving up the value chain allows CFEs to place the same workers into higher paying, higher value-added activities making furniture. Additionally, more women tend to find employment in higher value-added activities.

Esto coloca año con año a muchas, si no a todas las EFCs de la Península, en una situación de falta de capital de trabajo. Enfrentados con esto, los ejidos venden por anticipado una parte de su volumen de producción esperado a compradores o brokers que pagan avances en efectivo a cambio de precios fijos por la madera. Bajo tales negociaciones, la madera es comúnmente vendida en pie a los agentes que más tarde dictan las condiciones de venta para todo el año. En la península, tales pagos por adelantado se hacen a diferentes personas que pertenecen a los ‘grupos de trabajo’ en cada ejido; los individuos y grupos también venden por anticipado sus propias cuotas entre ellos, algunas veces con años de anticipación. Hay escasas experiencias de formas de financiamiento diferentes. Por ejemplo, las EFCs por sí mismas pueden financiar la cosecha, procesamiento y embarque de madera a compradores, recibiendo el pago 60 – 90 días más tarde. Pocas EFCs tienen experiencia vendiendo productos en mercados diferenciados. La venta de madera graduada en tales mercados agregaría valor, pero como ocurre con las operaciones auto-financiadas, implica la dificultad de no contar con flujo de efectivo y pagos sino hasta después de que los embarques arriben a su destino.

En todo México, el acceso a crédito en el sector forestal sigue siendo fuertemente limitado. Sólo 0.01 % de los préstamos totales del sector bancario se destinan a las operaciones forestales en general, y menos de 1 % de los créditos que se extienden al sector primario van a las actividades forestales. Similarmente, sólo 1.5 % del crédito va a la industria forestal (como porcentaje del crédito otorgado al sector industrial completo). Sólo el 16% de los ejidos y comunidades han solicitado un crédito, la gran mayoría para actividades de agricultura o ganadería. Estos datos se refieren a mecanismos financieros a través de instituciones respaldadas por el estado (ver más abajo). Hay muy pocos casos de EFCs, en cualquier nivel de desarrollo, que hayan accedido a créditos directamente de la banca privada. Las tasas de interés son altas –en el orden de 35% - y representan un nivel de riesgo que es inaceptable para las EFCs. Por otro lado, la inmensa mayoría de EFCs califica para un crédito de una fuente tradicional, por varias razones que se consideran más abajo. Aun así, el acceso a crédito es reconocido como crítico. Varios estudios han mostrado que la principal dificultad citada por los miembros de ejidos o comunidades mexicanas para formar o construir sus propias empresas es la falta de financiamiento<sup>9</sup>.

Asociaciones formales para la inversión entre EFCs y compañías forestales internacionales del sector privado (por ejemplo joint ventures), son también muy limitadas. La experiencia en México por lo general con tales modelos de negocio es aun escasa, debido sobre todo a la resistencia del sector privado a entrar en acuerdos joint venture con las EFCs mexicanas, tanto como las experiencias históricas negativas sufridas por comunidades forestales con las concesiones forestales privadas. Por el otro lado, hay casos de EFCs que trabajan con compañías nacionales suministrando madera y proporcionando capital de trabajo bajo términos favorables. Más sobre este modelo se presenta más abajo.

### Principales limitaciones de las EFCs para acceder a créditos

Hay tres barreras subyacentes e interrelacionadas que obstruyen el acceso de las EFCs al financiamiento de fuentes distintas que las agencias de gobierno y los compradores; i) La resistencia de bancos y sector privado a asociarse con el sector forestal en general, y con las operaciones comunitarias en particular, todo lo cual ven como de alto riesgo; ii) falta de experiencia de las comunidades para solicitar y manejar créditos, más una tradición de financiamiento de operaciones por la vía de adelantos en efectivo con los compradores

---

<sup>9</sup> Forest Investment Plan of Mexico. Available at: <https://www.climateinvestmentfunds.org/cifnet/?q=country-program-info/mexicos-fip-programming>

locales, y iii) un deficiente manejo del flujo de efectivo debido a una capacidad administrativa débil, falta de planeación de negocios, y a prioridades de corto tiempo en las comunidades.

