



RE2-04-007

Serie de Estudios
Económicos y Sectoriales

INSTRUMENTOS PARA EL DESARROLLO DE DUEÑOS DE PEQUEÑAS TIERRAS FORESTALES



José Rente Nascimento y
José Luis B. Mota Villanueva

Octubre de 2004

REGION II

Banco Interamericano de Desarrollo

Este documento de discusión no es una publicación oficial del Banco Interamericano de Desarrollo. Su propósito es servir como base para la discusión de aspectos importantes relacionados al desarrollo económico de los países miembros del Departamento Regional de Operaciones II. Las opiniones y conclusiones contenidas en este documento pueden no necesariamente coincidir con las políticas y opiniones del BID, su Directorio o sus países miembros.

PREFACIO

El BID encargó la preparación de un estudio sobre los *Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Pequeñas Tierras de Vocación Forestal* con los objetivos de (1) revisar las experiencias de integración horizontal o vertical que involucran a dueños de pequeñas tierras forestales en Brasil, Chile, Honduras, México y Nicaragua; y (2) adecuar instrumentos y metodologías disponibles en la literatura aplicable a la integración de tierras fragmentadas a las condiciones del sector forestal en América Latina. Los resultados muestran que existen alternativas institucionales, legales y financieras que permiten mejorar la competitividad de la producción forestal sostenible de las Tierras de Vocación Forestal (TVF) aun cuando asociadas a pequeñas propiedades y/o asegurar la disponibilidad de madera al industrial forestal. Los resultados completos del estudio están disponibles en el sitio web <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>.

La presente Nota fue preparada para resumir los principales resultados del estudio en la forma de una publicación independiente pero que permite referirse a documentos más detallados disponibles en el sitio web anteriormente mencionado. El Departamento Regional de Operaciones II del BID espera que, en combinación con el sitio web, esta Nota sea útil para los dueños de pequeñas TVF, los industriales y los gobiernos de América Latina interesados en promover la integración como mecanismo para atacar al problema de la fragmentación de las tierras forestales, incrementando la productividad y la competitividad de los negocios forestales asociados a ellas.

Los trabajos se realizaron bajo la dirección de José Rente Nascimento y la coordinación de José Luis Mota-Villanueva. Josette Serrato, Sebastião Kengen, Carlos Olavarría, Carlos Antonio Rosetti, e Ignacio Cerda, realizaron contribuciones en temas específicos. Fungieron como asistentes durante la realización de los trabajos, las señoritas Magdalena Ibarra y Susan Romero.

Esta Nota se ha beneficiado de los comentarios y recomendaciones recibidos de Ronnie de Camino (Universidad para la Paz, Costa Rica), Kari Keipi (ENV/SDS), y Bob Kaplan (RE2/EN2). Los autores también agradecen a las personas, empresas, entidades gubernamentales y otras organizaciones que han colaborado durante la preparación de los estudios que sirven de base para los resultados aquí presentados. También se agradece al *Programa de Alianza para el Medio Ambiente entre los Países Bajos y el BID* por el financiamiento del estudio.

Se agradece a Manuel Agosín, Asesor Económico Regional (RE2/RE2); y a Miriam Pérez-Fuentes (RE2/RE2) por su apoyo en la preparación y producción de esta Nota.

Miguel E. Martínez

Gerente
Departamento Regional de Operaciones II
México, Istmo Centroamericano, Haití y República Dominicana

Washington, D.C., Octubre de 2004

ÍNDICE

PREFACIO	III
ÍNDICE	V
RESUMEN EJECUTIVO E INTRODUCCIÓN	1
I. FRAGMENTACIÓN E INTEGRACIÓN.....	5
I.1 LAS CAUSAS Y LOS EFECTOS DE LA FRAGMENTACIÓN DE LAS TIERRAS FORESTALES	5
I.2 INTEGRACIÓN COMO ALTERNATIVA ESTRATÉGICA: DE CÍRCULOS VICIOSOS A VIRTUOSOS	7
II. LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL ENTRE DTVFS.....	11
II.1 PROBLEMAS E INTERESES DE LOS DTVF INDEPENDIENTES	11
II.2 INTEGRACIÓN HORIZONTAL CON OTROS DTVF	12
II.3 INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES Y LEGALES PARA LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL	12
II.4 ¿CÓMO INTEGRARSE HORIZONTALMENTE?	14
Etapas de un proceso típico de integración horizontal entre DTVF	14
III. LA INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE EL DTVF Y LA INDUSTRIA	19
III.1 VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE LA INTEGRACIÓN VERTICAL PARA EL DTVF	19
III.2 PROBLEMAS DE ABASTECIMIENTO DE MATERIA PRIMA DEL INDUSTRIAL	19
III.3 INTEGRACIÓN VERTICAL COMO ALTERNATIVA PARA EL INDUSTRIAL	20
III.4 ¿VALE LA PENA INTEGRARSE VERTICALMENTE?	21
III.5 INSTRUMENTOS INSTITUCIONALES Y LEGALES PARA LA INTEGRACIÓN VERTICAL	22
III.6 ¿CÓMO INTEGRARSE VERTICALMENTE?	25
Etapas de un proceso típico de integración vertical de DTVF con la industria	25
IV. PERSPECTIVA Y PAPEL DEL GOBIERNO.....	31
IV.1 LA PERSPECTIVA DEL GOBIERNO	31
IV.2 PAPEL DEL GOBIERNO	32
Condiciones previas para la integración.....	32
Reglas del juego para la integración	33
Apoyar la integración	33
Disminuir los costos de transacción	34
IV.3 ¿CÓMO DISEÑAR LA INTERVENCIÓN DEL GOBIERNO?	34
V. CONCLUSIONES.....	39
ANEXOS	41
BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA.....	55
NOTAS.....	58

Lista de siglas

CAI	Componente de Apoyo a la Integración
CC	Costos Compartidos
DTVf	Dueño de TVF
PI	Plan de Integración.
PN	Plano de Negocios
RN	Retroalimentación Negativa
RP	Retroalimentación Positiva
SB	Sistema de Bonos
TVF	Tierra de Vocación Forestal

Índice de Anexos

Anexo 1.	Matriz de contratos para la Integración.
Anexo 2.	Matriz de formas asociativas para la Integración.
Anexo 3.	Matriz del marco lógico de un componente de apoyo a la integración.
Anexo 4.	Ejemplo de CLAUSULAS seleccionadas de un modelo de CONTRATO DE PRODUCCIÓN.

Índice de Recuadros

Recuadro 1.	Organización del sitio de Internet para la difusión de los resultados del estudio.
Recuadro 2.	La importancia de la escala para el éxito del negocio forestal.
Recuadro 3.	Tipos de integración y sus ventajas y desventajas.
Recuadro 4.	Principales actores de la integración y sus intereses.
Recuadro 5.	Importancia de ser propietario en el proceso de integración.
Recuadro 6.	Actividades del plan de integración.
Recuadro 7.	Intereses típicos del industrial.
Recuadro 8.	Responsabilidad corporativa del industrial y la integración.
Recuadro 9.	Programa Productor florestal de Aracruz Celulose. Brasil.
Recuadro 10.	Actividades del plan de integración de los DTVF.
Recuadro 11.	Aporte de las partes en acuerdos para la integración.
Recuadro 12.	Actividades del plan de integración del industrial.
Recuadro 13.	Procesos y la unidad para el manejo de la integración vertical.
Recuadro 14.	Resumen de los intereses del gobierno en la integración.
Recuadro 15.	Solución de controversias comerciales.
Recuadro 16.	Grupos de actividades del CAI.
Recuadro 17.	Criterios de elegibilidad de beneficiarios y proyectos.
Recuadro 18.	Alternativas de ejecución del componente de apoyo a la integración.

Índice de Cuadros

Cuadro 1.	Problemas e intereses de los DTVF como productor independiente.
Cuadro 2.	Ventajas y desventajas de la integración horizontal para el DTVF.
Cuadro 3.	Alternativas institucionales para la integración horizontal de DTVF.
Cuadro 4.	Ventajas y desventajas de la Integración vertical para el DTVF.
Cuadro 5.	Alternativas institucionales para la integración vertical, perspectiva del DTVF.
Cuadro 6.	Alternativas institucionales para la integración vertical, perspectiva del industrial.

Índice de Figuras

Figura 1.	Modelo del sistema de fragmentación de las TVF.
Figura 2.	Modelo del sistema de fragmentación e integración de las TVF.
Figura 3.	Etapas de un proceso típico de integración horizontal de DTVF.
Figura 4.	Etapas de un proceso típico de integración vertical de DTVF.

