

DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO

GUATEMALA

PROGRAMA DE EMPRESARIADO SOCIAL

RESUMEN EJECUTIVO

SOSTENIBILIDAD FINANCIERA Y AMBIENTAL DE PEQUEÑAS EMPRESAS RURALES FORESTALES

(GU-S1015)

Este documento fue preparado por el equipo de proyecto integrado por: Floridalma Correa (MIF/CGU); Juana Lourido (MIF/CGU); Krysia A. Ávila (LEG/NSG); y Jessica Villanueva (MIF/ATF) Jefe de Equipo.

ÍNDICE

I.	INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO	1
A.	Agencias Ejecutoras	1
B.	Monto y Fuente	1
C.	Términos y condiciones	1
D.	Declaración de No objeción	1
E.	El problema resolver	1
II.	EL PROYECTO.....	5
A.	Objetivos	5
B.	Mecanismo de Ejecución	5
C.	Descripción	6
D.	La sostenibilidad y resultados del análisis financiero	7
E.	Riesgo Crediticio para el Banco.....	8
F.	Resultados Esperados y captura de beneficios.....	8
G.	Estrategia del Banco.....	8
H.	Coordinación con otras agencias de Cooperación Internacional	9
I.	Resumen de la Revisión Ambiental y Social	9
J.	Condiciones especiales	9
K.	Informes, Evaluaciones y Auditorías	10
L.	Riesgos	11
M.	Excepciones a las políticas del Banco.....	12

INFORMACIÓN QUE SE ENCUENTRA EN LOS ARCHIVOS TÉCNICOS DEL PROYECTO

ANEXOS

I	Marco Lógico
II	Análisis Institucional y Ejecución de la Operación, con Proyecciones Financieras del Proyecto
III	Indicadores de Desempeño
IV	Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica Apéndice 1 - Presupuesto Detallado Apéndice 2 - Cronograma de la Cooperación Técnica Apéndice 3 - Punteo para los Términos de Referencia de las Consultorías
V	Resumen de las condiciones financieras del proyecto
VI	Análisis de Mercado
VII	Covenants Financieros

OTROS DOCUMENTOS

DOC 1	Elementos Mínimos para el Reglamento de Crédito del Proyecto
DOC 2	Estados Financieros Históricos de Rainforest Alliance 2005 - 2007 y de Financiera de Occidente 2005 - 2007
DOC 3	Borrador del Plan de Adquisiciones
DOC 4	Cuadro de Beneficiarios y Modelo Económico Tipo de una PERF
DOC 5	Tabla de Planificación de Hitos de la Cooperación Técnica

SIGLAS Y ABREVIATURAS

ACARPET	Asociación de Carpinteros del Petén
ASILCOM	Asociación de Silvicultores Comunitarios
BID	Banco Interamericano de Desarrollo
CONAP	Consejo Nacional de Áreas Protegidas
ESR	Comité de Medio Ambiente e Impacto Social
FEDECOVERA	Federación de Cooperativas de las Verapaces
FIDOSA	Financiera de Occidente S.A.
FOE	Ingresos Netos del Fondo de Operaciones Especiales
FOMIN	Fondo Multilateral de Inversiones
INAB	Instituto Nacional de Bosques
PERF	Pequeñas Empresas Rurales Forestales
PES	Programa de Empresariado Social
PINFOR	Programa de Incentivos Forestales
RA	Rainforest Alliance
USAID	Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional

I. INFORMACIÓN BÁSICA DEL PROYECTO

A. Agencias Ejecutoras

- 1.1 *Financiamiento Reembolsable:* Financiera de Occidente S.A. (FIDOSA)
Financiamiento No Reembolsable y Cooperación Técnica: Rainforest Alliance Inc., Guatemala (RA)¹

B. Monto y Fuente de Financiamiento

	<u>BID US\$</u>	<u>LOCAL US\$</u>	<u>Total US\$</u>
Financiamiento Reembolsable:	850.000	2.550.000	3.400.000
Financiamiento No Reembolsable:	150.000		150.000
Cooperación Técnica:	<u>250.000</u>	<u>160.290</u>	<u>410.290</u>
Total:	1.250.000	2.710.290	3.960.290

Fuente: Ingresos Netos del Fondo para Operaciones Especiales (FOE)

C. Términos y Condiciones

Plazo:	10 Años
Período de Gracia:	36 Meses para el capital
Tasa de Interés Anual:	Tasa LIBOR a 180 días más 3%
Moneda:	Dólares Estadounidenses
Período de ejecución:	36 Meses
Período de desembolsos:	42 Meses

- 1.2 El período de gracia se aplicará solamente a la amortización del capital, y no a los intereses. El crédito será denominado, desembolsado y repagado en dólares estadounidenses.

D. Declaración de no-objeción

- 1.3 La Representación del Banco en Guatemala, mediante oficio CGU-C-3040/2008 de fecha 23 de septiembre de 2008, solicitó la no-objeción por parte del Ministerio de Finanzas Públicas; y habiéndose cumplido el plazo establecido de 30 días para recibir respuesta; en cumplimiento del acuerdo de silencio administrativo, el Banco considera que no hay objeción de parte del Gobierno de Guatemala al financiamiento de este proyecto.

E. El problema a resolver

- 1.4 **La pobreza rural y el sector forestal en Guatemala.** Para países tropicales como Guatemala con 35%² de su territorio cubierto de bosques (y una contribución al PIB del sector forestal de apenas 2,5%); con 60%³ de su población viviendo en zonas rurales; un elevado crecimiento demográfico (2,3% al año), y 56% de la población viviendo en la pobreza (22% en extrema pobreza); uno de los grandes desafíos es el de construir modelos de desarrollo económico que combatan las condiciones de pobreza rural, a la vez que

¹ Este proyecto fue presentado por RA y seleccionado en la convocatoria realizada para el Programa de Empresariado Social en Centroamérica en marzo 2008.

² El territorio de Guatemala abarca 108.889 km², de los cuales 37.502 km² están cubiertos por bosques.