En línea con estos temas de amplia escala, y más allá de estos, los liderazgos empresariales ejidales entrevistados durante la preparación de este ensayo citaron varias barreras específicas, entre las que se incluyen:

- Muchos ejidos forestales no tienen el estatus legal para solicitar un crédito. Para poder solicitar y ejecutar un crédito de la mayoría de las instituciones financieras, los ejidos deben tener un negocio legalmente registrado.
- La creación de una empresa dentro del ejido sólo para solicitar y manejar un crédito puede generar redundancias, rivalidades e ineficiencias. Por ejemplo, durante los primeros años del siglo XXI, el ejido Noh Bec hizo exactamente esto con el fin de acceder a créditos de FIRA. Los conflictos entre los liderazgos de la empresa ejecutora del préstamo, el *comisariado* y la más amplia asamblea en torno al manejo del préstamo eventualmente llevó a la disolución de la empresa que se había constituido para este fin. En tanto, la comunidad mantuvo la deuda, que se utilizó para financiar la compra de un aserradero. Esta experiencia hace difícil de vender a la asamblea la idea de solicitar créditos en el futuro.
- De manera similar, y no obstante que el liderazgo de la EFC pueda percibir ventajas de solicitar créditos, los ejidatarios en general tienen poca disposición al riesgo, particularmente en un ambiente cuando los subsidios están al alcance, y donde los compradores están puestos a proporcionar adelantos. La mayoría de los entrevistados plantearon que es extremadamente difícil vender la idea de tomar un crédito a la asamblea de la comunidad.
- Aun en aquellos casos donde la asamblea ha aprobado la solicitud de un crédito y el crédito ha sido otorgado, los representantes de la EFC entrevistados percibieron altos riesgos debido a la presión social y a las prioridades de la comunidad en su conjunto. Esto es, debido a la gobernanza de las EFCs, lo más probable es que el uso de los dineros esté sujeto a las voluntades y prioridades de la comunidad, y pueden en última instancia ser orientadas hacia fines no relacionados con el acuerdo de financiamiento, creando problemas a la EFC.
- Actualmente, los precios del mercado de la madera son demasiado bajos para justificar el tomar un crédito. En otras palabras, hay demasiado poca ganancia como para tomar un crédito incluso a bajas tasas de interés.
- Las agencias crediticias requieren garantías que la mayoría de las EFCs no pueden proporcionar. El uso de la elegibilidad de la madera en pie y la cosecha proyectada por la vía de los planes de manejo aprobados como formas de garantía es un avance importante, que se ha aceptado en uno de los casos documentados más arriba. Aun así, los ejidatarios hicieron notar que las ventas de madera reducen las ventas del conjunto de bienes que proporciona al público (por ejemplo el carbón).
- Las tasas de interés variable imponen altos riesgos. Las ofertas de préstamo en las que las EFCs tienen experiencia no tienen tasas de interés fijas, y existe la percepción de que las instituciones financieras usan una estrategia tipo 'picar el anzuelo', ofreciendo bajas tasas de interés al principio, y después elevan las tasas de interés para incrementar su ganancia.
- Las EFCs entrevistadas perciben los horizontes de tiempo de los préstamos existentes como demasiado cortos dada la naturaleza del negocio forestal. Por contraste, los compradores locales y los intermediarios proporcionan anticipos que suman los ingresos proyectados de la cosecha por 2 o 3 años.



Foto: Eugenio Fernández

Pese a todo lo anterior, los ejidatarios y los representantes de las EFCs reportaron que el concepto de créditos financieros es atractivo. Como se hizo notar, la barrera más grande para mejorar la competitividad reportada por los actores involucrados en las EFCs es la falta de financiamiento. Todos los entrevistados durante el curso del trabajo de campo reportaron que las operaciones vía anticipos de los compradores son sub óptimas, y vieron con buenos ojos la idea de financiamiento de otras fuentes, en la medida que las condiciones fueran atractivas.

Aún más, no obstante que los subsidios del gobierno están ampliamente disponibles –de Conafor y otras fuentes- su existencia no hace que los créditos financieros sean irrelevantes. Los representantes de las EFCs entrevistados consideraron a los préstamos como potencialmente más atractivos, dado que ven a los subsidios como: i) manejados políticamente, ii) no diseñados a la medida de sus necesidades específicas, iii) requieren altos niveles de co-financiamiento por parte de la EFC y iv) con estrictos horizontes de tiempo y presión para recibir el dinero rápidamente y gastarlo en menos de unaño.

## Mapeo de opciones financieras

Esta sección mapea las alternativas más viables para las EFCs que operan en la península para acceder a financiamiento que les permita diversificar su producción, penetrar en mercados de valor agregado e incrementar su competitividad de conjunto.