RESUMEN EJECUTIVO E INTRODUCCIÓN

Los más pobres entre los pobres de América Latina están frecuentemente ubicados en tierras impropias para la agricultura, las *tierras de vocación forestal* (TVF). El tamaño de la propiedad en las TVF ha sufrido un proceso de fragmentación que ha tenido consecuencias adversas para el aprovechamiento sostenible de estos recursos, afectando la calidad de vida de sus propietarios y dañando al medio ambiente. La prosperidad de **los dueños** de pequeñas tierras de vocación forestal y la calidad del medio ambiente asociada al uso de estas tierras dependen en gran medida del éxito de los negocios forestales que los dueños puedan realizar en ellas. Los negocios forestales en pequeñas propiedades son menos competitivos, lo que lleva frecuentemente a la conversión de tales tierras a usos no sostenibles. Las tierras pequeñas son generalmente menos competitivas porque no permiten el aprovechamiento de las economías de escala en la producción o en la gestión empresarial o comercial, dificultando la especialización de los productores y resultando en costos promedios mayores.

Por otro lado, la **industria forestal** que depende de la disponibilidad de materia prima forestal en calidad, cantidad, oportunidad y precio adecuados, tiene que hacer grandes inversiones en la compra de tierras o enfrentar el riesgo de no contar con la materia prima forestal cuando la necesite. Esta incertidumbre impide al industrial hacer inversiones para mejorar su productividad o capacidad instalada, lo que, a su vez, afecta su rentabilidad y competitividad.

Una de las formas de enfrentar los problemas derivados de la fragmentación de las TVF es la adopción de estrategias de intervención que lleven a la **integración** de las pequeñas propiedades en unidades productivas mayores o que permitan la utilización de tecnologías propias para propiedades mayores. La integración revierte los círculos viciosos observados en el sistema de tierras fragmentadas convirtiéndolos en círculos virtuosos. Con la integración, los propietarios de pequeñas TVF pueden adoptar tecnologías más productivas, tener acceso a servicios técnicos y financieros, aprovechar precios de insumos o productos más favorables, ser más competitivos, mejorar sus ingresos y su prosperidad, y generar externalidades positivas para la sociedad.

Estos son algunos de los resultados del estudio *Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Pequeñas Tierras de Vocación Forestal*¹. El estudio utilizó una metodología de revisión bibliográfica extensiva y la preparación de estudios de caso donde se revisaron las experiencias y lecciones aprendidas, instrumentos legales, institucionales y financieros de integración horizontal o vertical que involucran a dueños de pequeñas tierras forestales en Brasil, Chile, Honduras, México y Nicaragua. Con base en la evaluación de esta información primaria y secundaria, se adecuaron instrumentos y metodologías para las condiciones del sector forestal en América Latina. Los resultados completos del estudio están disponibles en el sitio de Internet <http://www.iadb.org/en2/home-in.html> (vea Recuadro 1).

Recuadro 1: Organización del sitio de Internet para la difusión de los resultados del estudio.

El sitio está diseñado para un manejo fácil por parte de los usuarios. Consta de tres secciones principales: Usuario, Instrumentos, y Estudios Básicos. En el botón **Usuario**, se encontrará información e instrumentos presentados y organizados desde el punto de vista del DTVF, del industrial o consumidor mayorista, o del gobierno. De esta forma, el usuario podrá acceder rápidamente a la sección de su interés. Además, las páginas asociadas a un determinado tipo de usuario tienen un color dominante que recordará al usuario cual perspectiva esta siendo considerada. El botón **Instrumentos** permite que se ubiquen todos los instrumentos legales, institucionales o financieros disponibles de forma directa. El botón **Estudios Básicos** permite la consulta a todos los estudios de caso, estudios sobre los aspectos financieros – institucionales de los casos analizados por país, estudios de prefactibilidad, y estudios sobre el marco legal, organizados para los países estudiados: Brasil, Chile, Honduras, México y Nicaragua.

Se recomienda a los usuarios que sigan una secuencia sistemática de revisión del sitio, que seleccionen el tipo de usuario que les interesa (DTVf, Industrial, o Gobierno) y que revisen las páginas en la secuencia presentada. Esto les permitirá conocer los instrumentos que se recomiendan dentro de un contexto que le facilitará la comprensión y utilización de los instrumentos presentados.

La presente Nota fue preparada para resumir los principales resultados del estudio en la forma de una publicación independiente pero que permite referirse a documentos más detallados disponibles en el sitio.

La Nota discute los conceptos básicos; las causas y los efectos de la fragmentación; la integración como una alternativa estratégica para mejorar la competitividad de las pequeñas TVF; los problemas e intereses de los principales actores en relación a la fragmentación y la integración; las ventajas y desventajas de los diferentes tipos de integración; las características, ventajas y desventajas de los instrumentos legales (contratos o estatutos para la creación de empresas integradas) utilizados para formalizarlas; los instrumentos financieros e institucionales que facilitan la integración, y los procesos típicos que resultan en una integración horizontal entre dueños de pequeñas TVF o de estos con la industria. También se analizan las perspectivas y los intereses del gobierno con relación a la fragmentación y la integración, su papel y como diseñar la intervención del gobierno en apoyo a la integración. A continuación se resumen los principales puntos desarrollados en el estudio.

Los **principales actores** de la integración son el dueño de las TVF (DTVf), el industrial, y el gobierno. El DTVf es el principal actor por ser el que toma las decisiones sobre el aprovechamiento de tales tierras. El Industrial se preocupa con poder contar con un abastecimiento de materia prima maderera en la cantidad, con la calidad, en el momento oportuno y a precio competitivo. En zonas donde las TVF son fragmentadas, el Industrial enfrenta generalmente varias dificultades para contar con tal abastecimiento, siendo que la integración se presenta como una importante alternativa de solución. Para los gobiernos, los problemas y oportunidades asociados a la fragmentación están relacionados con la reducción del papel del sector forestal en la economía, y con las externalidades negativas asociadas al aprovechamiento no sostenible de las TVF. Aun que haya otros actores importantes en el proceso de integración como ONGs, proveedores de servicios técnicos, administrativos, y financieros; se consideran los mencionados arriba como los principales para efecto de este trabajo.

La Nota presenta las perspectivas de los tres principales actores a través de la discusión de la integración horizontal, de la integración vertical, y de un capítulo dedicado al actor gobierno. Desde la **perspectiva del DTVf**, después de una explicación de los intereses y problemas de los dueños de pequeñas tierras, se identifican dos alternativas básicas de integración para estos productores, la horizontal y la vertical, y se discute como éstas se comparan con la alternativa SIN integración. Para la integración horizontal se presentan las ventajas y desventajas de este tipo de integración, las principales alternativas institucionales y legales disponibles para que los DTVf se integren incluyendo estatutos de asociaciones entre DTVf como sociedades anónimas, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativas, sociedades civiles o contratos de constitución de derecho de usufructo, para la contratación de servicios técnicos; de arrendamiento, de mediería, o de asociación en participación (*joint venture*). Se presentan también las 4 fases de un proceso típico de integración horizontal que debe incluir la promoción e identificación de socios, el diseño de la forma institucional a adoptarse; la creación de la empresa integradora; y la operación inicial de la misma. En este proceso se discuten instrumentos como los Planes de Integración y los Planes de Negocio, entre otros.

Con relación a la integración vertical de los DTVf con la industria, se presentan las ventajas y desventajas de este tipo de integración y se identifican y analizan brevemente los principales instrumentos legales (contratos de producción; asociación en participación; arrendamiento; mediería; y constitución de derecho de usufructo); institucionales (estatutos para sociedad anónima y para sociedad de responsabilidad limitada; y estatuto para asociación de DTVf para la negociación colectiva de contratos) y financieros (plan de integración y alternativas para el financiamiento de la integración), necesarios para el éxito de la estrategia de integración vertical. También se presentan las etapas de los procesos típicos que un DTVf debe adoptar para integrar sus actividades con una industria como la identificación de las formas contractuales o asociativas; la evaluación y selección de las alternativas institucionales; la formalización de la alternativa seleccionada; y el inicio de la operación de la institución integrada.

Desde la **perspectiva del industrial** interesado en la integración vertical con DTVf en su área de influencia económica como forma de superar sus problemas de abastecimiento de materia prima maderera en regiones con tierras fragmentadas, se presentan las ventajas y desventajas de este tipo de integración y se identifican y discuten brevemente los principales instrumentos legales (contratos de producción; asociación en participación; arrendamiento; mediería; y constitución de derecho de usufructo); institucionales (estatutos para sociedad anónima y para sociedad de responsabilidad limitada; modelo de unidad en una industria para manejar la integración con DTVf; y responsabilidad corporativa

del industrial) y financieros (plan de integración y alternativas para el financiamiento de la integración), necesarios para el éxito de la estrategia de integración vertical. También se presentan las etapas de los procesos típicos que un industrial puede adoptar para integrar sus actividades con DTVF como la identificación de las formas contractuales o asociativas; la evaluación y selección de las alternativas institucionales; la formalización de la alternativa seleccionada; y el inicio de la operación de la institución integrada. Estas etapas son presentadas en esta sección del trabajo desde la perspectiva del industrial y según sus problemas e intereses.

