




Partnerships for Forests

Cómo las estrategias de reducción de riesgos pueden ayudar a atraer la inversión privada para empresas que aportan beneficios sociales, ambientales y económicos.

Ejemplos prácticos de Partnerships for Forests, una incubadora financiada por el gobierno del Reino Unido

Noviembre de 2020



Partnerships for Forests (P4F) es una incubadora financiada por el gobierno del Reino Unido que trabaja para desarrollar y eliminar el riesgo de deforestación de las empresas que operan en el cinturón forestal tropical, con el fin de atraer la inversión del sector privado y generar crecimiento en esta área. A partir de 2020, el programa ha logrado recaudar GBP 103 millones en inversión de capital para las empresas que patrocinamos. Este informe ofrece ejemplos de estrategias y enfoques aplicados por el programa para movilizar estas inversiones y cambiar la actitud ante el riesgo de quienes trabajan o están interesados en trabajar en esta área. El informe presenta estudios de casos en los que se ha movilizado capital privado hacia empresas sostenibles, y cómo se han reforzado los flujos de ingresos empresariales y se han reducido las incertidumbres a largo plazo, mejorando así la sostenibilidad financiera. El informe es una guía útil para inversionistas y desarrolladores de proyectos sobre cómo P4F ha logrado resultados significativos a través de su enfoque que ayuda a las empresas poco desarrolladas a superar los desafíos en sus contextos locales.

El informe está organizado en cuatro secciones. Las secciones 1 y 2 comparan los enfoques de P4F y los inversionistas privados a la hora de seleccionar y preparar empresas, centrándose en la selección y un análisis de revisión previa. La sección 3 analiza el enfoque del embudo de madurez de P4F, que incluye sus cuatro etapas principales y estudios de casos complementarios para mostrar cómo P4F ha brindado apoyo para desarrollar alcances de proyectos que implican: acuerdos de asociación (con un estudio de caso sobre Ecoflora en Colombia); planes de negocios (con un estudio de caso sobre Coopavam y las nueces de Brasil); ensayos piloto (con un estudio de caso sobre el aceite de palma en Ghana); e incremento de escala (en base a estudios de caso de una empresa forestal en Kenia (Komaza) y la cadena de suministro de nueces de illipe en Indonesia (ForestWise). La sección final del informe aporta un debate y los próximos pasos a seguir.



Photo Juliana Tinoco

Introducción

El mundo enfrenta una crisis medioambiental debido a los efectos del cambio climático y el rápido declive de la biodiversidad, que amenazan nuestro futuro. Necesitamos empresas que generen beneficios medioambientales, sociales y económicos para accionistas y comunidades alrededor del mundo. Aunque estas empresas existen, hasta ahora muchas han tenido dificultades para alcanzar la sostenibilidad financiera a largo plazo.

En consecuencia, la mayoría de estas empresas inmaduras dependen de subsidios, asistencia técnica y financiamiento antes de alcanzar un nivel de madurez que les permita ser consideradas como empresas "invertibles" por parte de los agentes de financiamiento comercial. Los principales riesgos a los que se enfrentan las empresas emergentes están relacionados con la creación de alianzas sólidas, la definición de un modelo de negocio concreto, la realización de ensayos piloto efectivos y el aumento de escala. Las incubadoras y aceleradoras, como P4F, desempeñan un

papel clave para ayudar a abordar estos riesgos y guiar a las empresas emergentes hacia la madurez empresarial. Estas organizaciones brindan a las empresas la oportunidad de mejorar sus operaciones y les ayudan a establecer asociaciones con partes interesadas e inversores clave, permitiéndoles recibir inversiones, hacer crecer sus operaciones y generar un impacto positivo.

P4F es un programa financiado por el gobierno del Reino Unido que cataliza inversiones en empresas sostenibles con potencial para proteger o restaurar los recursos forestales y generar valor compartido entre el sector privado, el sector público y las comunidades locales. Al funcionar como una incubadora de empresas, P4F ofrece asistencia técnica y fondos no reembolsables a empresas que están implementando modelos de negocios regenerativos en cadenas de suministro relacionadas con el uso de la tierra. El programa apoya a una amplia variedad de empresas, desde ideas en etapa inicial hasta empresas desarrolladas. En última instancia, el programa pretende mejorar la capacidad de las empresas para lograr una sostenibilidad financiera a largo plazo, preparándolas para atraer nuevas inversiones e incrementar la escala de sus operaciones.

Evaluación previa a la inversión: selección y análisis de revisión previa

Apoyar a las empresas que se encuentran en la etapa de preinversión es un aspecto fundamental del apoyo de P4F. El programa selecciona empresas e ideas en función de su potencial para crecer y expandir su impacto medioambiental y social dentro de una estrategia regional, abordando los principales impulsores de la sostenibilidad y la deforestación. En esta etapa, el programa se centra en criterios no financieros, como la solidez y el potencial para generar impacto, excluyendo a las empresas que podrían generar un impacto negativo y proporcionando información sobre cómo mejorar su enfoque.