³ Guatemala es el país más grande de América Central con una población de 12.6 millones.

conserven los recursos naturales, frenando el avance de la frontera agropecuaria, que es el problema más extendido y con mayor impacto negativo sobre los bosques, y tiene que ver con el crecimiento de la población rural que ante la falta de oportunidades de empleo o ingresos no agropecuarios, demanda tierras para cultivar.

- 1.5 El ámbito del proyecto abarca los departamentos de Petén, Izabal, Alta y Baja Verapaz (conocidos los dos últimos como Verapaces), ubicados en la zona norte de Guatemala, en cuyos territorios se ubica el 85% del total de bosques de Guatemala, con características del suelo que no permiten el desarrollo de actividades agrícolas rentables, y el 40% de la Población Económicamente Activa⁴ principalmente inmigrante y 100% rural, con niveles de pobreza del 65%, en búsqueda de alternativas económicas, ocuparon amplias áreas de bosque para dedicarlas a actividades agrícolas estacionales y/o a pasturas, y que debido a la baja productividad por la mala calidad del suelo, no han podido mejorar sus ingresos, los mismos que se encuentran en niveles promedio anuales por familia de US\$2.550.
- 1.6 **Programa de Incentivos Forestales (PINFOR).** En 1997 (y con plazo hasta el 2017), priorizando el ámbito de intervención del proyecto como zonas de desarrollo forestal, el gobierno guatemalteco creó el PINFOR⁵ administrado por el Instituto Nacional de Bosques (INAB) como una herramienta de política forestal para impulsar la oferta de productos forestales competitivos, reducir la deforestación, generar servicios ambientales y empleo en el área rural. El PINFOR consiste en un pago en efectivo (12.400 Quetzales por hectárea en seis años⁶) que el Estado otorga al propietario de tierras de vocación forestal⁷ por ejecutar proyectos de reforestación o manejo de bosques naturales. Hasta la fecha se han establecido 33.900 hectáreas de las 285.000 que se tienen como meta hasta el 2017 (es decir se ha ejecutado solamente el 12% en 10 años), y los resultados muestran que el ingreso obtenido al primer raleo (a los siete años con un promedio mínimo de 5 hectáreas) es de US\$10.572 (4 veces más que el ingreso de actividades agrícolas). Por lo tanto, el aprovechamiento forestal mediante el acceso al PINFOR, se constituye en la alternativa viable para el desarrollo económico de estos departamentos y sus pobladores, siempre y cuando se cuente con recursos financieros para cubrir los costos de establecimiento y producción, así como de formalización, y elaboración de planes de manejo en el caso de las plantaciones forestales y de marco regulatorio para la adquisición de la tierra.
- 1.7 En el proyecto definimos como **Empresas Rurales Forestales (ERF)**, aquellas empresas que se dedican al aprovechamiento forestal y a las actividades derivadas de este aprovechamiento; como manejo de bosques primarios y/o plantaciones, y/o a la producción y transformación de productos maderables y no maderables. Las ERF pueden ser: (i) individuales o comunitarias, dependiendo de la propiedad de la tierra, si es como persona o como comunidad (o asociación); y (ii) grandes, medianas o pequeñas, dependiendo de la

⁴ Actualmente alrededor de un millón y medio de habitantes entre Peten y las Verapaces, de los cuales 500 mil pobladores son parte de la PEA.

⁵ <http://www.inab.gob.gt/espanol/forestal/inversion/nacional/pinfor.htm>

⁶ Correspondiendo 3.800 Quetzales al primer año por establecimiento, 1.400 Quetzales al segundo año por mantenimiento, 760 Quetzales al tercer año por mantenimiento, 500 Quetzales al cuarto año por mantenimiento, 310 Quetzales al quinto año por mantenimiento, y 660 Quetzales al sexto año por mantenimiento.

⁷ Exigiendo como requisitos, tener como mínimo 2 hectáreas, tener un Plan de reforestación o manejo de bosques naturales, y Certificación de tenencia de la tierra, extendida por el Registro de la Propiedad Inmueble.

cantidad de “activos”⁸ que poseen, los cuales están relacionados con el número de hectáreas de sus fincas y la cantidad de madera que producen y venden. Sin embargo, un denominador común en estas empresas es que por un lado para acceder a los beneficios del aprovechamiento ya sea como parte del PINFOR o como concesionario deben contar con acreditación jurídica y planes de manejo anuales⁹, lo que les da formalidad y disminuye su riesgo en ese sentido, pero por otro lado, las empresas forestales si bien una vez que maduran generan ingresos permanentes (durante 25 años por lo menos), son de larga maduración, ya que recién a partir del séptimo año de estar establecidas, empiezan a generar ingresos.

- 1.8 **Las ERF en el ámbito del proyecto.** El nivel de aprovechamiento y desarrollo forestal son diferentes en Petén comparado con Verapaces e Izabal. Mientras que en las Verapaces e Izabal, los aprovechamientos se hacen de manera individual y por iniciativa de los propietarios de las fincas (con extensiones menores a 5 hectáreas); en Petén (el departamento más grande de Guatemala), el Gobierno con la creación de la Reserva de la Biosfera Maya (en 1990), reglamentó el uso de la tierra e inició una etapa de promoción a la legalización de los aprovechamientos mediante la formación de empresas forestales principalmente comunitarias para obtener concesiones forestales¹⁰; y por tanto en este caso los aprovechamientos se hacen mediante concesiones conformadas por alrededor de 100 familias y con extensiones que varían entre 5.000 hasta 75.000 hectáreas.
- 1.9 **Rainforest Alliance Inc., Guatemala (RA).** Constituida legalmente en Guatemala desde el 2005, inició su trabajo en apoyo a productores agrupados en empresas o productores individuales en pequeñas y medianas empresas a través de sus programas de turismo, agricultura y silvicultura sostenibles, en temas de certificación de sostenibilidad. Mediante este trabajo, en el ámbito del proyecto, ha identificado a más de 150 empresas rurales forestales en diferentes niveles de desarrollo que comprenden a alrededor de 4.000 familias. Entre ellas se tienen: En Petén: (i) 1.200 familias agrupadas en 12 concesiones comunitarias de la Reserva de la Biosfera Maya, quienes realizan actividades de manejo forestal sostenible certificado, y además poseen una empresa procesadora comercializadora de productos maderables certificados - FORESCOM; (ii) 56 socios propietarios de carpinterías asociados a la Asociación de Carpinteros del Petén (ACARPET), y se dedican a la producción y transformación de productos maderables; (iii) 120 socios que pertenecen a la Asociación de Reforestadores de Petén, y se dedican a plantaciones forestales; y (iv) 32 socias que pertenecen a la Asociación de mujeres procesadoras de nuez de ramón, y se dedican al procesamiento de la nuez recolectadas de bosques naturales. En las Verapaces: (v) Asociación de Silvicultores Comunitarios (ASILCOM), que agrupa a cerca de 1.000 socios comunitarios indígenas que trabajan en labores de reforestación; y (vi) Federación de Cooperativas de las Verapaces (FEDECOVERA), que aglutina a 28 cooperativas socias y 500 familias. En Izabal: (vii) 30 familias dedicadas a plantaciones de árbol de caucho.