Por último, para alcanzar la realización de los intereses de la sociedad en asegurar el uso sostenible de las TVF y la prosperidad de los negocios forestales, los gobiernos pueden adoptar cuatro tipos de intervenciones con relación a la integración: (1) crear las condiciones previas a la integración; (2) aclarar las reglas del juego para la integración; (3) apoyar financieramente; y (4) disminuir costos de transacción. La Nota analiza como el gobierno puede diseñar un proyecto o componente de apoyo a la integración, incluyendo la identificación y justificación para los apoyos; los criterios de elegibilidad para beneficiarios y proyectos específicos de apoyo; instrumentos legales como modelos de leyes para normalizar los acuerdos de integración; modelo de contrato de cooperación para la integración para formalizar la colaboración entre el gobierno y cada beneficiario; instrumentos financieros para la entrega de los apoyos tipo costos compartidos o bonos; y alternativas institucionales de cómo operar tales apoyos.

En la Nota, siempre que se considere apropiado, se hacen referencias a enlaces específicos del sitio de difusión del estudio donde el lector podrá ubicar documentos más detallados. Además, se indica con **textos en negrita e itálico** cuando los instrumentos legales, institucionales, o financieros cuentan con modelos o informes específicos en el sitio.

Esta Nota se concentra en temas asociados directamente con la integración horizontal de dueños de tierras forestales entre sí o la integración de estos con la industria forestal. Otros tipos de integración horizontal o vertical posibles en el sector forestal entre dueños de bosques; entre industriales; entre industriales y comerciantes; o entre productores primarios, industriales y comerciantes no son discutidos aquí. Tampoco se discuten en mayor detalle otros factores que afectan el éxito de los negocios forestales, como los factores extrasectoriales (suprasectoriales e intersectoriales) y los factores intrasectoriales.

I. FRAGMENTACIÓN E INTEGRACIÓN

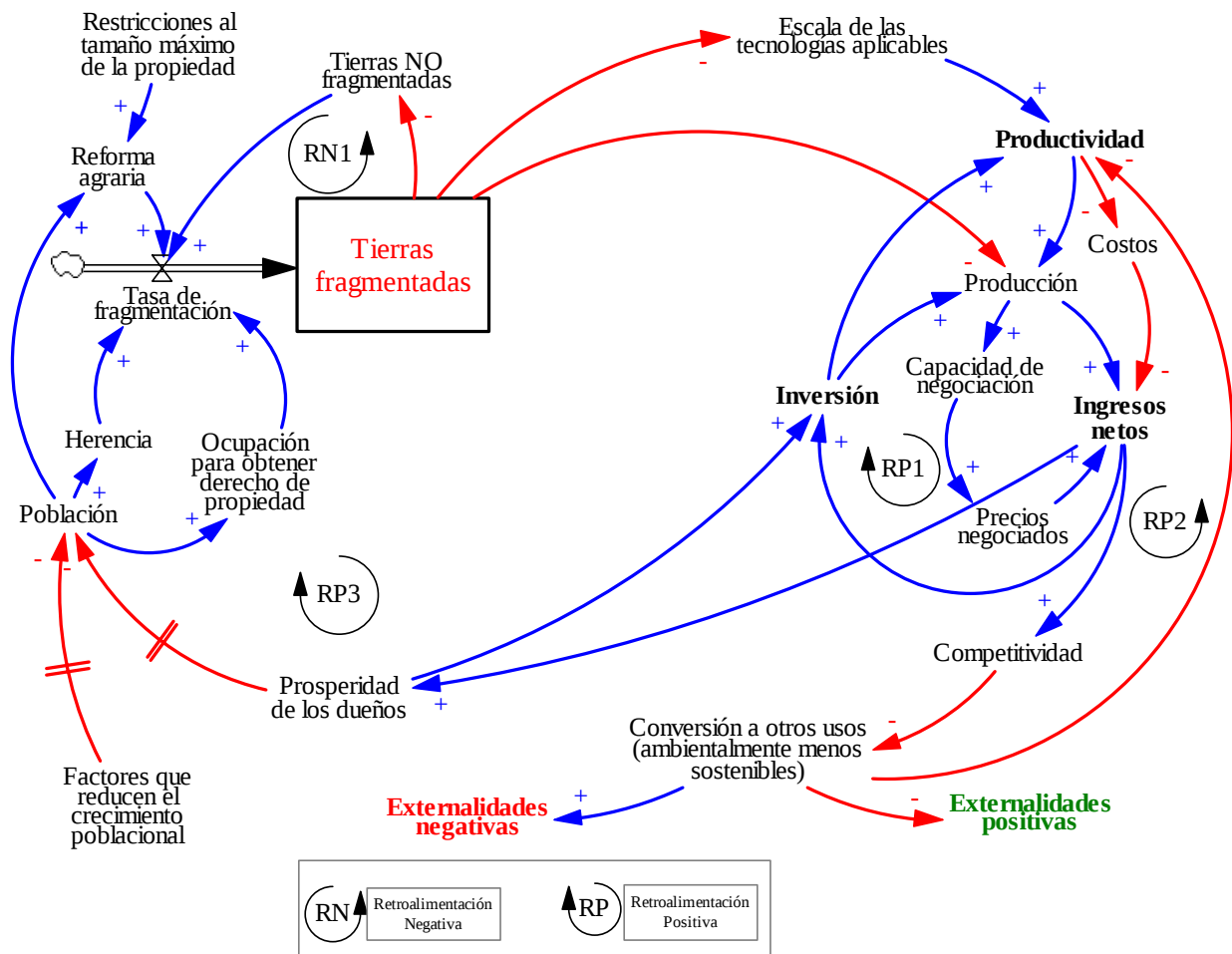
En este capítulo se presenta dos modelos complementarios donde se relacionan las causas y los efectos de la fragmentación de las tierras en el primero, y en el segundo, se agrega al primer modelo un subsistema estratégico de integración de las tierras fragmentadas para formar las tierras integradas. Los modelos ayudan a entender como la fragmentación y la integración se relacionan entre si y con variables seleccionadas (*ceteris paribus*) y los efectos esperados de las estrategias de integración.

I.1 Las causas y los efectos de la fragmentación de las tierras forestales²

El tamaño pequeño de la propiedad es uno de los factores que propician que los DTVF permanezcan en condición de pobreza y con oportunidades limitadas para incrementar sus ingresos provenientes del uso sostenible del bosque, llevándoles a generar externalidades negativas para la sociedad.

La parte izquierda del modelo del sistema de fragmentación representado en la figura 1, aclara los elementos que influyen en la tasa de fragmentación de las tierras forestales³. Por un lado, la tasa se incrementa con la intensificación de la reforma agraria⁴ que generalmente reparte tierras en módulos relativamente pequeños y más propios para tierras de vocación agrícola. Los módulos pequeños son utilizados por el Estado frecuentemente para poder acomodar una creciente población y/o como resultado de las restricciones legales al tamaño de la propiedad que existen en varios países.

Fig.1: Modelo del sistema de fragmentación de las TVF.



El aumento de la población también lleva a una ocupación mayor de las tierras forestales para obtención de derechos de posesión y a la necesidad de los padres de distribuir, por herencia, las tierras entre los hijos en una familia. La tasa de fragmentación se acumula con el tiempo en un inventario de tierras fragmentadas (representado por una caja). Este proceso está limitado por la cantidad de tierras NO fragmentadas, y está representado en la figura por el proceso de retroalimentación negativo RN1, el cual sigue avanzando con el tiempo hasta que no haya más tierras que puedan ser fragmentadas.

El modelo del sistema de fragmentación también muestra la irreversibilidad de este proceso y la tendencia a que el mismo siga ocurriendo. La reversibilidad, aun cuando legalmente posible, pasaría a ser una alternativa meramente administrativa con un costo que solo sería compensado si hubiera un beneficio adicional suficiente para que un determinado dueño de dos o más parcelas de TVF quisiera convertir los títulos individuales en un único título. Normalmente, este beneficio es demasiado pequeño para justificar tal inversión.

La tasa de fragmentación tiene causas que son difíciles de alterar lo que provoca que el proceso de fragmentación tienda a seguir su marcha sobre el tiempo. Cualquier política que busque reducir el crecimiento poblacional, aun cuando sea exitosa, tendrá una demora sustancial hasta que sus efectos sean sentidos en una reducción en la tasa de fragmentación. La eliminación de las restricciones legales al tamaño máximo de las propiedades es una política que puede reducir la tasa de fragmentación (por la reducción de la intensidad de la reforma agraria que tenga como objetivo reducir el tamaño de las propiedades existentes), pero no afecta las demás motivaciones de la reforma agraria como el crecimiento poblacional.