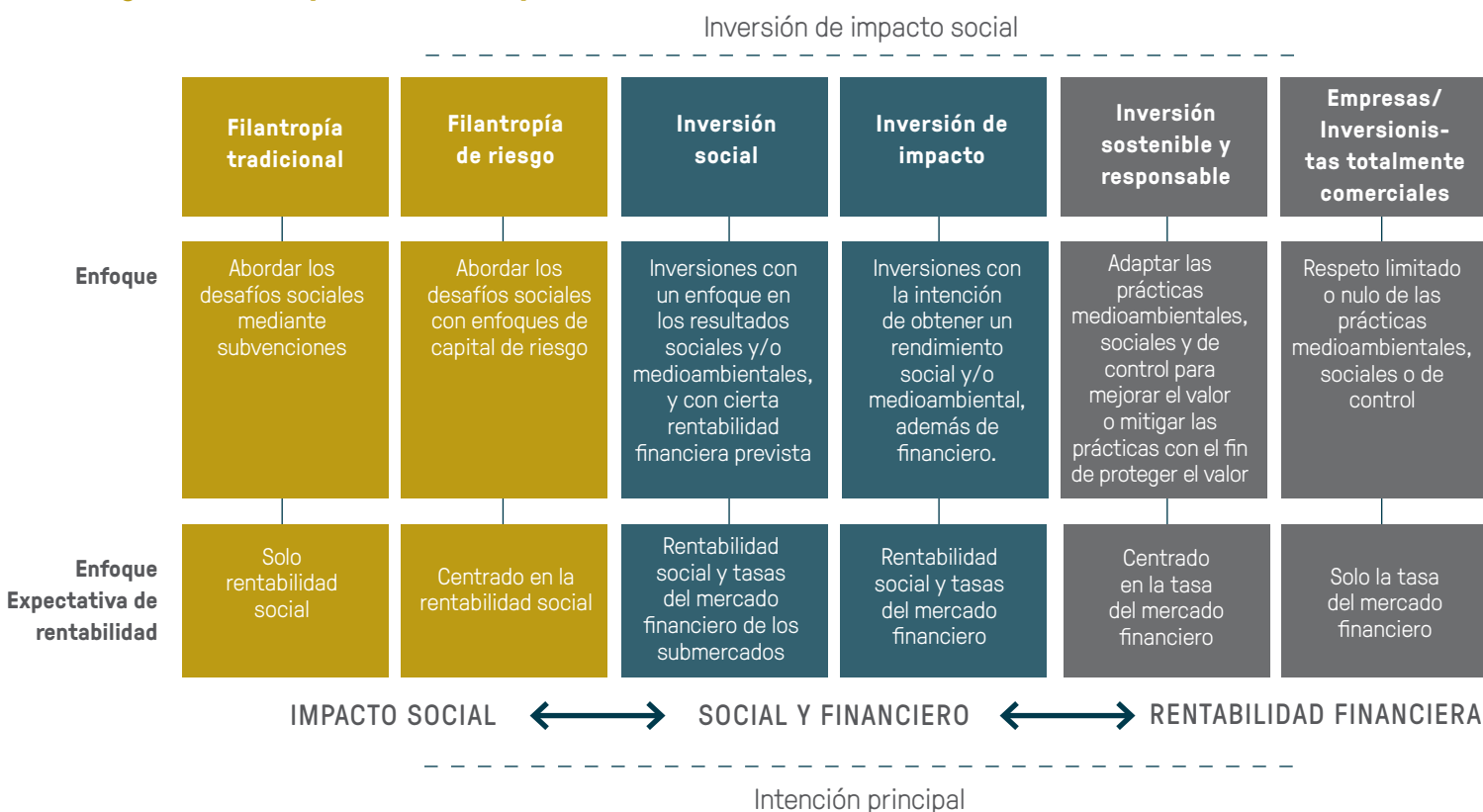
En la etapa del análisis de revisión previa, P4F profundiza en la empresa, no solo mediante la aplicación de las pautas del análisis de revisión previa de la Oficina de Relaciones Exteriores, Commonwealth y Desarrollo (FCDO), sino también ayudando a la empresa a desenvolverse en el proceso. El objetivo es garantizar que las empresas sigan las pautas del programa en cuanto al uso de fondos y apoyarlas para que se conviertan en una organización más transparente y segura, garantizando un uso óptimo de los recursos de P4F y fortaleciendo el control dentro de cada empresa, un valor importante para los inversionistas. Esta sección presenta los pasos iniciales de P4F para reducir los riesgos, cómo el programa estructura su cartera y cómo esto puede respaldar a las empresas.

Selección de inversiones y riesgos

La intensidad de la selección varía según se trate de inversiones comerciales o de incubadoras filantrópicas de riesgo (como P4F). En el caso de la inversión comercial, aunque una mayor intensidad de selección reduce los riesgos sistémicos generales, el rendimiento de la cartera puede verse afectado por una menor diversificación. Por otra parte, un enfoque de selección más intensivo, que incluya criterios medioambientales,

sociales y de control (ESG), puede mitigar los riesgos, ya que se sabe que las empresas con un buen desempeño social y medioambiental tienen una mejor capacidad de gestión y una menor exposición al riesgo². Encontrar un equilibrio óptimo entre estos aspectos definirá si el proceso de selección debe ser más o menos riguroso.

Figura 1. El espectro del capital³



Para programas como P4F, el impacto es el principal motor a la hora de identificar oportunidades de apoyo, y los beneficios financieros son secundarios. Estos programas utilizan un marco de indicadores que abarcan múltiples áreas, incluyendo los resultados medioambientales, sociales y financieros. Los rendimientos financieros suelen tratarse como un impacto positivo más que como una medida estricta del rendimiento de la inversión. En otras palabras, aunque no se espera necesariamente un retorno de los fondos, se desea un efecto catalizador en forma de mayores rendimientos financieros, ya que es un buen indicador de la mejora de la salud financiera y de madurez empresarial. Por lo tanto, se considera un indicador de rendimiento del impacto en la empresa como resultado de la intervención del programa.

Con el impacto como principal medida de rendimiento, los programas como P4F suelen tener un proceso de selección más riguroso en cuanto a criterios no financieros. Sin embargo, también muestran un mayor interés en incorporar a la cartera empresas menos desarrolladas y de mayor riesgo financiero.