⁸ Grandes (A): Activos son mayores a US\$200 mil y sus ventas son mayores a US\$50 mil), medianas (B): Activos están entre US\$50 mil y US\$200 mil, y sus ventas son mayores a US\$15 mil), y pequeñas (C): Activos están entre US\$10 mil y US\$50 mil, y sus ventas son mayores a US\$5 mil).

⁹ Es decir que están legalmente constituidas, ya que son exigencias de las autoridades correspondientes para las explotaciones y/o concesiones forestales. Dichos documentos son presentados al Instituto Nacional de Bosques (INAB) como al Consejo Nacional de Áreas Protegidas (CONAP).

¹⁰ Las concesiones forestales comunitarias actualmente usan 445 mil hectáreas, y son acuerdos de largo plazo sujetos a planes de ordenación prolongados (de 25 a 70 años), donde las empresas cosechan cada año una pequeña parte de su explotación (aproximadamente el 1 por ciento), y de esta forma se garantiza la capacidad regenerativa del bosque.

- 1.10 En el caso de empresas grandes y medianas (por ejemplo FORESCOM y FEDECOVERA), RA ha trabajado en la certificación del Consejo de Manejo Forestal (FSC), y gracias a este sello, éstas empresas han conseguido compradores en los Estados Unidos, Europa, México y Guatemala (principalmente en venta de madera lineal para construcción). Asimismo, RA mediante alianzas formalizadas con compradores de productos y servicios certificados sostenibles, ayudó a FORESCOM a concretar ventas en el 2007 por US\$818 mil (de los cuales el 40% fue para exportación de madera dimensionada para construcción). En el caso de las *pequeñas empresas rurales forestales (PERF)*, RA aunque cuenta con recursos limitados, implementa actividades de asistencia técnica dirigidas a apoyar el establecimiento de plantaciones forestales, mediante elaboración de planes de manejo para un adecuado aprovechamiento, formalización de las concesiones, entre otros; y ha trabajado durante los últimos años con las PERF en temas de mercadeo de productos certificados (como líneas para moldura para el mercado nacional y productos terminados como decking, entre otros), para lo cual realiza alianzas entre empresas grandes y pequeñas, implementación de mejores prácticas, certificación, y procesos básicos empresariales de producción y valor agregado.
- 1.11 Mediante este proyecto, se priorizará la atención a 32 PERF (como es el caso de los asociados de ACARPET, las recolectoras y procesadoras de nuez de ramón, silvicultores y reforestadores individuales, entre otros), quienes: (i) tienen un nivel de capitalización baja; (ii) limitaciones tecnológicas (principalmente en maquinaria) tanto para aprovechamiento como para transformación, (iii) sus actividades empresariales están aún en fase de desarrollo (no cuentan con planes de negocio), y (iv) no todas estas PERF han accedido a la certificación y/o cuentan con las acreditaciones. Con el apoyo de RA vienen trabajando en las certificaciones, el fortalecimiento de sus capacidades para mejorar su competitividad, tener un mejor aprovechamiento de sus concesiones y acceder al PINFOR para mejorar su ingreso. Sin embargo, los recursos no son suficientes para atender las necesidades de las PERF, y la falta de acceso a financiamiento para implementarse de maquinaria y equipo, cubrir costos del establecimiento de plantaciones, así como de capital de trabajo para compra de madera, ha limitado de manera constante su crecimiento, y muchas veces el acceso de las PERF a los mercados identificados para ellos.
- 1.12 La falta de acceso a financiamiento de mediano y largo plazo para el sector forestal pudo constatarse mediante entrevistas con algunas organizaciones financieras que operan en la zona, como BANRURAL, G&T Continental, y ONG Génesis Empresarial, y que si bien es cierto prestan a algunas de las empresas forestales, éstas son principalmente medianas y grandes y a plazos de hasta 18 meses, es decir para aquellas que ya están establecidas y que necesitan capital de trabajo para mantenimiento de las plantaciones. En el caso de ACARPET, y la Asociación de recolectoras y procesadoras de nuez de ramón, no son sujetas de crédito por ser consideradas como débiles empresarialmente y con falta de activos que respalden el crédito.
- 1.13 Para que las ERF cuenten con las herramientas para mejorar su competitividad, aprovechar oportunidades de incrementar el ingreso y fuentes de empleo de las familias que las integran, se debe atender los **problemas más importantes que enfrentan** como:
- (i) *La falta de mecanismos de financiamiento de mediano y largo plazo adecuados al negocio forestal (plazos de hasta siete años), que les permitan contar con recursos económicos para realizar inversiones (en el mejoramiento de capacidad instalada de equipo, maquinaria, infraestructura y plantaciones), así como para capital de trabajo de*

mediano plazo necesario para financiar ciclos de aprovechamiento de materias primas, ciclos comerciales y productivos para responder a pedidos de compradores internacionales. Los créditos a corto plazo (hasta 18 meses) que conceden las entidades financieras generalmente son dirigidos a medianas empresas y sirven para financiar solamente el capital de trabajo para mantenimiento de las plantaciones forestales, pero no para iniciar y realizar inversiones necesarias para mejoras duraderas en las plantaciones. Esto se debe a la poca disponibilidad de fondeo de mediano a largo plazo por parte de las entidades financieras, a los riesgos percibidos del crédito forestal de mediano plazo, y la falta de una tecnología crediticia adecuada de las entidades financieras para ofrecer productos adecuados a las necesidades de financiamiento de las ERF.