Las tierras fragmentadas traen importantes consecuencias adversas para los ingresos netos de los DTVF, la competitividad del uso forestal sostenible de tales tierras y la producción de externalidades positivas. Estas relaciones se aclaran en el modelo. Al aumentar la cantidad de tierras fragmentadas, la escala de las tecnologías que se pueden utilizar disminuye, en especial las tecnologías de manejo forestal sostenible (vea Recuadro 2). Las pequeñas parcelas resultan ser un obstáculo importante al

Recuadro 2: La importancia de la escala para el éxito del negocio forestal

Escala para el manejo forestal sostenible: TVF en pequeñas parcelas dificultan el uso de tecnologías e insumos eficientes para la planeación, silvicultura, manejo, protección, y aprovechamiento forestales. Pequeñas propiedades de TVF son, también, frecuentemente insuficientes para generar ingresos de la producción forestal sostenible que permitan al propietario prosperar. Estas características, combinadas, generan presiones que llevan a la conversión de tales tierras a otros usos, aun que insostenibles. El uso no sostenible de las TVF inevitablemente perpetúa la pobreza de sus dueños, degradan el potencial productivo del suelo, y provocan problemas ambientales para la sociedad como la erosión, sedimentación, y pérdidas de la calidad, cantidad y oportunidad de las aguas. Dada la naturaleza de la producción forestal, se logran importantes economías de escala en la medida que se amplíe el tamaño de la tierra bajo aprovechamiento. Áreas mayores permiten la especialización del productor, el uso de equipos, técnicas e insumos más eficientes que disminuyen los costos de la producción, incrementando la competitividad y rentabilidad de la producción forestal.

Escala del negocio forestal: El negocio forestal requiere de una escala mínima de operación para generar retornos financieros competitivos y para asegurar la sostenibilidad económica, financiera, institucional, ambiental y social del emprendimiento. Los dueños de pequeñas TVF frecuentemente no tienen escala suficiente para poder adoptar técnicas de gestión de negocios, tener acceso a mercados financieros, o contar con la capacidad de negociación en la compra de insumos o venta de productos, y la inteligencia de mercado requeridos para ser competitivos en la economía de mercado. Tales desventajas, provocan que el dueño de pequeñas TVF se enfrente con costos de producción mayores y productividad menor, lo que le hace menos competitivo.

uso de tecnologías e insumos eficientes para la planeación, silvicultura, manejo, protección, y aprovechamiento forestales. Las tierras de vocación forestal fragmentadas también reducen la producción forestal directamente, ya que, cuando se comparan con áreas mayores o antes de repartirse, la fragmentación lleva a un mayor número de propietarios que toman decisiones sobre sus fracciones lo que dificulta la movilización uniforme del recurso.

Al no ser posible usar tecnologías de mayor escala, el DTVF se enfrenta a tres círculos viciosos que afectan su prosperidad y la decisión sobre el tamaño de su familia. El primer círculo vicioso es el proceso de retroalimentación positivo RP1. Con la disminución de la escala de las tecnologías aplicables a las tierras fragmentadas, se disminuye la productividad. La disminución de la productividad resulta en ingresos netos del DTVF menores debido al aumento de sus costos promedio y a la reducción de la producción. El negocio forestal requiere de una escala mínima de operación para generar retornos financieros competitivos y para asegurar la factibilidad económica, financiera, institucional, ambiental y social del emprendimiento. La menor producción también reduce la capacidad del DTVF de negociar mejores precios para su producción, reduciendo aun más sus ingresos netos. El círculo vicioso RP1 se cierra cuando los ingresos netos menores quitan los incentivos y recursos del DTVF para invertir en su negocio forestal, reduciendo nuevamente su productividad y producción, y consecuentemente sus ingresos netos.

Otra consecuencia de este círculo es que, al generar ingresos netos menores, el uso forestal sostenible de las TVF es menos competitivo con otros usos de la tierra, los cuales son normalmente menos sostenibles. Estos otros usos, como los usos agrícolas desacompañados de inversiones en conservación, llevan a la degradación del potencial productivo del suelo (indicado por el círculo RP2), y provocan externalidades ambientales negativas (erosión, sedimentación, y pérdidas de la calidad, cantidad y oportunidad de las aguas) y disminuyen las positivas.

El tercer círculo vicioso, RP3, muestra de forma simplista y ilustrativa que los ingresos netos menores disminuyen la prosperidad de los DTVF, lo que puede estimular el aumento del tamaño de su familia. Esto hace con que la población con el tiempo⁵ tienda crecer⁶, lo que cierra el segundo círculo al contribuir a incrementar la tasa de fragmentación.

Combinados, estos círculos viciosos agravan progresivamente la fragmentación y la situación que los DTVF enfrentan, ampliando su pobreza y la degradación ambiental.

I.2 Integración⁷ como alternativa estratégica: de círculos viciosos a virtuosos

Las consecuencias adversas de las tierras fragmentadas discutidas arriba, hacen que la fragmentación sea indeseable para aquellos preocupados con la prosperidad de los DTVF o con la calidad ambiental asociada a estas áreas. El modelo presentado en la figura 1 muestra que la tendencia es que el proceso de fragmentación siga avanzando e incrementando el inventario de tierras fragmentadas hasta que ya no haya más tierras que fragmentar.

Sin embargo, el modelo también muestra que las consecuencias adversas de los círculos **viciosos** asociados que se discutieron anteriormente tienen el potencial de convertirse en círculos **virtuosos** si se

Recuadro 3: Tipos de integración y sus ventajas y desventajas

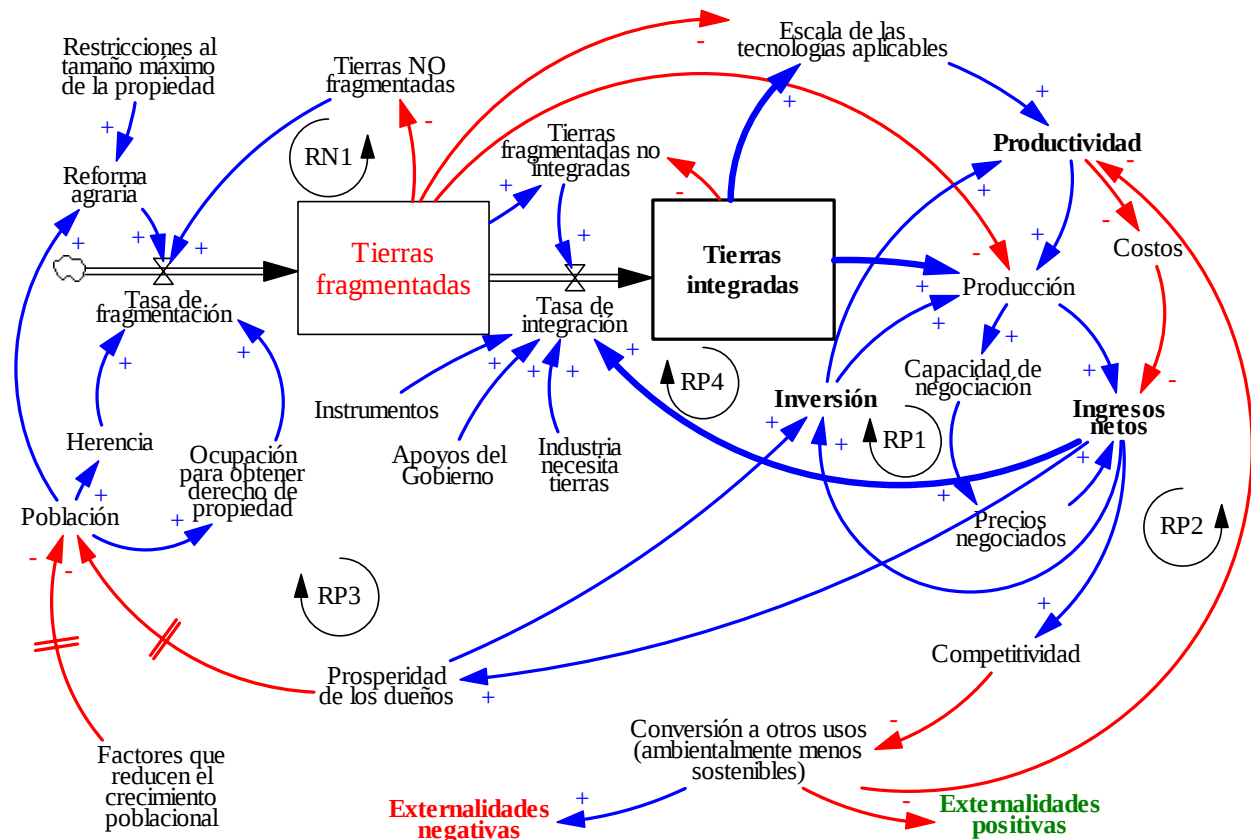
La integración es el proceso por el cual individuos o empresas que trabajan de forma independiente se unen para trabajar de forma conjunta y lograr beneficios mutuos. Aquí se consideran dos tipos de integración, la horizontal y la vertical. La integración horizontal entre DTVF o la integración vertical con la industria ofrecen alternativas que pueden ser factibles para lograr una escala (u obtener los beneficios de las escalas mayores) de operación más eficiente, rentable y competitiva.