### Programa de Inversión Forestal (FIP)

Tal vez el vehículo de inversión más visible abierto a las EFCs en la península es a través de nuevos mecanismos establecidos por el Programa de Inversión Forestal (FIP). Ubicado en el marco del programa REDD+ de México, existen dos fuentes principales de financiamiento para las EFCs dentro del FIP, conocidas como Componentes 3 y 4. El Componente 3 consiste en créditos para EFCs ‘dignas de crédito’, de la *Financiera*

*Nacional para el Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero* (FND, anteriormente *Financiera Rural*, ver la descripción más abajo). El Componente 4 se orienta a la asistencia técnica y pequeños préstamos a EFCs menos desarrolladas, a través de FINDECA, una agencia de créditos con base en Oaxaca. Dado que ambos mecanismos son parte del FIP para México, y están respaldados tanto por préstamos como donativos del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hay un esfuerzo considerable para hacer los créditos para las EFCs más accesibles. Incluso más importante, es que las instituciones participantes están poniendo a disposición créditos con bajos intereses (entre 0 % - 15 %) y tienen el mandato de amarrar la asistencia técnica a los paquetes de préstamo. Por tanto ambos responden a barreras críticas identificadas por las EFCs.

#### Financiera Nacional para el Desarrollo Agropecuario, Rural, Forestal y Pesquero (FND)

Como el principal brazo ejecutor de uno de los Componentes FIP, la FND tiene una trayectoria relativamente significativa buscando hacer préstamos a las EFCs en México. La FND fue creada en 2012 como parte de una estrategia mayor del gobierno dirigida a incrementar la oferta de servicios financieros en el sector rural. El principal objetivo de la FND es promover el desarrollo de actividades económicas vinculadas al sector rural, buscando incrementar la productividad y mejorar el nivel de vida de la gente del campo. Para hacerlo, el mandato de la FND es generar herramientas financieras y no financieras innovadoras, orientadas particularmente a unidades productivas con poco o nulo acceso a servicios financieros y que tienen un alto potencial para productivo para el país. Para este fin, la FND ha estructurado paquetes de crédito que están diseñados para ser más accesibles para las EFCs. Actualmente, la FND ofrece créditos que no requieren garantías y a tasas de interés muy bajas (un representante de la FND en Chetumal mencionó tasas de 7%). Aun así, la trayectoria de ejecución de FDN se ha complicado, y son considerados por las EFCs entrevistadas como altamente burocráticos y con muchos 'costos ocultos' en su aplicación, que imponen problemas para las EFCs.

#### FINDECA

Findeca es una institución financiera no-regulada en México, que tiene su base en Oaxaca, con una oficina en Chiapas. FINDECA está por abrir oficinas en Chetumal como parte de su trabajo con el FIP. FINDECA es una Sociedad Financiera de Objetos Múltiples (SOFOM), una institución legal pero no regulada. La misión de FINDECA es proporcionar financiamiento accesible para ayudar al desarrollo del sector rural del sur y sureste de México, mediante el financiamiento de proyectos productivos que incorporen el uso sustentable y conservación de áreas forestales certificadas por instancias independientes reconocidas. Su enfoque es facilitar acceso al financiamiento para pequeñas empresas en áreas rurales que históricamente han tenido dificultades para obtener financiamiento. Por cinco años ha estado financiando empresas rurales, ejidos y comunidades en los estados de Oaxaca, Chiapas, Guerrero, Quintana Roo y Puebla. Tiene 20 empleados, de los cuales el 60% es personal operativo; coloca en promedio créditos por \$1.3 millones de dólares al año.

Las actividades más importantes de FINDECA son con ejidos y comunidades, incluyendo créditos para la extracción y la industrialización de madera, y producción de planta forestal. Han estado activos en Quintana Roo, financiando la extracción e industrialización de la resina de chicle del *chicozapote* (*Manilkara zapota*), así como enriquecimiento de especies maderables comerciales. Un gran paso adelante, desde la perspectiva de las EFCs es que FINDECA ha considerado la madera en pie como una garantía elegible para ser usada por las EFCs para acceder a créditos. FINDECA ha hablado también acerca de su apoyo a la certificación FSC, que la SOFOM ve como una garantía básica necesaria para

acceder al financiamiento. FINDECA está presente en al menos dos ejidos en la Península, trabajando con FIRA (ver más abajo), y está lista para hacer más bajo el Componente 4 del FIP.

#### FIRA

La otra institución financiera clave en la Península es FIRA (*Fideicomisos Instituidos en Relación con la Agricultura*). Sin ser parte formal del FIP, FIRA es una institución que canaliza créditos al sector rural, usando fondos del Gobierno de México provenientes del Banco de México. FIRA opera cuatro fondos<sup>10</sup> cada uno de los cuales es ejecutado a través de intermediarios tales como la banca privada, SOFOMs, (e.g. FINDECA), agencias de ahorro y préstamo e uniones de crédito. De manera muy notable, FIRA pone a disposición técnicos para trabajar con sus solicitantes de crédito a lo largo de un periodo extenso, con frecuencia basados en el campo, para asegurar una planeación adecuada, y que están listos para la ejecución. FIRA está actualmente involucrada en un préstamo con un grupo de productores forestales en el estado de Hidalgo, que se perfila más abajo. En la Península, FIRA está trabajando con FINDECA en Tres Garantías, una EFC del estado de Quintana Roo. Más sobre esta propuesta de crédito innovadora, que puede ser considerada como un modelo, se presenta más abajo en la sección recomendaciones.