- (ii) *La falta de capacidades y herramientas gerenciales de las pequeñas empresas rurales forestales para el manejo empresarial de sus negocios*, principalmente vinculadas a la planificación de aprovechamiento que las plantaciones forestales requieren y a la planificación de las inversiones, que resultan en *baja rentabilidad e ingresos reducidos para sus empresas*. Las pequeñas empresas tienen un conocimiento básico del manejo del negocio forestal, pero no han desarrollado las capacidades para: (i) elaborar sus planes de negocios y de fortalecimiento que permita la implementación de buenas prácticas empresariales y comerciales para ser sostenible y rentable; y (ii) un adecuado manejo de créditos y planificación de inversiones, que les asegure el uso responsable de los recursos.
- (iii) *Dificultad de acceso a mercados de productos certificados sostenibles, lo cual les permitiría conseguir mejores precios*. Esto se debe a la falta de capacitación y asesoría en el diseño de productos o servicios, implementación de mejores prácticas, procesos de valor agregado primario y secundario, formación de alianzas estratégicas y encadenamientos productivos, seguimiento a pedidos comerciales y respuesta a compradores que facilite el acceso a mercados certificados.

- 1.14 **Beneficiarios:** Los beneficiarios directos del proyecto serán 72 empresas rurales forestales (ERF) y sus familias (alrededor de 2.000 pobladores) de las 3 zonas del ámbito de intervención del proyecto. Las 72 empresas estarán relacionadas con el establecimiento de plantaciones forestales y transformación de productos maderables y no maderables, y 30 familias adicionales se agruparán en un número aún no determinado de empresas para el establecimiento de plantaciones de caucho. Del total de empresas, 20 son empresas grandes, 20 son medianas y 32 pequeñas (En el DOC 4 de los archivos técnicos, se presenta el detalle de los beneficiarios). Adicionalmente en el caso de las 40 empresas grandes y medianas, éstas darán empleo directo a alrededor de 350 pobladores del ámbito de intervención del proyecto.

II. EL PROYECTO

A. Objetivo y propósito

- 2.1 El proyecto tiene como objetivo principal contribuir al desarrollo económico y empresarial de pequeñas empresas rurales forestales (PERF), en base al manejo sostenible de recursos naturales. El propósito del proyecto es el diseño e implementación de mecanismos de financiamiento de mediano y largo plazo con acompañamiento técnico que permita al sector forestal, con énfasis en las *pequeñas empresas rurales forestales*, mejorar su rentabilidad y

responder a la demanda del mercado de productos y servicios certificados sostenibles.

B. Mecanismo de Ejecución Propuesto

- 2.2 El proyecto será ejecutado por dos instituciones. Financiera de Occidente S.A. (FIDOSA) será responsable de implementar el componente de financiamiento reembolsable, y la ONG Rainforest Alliance Inc., con sede en Guatemala (RA) será la responsable de administrar el componente de cooperación técnica no-reembolsable y del financiamiento no reembolsable. Se establecerá una unidad ejecutora y un comité consultivo (detallados en el Anexo IV - Plan de Operaciones), para asegurar que exista un enfoque integral de atención a los beneficiarios del proyecto, lo cual fortalecerá el vínculo entre las actividades especializadas de servicios financieros y no financieros previstas en el proyecto para las cuales cada una de las instituciones tiene experiencia demostrada:
- 2.3 Por el lado de la Cooperación Técnica y del Financiamiento No Reembolsable: (i) RA tiene experiencia en el trabajo con pequeñas empresas rurales y comunitarias dedicadas al sector agroforestal en la provisión de servicios de capacitación y asistencia técnica en Guatemala y en todo Centroamérica; (ii) RA cuenta el respaldo de un equipo técnico profesional multidisciplinario que incluye experiencia en la comercialización y acceso a mercados, y además cuenta con contraparte para ejecutar el componente de Cooperación Técnica; y por último (iii) RA tiene experiencia previa en el manejo de un proyecto con el FOMIN (ATN/ME-10610-GU), el mismo que se encuentra en ejecución y está vinculado al pago por servicios ambientales.
- 2.4 Por el lado del Financiamiento, FIDOSA tiene experiencia previa en el manejo de deuda y portafolios de inversión relacionados al sector agroforestal, al invertir en sus propias plantaciones de árboles productores de caucho, con una cartera de US\$7,7 millones, lo cual permite a FIDOSA tener una mejor comprensión sobre el modelo de negocio y necesidades de financiamiento del sector forestal y de las pequeñas y medianas empresas que el proyecto atenderá. En el Anexo V de las Condiciones Financieras, se muestra comparativamente las instituciones financieras (Bancos y Financieras, Microfinancieras), y las condiciones en las cuales ofrecen créditos a empresas rurales que no son adecuadas a las requeridas por las ERF, principalmente en lo referido a condiciones y metodología.