Enfoque de P4F: Criterios y riesgos de adicionalidad

En P4F, las empresas deben ser evaluadas según ocho criterios antes de que puedan ser consideradas aptas para recibir ayuda financiera o asistencia técnica de P4F:

- 1 • La empresa no tiene fondos suficientes para autofinanciarse (en un plazo razonable)
- 2 • La empresa necesita conocimientos o competencias adicionales para diseñar y/o implementar un modelo de negocio que maximice el impacto positivo
- 3 • Sin P4F, la empresa no estaría dispuesta a implementar el modelo de negocio y/o los cambios propuestos debido a la percepción de un costo/beneficio negativo

4 • La empresa no puede acceder a los servicios ofrecidos por P4F con carácter comercial

5 • El apoyo a este proyecto no desplazará a otras empresas en el mercado o que estén dispuestas a poner en marcha el mismo proyecto sin el apoyo de P4F

6 • La contribución de P4F no duplicará la ayuda de otros organismos de financiamiento

7 • El apoyo de P4F podría impulsar la inversión de otras entidades que de otro modo no estarían disponibles

8 • Se espera que las condiciones relacionadas con la subvención tengan una influencia positiva en el entorno empresarial/las operaciones o los factores institucionales

Análisis de revisión previa

Con la creciente importancia de los aspectos medioambientales, sociales y de gestión de las inversiones en el entorno empresarial internacional, el tema de la transparencia se vuelve cada vez más decisivo. Desde la perspectiva del inversor, la transparencia es una garantía de que los fondos se utilizan correctamente, los riesgos se gestionan adecuadamente y los resultados se comunican bien.

En este contexto, un papel importante de las incubadoras como P4F es llevar a cabo un análisis de revisión previa

integral, ayudando a las organizaciones a evaluar y encontrar soluciones a los cuellos de botella en sus propias competencias de gestión interna. Y lo que es más importante, las organizaciones necesitan una oportunidad para aprender a desenvolverse en un proceso de análisis de revisión previa y aumentar la confianza al momento de dirigirse a las oficinas de inversión o a los auditores. Esto ayuda a las empresas menos desarrolladas a mitigar riesgos importantes, asignar recursos para superar los cuellos de botella institucionales y, en última instancia, facilitar la captación de la inversión privada.

P4F ayuda a las empresas a desarrollar y ejecutar proyectos de alcance complejo ofreciendo recursos tales como subvenciones y asistencia técnica de fondos del gobierno del Reino Unido (FCDO y BEIS). Los financiadores deben tener la seguridad de que los posibles beneficiarios ofrecerán un nivel satisfactorio de transparencia, cumplirán con las pautas sobre el uso de los fondos de las subvenciones y actuarán de conformidad con normas éticas estrictas. P4F también

debe asegurarse de que las aplicaciones comerciales de las propuestas que se presentan estén preparadas para garantizar las pautas por parte de los socios finales que llevarán a cabo las actividades respaldadas por P4F. Nuestra experiencia es que este proceso no solo ha reducido los riesgos materiales para P4F y sus socios, sino que también ha generado confianza con otros inversionistas.

Análisis de revisión previa de P4F

Después del proceso de selección, P4F evalúa a los proponentes en función del cumplimiento de una serie de criterios institucionales. Los equipos de financiación de proyectos y gestión de riesgos de P4F aplican el enfoque de análisis de revisión previa de FCDO, un proceso que se lleva a cabo en dos etapas en el que la primera verifica: (a) la identificación formal de la empresa; b) el cumplimiento de la legislación nacional, los requisitos en materia de seguros y la normativa sobre salud y seguridad; c) las relaciones con los gobiernos; y d) la conducta anterior.

La segunda etapa es una verificación exhaustiva en la que se identifican los riesgos potenciales y los problemas de cumplimiento normativo en los cinco pilares de riesgo de FCDO (fiduciario, implementación, operativo, protección y reputación). Los riesgos identificados son supervisados durante el desarrollo del proyecto por

los equipos de financiación de proyectos y gestión de riesgos de P4F, y por el beneficiario, mediante el uso de estrategias adecuadas de mitigación de riesgos.

Para evaluar la calidad y la solidez de las políticas internas de la empresa, el programa solicita y revisa una lista de comprobación de documentos como las políticas contra el fraude/la corrupción, de empleo, contra el acoso y el abuso, y contra la discriminación. Si el beneficiario no puede demostrar el cumplimiento de alguna o ninguna de estas políticas, P4F puede ofrecer apoyo a través de una orientación sobre cómo desarrollarlas. En 2019, P4F desarrolló una serie de herramientas con pautas prácticas sobre cómo cumplir con las normas mínimas necesarias que a menudo se exigen para tener acceso a la inversión. El kit de herramientas cubre aspectos sobre cómo desarrollar políticas internas de gestión de riesgos, gestión financiera y gestión corporativa.



Lisandro Inakake
Coordinador del
proyecto – Imaflora

“

El proceso de análisis de revisión previa permitió a Imaflora revisar y actualizar las políticas institucionales para abordar cuestiones importantes planteadas por P4F. Se desarrollaron nuevos elementos a medida que se activaban políticas y procesos, lo que incluye la implementación de procedimientos de análisis de revisión previa más sólidos para los proveedores y procesos de capacitación e incorporación para los empleados”.



**Dirk-Jan
Oudshoorn**
– Forestwise

“

El apoyo de P4F y del gobierno del Reino Unido a través de DFID resultó útil para demostrar a otros inversionistas la confianza que se ha depositado en nosotros. El proceso de análisis de revisión previa de P4F aceleró el desarrollo de procedimientos internos y reforzó el compromiso de los inversionistas con nosotros”.

Embudo de madurez empresarial de P4F

P4F ha diseñado un enfoque propio para planificar y evaluar los impactos en el fortalecimiento de la madurez empresarial de las empresas que reciben apoyo. El programa diseña su intervención teniendo en cuenta la situación actual de la empresa y cómo el apoyo financiero de P4F puede mejorarla, con el objetivo final de movilizar

la inversión y aumentar la escala de las operaciones de la empresa, los resultados financieros y el impacto. El enfoque de P4F comprende cuatro etapas de madurez (ver figura 2), en las que los resultados de la intervención son evaluados por comités internos de aprobación.