#### Alianzas entre EFCs y compradores

No obstante que este ensayo se enfoca en el financiamiento forestal fuentes institucionales, no se puede ignorar la opción de asociaciones más ventajosas con compradores tanto del sector privado como del sector público. Dadas las barreras significativas que aun existen para acceder a créditos, y dada la necesidad de incluir a los compradores en los acuerdos de préstamo (ver más abajo), este modelo es probablemente más viable para la mayoría de EFCs en la Península. Sin embargo, es clave para esas alianzas la presencia de compradores responsables que estén dispuestos a entrar en asociaciones de largo plazo e invertir en el desarrollo de empresas locales. Tales compradores son escasos en la Península, pero hay tanto ejemplos históricos como regionales de tal tipo de acuerdos que han funcionado bien, así como algunas asociaciones nacientes que se están desarrollando en la Península actualmente. El recuadro 1 resume la experiencia de un grupo de ejidos de la Península que trabajan con una compañía estatal proveyendo durmientes de ferrocarril.

#### **Recuadro 1. La Organización de Ejidos Forestales de la Zona Maya (OEPFZM)**

La OEPFZM cuenta con 19 ejidos miembros, y cubre un área total de 289,000 hectáreas en el municipio de Felipe Carrillo Puerto en Quintana Roo. La organización fue creada en 1986 para apoyar a los ejidos miembros para desarrollar las capacidades técnicas y administrativas necesarias para la empresa forestal sustentable local. Durante las décadas de 1980 y 1990, la OEPFZM tuvo un acuerdo de largo plazo con una compañía nacional de ferrocarriles para proveer durmientes de ferrocarril. La asociación duró por más de diez años, durante los cuales 18 diferentes especies fueron vendidas a la compañía. En el pico más alto de la asociación, la OEPFZM estaba vendiendo 7,000,000 pies tabla de madera anualmente. Como parte de la asociación, la compañía financió la operación anual, y también invirtió significativamente en asistencia técnica para el control de calidad. En las entrevistas llevadas a cabo durante la misión de campo indicaron que este tipo de acuerdos era percibido como altamente benéfico y de bajo riesgo para las EFCs, sobre todo porque era un acuerdo de largo plazo con una firma del Estado mexicano que tenía que cumplir

<sup>10</sup> Fondo de Garantía y Fomento para la Agricultura, Ganadería y Avicultura (FONDO); Fondo Especial para Financiamientos Agropecuarios (FEFA); Fondo Especial de Asistencia Técnica y Garantía para Créditos Agropecuarios (FEGA); Fondo de Garantía y Fomento para las Actividades Pesqueras (FOPESCA)

con ciertas reglas, en la cual la demanda era consistente y los precios eran justos. La alianza se debilitó cuando la compañía comenzó a substituir los durmientes de madera con cemento. Una vez que los trenes se privatizaron a mediados de la década de 1990, entraron los intermediarios, las relaciones se deterioraron, y se erosionó el interés de la compañía en invertir.

La experiencia positiva con Ferrocarriles Nacionales indica que este modelo puede ser replicado. Una alianza similar en el estado de Oaxaca fue sumamente exitosa y dio origen a inversiones significativas, incremento en la competitividad de las EFCs, e incluso el nacimiento de un modelo de negocio minorista de segundo piso, algo sin paralelo en México. El recuadro 2 resume la experiencia de ICOFOSA y TIP MUEBLES en Oaxaca. Tal modelo de proveeduría conducido con el estado podría ser un camino particularmente poderoso dado el volumen y el alcance de las órdenes de compra de los gobiernos federal y estatales. Más aún, en 2007, el gobierno federal aprobó una política que requiere que todas las agencias del estado y compañías propiedad del estado se suplan sólo de madera ‘certificada’. Esa política no ha sido instrumentada o no se ha convertido en obligatoria de manera significativa hasta la fecha, pero ofrece una oportunidad clave para posicionar la madera certificada de las EFCs en los mercados nacionales.