C. Descripción

- 2.5 Para lograr los objetivos se financiarán tres componentes: uno de financiamiento reembolsable por US\$3.400.000 (BID: US\$850.000 y FIDOSA: US\$2.550.000) ejecutado por Financiera de Occidente (FIDOSA); otro de financiamiento no reembolsable por US\$150.000 apoyado por el BID; y uno de cooperación técnica no-reembolsable por US\$410.290 (BID: US\$250.000 y Aporte Local: US\$160.290), ejecutados por RA.
- 2.6 El **Componente de Financiamiento Reembolsable** estará destinado a financiar las necesidades, tanto de inversiones como de capital de trabajo, de 72 empresas rurales forestales (de las cuales 32 serán pequeñas) dedicadas a la instalación y manejo de plantaciones forestales, al procesamiento y transformación de productos no maderables, y/o a la comercialización de productos elaborados en base a madera en los departamentos de Petén, Izabal y las Verapaces. Los mecanismos de financiamiento serán diseñados y las condiciones para los créditos establecidas como parte de este proyecto. Sin embargo, FIDOSA considerará (en base a los diagnósticos de RA): (i) créditos de inversión, de

mediano y largo plazo (entre 5 y 7 años), de US\$2.500 a US\$250.000¹¹ destinados al mejoramiento de la capacidad instalada de equipo, maquinaria, infraestructura y establecimiento de plantaciones; y (ii) créditos de capital de trabajo, de mediano plazo (hasta 60 meses), de US\$2.500 a US\$250.000 (en función del número de hectáreas) para cubrir costos de aprovechamiento de materias primas, ciclos comerciales y productivos y procesamiento de pedidos de compradores nacionales e internacionales. Con recursos del BID, se financiarán solamente a las PERF y los préstamos irán hasta US\$25.000.

- 2.7 El financiamiento del Banco a FIDOSA devengará una tasa de interés anual variable, de LIBOR 180 días más el 3%, en dólares, a un plazo de 10 años, con un período de gracia de 36 meses. FIDOSA prestará los recursos propios y del Banco a los clientes del programa, a una tasa anual de LIBOR 90 días más un adicional en función de las condiciones del mercado guatemalteco, tanto para los créditos de inversión, y para el capital de trabajo. Mayor detalle sobre las condiciones de los productos crediticios se encuentra en el DOC 1 “Elementos Mínimos para el Reglamento de Crédito del Proyecto”.
- 2.8 El componente de **Financiamiento No Reembolsable**, estará orientado a financiar mejoras en la infraestructura productiva y fondos de capital de trabajo semilla de 20 PERF mediante: (i) adquisición de equipamiento para aprovechamiento de pequeños árboles, así como para el procesamiento y comercialización de productos de madera de diámetros menores; (ii) adquisición de equipo y maquinaria para el procesamiento de productos no maderables (como nuez de ramón, palma xate, entre otros); (iii) adquisición de equipos para carpintería como hornos de secado de pequeña escala, acantilladoras, (iv) formación de pequeño capital semilla de empresas comunitarias jóvenes, entre otros. Este componente será ejecutado por RA y beneficiará a las PERF que cuentan con un desarrollo mínimo de gestión y capacidad comercial (los criterios de selección y elegibilidad se detallan en el Plan de Operaciones). El plan de inversión a elaborarse como parte de la cooperación técnica, para cada una de las PERF incluirá el requerimiento financiero para mejorar su capacidad productiva y comercial.
- 2.9 El financiamiento no reembolsable se justifica, porque irá directamente a *20 pequeñas empresas rurales forestales*, que aún deben de fortalecer su patrimonio operativo y financiero, y no cuentan desde el inicio del proyecto con la capacidad de cumplir con los requerimientos para asumir una deuda. Como se mencionó anteriormente tienen un manejo básico de sus negocios forestales, y no cuentan con activos fijos que les permita capitalizarse, por lo que se busca con el proyecto fortalecer su capacidad empresarial actual, de manera que a partir del segundo año puedan ser elegibles para recibir financiamiento reembolsable.
- 2.10 El componente de **Cooperación Técnica**, estará orientado al diseño y aplicación de mecanismos de financiamiento para las ERF, y a la implementación de un programa de asistencia técnica, capacitación y acompañamiento a las 72 ERF, para: (i) asegurar el acceso exitoso al mercado con productos certificados sostenibles; y (ii) preparar a las PERF para acceder al financiamiento, y garantizar la asignación eficiente de los recursos financieros, para atender las limitaciones que enfrentan las PERF, incrementando su competitividad, mejorando su rentabilidad y respondiendo a la demanda del mercado de productos y servicios certificados sostenibles. La cooperación técnica también apoyará a RA con la

11

El préstamo por hectárea de reforestación en plantaciones forestales es de US\$520, y tanto para inversión y capital de trabajo se financiarán a partir de 5 hectáreas.

sistematización y publicación de resultados a fin de poder replicar el modelo de financiamiento de ERF en otros países donde el sector agroforestal pueda constituirse como clave en el desarrollo económico y social. Asimismo apoyará en la coordinación, evaluación y auditoría del proyecto. El Plan de Operaciones de la Cooperación Técnica, en los archivos técnicos del proyecto, describe este apoyo con mayor detalle.

D. Sostenibilidad y resultados del análisis financiero

- 2.11 La sostenibilidad del proyecto viene dada por tres factores principales que, de mantenerse en el tiempo, asegurarán la consecución del fin del proyecto: (i) la ampliación del capital de trabajo y crédito para inversiones otorgará a las PERF la posibilidad de consolidar su crecimiento y vincularse en mejores condiciones con otros actores de la cadena agroforestal; (ii) el manejo de las plantaciones forestales y de las concesiones comunitarias de manera empresarial y acorde las buenas prácticas agroforestales que puedan incorporar las PERF les permitirá acceder a mercados de productos certificados a mejores precios, mejorar y estabilizar sus ingresos, ser competitivos y cumplir con las exigencias de los acuerdos comerciales nacionales e internacionales; y (iii) el diseño de mecanismos de financiamiento apropiado al sector, permitirá a FIDOSA posicionarse como una entidad líder en el área rural, y servirá de ejemplo para que otras entidades financieras decidan entrar a apoyar el sector con una metodología crediticia probada.
- 2.12 FIDOSA muestra una situación financiera estable dada principalmente por su nivel de patrimonio (US\$20,5 millones), un ROE de 7,2%, una suficiencia operacional de 171% y la calidad de su cartera de crédito e inversiones (75% de sus activos) la cual muestra una morosidad (≥ 30 días) del 0% a diciembre de 2007. Por lo tanto, tiene suficiente capacidad para asumir la obligación financiera con el Banco y soportar el desarrollo y consolidación del nuevo producto de crédito para las ERF. Asimismo, las proyecciones financieras del proyecto muestran que el nuevo producto será capaz de generar flujos de caja positivos desde su primer año y excedentes suficientes para que sea operativamente sostenible durante y después de la vigencia del financiamiento del Banco. Por otro lado, las proyecciones de los beneficios financieros al nivel de las PERF (DOC 4) muestran que el acceso al crédito en las condiciones adecuadas les permitirán incrementar sus ingresos *de US\$520 por hectárea a US\$1.550 por hectárea en cada ciclo de aprovechamiento*. Adicionalmente, los cambios en el manejo de las plantaciones resultarán en impactos ambientales positivos, favoreciendo la reforestación y conservación de los recursos naturales. Se hará una utilización acorde a las características del suelo, disminuyendo el uso de tierras no aptas para la agricultura y la presión sobre la frontera agrícola.