La integración vertical se da cuando se vinculan individuos o firmas que se dedican a diferentes etapas de un proceso productivo como si fuera una sola compañía, como por ejemplo la vinculación de DTVF o sus tierras con una industria primaria forestal o con un consumidor mayorista de productos forestales. Debido a la importancia de los costos de transporte para el productor forestal, este tipo de integración depende de que la propiedad esté dentro de la zona de influencia económica de una o más industrias.

La integración horizontal se origina cuando individuos o firmas que producen productos o servicios similares se unen en una sola empresa, generalmente para lograr economías de escala y aumentar el poder de negociación en el mercado. Tal es el caso de DTVF's que tienen como negocio el manejo y aprovechamiento de sus tierras o bosques para producir materias primas forestales. La integración horizontal permite a los DTVF aumentar el área total de las TVF bajo manejo y la toma de decisión por un único tomador de decisión. Las áreas mayores permitirán el uso de tecnologías, equipos, insumos y métodos de gestión empresarial más productivos, sostenibles y competitivos, especialmente los de manejo sostenible de bosques naturales.

adoptan estrategias de intervención en el sistema que busquen la integración de tales tierras. La figura 2 ilustra esta posibilidad. En ella se muestra el mismo sistema básico descrito anteriormente pero ahora se ha introducido un proceso de integración representado por un nuevo flujo con el nombre de tasa de integración, y un inventario, donde se acumulan las tierras integradas resultantes de este flujo (Vea también el Recuadro 3).

Fig.2: Modelo del sistema de fragmentación e integración de las TVF.



Una vez que la estrategia de integración esté operando, ella tiene la ventaja de generar una nueva dinámica en el sistema al crear un inventario de tierras integradas que transforma las relaciones causales del sistema en un sentido más favorable a los propósitos de promover la prosperidad de los DTVF o a la calidad ambiental asociada a estas áreas. Así, tierras más integradas permiten el uso de tecnologías y servicios de mayor escala e incrementan la producción al facilitar el proceso de toma de decisión sobre espacios mayores. Dada la naturaleza de la producción forestal, se logran importantes economías de escala en la medida que se amplíe el tamaño de la tierra bajo aprovechamiento. Áreas mayores permiten la especialización del productor, el uso de equipos, técnicas e insumos más eficientes de producción y gerencia que disminuyen los costos de la producción, incrementando la competitividad y la rentabilidad de la producción forestal. La mayor escala de las tecnologías usadas lleva a una mayor productividad, una disminución de los costos de producción, a una mayor capacidad de negociación de los precios de la producción, y consecuentemente a ingresos netos mayores.

Con la integración, los procesos de retroalimentación RP1, RP2 y RP3 pasan a ser virtuosos. En RP1 se observa como un mayor ingreso neto tiende a llevar a una mayor inversión posibilitando un incremento de la producción y de la productividad. En RP2, se ve el impacto de ingresos mayores en incrementar la competitividad del uso forestal de las TVF integradas, reduciendo la conversión a otros usos, lo que aumenta la productividad de tales tierras. El proceso de retroalimentación RP3 también pasa a ser más favorable por que el incremento de los ingresos lleva a una mayor prosperidad de los DTVF, lo que con el tiempo reduce el crecimiento de la población de forma relativa a la que sería sin el incremento de la prosperidad de estos dueños.

Adicionalmente, el incremento de los ingresos netos crea un nuevo proceso de retroalimentación positivo, RP4, que resulta virtuoso por que crea un efecto demostrativo para otros DTVF de tierras fragmentadas que los puede llevar a incrementar la tasa de integración.

El modelo ilustra también los principales factores que afectan la tasa de integración como son la disponibilidad de instrumentos legales, financieros o institucionales; los apoyos que puede dar el gobierno para facilitar el proceso; y la necesidad que tiene la industria de asegurar los insumos madereros que requiere para operar. La evidencia recolectada en *El Estudio*, ha demostrado que este último factor es especialmente importante al crear un importante incentivo para que la industria actúe en la búsqueda de soluciones al problema de abastecimiento en regiones con TVF fragmentadas

Como los procesos de fragmentación e integración normalmente coexisten, el resultado neto en un determinado momento dependerá del tamaño absoluto de los inventarios de tierras de cada tipo, de las respectivas tasas de fragmentación e integración, y de las cantidades iniciales de las tierras NO fragmentadas y de las integradas (si las hay). Por las restricciones de espacio, un análisis más completo de la dinámica de este sistema no es posible aquí ya que va más allá de los objetivos de este trabajo.

La integración horizontal entre DTVF o vertical entre estos y la industria puede contribuir al éxito de sus negocios forestales. Esta alternativa puede aumentar el ingreso y calidad de vida de los DTVF y proteger el ambiente, mediante el incremento de la productividad, la reducción de los costos unitarios y el aumento de la competitividad del negocio forestal.

El resto de este trabajo se dedica a presentar conceptos básicos, e instrumentos legales, institucionales y financieros que permiten la introducción de estrategias de integración en situaciones donde se observa un grado de fragmentación importante de las tierras que afecta la prosperidad de los DTVF y la calidad del medio ambiente asociado al uso de tales tierras.

En el negocio forestal participan muchos individuos y organizaciones, tanto del sector público como del privado, incluyendo organizaciones no gubernamentales. Para fines de esta

Recuadro 4: Principales actores de la integración y sus intereses

Dueño de pequeñas tierras forestales: El dueño de pequeñas TVF que trabaja de forma independiente generalmente enfrenta situaciones difíciles en el cultivo, protección, manejo y aprovechamiento de las mismas. El uso sostenible es difícil por que el tamaño de la propiedad no le permite adoptar tecnologías de manejo forestal sostenible, sus costos son mayores, tiene que asumir todo el riesgo forestal o comercial, y no dispone de financiamiento a costo competitivo. Además, la escala pequeña restringe el poder de negociación en las operaciones contractuales de compraventa de sus materias primas y productos forestales.

Industrial: El problema del industrial es el poder contar con un abastecimiento de materia prima maderera en la cantidad, con la calidad, en el momento oportuno y a precio competitivo. Contar con materia prima con estas características es fundamental también para permitir la planeación y el crecimiento de la producción. Para solucionar tal problema, los industriales típicamente cuentan con tres mecanismos básicos: comprar en el mercado local, importar, o producir madera en tierras propias. Con el propósito de tener un mayor control sobre su materia prima y menor incertidumbre, muchas industrias prefieren producir directamente su materia prima, lo que requiere capital para la compra de tierras y para la producción forestal propiamente. Al comprar tierra, el industrial inmoviliza un capital importante que frecuentemente podría ser invertido en otras actividades de la empresa.

Gobierno: Para los gobiernos, los problemas y oportunidades asociados a la fragmentación pueden ser organizados en dos grupos principales: los relacionados con el papel del sector en la economía y los relacionados con el aprovechamiento sostenible de las TVF. El sector forestal genera una serie de bienes y servicios que contribuyen a la calidad de vida de los miembros de una sociedad. Además, con la producción forestal o industrial, la comercialización local o la exportación y el consumo, el sector contribuye a la generación de empleos, ingresos, y divisas. Al desarrollar sus actividades en zonas rurales y en tierras impropias para la agricultura, el sector tiene especial impacto en estas áreas, que generalmente son ocupadas por los más pobres entre los pobres rurales. Sin embargo, la situación dominante en América latina es que este potencial de las TVF y de los negocios basados en ellas no son buenos, hay bajas productividades y baja competitividad del sector. Además de los problemas y oportunidades analizados desde un punto de vista financiero, la situación descrita tiene graves consecuencias sobre la calidad de vida de la población, causadas por el uso no sostenible de las TVF. La deforestación y la conversión a usos no sostenibles de las TVF resulta en la generación de externalidades negativas como erosión, pérdidas de productividad de los suelos, pérdidas de la calidad, cantidad o calidad de las aguas, e inundaciones.

Nota, sin embargo, se considera que los actores principales del negocio forestal son los dueños de las tierras de vocación forestal, la industria o usuarios mayoristas de productos forestales y el gobierno de un determinado país (vea el Recuadro 4). Así, la información y discusión de los asuntos relativos a la integración están referidos principalmente a estos tres tipos de actores.