Figura 2. Etapas del embudo de madurez de P4F

Madurez de la empresa



Acuerdo de asociación

- Las iniciativas que entran en el embudo de madurez en esta etapa necesitan apoyo para formalizar acuerdos de asociación con las principales partes interesadas.
- La formalización de las funciones individuales en la empresa reduce los riesgos relevantes en las relaciones con *las principales partes interesadas*.



Plan de negocios

- Las iniciativas en esta etapa de madurez necesitan apoyo para desarrollar una estrategia empresarial sólida.
- El desarrollo de un plan de negocios ayuda a las empresas a conectarse mejor con las demandas del mercado.



Ensayo piloto

- Las iniciativas en esta etapa necesitan apoyo para superar los desafíos operativos de la aplicación de su plan de negocios.
- Al fortalecer las capacidades de gestión, podemos reducir los riesgos operativos relevantes.



Preparación para el incremento de escala

- Las iniciativas que se encuentran en esta etapa necesitan apoyo para desarrollar planes de inversión que permitan un incremento de escala y movilizar inversiones de inversionistas asociados.
- P4F les ayuda a definir objetivos de impacto social, medioambiental y económico, a establecer una estrategia sólida para incrementar la escala y a encontrar inversionistas.

Como programa de incubación de empresas que se centra en el cinturón forestal tropical, el rol de P4F es comprender y apoyar a las empresas para que superen los contextos internos y locales, y los desafíos que les impiden crecer. Las instituciones son importantes, ya que establecen las reglas del juego para las organizaciones en un entorno local competitivo. Y con los equipos regionales locales, P4F puede comprender los desafíos de los entornos empresariales a través de la perspectiva de los especialistas locales, que se encargan de desarrollar estrategias regionales considerando las intervenciones donde la adicionalidad es relevante.

En términos generales, la asistencia y las subvenciones se utilizan para ayudar a las empresas a alcanzar la madurez,

con objetivos que incluyen (entre otros) la formalización de asociaciones importantes, el desarrollo de planes de negocio, la superación de desafíos operativos y financieros relacionados con ensayos piloto, el diseño y el desarrollo de planes de inversión. Si bien P4F ofrece apoyo a través de un enfoque estructurado con una metodología de evaluación establecida, no es una solución que satisfice las necesidades de todos. El programa ofrece un nivel de flexibilidad para intervenciones adaptadas a empresas con distintos niveles de madurez, facilitando apoyo para ayudarlas a supervisar y comprender su propia evolución e impacto empresarial. En las siguientes secciones se mostrarán ejemplos en los que P4F ha apoyado con éxito a diferentes tipos de empresas.

Ejemplos del embudo de madurez de P4F



Acuerdo de asociación: convergencia de intereses hacia el impacto

Los modelos de asociación combinan conocimientos y recursos de diferentes organizaciones y agentes. Para las ideas empresariales iniciales y las organizaciones de base que trabajan en contextos complejos, las asociaciones con las partes interesadas pertinentes pueden mejorar el entorno empresarial y aumentar las posibilidades de éxito.

Sin embargo, las asociaciones no son fáciles de establecer o mantener, ya que exigen un esfuerzo considerable para negociar un reparto equitativo de beneficios y riesgos, y considerar los intereses de cada organización y de las partes interesadas. La falta de alineación de intereses en

asociaciones frágiles, o en acuerdos de gestión no formales, puede generar riesgos operativos y de reputación, y afectar la sostenibilidad de la iniciativa, a veces incluso a corto plazo.

La ausencia de asociaciones relevantes, o una relación mal formalizada, puede reducir la probabilidad de que una empresa reciba inversión. Sin embargo, un organismo que concede subvenciones puede ayudar a las empresas a establecer los acuerdos de asociación necesarios con los agentes que les ayudarán a superar los desafíos y reducir los riesgos, en particular en las cadenas de suministro inmaduras.

Photo Fred Mauro





ESTUDIO DE CASO 1

Asegurar una cadena de suministro sostenible en Colombia, un acuerdo de asociación para Ecoflora

La empresa

Ecoflora, fundada en Colombia en 1998, ha sido pionera en el desarrollo de aplicaciones comerciales para la jagua (*Genipa americana*), una especie autóctona de las selvas tropicales de América del Sur. La empresa ha desarrollado y patentado un proceso para extraer un colorante azul natural de esta especie, llamado Jagua Blue (azul de jagua). El producto tiene aplicaciones principalmente en la industria alimentaria, que durante mucho tiempo ha estado buscando un colorante azul natural que sea químicamente estable, es decir, que conserve sus propiedades a lo largo del tiempo, para completar la paleta de colorantes naturales básicos.

Los riesgos

Ecoflora tenía riesgos asociados con la cadena de suministro no estructurada para la jagua, con solo unas pocas fuentes que suministraban el producto a la empresa, y sin acuerdos de suministro a largo plazo ni incentivos para mantener una cadena de suministro sólida y sostenible.

La asociación

Los firmantes del acuerdo fueron Ecoflora, una empresa privada que trabaja con cadenas de suministro sostenibles, y

Cornare, la autoridad pública medioambiental responsable de la protección, regulación y gestión sostenible de los recursos naturales y medioambientales en la jurisdicción donde opera el proyecto financiado por P4F.

Al formalizar este acuerdo de asociación en 2019, P4F pudo fortalecer y garantizar una asociación a largo plazo (en forma de un Memorando de Entendimiento – MoU) entre las organizaciones. Este Memorando de Entendimiento se firmó sobre una relación preexistente basada en consultas y en el intercambio mutuo de información.