E. Riesgo Crediticio para el Banco

- 2.13 Puesto que FIDOSA ha alcanzado un nivel de operaciones, patrimonio y rentabilidad que le permite generar excedentes importantes de manera permanente, y que el préstamo del Banco representa una pequeña parte de su fondeo (2,1% de sus pasivos totales a diciembre de 2007), el riesgo crediticio de esta operación para el Banco es mínimo. Asimismo, el equipo de proyecto incluyó como parte del análisis de la operación, la revisión de integridad y lavado de dinero de acuerdo a los lineamientos establecidos por el BID (CC-6093), y no identificó ningún elemento de riesgo para la adecuada ejecución y manejo de la operación.

F. Resultados esperados y captura de beneficios

- 2.14 El beneficio directo de los recursos del Banco será capturado por aproximadamente 2.000 personas vinculadas a 72 ERF que tendrán: (i) acceso permanente a crédito de capital de trabajo e inversión de mediano plazo y largo plazo y a tasas muy razonables, para incrementar su competitividad y mejorar su rentabilidad; (ii) conocimientos, tecnologías y prácticas mejoradas para el gerenciamiento de sus empresas y/o plantaciones forestales, los cuales les permitirán incrementar sus índices de productividad, certificar sus productos, darles valor agregado mediante el procesamiento y/o transformación, y aumentar sus

ingresos por la actividad agroforestal; y (iii) el aprovechamiento responsable de los recursos forestales permitirá la sostenibilidad de los ingresos en el tiempo. Asimismo se prevé que las PERF que participen del proyecto: (i) incrementarán sus ingresos netos en al menos el 30%; (ii) se reforestarán 1.650 hectáreas; y (iii) el manejo forestal incorporado a las PERF habrá producido impactos positivos en la conservación del bosque y sus recursos naturales, especialmente en el caso de las concesiones comunitarias de la Reserva Biosfera Maya, que además habrán fortalecido las estrategias de medios de vida existentes abriendo nuevas posibilidades de desarrollo.

- 2.15 Por otro lado, al final de los tres años de ejecución, FIDOSA habrá institucionalizado mecanismos de financiamiento para el sector agroforestal, con potencial para ser ampliado dentro del área del proyecto y en otras áreas de Guatemala; pues en efecto habrá consolidado la línea de crédito agroforestal entre sus productos crediticios, con una cartera nueva vigente de más de US\$3,4 millones, con 120 préstamos otorgados, y una cartera en riesgo igual o menor al 3%, que genera ingresos suficientes para cubrir todos los gastos financieros y operativos y generar excedentes para la capitalización institucional.

G. Estrategia del Banco

- 2.16 Las actividades del proyecto son consistentes con las prioridades de la estrategia del Banco en Guatemala del 06 de mayo de 2005 (GN-2355-1), principalmente con las relacionadas al crecimiento sostenible, que promueve el desarrollo sostenible de los recursos naturales y culturales, con especial atención a la Reserva de la Biosfera Maya, ámbito de intervención del proyecto, y el desarrollo de las MIPYME, en este caso, aquellas vinculadas al sector agroforestal. Mediante el proyecto se mejorará la competitividad de las PERF mediante el acceso a recursos para responder a la demanda del mercado de productos y servicios certificados sostenibles, creándose así mayores ingresos, empleos y un incentivo de mercado para la conservación de la biodiversidad y los recursos naturales.

H. Cooperación con otras agencias de cooperación internacional

- 2.17 En la preparación de la operación, el equipo de proyecto consultó con entidades nacionales e internacionales vinculadas con el sector forestal en Guatemala. Con USAID, con quién RA maneja su programa de establecimiento de empresas forestales en Guatemala, se acordó que la asistencia técnica del proyecto se realizará de manera coordinada y buscando complementariedad. Asimismo, se coordinó con el Instituto Nacional de Bosques (INAB) acerca del Programa de Incentivos Forestales (PINFOR), para verificar el plazo de dicho programa hasta el 2018; y se nos manifestó la necesidad de apoyar a las PERF en el manejo empresarial y en armonía con el medio ambiente. También se acordó con estas instituciones que el Banco, FIDOSA y RA buscarán coordinar las actividades del proyecto con las intervenciones de otras agencias durante su ejecución.

I. Resumen de la Revisión Ambiental y Social

- 2.18 El Equipo de Revisión Ambiental y Social (ESR) dio su aprobación al proyecto en fecha 12 de septiembre 2008, clasificando el proyecto como categoría C. El proyecto no causará ningún impacto social y ambiental negativo, debido a que las ERF con las que se trabajará en el proyecto poseen un compromiso de largo plazo con la certificación FSC con el Consejo de Manejo Forestal, a través del cual están obligadas a cumplir con los más altos estándares disponibles a nivel internacional para la industria forestal. Asimismo, el proyecto incluye importantes matices de inclusión social tanto en género como en grupos indígenas y de base comunitaria, ya que más de la mitad de los beneficiarios del proyecto son mujeres y/o pertenecen a etnias indígenas en Verapaces. La inclusión del género se da de manera importante especialmente en actividades relacionadas a la producción y exportación de productos no maderables.
- 2.19 Asimismo, se ha previsto: (i) como parte de la capacitación a los técnicos y analistas de crédito de FIDOSA, incluir los “Lineamientos para el Análisis de Impactos Sociales y

Ambientales para las Operaciones de Microempresa del BID”, de agosto de 2003; y (ii) en vista que los mecanismos financieros podrían estar relacionados al manejo de bosques nativos, se incluirá en el Reglamento de crédito del proyecto que el otorgamiento de créditos se realizará de acuerdo con la Política de Medio Ambiente y Cumplimiento de Salvaguardas del BID, particularmente la directiva B.09- Hábitats naturales y sitios culturales.