Es importante destacar la necesidad de las partes involucradas en la integración contaren con la capacidad legal de suscribir acuerdos comerciales. **Ser dueño de TVF es una condición fundamental para la integración.** Los ocupantes de TVF que no pueden demostrar ser dueños, pero que están interesados en la integración, deben buscar obtener la documentación de propiedad o la documentación contractual que les acredita como dueños u ocupantes con derechos legales (vea también el Recuadro 5). Mientras que los DTVF no siempre cuentan con la capacidad legal para suscribir acuerdos formales, normalmente los industriales y el gobierno cuentan con personería jurídica que los habilitan a firmar compromisos legales.

Aquí se considera como **dueño** de tierras de vocación forestal, los individuos, las comunidades o las empresas que cuenten con algún instrumento legal que demuestre el derecho de aprovechar los recursos naturales por un plazo mínimo de una rotación. Este derecho se puede demostrar con un título de propiedad o con contratos de renta, de mediería, de concesión o similar. Es fundamental que el dueño así

Recuadro 5: Importancia de ser propietario en el proceso de integración

Contar con documentación que comprueba la legalidad de la tenencia de la tierra u otra que demuestre su derecho de aprovecharla es fundamental para que el DTVF pueda comprometerse legalmente en arreglos institucionales o legales que formalizan la integración. Un ocupante de TVF sin el derecho legal debidamente documentado tendrá pocas posibilidades de que sus socios potenciales en la integración se arriesguen a realizar inversiones que dependen de la capacidad de las partes para comprometerse por los periodos típicos de la producción forestal sostenible.

definido tenga el derecho de aprovechar el recurso, que el riesgo de perder tal derecho sea nulo (excepto si esto es el resultado de una transacción legítima en el mercado de tierras), y que el Estado le apoye a defender tal derecho.

II. LA INTEGRACIÓN HORIZONTAL ENTRE DTVFs

Este capítulo presenta los instrumentos de apoyo a la toma de decisión y las herramientas legales, institucionales y financieras para la integración horizontal entre los dueños de pequeñas tierras forestales como una alternativa para superar los problemas de la fragmentación e incrementar la competitividad de los productores forestales. La primera sección presenta los principales problemas que los dueños de pequeñas TVF enfrentan y sus intereses como productores independientes. La sección dos presenta las ventajas y desventajas de la integración horizontal, los instrumentos institucionales y legales que pueden ser usado para realizar este tipo de integración, y describe el proceso de que los DTVF pueden adoptar para lograr tal integración.

II.1 Problemas e intereses de los DTVF independientes

Algunos DTVF se preguntarán porque debieran integrarse, sobre todo cuando han manejado su negocio forestal de forma independiente por mucho tiempo. Es posible que un número muy pequeño de DTVF haya tenido éxito con su negocio forestal en terrenos de tamaño pequeño. La gran mayoría, sin embargo, no obtiene ingresos económicos suficientes y competitivos, debido principalmente a su pequeña escala de operación y a su bajo poder de negociación (vea el cuadro 1).

Esta situación provoca que los DTVF vean afectados sus intereses y que sus objetivos económicos no siempre sean logrados. El ingreso reducido que los DTVF obtienen de su negocio de base forestal genera baja calidad de vida de los DTVF; incentivos contrarios al manejo forestal sostenible; problemas sociales; e impactos negativos al ambiente, por la conversión del uso de tales tierras a usos no sostenibles ni competitivos, como la agricultura de ciclo corto o la ganadería. Aun que los DTVF puedan derivar ingresos de tales actividades, estos ingresos normalmente disminuyen con la edad de la conversión llevando al eventual abandono del área degradada. Un análisis más detallado de las alternativas institucionales disponibles para DTVF no integrados, sus características básicas, las características

de los negocios forestales disponibles para ellos, la capacidad de toma de decisiones en las varias etapas del negocio forestal, y las ventajas y desventajas para los DTVF de cada alternativa institucional mencionada está disponible en la siguiente dirección del sitio <http://www.iadb.org/en2/df/matr/izdtvlsi.html>.

La forma que

Cuadro 1: Problemas e intereses de los DTVF como productores independientes.

Intereses	Problemas
Los DTVF tienen normalmente interés de mejorar sus condiciones y calidad de vida. Para ello, deben buscar aprovechar sus TVF de forma de maximizar la rentabilidad de su negocio de base forestal. Esto significa que los DTVF deben: 1. disminuir sus costos de operación; 2. aumentar la productividad de sus tierras y bosques; 3. proteger su recurso para asegurar el provecho de su producción en el futuro; 4. vender su producción a precios mayores; comprar insumos a precios menores; 5. contar con flujo de caja adecuado, y otros. Además, deben buscar tal maximización y a la vez satisfacer el requerimiento de no generar impactos ambientales negativos a la sociedad o afectar adversamente su entorno social.	Los DTVF con pequeñas áreas se enfrentan a una serie de problemas para poder lograr atender a sus intereses, y que dificultan que el negocio forestal sea exitoso. Muchos de estos problemas están relacionados con su pequeña escala de producción, como: 1. No permite la utilización de varias tecnologías de manejo forestal sostenible; 2. Bajo poder de negociación para la compra de insumos y servicios y para la venta de productos; 3. Altos riesgos forestal y comercial; 4. Inteligencia de mercado limitada; 5. Baja productividad por falta de insumos o tecnologías adecuados; 6. Gestión empresarial ineficiente; 7. Flujo de caja limitado a los momentos de cosecha; 8. Mano de obra de baja productividad; 9. Capital de inversión y capital de trabajo limitados; y 10. Pequeña escala de operación. Al enfrentar tales dificultades y otras derivadas del clima de inversión en el sector o el país, muchos DTVF concluyen que el negocio forestal no es factible y optan por la liquidación de su bosque y la conversión de sus TVF a otros usos, generalmente no sostenible.

tomen los arreglos institucionales entre DTVF, o entre estos y los industriales, determina en gran medida la cantidad y distribución de los beneficios y de los costos derivados de la integración. Por esta razón, es importante que estos arreglos traten de lograr un balance entre el poder de negociación, la escasez relativa de los factores de la producción, y la cantidad y calidad de las aportaciones hechas por los actores involucrados.

El DTVF debe analizar las ventajas y desventajas de las alternativas institucionales de integración típicas para decidir la que más le convenga. Además, el DTVF deberá considerar sus objetivos y expectativas con respecto a su negocio forestal y los requerimientos, obligaciones y compromisos asociados con cada una de las alternativas. Estos y otros detalles del proceso de integración se discuten adelante.

II.2 Integración horizontal con otros DTVF

Un determinado dueño de pequeñas TVF puede decidir asociarse con otros vecinos con el propósito de poder disfrutar de las ventajas de una escala mayor de las operaciones forestales, incluyendo ingresos netos mayores.

La integración horizontal de DTVF es una alternativa factible y eficiente para solucionar muchos de los problemas que enfrentan estos propietarios y para aumentar el ingreso neto de su negocio forestal.

Las ventajas o desventajas de la integración horizontal dependen del tipo específico de integración que los DTVF decidan adoptar, como indica el Cuadro 2. Los instrumentos institucionales que se presentan a continuación fueron diseñados para aprovechar las ventajas de la integración y reducir o eliminar las desventajas.

Cuadro 2: Ventajas y desventajas de la integración horizontal para el DTVF.

Ventajas	Desventajas
1. Utilizar tecnologías de plantación y/o manejo forestal más eficientes y sostenibles; 2. Aumentar su poder de negociación en la compra de insumos y venta de productos; 3. Obtener economías de escala en la administración del negocio forestal; 4. Mejorar el flujo de caja del negocio forestal; 5. Disponer de mayores volúmenes de productos para interesar a nuevos compradores o mercados; 6. Acceder a mercados financieros que requieren mayor escala; y 7. Disminuir sus riesgos forestales (incendios, plagas, enfermedades, robo) o comerciales.	1. El DTVF individual deja de tomar decisiones individualmente, en la mayoría de los casos. En algunos casos esto puede ser una ventaja; 2. Cuando se asocia, en ocasiones, el DTVF deja de ser elegible para recibir apoyos directos del gobierno. Normalmente este beneficio lo recibirá la nueva entidad que controla las TVF; 3. El riesgo forestal puede ser alto, dependiendo de la forma asociativa seleccionada; y 4. Deja de ser propietario directamente de las TVF y pasa a ser propietario indirecto como accionista o socio de una empresa, la que a su vez pasa a ser la propietaria de la tierra.