Más allá de las asociaciones con compradores del estado, un área aun por desarrollarse en la Península son las alianzas de largo plazo con compradores internacionales responsables. No obstante que los ejemplos de tales alianzas en México son bastante escasos, hay experiencia significativa en Centro América. Dos organizaciones de segundo piso – FORESCOM en la Reserva de la Biosfera Maya de Guatemala, y UNICAF en la Reserva de Río Plátano en Honduras, tienen acuerdos de asociación de largo plazo con varias compañías norteamericanas que no sólo aportan las necesidades de capital de trabajo, sino que también han invertido en entrenamiento y asistencia técnica para el desarrollo de las EFCs. Las más notables de estas asociaciones son compañías que proveen madera para instrumentos musicales, principalmente caoba para cuellos de guitarra. En tales alianzas, el papel de la certificación FSC ha sido fundamental: los compradores exigen el sello FSC para poder seguir surtiendo.

**Recuadro 2. El caso de TIP Muebles, Oaxaca**

En 2005, tres de las EFCs más avanzadas del estado de Oaxaca – Santiago Textitlán, Ixtlán de Juárez y Pueblos Mancomunados – adquirieron fábricas para producir muebles a partir de la madera que producen. El siguiente año, estas comunidades formaron una alianza llamada ICOFOSA (*Integradora Comunal Forestal de Oaxaca, S.A. de C.V*) para coordinar la producción conjunta y comercialización de muebles, en respuesta a un contrato con el gobierno estatal para surtir mobiliario escolar producido con madera certificada FSC. Subsecuentemente, ICOFOSA lanzó un brazo comercial, que lleva la marca TIP Muebles, con la intención de vender al menudeo los muebles producidos por sus miembros. Pese a un mercado nacional de muebles de madera muy competido y deprimido, sin mencionar la recesión global, las ventas de TIP Muebles se duplicaron entre 2007 y 2013, a medida que los puntos de venta crecieron desde una sola tienda en la Ciudad de Oaxaca en 2006 a 8 outlets minoristas y varios grandes distribuidores en todo México en la actualidad. El caso de TIP Muebles es un modelo potencial importante para asociaciones de EFCs en la Península, dado el mercado local para productos de valor agregado.

Un ejemplo importante –una de las pocas tendencias de mercado actualmente prometedoras en la Península– es la alianza entre el ejido Caobas (Quintana Roo), y compradores en el mercado español vinculados al ejido a través de Rainforest Alliance y COPADE, una ONG española. Caobas renovó su certificado en el 2014 – la primera renovación entre los ejidos forestales en la Península, todos los cuales perdieron sus certificados en tiempos del huracán Dean. Al mismo tiempo, Rainforest Alliance y COPADE – que estaban colaborando con FORESCOM en Guatemala para exportar madera certificada FSC a Europa – hicieron la conexión entre el comprador español y la EFC de Caobas. Esta conexión resultó en el primer embarque de madera certificada FSC de la Península a un comprador internacional en muchos años, en la primavera del 2015. Dado el negocio de productos de alta calidad, certificación y valor agregado (partes para guitarra), hay un enfoque considerable para construir en torno a esta alianza y apalancar inversión del comprador en el desarrollo de la EFC de Caobas y de otros ejidos de la península.

Ahora que Noh Bec se ha recertificado en FSC, y Tres Garantías está en proceso también, es tiempo de tejer fino para el desarrollo de este modelo.

## Discusión y recomendaciones

### Alianzas con compradores responsables

Por mucho que la opción de créditos financieros será importante para las EFCs, es claro que las asociaciones de largo plazo con buenos compradores es un vínculo crítico ausente en la Península. Los ejidos entrevistados subrayaron la necesidad de alianzas de mercado ‘seguras’ con compradores que estarían proporcionando financiamiento en términos favorables e inversión en el escalamiento de las capacidades locales. En tal arreglo, como se ha notado, el papel de la certificación será crítico. Compradores locales del tipo que los ejidos están buscando, están interesados por lo general en un producto certificado, que proporciona garantías de la sustentabilidad en el manejo y en la empresa. Para el mercado internacional al menos, esto significa certificación FSC.

En la medida que los compradores en el nivel estatal y federal pudieran convertirse en socios para el financiamiento forestal –como en el caso de la OEPFZM y Ferrocarriles, o TIP Muebles en Oaxaca, pudiera haber oportunidad de apalancamiento también para el sistema nacional de certificación mexicano (NMX).