J. Condiciones Especiales

- 2.20 Como condición previa al primer desembolso del *Financiamiento Reembolsable*, FIDOSA presentará a la satisfacción del Banco: (i) Convenio final negociado y firmado entre RA y FIDOSA; (ii) la aprobación por parte de FIDOSA del Reglamento de Crédito de los nuevos mecanismos de financiamiento para las ERF diseñados en la primera fase del proyecto; y (iii) Primer Plan anual formulado por RA con aprobación conjunta del Comité Consultivo del Proyecto que establezca los requerimientos de financiamiento para ERF en el primer año del proyecto y el compromiso de desembolsos *pari passu* entre los recursos del BID y de FIDOSA.
- 2.21 Como condiciones previas al desembolso de los recursos de la *Cooperación Técnica*, RA presentará a satisfacción del Banco: (i) evidencia de la selección del Coordinador del Proyecto; (ii) los términos de referencia de las consultorías y asesorías a financiarse con recursos de la cooperación técnica durante los primeros seis meses de iniciado el proyecto; y (iii) evidencia de la suscripción de un convenio entre FIDOSA y RA para la realización coordinada de actividades tanto de los financiamientos como de las capacitaciones y asistencia técnica a las PERF.
- 2.22 Como condición previa al desembolso de los recursos del *Financiamiento No Reembolsable*, RA presentará a satisfacción del Banco: (i) criterios de selección y elegibilidad de las PERF que serán beneficiarias del financiamiento no reembolsable aprobado por el comité consultivo; y (ii) planes de negocio de las PERF que recibirían el financiamiento no reembolsable y donde se refleje la necesidad de dicho fondo.
- 2.23 **Desembolsos:** Los desembolsos de los recursos de la cooperación técnica y del financiamiento no reembolsable del proyecto estarán condicionados al cumplimiento de los hitos acordados entre RA y el BID, cuya verificación se hará de acuerdo a los medios acordados. El cumplimiento de los hitos no exime a RA de la responsabilidad de alcanzar las metas del proyecto. Bajo la modalidad de gestión de proyectos basada en riesgo y desempeño, contra la firma del convenio, designación de representantes autorizados y cumplimiento de otras condiciones acordadas, se desembolsará los recursos requeridos para ejecutar el proyecto hasta el logro del Hito 1 (hasta el 10% de monto de la contribución). El desembolso de los recursos en las sucesivas etapas se hará contra la presentación de la comprobación de cumplimiento del hito, según la planificación anual acordada.
- 2.24 Por otro lado, el Banco desembolsará los recursos del Financiamiento Reembolsable de acuerdo a un cronograma de desembolsos incluido en el primer plan anual que RA formulará el Comité Consultivo aprobará, para posteriormente presentar al Banco como parte del Programa de Operaciones del Proyecto, previendo que el primer desembolso sea de un 25% del monto total del Componente de Financiamiento, y que el mismo será colocado *pari passu* con fondos de FIDOSA.
- 2.25 **Adquisiciones:** La adquisición de bienes y la contratación de servicios de consultoría serán llevados a cabo por RA de conformidad con las políticas del Banco en la materia (Documentos GN-2349-7 y 2350-7). La adquisición de bienes se llevará a cabo siguiendo el procedimiento de comparación de precios. La revisión de los contratos para los procesos de adquisición de bienes y contratación de los servicios de consultoría será efectuada por el Banco de manera ex ante. El Plan de Adquisiciones (ver DOC 3) será revisado cada seis meses.