II.3 Instrumentos institucionales y legales para la integración horizontal

Hay varias formas legales que los DTVF pueden utilizar para integrarse horizontalmente. El cuadro 3 presenta las principales formas, tipología, y sus características básicas. Un análisis más detallado de las alternativas institucionales disponibles para la integración horizontal de los DTVF, sus características básicas, las características de los negocios forestales disponibles para ellos, la capacidad de toma de decisiones en las varias etapas del negocio forestal, y las ventajas y desventajas para los DTVF de cada alternativa institucional está disponible en la siguiente dirección del sitio <http://www.iadb.org/en2/df/altinhor2.html>.

Las formas legales de integración horizontal más completas y las que generan el mayor número de beneficios a los DTVF son las que involucran la **fusión** de sus propiedades o la **cesión del usufructo**, para constituir una empresa forestal encargada de administrar las TVF como una sola unidad productiva. Hay varias modalidades de empresas que los DTVF pueden constituir y que tienen varias ventajas y desventajas asociadas a una integración completa. Entre ellas están la **sociedad anónima (SA)** y la **sociedad de responsabilidad limitada (SRL)**. En estas modalidades, el DTVF aporta sus tierras o el derecho de usufructo de las mismas (reservando los demás derechos de propiedad) al capital social de la empresa a cambio de acciones. La empresa pasa a ser la gestora de las TVF y de los negocios forestales correspondientes.

Cuadro 3
Alternativas institucionales para la integración horizontal de DTVF

Tipología		Características Principales
Servicios Forestales (Cooperativa/asociación)	Empresa de servicios forestales: Empresa formada por DTVF y por terceros para ofrecer servicios de gestión forestal que son cobrados a los clientes o usuarios.	Las TVF quedan en manos de sus propietarios. Resulta en un aumento de la escala. Las decisiones son individuales. Se logran economías de escala y precios más bajos para los insumos. Los servicios (silvicultura, caminos, etc.) se venden por separado. Riesgo forestal y comercial alto a mediano. Mejor acceso al crédito y más barato para DTVF si la cooperativa le da el servicio.
Manejo Integrado de Propiedades Individuales	Empresa gestora de bosques: DTVF contrata empresa para gestionar el bosque integralmente y recibe beneficios del manejo de sus TVF.	Las TVF quedan en manos de sus propietarios. Aumenta el tamaño de la empresa. Se logran economías de escala y precios más bajos para los insumos. Servicio integrado. Empresa puede recibir subsidios y tener un flujo de caja positivo. Riesgo forestal mediano a bajo. Riesgo comercial mediano. Mejor acceso al crédito y más barato para la empresa integrada.
Fusión (Merger)	Empresa forestal: Empresa formada por DTVF donde la propiedad de las TVF es transferida voluntariamente para la empresa a cambio de acciones y dividendos.	Las TVF pasan a formar parte del patrimonio de la empresa. Aumenta el tamaño de la empresa y la oportunidad de tener ganancias más altas. Entre otras ventajas puede reducir su riesgo forestal y disponer de mejores habilidades empresariales y técnicas. Riesgo forestal y comercial mediano. Mejor acceso al crédito y más barato para la empresa.

Con la fusión, los socios (ex DTVF) ya no tienen control de cómo se aprovechan las TVF, pero pasan a tener voz y voto en la operación de la empresa de forma proporcional al número de acciones que tienen (directamente o a través de un directorio ejecutivo con representantes elegidos por los socios), y reciben los beneficios de la valorización de las acciones o de los dividendos distribuidos por la empresa.

Algunos DTVF pueden no sentirse confortables con la entrega de su propiedad, o aún con la cesión del derecho de usufructo de la misma, a una empresa que apenas se constituye. Para estos casos, el DTVF puede obtener algunos de los beneficios de la integración horizontal utilizando mecanismos de integración parcial a través de la creación y/o participación en **cooperativas**, o **sociedades civiles**; y/o la formalización de **contratos de servicios técnicos forestales**. El DTVF puede beneficiarse de la escala de los proveedores de servicios forestales individuales que pueden realizar tareas específicas como inventarios forestales, la compra de insumos, la venta de productos, la renta de equipos, la capacitación, la construcción de caminos, el corte y el transporte, etc. Este tipo de integración no es completo, no genera todos los beneficios de la fusión; además, deja al DTVF la responsabilidad de pagar por los servicios recibidos. Las formas organizacionales de las empresas que proveen tales servicios pueden ser cooperativas o asociaciones civiles forestales donde se asocian DTVF, o empresas privadas de provisión de servicios desvinculadas de los DTVF. Otra forma de integración horizontal que puede llegar a ser casi completa es la realización entre dos o más DTVF de **contratos de asociación en participación**, a través de los cuales se asocian para la realización de un negocio específico por un tiempo determinando.

Los DTVF pueden contratar con terceros la gestión integral de sus bosques. Hay varias formas de contratación que pueden utilizarse como el **contrato de servicios técnicos forestales**, en el que una empresa puede encargarse de realizar todas o parte de las actividades de gestión del bosque y cobra por sus servicios al DTVF. Esta forma de contrato es muchas veces poco atractiva para los DTVF que no cuenten con capital necesario para hacer los pagos. Otra forma es el caso en que el DTVF **arrienda** sus

tierras por un valor fijo pagado periódicamente por el **arrendatario** (un DTVF vecino o una empresa forestal) que se encarga de realizar todas las actividades productivas durante la vigencia del contrato. La última forma permite al DTVF asociarse con un vecino o con una empresa forestal, a través de un **contrato de mediería**, en el que los socios comparten los riesgos y frutos del manejo de las TVF.

Cada alternativa de integración horizontal tiene ventajas y desventajas que los DTVF deben evaluar con atención para poder decidir sobre la que más les conviene. Aunque serán raras las veces en que un determinado DTVF tenga disponibles todas las alternativas mencionadas, es útil conocerlas ya que las oportunidades de usarlas pueden incrementarse en la medida que los instrumentos son mejor conocidos por los interesados. El anexo 1 presenta un análisis más detallado de los tipos de contratos que se pueden utilizar en la integración horizontal y el sitio cuenta con modelos de contratos tipo recomendados para que los usuarios interesados puedan adecuarlos a sus condiciones específicas. El anexo 2 presenta un análisis más detallado de las formas legales asociativas mencionadas, mientras que se encuentran en el sitio los modelos de estatutos recomendados para los usuarios interesados en la integración horizontal que pueden adecuarse a sus condiciones específicas.

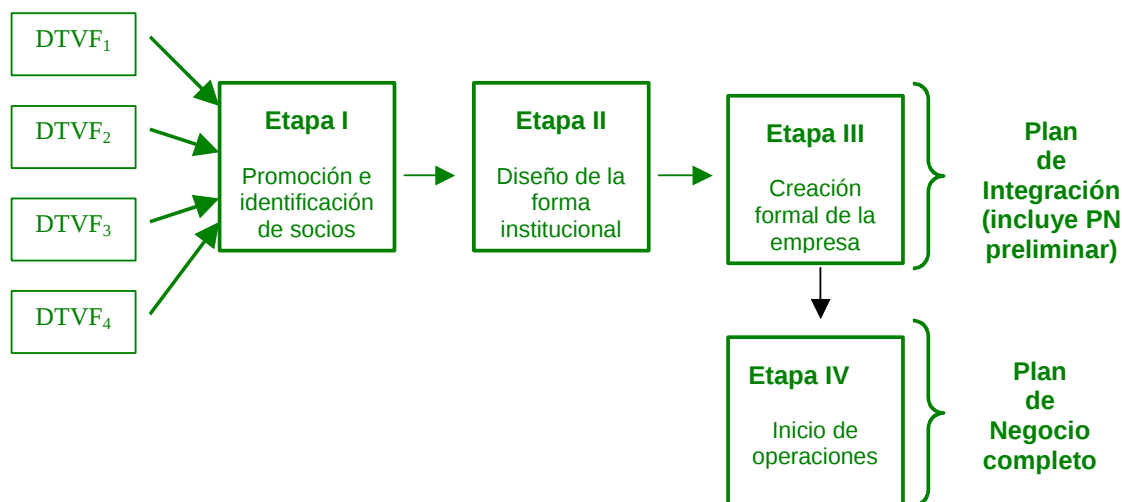
II.4 ¿Cómo integrarse horizontalmente?

Una vez que el DTVF haya decidido que le interesa integrar horizontalmente sus TVF con las de sus vecinos, se debe llevar a cabo un proceso que consta de cuatro etapas para concluir la integración. El proceso se inicia cuando dos o más DTVF muestran su interés y convencimiento en asociarse para mejorar las condiciones de sus negocios forestales independientes.

Etapas de un proceso típico de integración horizontal entre DTVF

El proceso típico de integración horizontal recomendado en este estudio involucra 4 etapas principales: promoción e identificación de socios, diseño de la forma institucional, creación formal de la empresa, y el inicio de operaciones de la nueva unidad integrada. En la figura 3 se muestra el proceso y a continuación, se discuten cada una de las etapas en más detalle.