El acuerdo comprometía a Cornare a prestar asistencia técnica a Ecoflora en las operaciones agrícolas y a establecer relaciones con los propietarios locales ofreciéndoles un incentivo para firmar acuerdos de conservación mediante un convenio de pago por servicios ambientales (PSA). Cornare se comprometió a hacer un seguimiento a largo plazo de las plantaciones de jagua y de protección forestal, asegurando el mecanismo de los PSA. El agente público también se comprometió a establecer una iniciativa comercial con ganaderos y propietarios de tierras basada en la jagua, con el fin de promover la producción sostenible en pastos degradados, y ofrecer capacitación medioambiental y agrícola a las comunidades locales.

Los resultados

En 2020, se firmaron 93 acuerdos de conservación con ganaderos y pequeños propietarios de tierras locales, con el compromiso de que 4200 hectáreas tuvieran deforestación cero. El acuerdo movilizó recursos equivalentes a GBP 119 000 (COP 558 millones) de Cornare para mantener el sistema PSA hasta 2022. La contribución de P4F para lograr este acuerdo de asociación y el apoyo adicional para mejorar la cadena de suministro y encontrar nuevos mercados brindaron el entorno seguro necesario para obtener GBP 390 000 adicionales (USD 500 mil) de inversionistas privados, y también GBP 2.3 millones (USD 3 millones) de Ecoenterprises.

"En 2019, cuando nos reunimos con P4F, les informamos que tener otro inversor en Ecoflora era importante para nuestro comité de inversiones y, en particular, uno que aportara experiencia en la cadena de suministro sostenible. Además, su participación directa para ayudarles a abrir nuevos mercados y encontrar nuevos productos para Jagua benefició a todas las partes interesadas. Finalmente, el análisis de revisión previo y el análisis detallado llevado a cabo por P4F validaron el potencial que vemos en la capacidad de Jagua Blue y Ecoflora para satisfacer la demanda".

John Mckenna – EcoEnterprises Fund



Plan de negocios: estrategia para materializar una visión a largo plazo

Un plan de negocios es una herramienta que establece una estrategia para materializar la visión a largo plazo de una empresa. Es un concepto omnipresente que aplican generalmente todo tipo de empresas. La ausencia de un plan de negocios adecuado puede afectar de manera negativa a una organización, ya que reduce su capacidad para evaluar completamente el valor de sus productos. También reduce la probabilidad de identificar oportunidades, lo que hace que las organizaciones muchas veces tengan que depender de solo unos pocos compradores. Al tener una selección limitada de compradores, la empresa tiene un poder de negociación reducido para precios y volúmenes. Esto genera una situación de riesgo en la que la variación de precios y de demanda puede afectar de manera considerable la situación financiera de la empresa.

Las empresas sostenibles tienen como prioridad central un impacto social y ambiental positivo. Tienen capacidad para enfrentar el doble desafío de establecer un plan de negocios

que no solo ofrezca una estrategia a largo plazo para aumentar las ganancias, sino que también vincule este crecimiento de las ganancias con un mayor impacto ambiental y social.

Según la experiencia de P4F, las empresas inmaduras y las organizaciones comunitarias suelen sufrir la falta de comprensión de los mercados donde operan. Para estas empresas, las finanzas positivas suelen provenir de una combinación de factores como determinación, apoyo de socios de confianza, una comprensión profunda del contexto local y un poco de buena suerte. Por lo tanto, una capacidad natural para la iniciativa empresarial se ve socavada por la falta de creación de capacidad empresarial interna y una estrategia eficiente para crecer. En estos casos, P4F puede apoyar directamente el desarrollo y la implementación de planes de negocios, aumentando de manera significativa la solidez y la cantidad de flujos de ingresos.

ESTUDIO DE CASO 2

Coopavam, desarrollo de una estrategia de mercado para una cooperativa procesadora de nueces de Brasil en la Amazonia brasileña

La empresa

Coopavam (Cooperativa dos Agricultores do Vale do Amanhecer) es una cooperativa de procesamiento de nueces de Brasil que funciona en un área con altas presiones de deforestación en la parte norte del estado de Mato Grosso. Coopavam compra nueces de Brasil a pequeños agricultores y comunidades indígenas, lo que brinda una importante alternativa de sustento a la tala ilegal, que está directamente relacionada con la degradación forestal. Producen y venden productos derivados de la nuez de Brasil como aceite, granos, galletas y harina.

Los riesgos

Si bien Coopavam tiene una fuerte presencia regional y reconocimiento como empresa social, cuenta con una pequeña cantidad de clientes. Su principal comprador, una empresa brasileña grande de cosméticos, representa más del 60 % de los ingresos de la cooperativa.

El plan de negocios

En función de la comprensión de los riesgos planteados para la empresa, P4F otorgó a Coopavam un subsidio para

desarrollar una estrategia de ventas y marketing con el apoyo de BSD Consulting, una empresa de consultoría que se especializa en comercio justo. La empresa elaboró un plan de negocios sólido con un estudio de su rentabilidad por producto, una estrategia para buscar compradores y vender sus productos, y un enfoque gradual para ayudar a la empresa a lograr la estabilidad financiera y a escalar. Las mejoras en el negocio aumentarán la capacidad de Coopavam para mantener a los clientes actuales y cumplir con los requisitos de los mercados nacionales y globales más exigentes.

Los resultados

Con el apoyo de los consultores, Coopavam pudo establecer su primer contrato de exportación, con la venta de 16 toneladas de nueces de Brasil a Gebana, una empresa Suiza de comercio justo que apoya las cadenas de valor sostenibles a nivel local. El apoyo del subsidio de P4F y el compromiso con la iniciativa ofrecieron la garantía necesaria para que Coopavam recibiera un anticipo del 30 % del valor del contrato, a pesar de no haber establecido contratos con Gebana anteriormente.