K. Informes, Evaluaciones y Auditorías

- 2.21 **Informes:** FIDOSA y RA serán responsables de presentar al Banco, Informes de Avance del Proyecto (PSR por sus siglas en inglés) dentro de los 30 días siguientes al vencimiento de cada semestre. Estos informes seguirán un formato previamente acordado con el Banco, reportarán el avance en cuanto a la ejecución del proyecto, cumplimiento de hitos, los resultados obtenidos y su contribución al logro de los objetivos del proyecto, en función a lo indicado en el Marco Lógico y a otros instrumentos de planificación operativa. También se reportarán los problemas encontrados durante la ejecución y las posibles soluciones. Dentro de los 90 días después finalizar el plazo de ejecución de la Cooperación Técnica, FIDOSA y RA presentarán al Banco, un Informe de Avance del Proyecto Final (PSR Final) en el que se priorizará los resultados alcanzados, el plan de sostenibilidad y las lecciones aprendidas. Dicho informe será formulado por el Coordinador del Proyecto en coordinación con el Comité Consultivo.
- 2.22 Los informes de avance incluirán un análisis del cumplimiento de los indicadores de desempeño y del progreso logrado en la ejecución del plan de trabajo, incluyendo: **Componente de Financiamiento Reembolsable (FIDOSA):** (i) número de créditos, montos promedio y colocaciones totales a las ERF (tanto de crédito de inversión como de capital de trabajo, diferenciando entre tipo de ERF); y (ii) indicadores de desempeño de la cartera, incluyendo cartera en riesgo y saldo de cartera vigente, desembolsos por rango de montos y plazos; **Componente de Financiamiento No Reembolsable (RA):** (iii) número de PERF beneficiarias y acceso a financiamiento reembolsable; (iv) para aquellas que accedieron a financiamiento reembolsable incluir la información solicitada para ese componente; **Componente de Cooperación Técnica (RA):** (v) desarrollo de las actividades de capacitación y asistencia técnica; (vi) grado de cumplimiento del proyecto en planes de negocio y fortalecimiento de las PERF y los indicadores de productividad; (vii) comercialización de productos certificados maderables y no maderables producidos con el proyecto (precios, volúmenes, compradores); y, (viii) un resumen de la contribución en efectivo y en especie aportada por RA, al momento de cada informe. El primer informe semestral deberá incluir información socioeconómica y productiva de los primeros clientes del proyecto al inicio del mismo. Asimismo, RA seguirá recolectando información de línea de base de todos los clientes en el momento que ingresen al programa, y utilizará esta información para medir los resultados del mismo.
- 2.23 MIF/CGU asumirá la responsabilidad básica por el seguimiento del proyecto dentro del BID, utilizando los informes mencionados para verificar su grado de ejecución. RA y FIDOSA velarán porque el desarrollo de este proyecto se ajuste a los indicadores de desempeño establecidos en el Marco Lógico y sus anexos. El BID podrá suspender los desembolsos en caso de producirse notorias desviaciones negativas respecto de los indicadores de desempeño (Anexo III); y en el caso del financiamiento reembolsable se considerará también los covenants financieros (Anexo VII). Si se detecta que estos indicadores se han deteriorado en forma significativa, RA y FIDOSA tendrán 30 días para acordar con el BID las medidas necesarias para mejorar su desempeño. Una vez vencido ese plazo, si la situación no ha mejorado a su satisfacción, el BID podrá suspender o cancelar los desembolsos futuros. Finalmente RA enviará al Banco sus estados financieros auditados anuales durante la ejecución del proyecto; y FIDOSA enviará al Banco sus estados financieros auditados anuales durante los 10 años de pago del préstamo.
- 2.26 RA y FIDOSA, establecerán y serán las responsables de mantener una adecuada contabilidad de las finanzas, del control interno y de los sistemas de archivo de cada componente del proyecto, siguiendo lo establecido en las normas y políticas de contabilidad y auditoría del Banco/FOMIN. RA y FIDOSA prepararán los estados financieros de cada uno de los componentes del proyecto, al final de la ejecución del proyecto. Con recursos de la contribución, el FOMIN contratará auditores independientes para llevar a cabo la auditoría de dichos estados financieros inmediatamente después de los plazos indicados.
- 2.27 **Evaluaciones.** El proyecto contempla dos evaluaciones, a ser realizadas por consultores

individuales seleccionados y contratados por la Representación del Banco en Guatemala con recursos de la cooperación técnica. Se realizará una *evaluación intermedia* al cumplirse 18 meses desde el primer desembolso del proyecto o cuando se desembolse el 50%, lo que ocurra primero y otra al cumplir 36 meses desde el primer desembolso. La primera evaluación medirá, por lo menos: (i) la respuesta del proyecto a los problemas identificados originalmente y que dieron lugar a él; (ii) los avances logrados en la mejora de ingresos de las PERF, en la productividad forestal y en la capacidad gerencial de las PERF; (iii) el grado de cumplimiento de los indicadores de desempeño del proyecto, en especial el de acceso a crédito de las PERF a través del componente de financiamiento reembolsable; (iv) las lecciones aprendidas y recomendaciones para mejorar la ejecución del proyecto; y (v) la capacidad institucional y de coordinación de los organismos ejecutores.

- 2.28 La *evaluación final* medirá y documentará, adicionalmente a los temas indicados para la primera evaluación: (i) los efectos del proyecto en los grupos investigados en la evaluación inicial; (ii) los resultados del cumplimiento de los objetivos del proyecto; (iii) las lecciones aprendidas; y (iv) la sostenibilidad del proyecto.
- 2.29 **Auditorías.** Se realizarán auditorías anuales para el componente de Financiamiento que deberán cumplir las políticas del Banco en la materia y que serán sufragadas con los recursos de la Cooperación Técnica aportados por el Banco. Asimismo, con estos mismos recursos se sufragará los costos de preparación de un informe financiero final dictaminado por auditores independientes aceptables por el Banco en el que se muestre la forma en que se utilizó la Cooperación Técnica y la verificación del aporte de los fondos de contrapartida.

L. Riesgos del proyecto y sus mitigantes

- 2.30 **Riesgo de Mercado:** El proyecto se enfoca en apoyar a un sector o grupo de empresas que operan en torno a productos derivados de la madera y productos no maderables del bosque y plantaciones agroforestales. Esta concentración podría presentar un riesgo de mercado para la ejecución del proyecto, en caso la demanda por este producto se estabilizara o disminuyera. Sin embargo, dos factores mitigan este riesgo: (i) las PERF tienen demostrado dinamismo en el hecho que podrían diversificar su producción hacia productos no maderables; y (ii) la certificación de los productos así como de la cadena de custodia otorgada con RA permitiría tener otra alternativa de mercado y las PERF podrían pasar a ser proveedores de otras empresas más grandes. **Riesgo de Cultura Empresarial y Visión de Cambio:** Aún cuando las PERF con las que trabaja RA han logrado importantes avances en los temas de asociatividad, y comercialización, siempre existe el riesgo de que las empresas (principalmente aquellas con base comunitaria) no coordinen o colaboren lo suficiente para lograr los objetivos del proyecto. Para mitigar este riesgo, el proyecto prevé acciones destinadas a: (i) la selección de PERF con experiencia previa en el negocio agroforestal; (ii) capacitar en temas gerenciales y gobernabilidad no sólo a los dirigentes actuales, sino también a otros líderes de las concesiones comunitarias que potencialmente podrían ocupar estos cargos a futuro; y (iii) la asistencia técnica y asesoramiento permanente que los consultores empresariales de RA proveerán a las PERF para asegurar que apliquen en forma satisfactoria los conocimientos y buenas prácticas adquiridas en la etapa de capacitación y formación.

M. Excepciones a la política del Banco

- 2.31 Ninguna.