No obstante, para que tales alianzas se desarrollen, la experiencia sugiere que debe haber un fuerte papel de los proveedores de asistencia técnica. Tales grupos juegan un papel crítico de facilitación –movilizando a los compradores responsables, atrayéndolos y mostrándoles la oferta de las EFCs, y manejando muchas dificultades burocráticas y culturales que ocurren a lo largo del camino. Las expectativas en ambas partes deben mantenerse bajo control, sobre todo dado que tales alianzas pueden tomar un largo tiempo en rendir frutos. En el caso de Caobas, por ejemplo, pasó más de un año entre el contacto inicial y la venta. Al mismo tiempo, las EFCs deberían estar conscientes de que tales compradores son también por lo general capaces de proporcionar anticipos para financiar capital de trabajo, mejorar las operaciones de la empresa y a largo plazo, la EFC comenzará a reinvertir y liberarse a sí misma de la necesidad de recibir anticipos anuales).

Finalmente, será importante facilitar el aprendizaje sur – sur para las EFCs de la Península. Si bien algunos de sus representantes conocen el caso del FORESCOM en el vecino Petén, la mayoría no conocen TIO Muebles, y ninguno de estos es ampliamente conocido por los ejidatarios. Es importante que los miembros de los ejidos vean con sus propios ojos algunos ejemplos de EFCs y negocios de segundo piso que son redituables.



Foto: Eugenio Fernández

### Financiamiento innovador

Las instituciones financieras que buscan expandir el acceso a créditos deberían buscar formas nuevas, innovadoras, para organizar el financiamiento de las EFCs. El recuadro 3 describe un ejemplo de este tipo, un naciente concepto de financiamiento para un ejido en Quintana Roo que aun está por instrumentarse, pero que es prometedor. El financiamiento debe ser movilizado no sólo para infraestructura, que puede ser mejor manejada por un negocio de segundo piso debido a la escala, pero también para capital de trabajo, y para hacer frente a las dificultades generadas por el modelo de ‘grupos de trabajo’.

**Recuadro 3. Tres Garantías y FINDECA.** Tres Garantías es un ejido de la municipalidad de Othon P. Blanco, en Quintana Roo. El ejido cubre un área de 43,320 Has. Y tiene una población aproximada de 800 personas, de las cuales 100 son ejidatarios. El área bajo manejo forestal es de 23,500 Has. Fue uno de los participantes en el Plan Piloto Forestal, y es una de las operaciones forestales más grandes y mejor organizadas de la Península. La EFC del ejido está actualmente negociando un préstamo con FINDECA, que aplicará fondos de FIRA, para financiar un enfoque innovador para la reconsolidación de la producción en el ejido. Actualmente la empresa –que se ha constituido para manejar el aserradero del ejido- proporciona servicios a varios grupos de trabajo dentro del ejido, que procesan sus cuotas individuales y de grupo en el aserradero de la EFC. Sin embargo, la EFC por sí misma, no cuenta con una cuota de cosecha, lo que obstaculiza su capacidad de capitalizar y comprar las cuotas de los ejidatarios o los grupos de trabajo. El préstamo de FIRA propuesto, les permitirá comprar por anticipado suficiente producto correspondiente a las cuotas de varios grupos de trabajo, para tener su propia madera y entonces capitalizar sus operaciones, invertir en valor agregado y construir su empresa. Por tanto, es un intento de una EFC de esencialmente ‘re-colectivizar’ la forestería ejidal en Tres Garantías. Si tiene éxito, podría tener un potencial de replicación importante tanto en la Península y entre pequeños productores en cualquier parte de México y el extranjero

El préstamo a la vista tiene una tasa de interés del 13 – 14% y un monto de entre 500,000 y 1,000,000 de pesos a un horizonte de un año. Mientras que los representantes de la EFC son optimistas acerca de que pueda ser aprobado por la asamblea, existe la preocupación de que, dados los precios de mercado actuales, podrían no ser capaces de tener un retorno suficiente en un periodo de tiempo tan corto para pagar el préstamo. Un elemento notable en este caso es la presencia de un técnico dedicado asignado por FIRA para apoyar a la EFC en el proceso. Los informantes citaron esto como algo fundamental para que la solicitud de préstamo llegara hasta donde ha llegado.

### Expectativas y riesgos de las organizaciones de segundo piso

Este ensayo ha señalado ejemplos de varias organizaciones de segundo piso, tanto en México como en la región. Casos como ICOFOSA/Tip Muebles en Oaxaca, FORESCOM en Guatemala y UNICAF en Honduras delinean una historia convincente acerca de los beneficios potenciales de la unión e inversión conjunta de varias EFCs y de la comercialización conjunta de sus productos. Con respecto al financiamiento, los grupos de segundo piso pueden efectivamente ser una buena opción para las EFCs de la Península, dado que en teoría estarían separadas de una dinámica de escala local que podría complicar el desempeño del préstamo. Sin embargo, en la práctica, el desempeño de los grupos de segundo piso ha tenido resultados mixtos, tanto en la solicitud como en la ejecución de financiamiento. Las diferentes necesidades entre las EFCs miembros, aunadas a prioridades en competencia entre miembros y la estructura de segundo piso en sí, han creado tensiones en algunos casos.