Ensayo piloto: apoyo directo para lograr la prueba de concepto

Con asociaciones relevantes y un buen plan de negocios, se establecen bases para que las empresas logren la prueba de concepto. Sin embargo, incluso las empresas semimaduras que han recibido capital inicial, o que están respaldadas por una industria madura, luchan por superar los desafíos operativos y financieros, incluso en situaciones en las que hay socios que apoyan las operaciones comerciales y/o hay una estrategia comercial a largo plazo.

En situaciones en las que todavía falta capacidad interna para abordar nuevos desafíos, o cuando los supuestos erróneos de la empresa no permiten obtener los beneficios esperados, existe un mayor nivel de riesgo. Los inversionistas los perciben y esta situación puede dificultar la inversión en la iniciativa. Para abordar este tipo de problemas, P4F apoya la estructuración de ensayos piloto para que ayuden a las empresas a superar los cuellos de botella operativos y a generar un impacto social y ambiental positivo.





ESTUDIO DE CASO 3

Ayudar a que un sistema de gestión del entorno prospere: el caso de la producción sostenible de aceite de palma en Ghana

La empresa

Benso Oil Palm Plantation (BOPP) es una empresa en el estado ghanés de Adum Bansa que fue fundada en 1978. Cuando BOPP se acercó a P4F en 2018, tenía una plantación industrial de aproximadamente 4235 hectáreas y una instalación de procesamiento con capacidad para procesar 30 toneladas de racimos de fruta fresca (FFB) por hora. La empresa quería replicar y mejorar los resultados exitosos anteriores de un proyecto de subcontratación que data de 1994. En función de experiencias previas y del aprendizaje que se obtuvo en el trabajo con las comunidades, BOPP quería desarrollar un modelo nuevo y mejorado de palma aceitera que estuviera alineado con los principios de la Mesa Redonda sobre Aceite de Palma Sostenible (RSPO) y los vínculos dentro de la Iniciativa Africana de Aceite de Palma (APOI).

Los riesgos

Como empresa, BOPP tenía planes de expandir sus operaciones y aumentar el suministro de FFB a su fábrica. Debido a las limitaciones de la tierra, BOPP necesitaba la participación de las comunidades y las autoridades tradicionales para desarrollar un modelo sostenible de palma aceitera en 1400 hectáreas de tierras comunitarias. Con el fin de evitar conflictos

y riesgos para el negocio, BOPP tuvo que desarrollar un modelo inclusivo y transformador con una junta de gestión del entorno para supervisar los intereses de las comunidades, coordinar las actividades en el entorno y hacer participar a las partes interesadas clave para desarrollar la capacidad de los pequeños propietarios de tierra mediante la utilización de prácticas mejoradas de producción sostenibles, lo que permite asegurar su cadena de suministro y desarrollar un modelo que sería económicamente viable, que respete el medioambiente y que sea responsable desde el punto de vista social.

El plan de implementación del proyecto piloto

El apoyo de P4F formalizó acuerdos de conservación con pequeños propietarios de tierra e implementó una Junta de Gestión del Entorno, estableciendo un mecanismo inclusivo para garantizar una representación justa de los pequeños propietarios de tierras y para proteger las reservas forestales cercanas. La iniciativa también llevó a cabo evaluaciones de alto valor de conservación/altas reservas de carbono (HCV/HCSA) y estableció sistemas para proteger y monitorear las áreas destinadas a la protección de las evaluaciones de HCV/HCSA. Los recursos de P4F apoyaron la capacitación de los pequeños propietarios de tierras para proteger el aspecto ambiental y social, para fomentar la profesionalización y la organización de

los pequeños propietarios de tierras, y las prácticas de gestión recomendadas para optimizar los negocios.

Los resultados

Hasta la fecha, el proyecto ha ofrecido opciones de sustento adicionales para más de 120 pequeños propietarios de tierras como incentivos condicionales para la protección de los bosques y como mecanismo para aumentar su resiliencia al cambio climático, con más del 40 % de mujeres (integración e inclusión de género). Con las prácticas ambientales y sociales recomendadas, el proyecto ha desarrollado un modelo de palma aceitera en 1400 hectáreas de tierras comunitarias con una inversión inicial de GBP 1.1 millones de BOPP. A través de la junta de gestión del entorno, el proyecto ha movilizado a las

comunidades para plantar más de 1500 plántulas de árboles dentro de las áreas de amortiguamiento para proteger los arroyos y los cuerpos de agua que existen en el entorno. Se estima que la tala ilegal en el entorno y en la Reserva Forestal Neung South (c. 15 700 hectáreas) se ha reducido en un c. 20 % gracias a las patrullas forestales de los miembros de la comunidad comprometidos y con los equipos necesarios para el proyecto (BOPP). El proyecto ha brindado una plataforma y una base de conocimientos para que otras empresas desarrollen modelos innovadores similares en comunidades que mejorarán sus medios de vida, aumentarán su resiliencia al cambio climático y garantizarán la coexistencia pacífica con empresas privadas de la cadena de suministro, reduciendo así los riesgos y haciéndolas más sostenibles.



Preparación para escalar: cómo abordar las condiciones previas para la expansión



Photo Proforest

No existe una definición exacta de ampliación, ni una magnitud de crecimiento empresarial que pueda usarse como referencia. Un concepto amplio es que una empresa está preparada para escalar cuando comienza a beneficiarse de las economías de escala relevantes, con mejores condiciones para negociar las ventas, los precios de los insumos y la reducción de los costos de venta. Las empresas maduras también pueden tener dificultades para llegar a esta etapa. El proceso de ampliación implica hacer frente a los riesgos relevantes con el fin de crear una escala de producción y capacidad operativa.

En esta etapa, el apoyo de P4F implica ayudar a las empresas con sus iniciativas de obtención de fondos. P4F ha tenido varias conversaciones con inversionistas para comprender los principales cuellos de botella y los riesgos que les impiden invertir en negocios sostenibles. En función de estas conversaciones, el programa ha desarrollado un marco de preparación para la inversión con el fin de ayudar a las empresas a prepararse para las inversiones privadas, incluso ayudándolas a desarrollar su discurso de inversión. Para las empresas que se consideran preparadas, P4F las conecta con posibles inversionistas y coordina las conversaciones entre las partes. En algunos casos, P4F también ha brindado ayuda para abordar riesgos clave adicionales con el fin de agilizar la finalización de un acuerdo de inversión. Es en la movilización de inversiones para aumentar la escala de las empresas sostenibles donde P4F encuentra precisamente el mejor uso de los recursos del programa. En el futuro, P4F planea formalizar asociaciones estratégicas con inversionistas para reducir los costos de transacción de las inversiones sostenibles.

ESTUDIO DE CASO 4

Apoyo a una estrategia de expansión y entidad de propósito especial (SPV) para Komaza

La empresa

Komaza es una empresa forestal privada que opera en Kenia desde 2006 y tiene la misión de conectar a miles de pequeños productores de árboles a mercados de madera de alto valor. Durante la última década, Komaza se ha convertido en la principal empresa forestal de pequeños propietarios de tierra de África. Al aprovechar y agregar a los agricultores, Komaza puede plantar árboles por mucho menos que las grandes plantaciones, lo que produce un impacto positivo en las actividades forestales a largo plazo.

Los riesgos

Komaza enfrentó riesgos relacionados con un flujo de caja insuficiente para alcanzar los objetivos de crecimiento agresivos que se establecieron en la etapa inicial. Sin financiación, Komaza no podría implementar sus ambiciosos objetivos de escala.

La preparación para escalar

Entre enero de 2018 y abril de 2019, P4F apoyó a Komaza para desarrollar una estrategia de expansión y establecer un nuevo vehículo de inversión que atraería a más inversionistas y permitiría a Komaza aumentar sus operaciones comerciales. Como parte de la estrategia, P4F financió y brindó asistencia técnica a la empresa para que fuera más sostenible desde el punto de vista financiero. Además de un análisis de expansión en África Oriental, la financiación ayudó a desarrollar procedimientos operativos estándar (SOP) para actividades clave que garantizarían una ampliación y replicación de

alta calidad. Komaza también utilizó el apoyo para generar sistemas de datos y tecnologías escalables para administrar las operaciones.

Además de esto, P4F ayudó a sentar las bases para el lanzamiento de una entidad de propósito especial (SPV) en 2020. Dada la inversión intensiva de capital de Komaza en el largo plazo, la empresa estaba dispuesta a probar nuevas formas de atraer inversionistas al tiempo que abordaba algunas de las cargas de flujo de efectivo que enfrenta la compañía. El mecanismo de entidad de propósito especial (SPV) demostró el mayor potencial, ya que sumaría inversiones en múltiples proyectos para minimizar los riesgos de los inversionistas, estableciendo una nueva clase de recursos forestales.

Los resultados

Komaza ha trabajado con alrededor de 20 000 agricultores en la plantación de 6 millones de árboles y ha ampliado con éxito su modelo a nuevos condados en Kenia. Tres años después de recibir fondos de la Serie A, Komaza ha anunciado un primer cierre de USD 28 millones de su financiamiento de capital Serie B planificado de USD 33 millones. La empresa invertirá en instalaciones adicionales de procesamiento de madera para ampliar su línea de materiales de construcción sostenibles de alta calidad y tiene planes de agregar una nueva aplicación directa para el agricultor para impulsar la inscripción y aumentar el acceso de los agricultores a las prácticas recomendadas. También aprovechará el éxito logrado con un reciente ensayo piloto de teledetección e inteligencia artificial para el monitoreo automatizado de sus granjas.

ESTUDIO DE CASO 5

Forestwise, cómo ampliar la cadena de suministro de nueces de illipe en Indonesia

La empresa

Forestwise, ubicada en Kalimantan Occidental, Indonesia, ha estado trabajando para ampliar su producción de nueces de illipe, un producto forestal no maderero. Estas nueces son producidas por el árbol tengkwang, una especie de importancia ecológica y cultural que solo crece en los bosques de Borneo. P4F ha apoyado a la empresa para establecer una instalación para procesar las nueces y convertirlas en mantequilla, principalmente para las industrias cosmética y de belleza. P4F también ayudó a la empresa a estructurar una cadena de suministro y a aumentar la demanda de este producto forestal silvestre, con el fin de ofrecer un flujo de ingresos a largo plazo para la conservación de los bosques.

Los riesgos

A pesar del potencial de alta rentabilidad, había mucha incertidumbre en torno a la cosecha y el procesamiento de las nueces de illipe. Además, una cadena de suministro no estructurada generaba riesgos operativos (p. ej., desacuerdos por la falta de una relación formal con los pequeños

propietarios de tierras y por las operaciones de procesamiento poco claras) que impedían que se obtuviera financiación de socios interesados y de potenciales compradores.

La preparación para el escalamiento

La etapa previa al escalamiento incluyó el establecimiento de una empresa local para organizar el suministro y el almacenamiento de nueces de illipe, el desarrollo de una estrategia de marca y de marketing, la compra de materias primas, el inicio de la operación de la planta de procesamiento y la implementación de las ventas.

Los resultados

Tras la implementación satisfactoria del proyecto, la iniciativa pudo movilizar GBP 306 000 como inversión directa y obtuvo un préstamo puente de GBP 134 000 de diferentes fuentes. Además, la expansión de la capacidad operativa de la iniciativa aumentó la producción y el establecimiento de compromisos de compra de nueces por valor de GBP 1.14 millones, que se desembolsarán directamente a las comunidades.