Más aun, las entrevistas llevadas a cabo para este ensayo revelaron un escepticismo considerable respecto a la idea de un negocio de segundo piso como ejecutor de préstamos para grupo de miembros de EFCs. Ciertamente existe experiencia en el intento de crear tales estructuras; la Sociedad de Productores Forestales de Quintana Roo, de hecho, intentó un abordaje tipo FORESCOM en la década de 1990, que es considerado por los entrevistados como un fracaso, debido, se señala, a la corrupción y el favoritismo. Si ha de haber un esfuerzo para construir una instancia de segundo piso de este tipo, es crítico asegurarse de que surge orgánicamente, con fuerte apoyo del ejido, con una lógica y reglas de involucramiento claras y convincentes, y con mecanismos de gobernanza fuertes para impedir ser capturados por una elite. Como dicen los entrevistados, la instancia de segundo piso debe existir para servir a sus miembros y para ayudar a resolver sus problemas, y no lo contrario. Tal mandato puede dificultar el éxito de una empresa competitiva. En cualquier caso, debe hacerse notar que los grupos de segundo piso ya existen en la Península – incluyendo OEPFZM, *la Sociedad*, y la nueva *Alianza Selva Maya de Quintana Roo*, que agrupa a cinco ejidos (Bacalar, Petcacab, X-Hazil, Felipe Carrillo Puerto y Noh Bec). Las agencias de asistencia técnica deben trabajar con ellas más que tratar de crear nuevas organizaciones.

**Recuadro 4. La Asociación de Silvicultores de la región de Pachuca y Tulancingo, Hidalgo**

La ASR de Pachuca y Tulancingo, es una instancia de segundo piso creada en 1988 en el estado de Hidalgo, en el centro del México. Este grupo tiene 162 miembros, incluyendo 38 ejidos y 134 pequeños propietarios. Casi todos sus miembros manejan parcelas relativamente pequeñas de bosque, y por lo tanto tienen dificultades para invertir en el manejo forestal, por no hablar de valor agregado y comercialización. La ASR proporciona a sus miembros entrenamiento técnico y servicios relacionados con la planeación del manejo forestal, silvicultura, abastecimiento forestal, operación de viveros forestales y procesamiento de madera. Desde 2008, la ASR ha ido construyendo lentamente una experiencia manejando créditos. En 2010, FIRA, en conjunto con un grupo llamado SIDESA como intermediario, extendió una línea de crédito a la ASR por un monto de hasta \$600,000 Dólares para una gama de necesidades de la ASR, la mayoría relacionadas con capacitación, asistencia técnica, transferencia tecnológica y capacidad operativa. Hasta la fecha se han ejecutado más de 80,000 dólares. La principal ventaja del crédito, según es considerada por la ASR, es que la asistencia técnica que reciben –de profesionales forestales locales– es más valiosa que el interés que deben pagar por el préstamo. La experiencia de la ASR muestra que los grupos de segundo piso pueden manejar créditos para sus miembros, y también subraya la necesidad de enfoques de largo plazo.

**Posibilidades de financiación en el mecanismo REDD+**

En teoría, REDD+ debiera ofrecer un flujo potencial de ingresos adicionales para las EFCs. Sin embargo, en la Península es improbable que haya ingresos significativos derivados de pagos directos a las EFCs por reducción de emisiones, sobre todo debido a que las tasas de deforestación no son altas en la mayoría de las áreas donde operan las EFCs. Si bien el mejoramiento del abastecimiento y operación forestal pudiera reducir la degradación como resultado de actividades de forestería, el reporte de Ellis et al. citado más arriba concluyó que las posibilidades para reducción de emisiones son más bien limitadas, particularmente considerando los altos costos de operar un proyecto REDD+ (MRV, etc.). Puede haber potencial para pagos mediante un mecanismo relacionado con REDD+ que pudiera beneficiar el buen desempeño de las EFCs en la Península, siempre y cuando tales EFCs pudieran ser recompensadas por su continuo buen manejo en un sistema nacional de contabilidad. De hecho, en la medida en que FIP sirve oficialmente a la agenda REDD+, los recursos disponibles para las EFCs en forma de préstamos y donativos del FIP pudieran ser considerados técnicamente como financiamiento REDD+.