Análisis y próximos pasos

En la incubación de empresas para reducir los riesgos y movilizar capital, es necesario lograr un equilibrio óptimo entre el aumento del rendimiento financiero, la mejora de los impactos socioambientales y la generación de capacidad para gestionar y alcanzar objetivos ambiciosos. El tipo de capital al que se dirige definirá las medidas necesarias para aumentar el atractivo de la empresa para los inversionistas.

Entre las lecciones aprendidas en sus tres años de operación, P4F ha podido observar que la cantidad de tiempo necesario para incubar negocios es considerablemente más larga de lo que se esperaba anteriormente y el proceso de incubación también exige habilidades específicas del personal local. Además, los modelos replicables con un alto nivel de éxito verificado y demostrable no siempre son replicados rápidamente por el mercado, y no todas las empresas que han implementado ensayos piloto exitosos y han logrado la preparación para escalar son capaces de garantizar inversiones.

Actualmente, el programa está actualizando su embudo de madurez empresarial para fortalecer la evaluación de las empresas que reciben apoyo y mejorar las intervenciones adaptadas a cada una de las etapas del embudo. Se está analizando una nueva etapa de madurez para apoyar la fase de escalamiento de los proyectos que están listos y tienen el potencial de escalamiento, pero que aún necesitan apoyo adicional para implementar planes de inversión y hacer frente a los riesgos que implican la ampliación de las operaciones.

La combinación de fuentes de capital puede ser una manera efectiva de mitigar riesgos específicos dentro de la inversión de impacto y de aumentar el rendimiento financiero y socioambiental. P4F está trabajando junto con Blended Finance Taskforce (BFT) para movilizar la inversión privada. Con su amplio conocimiento de financiación para negocios sostenibles, BFT está ayudando a incorporar las perspectivas de los inversionistas al programa, está proporcionando insumos estratégicos para optimizar la preparación para la inversión de las empresas que tienen el apoyo de P4F y está brindando apoyo para conectar esas empresas con inversionistas interesados en la red de BFT.

Blended Finance Taskforce⁹



Blended Finance Taskforce se estableció para ayudar a movilizar capital a gran escala para los Objetivos de Desarrollo Sostenible (SDG) de las Naciones Unidas. Blended Finance Taskforce, lanzado por la Comisión de Negocios y Desarrollo Sostenible en 2017, cuenta con el apoyo de más de 50 profesionales y expertos en finanzas, negocios, desarrollo y políticas. Taskforce identificó los principales obstáculos que impiden el uso eficaz de la financiación combinada e hizo un llamamiento a los líderes de la comunidad para que actuaran en el aspecto de la financiación de la inversión y el desarrollo en su informe emblemático "Better Finance, Better World" (Mejores finanzas, un mundo mejor). Taskforce ahora está implementando un ambicioso programa de acción para aumentar la inversión privada general para sectores de alto impacto, con un enfoque en los mercados emergentes.

References

¹ Zaccone, M. C., & Pedrini, M. (2020). ESG Factor Integration into Private Equity. *Sustainability*, 12(14), 5725. doi:10.3390/su12145725

² Giese, G., Lee, L. E., Melas, D., Nagy, Z., & Nishikawa, L. (2019). Foundations of ESG investing: how ESG affects equity valuation, risk, and performance. *The Journal of Portfolio Management*, 45(5), 69-83. doi: 10.3905/jpm.2019.45.5.069

³ Adapted from OECD, *Social Impact Investment 2019: The Impact Imperative for Sustainable Development*, 2019. Available at: <<https://www.oecd.org/development/social-impact-investment-2019-9789264311299-en.htm>>; Accessed on August 10th, 2020.

⁴ Global Sustainable Investment Alliance. *Global Sustainable Investment Review, 2018*. Available at: <http://www.gsi-alliance.org/wp-content/uploads/2019/06/GSIR_Review2018F.pdf>; Accessed on June 20th, 2020.

⁵ UK Foreign Commonwealth Development Office

⁶ UK Department for Business Energy and Industry Strategy

⁷ North, D.C., 1990. *Institutions, Institutional Change and Economic Performance*. Cambridge University Press, Cambridge, UK.

⁸ Special Purpose Vehicle

⁹ <https://www.blendedfinance.earth/about>



Este informe fue elaborado por Partnerships for Forests en América Latina, con la colaboración de Blended Finance Taskforce, el equipo central de P4F y los equipos regionales de África Central y Oriental, y del Sudeste de Asia.

Marcio Sztutman

Director regional – América Latina

Felipe Faria

Gerente regional – América Latina

Luiz Almeida

Monitoreo, evaluación y aprendizaje

Juliana Tinoco

Relaciones externas y conocimiento

Katie McCoy

Relaciones externas y conocimiento – Equipo central

Martin Belcher

Monitoreo, evaluación y aprendizaje – Equipo central

Stephanie Andrei

Monitoreo, evaluación y aprendizaje - Equipo central

Carlijn Freutel

Monitoreo, evaluación y aprendizaje – Equipo central Learning – Central Team

Feker Tadesse

Gerente regional – África Oriental

Gelila Abebe

Monitoreo, evaluación y aprendizaje – África Oriental

Aziz Ahmed

Gerente regional, Centro occidente de África

Fon Brunstead

Monitoreo, evaluación y aprendizaje – África Centrooccidental

Dimas Prakoso

Monitoreo, evaluación y aprendizaje – Sudeste de Asia

Jessica Angkasa

Blended Finance Task Force

Partnerships for
Forests



GREAT for **PARTNERSHIP**
BRITAIN & NORTHERN IRELAND


Palladium
MAKE IT POSSIBLE

S Y S T E M I Q