Foto: Eugenio Fernández

### Recomendaciones

Con base en las entrevistas realizadas con los actores involucrados y el análisis presentado más arriba, y con referencia a las experiencias y lecciones de México y la región, se proponen las siguientes recomendaciones:

- Las instituciones financieras deben trabajar para reducir aun más las barreras existentes para que las EFCs accedan a créditos; de manera crítica, el horizonte de tiempo para los préstamos debe ser alargado, y se deben ofrecer tasas de interés fijas.
- Los fondos de los préstamos deben funcionar para incluir a compradores responsables en los paquetes de crédito –por ejemplo, un comprador se compromete a ofrecer un precio superior al del mercado a cambio de ser aliviado de la carga de proporcionar anticipos; en consecuencia, las EFCs pueden obtener mejores precios y estar en mejores condiciones de pagar los préstamos.
- Existe la necesidad de una mayor inclusión de los valores y servicios forestales como garantías; las instituciones financieras deberían considerar también la certificación FSC como un garante adicional, y bajando consecuentemente los requisitos para las EFCs certificadas.
- Las EFCs y los asesores técnicos debieran buscar maneras de combinar solicitudes de crédito con subsidios gubernamentales, usando el apoyo de los fondos públicos para respaldar los préstamos tanto como garantías como co-financiamiento; adicionalmente, las instancias de asistencia técnica necesitan combinar esfuerzos con las instituciones financieras para proporcionar entrenamiento en finanzas y administración que instalen capacidades permanentes en las EFCs. Las agencias de asistencia técnica deben invertir más fuertemente en desarrollar las capacidades de administración empresarial de las EFCs, y ofrecer entrenamiento específicamente relacionado a la penetración al mercado y la capacidad para negociación en la venta.

- Tanto las instituciones financieras como las agencias de Asistencia Técnica necesitan aprovechar la considerable cantidad de trabajo que ya se ha realizado; muchas EFCs de la Península ya tienen planes de negocio y estrategias de inversión con horizontes de tiempo multi anuales que han sido financiadas por proyectos previos; estos planes debieran ser examinados e incorporados en futura planeación de la inversión, y no duplicar esfuerzo.
- Se debieran desarrollar canales de información que proporcionen información de alternativas de mercados para diversas especies, así como precios actuales para productos de distinto grado y valor agregado.
- Se debería poner un mayor énfasis en la inclusión y capacitación de los jóvenes del ejido para revigorizar el desarrollo de las EFCs.

#### Anexo 1. Informantes clave

Nombre	Cargo	Ejido / organización
Brigido Vasquez	Asesor Técnico	Proselva Tropical de Quintana Roo, S.C. (OEPFZM)
Juan Bautista Xix	Asesor Técnico	Proselva Tropical de Quintana Roo, S.C. (OEPFZM)
Randy Carreón Santos	Asesor Técnico	Proselva Tropical de Quintana Roo, S.C. (OEPFZM)
Victoria Santos		Proselva Tropical de Quintana Roo, S.C. (OEPFZM)
Rosa Ledesma Santos	Asesora Técnica	Proselva Tropical de Quintana Roo, S.C. (OEPFZM)
Jose Juan Hernandez	Presidente	OEPFZM
Carlos Torres Sabido	Comisariado	<i>Ejido Yoactun</i>
Odilia Rojas Lopez	Asesor Técnico	GeosRural, A.C.
Marcelo Carreón		UNORCA
César Pech Perera	Consejo ejidal	<i>Ejido Tres Garantías</i>
Cecilia Regalado Balam	Secretaria	Tres Garantías CFE
Oscar Quijano López	Consejo ejidal	<i>Ejido Tres Garantías</i>
José Poot Soso	Gerente	Tres Garantías CFE
Roberto Segovia Acevedo	Consejo ejidal	<i>Ejido Tres Garantías</i>
Enrique Reyes Chan		Tres Garantías CFE
José Luis Azuara Salas	Director	Productos Forestales del Sureste y Centro América, S.A. de C.V.
Olga Trinidad Mejía	Promotor	FIRA, Quintana Roo
Margarito Aranda Márquez	Especialista	FIRA, Quintana Roo
Evangelina Terán Hernández	Gerente estatal	FND, Quintana Roo
Senen Carmona Santiago	Presidente	<i>Ejido Caobas CFE</i>
Ines Pazarán Guzmán	Secretario	<i>Ejido Caobas CFE</i>
Armando Varguez Escobedo	Tesorero	<i>Ejido Caobas CFE</i>
Luis Alfonso Arguelles Suarez	Representante	FSC-Mexico, <i>Ejido Noh Bec, Alianza Selva Maya de Quintana Roo</i> , UE de RL
Francisco Montalvo Reyes		<i>Ejido Noh Bec</i>



Alianza  
**MéxicoREDD+**  
Con la gente por sus bosques

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

AlianzaMREDD

alianzaMREDD



AlianzaMREDD