Figura 3: Etapas de un proceso típico de integración horizontal de DTVF.



Etapas I: Promoción e identificación de socios

Los DTVF de una región pueden ser informados por promotores de la integración, como por ejemplo oficiales del gobierno, otros DTVF ya integrados, un industrial o consumidor mayorista de productos forestales, u otras fuentes sobre las virtudes de la integración.

Cuando dos o más DTVF estiman que la integración horizontal con otros DTVF les puede generar beneficios netos superiores a los que actualmente obtienen como productores independientes, ellos pueden decidir actuar con miras a una eventual integración.

Esta etapa es fundamental por que el éxito de los negocios forestales a ser realizados en las TVF integradas, será generalmente mayor cuanto mayor sea la extensión de las tierras integradas. Además, los costos fijos de la integración podrán también compartirse entre un mayor número de productores, reduciendo la aportación de cada uno. Es probable también, que el apoyo que el gobierno esté dispuesto a otorgar para facilitar la integración horizontal sea mayor o sea dado primero al grupo de productores con más miembros y/o con el mayor número total de hectáreas a integrar.

El primer paso de esta etapa inicial sería lograr identificar socios potenciales con el mayor número de hectáreas por DTVF posible y que sea suficiente para poder justificar y lograr apoyos del gobierno (si los hay) para estar en condiciones de preparar y ejecutar un **Plan de Integración** de sus tierras y negocios forestales. Para esto, se puede formar un grupo líder de DTVF interesados en promover la integración.

El grupo líder llevará a cabo una campaña de difusión y promoción entre los DTVF de su zona de influencia para divulgar los beneficios de la integración horizontal y atraer nuevos socios potenciales.

Para persuadir a sus vecinos, el grupo líder puede utilizar material de difusión distribuido por promotores de la integración. Este material puede ilustrar de forma general el objetivo de la sociedad, la estructura de la empresa, los recursos financieros, materiales y humanos requeridos para su constitución y operación, y los costos y beneficios adicionales para los socios cuando se comparan con sus negocios independientes.

Los líderes también pueden difundir las alternativas de integración horizontal parcial que no llegan a lograr todos los beneficios de la integración horizontal, pero que pueden ser opciones más lucrativas que la producción independiente, al igual que servir como alternativas intermedias hasta que los DTVF estén convencidos de las virtudes de la integración completa. Las alternativas de integración parcial, como contratos de arrendamiento, de mediería, de asociación en participación o de servicio de gestión integral, pueden ser combinadas con las alternativas de constitución de sociedades anónimas o de responsabilidad limitada para formar áreas mayores bajo el control de la empresa integrada. Esta variedad de alternativas permite a cada DTVF evaluar las alternativas que mejor les convengan en un determinado momento, lo que puede cambiar en el futuro conforme las experiencias y los éxitos de los negocios forestales integrados sean mejor conocidos.

El número de DTVF y la superficie forestal que ellos controlan y que se consideran mínimos para proceder a la integración, dependen de la factibilidad financiera, técnica, ambiental, social e institucional del negocio que se busca implantar. Además, los beneficios netos de la integración que benefician a los DTVF socios deben ser más favorable que la alternativa de DTVF independiente. Para concluir sobre tal factibilidad, los socios potenciales deben continuar con la etapa 2 del proceso de integración. Al ser un proceso iterativo, el análisis dará a los interesados una mejor idea sobre tal factibilidad y la necesidad de seguir buscando nuevos socios hasta llegar al número mínimo necesario.

La promoción e identificación de socios potenciales puede seguir aún después de constituirse la empresa integrada o firmados los contratos, con el propósito de aumentar la escala del negocio. Sin embargo, como etapa inicial, estas actividades deben lograr un número de socios potenciales que motive al grupo líder a continuar con la etapa 2 del proceso.

Etapa II: Diseño de la forma institucional.

Como resultado de la etapa anterior, el grupo líder de DTVF concluyó que hay número suficiente de socios potenciales interesados en integrarse horizontalmente.

En esta etapa el grupo tendrá que diseñar, evaluar y decidir si o no vale la pena integrarse y la forma institucional más conveniente para realizarla. La etapa concluye con la selección y el diseño de la forma institucional que adoptará la empresa integrada y con la preparación de un **Plan de Negocio** simplificado o preliminar de la empresa.

El primer paso en esta etapa es identificar los tipos de apoyo que se pueden obtener de los promotores de la integración e identificar la lista de actividades que se deberán realizar, estimaciones de costos (usando costos promedios previamente estimados), la identificación de la aportación que harán los DTVF interesados, y la aportación que se requiere del promotor para su financiamiento. Con algunas variaciones, según el mecanismo financiero usado, el promotor revisará la solicitud y decidirá sobre su factibilidad y su participación en el financiamiento. Posteriormente, el promotor y los DTVF pueden firmar compromisos como un **Contrato de Cooperación para la Integración** (Ver <http://www.iadb.org/en2/desca/rgas/docs/concopin.doc>).

Recuadro 6: Actividades del Plan de Integración

Promoción e identificación de nuevos socios: Estas actividades buscan ampliar el número de socios potenciales de la nueva empresa y con esto incrementar en el área de TVF bajo el control de la misma y poder aprovechar economías de escala mayores.

Análisis y preselección de formas institucionales (empresas y/o contratos): Los futuros DTVF socios de la empresa deben analizar cuidadosamente las formas institucionales disponibles para asociarse con el propósito de identificar claramente las obligaciones y los derechos que adquirirán en caso de que decidan integrarse.

Selección de formas institucionales: La selección de la forma asociativa para la empresa integrada depende fundamentalmente de los factores siguientes: interés del DTVF para mantener la propiedad de sus TVF; interés y/o capacidad del DTVF para realizar algunas de las actividades asociadas con el cultivo, manejo, aprovechamiento, extracción, transporte y comercialización de su bosque; nivel de riesgo forestal y comercial que el DTVF desea asumir en su negocio forestal; tipo y cantidad de la aportación del DTVF al capital social de la empresa. Además, para estimular a los socios potenciales a aceptar los riesgos de la creación de una nueva empresa (como socios fundadores) y a aportar sus tierras o usufructos a la mismas, se puede decidir premiar a los DTVF que opten por estas formas de participación con un número mayor de acciones a las que corresponderían al valor de las TVF que estarían dispuestos a aportar. Por ejemplo, los DTVF podrán integrarse y realizar su aportación de dinero (capital); tierras de vocación forestal; o el usufructo de las tierras de vocación forestal.

Elaboración del Plan de Negocio preliminar y del estudio de prefactibilidad: Durante la elaboración del Plan de Negocios Preliminar, los socios de la empresa que se integrará deberán determinar la factibilidad técnica, financiera, económica, institucional, social, y ambiental de su negocio. Antes de crear formalmente la empresa, es importante que los DTVF socios conozcan los resultados esperados, y posibles, de la gestión de la empresa para evitar crear falsas expectativas entre los socios o invertir recursos escasos que pudieran tener un mejor uso. Sólo debiera tomarse la decisión de constituir formalmente la empresa si se prevé que ésta tenga una posición competitiva en el mercado que produzca, en turno, resultados financieros favorables.

Adecuación final del estatuto de la empresa y/o de los modelos de contratos: Revisión legal de los documentos que demuestran la propiedad de las TVF de los socios potenciales: Esta actividad busca asegurar que todos los DTVF socios potenciales cuentan con los documentos adecuados para comprobar la propiedad de las TVF y poder firmar los contratos correspondientes.

Aún si en el país o región no hay promotores con mecanismos de apoyo para financiar parcialmente la preparación del SI, el grupo líder puede buscar financiamiento propio entre los DTVF interesados o en el mercado financiero para realizar el proyecto. En esta Nota se asume que el gobierno del país es el promotor interesado en apoyar la integración.

Con la firma del Contrato de Cooperación para la Integración, el grupo de DTVF contratará a consultores acreditados para preparar su **Plan de Integración**, que es el producto de las actividades indicadas en el Recuadro 6.

Etapas III: Creación formal de la empresa.

Con base en las actividades mencionadas en la etapa anterior el grupo líder evaluó y decidió que vale la pena integrarse, y diseñó la forma institucional más conveniente para hacerlo. Esta etapa concluyó con la selección y diseño de la forma institucional que adoptará la empresa integrada y con la preparación de un Plan de Negocio simplificado o preliminar de la empresa. Todos estos productos formarán parte del Plan de Integración del grupo de DTVF que quieren integrarse.

La presente etapa corresponde a la formalización de la creación de la empresa integrada y/o la de los varios contratos necesarios para concretar la participación de los socios. Los requerimientos para la constitución formal de la empresa varían de país a país. Generalmente, será necesario que los socios hagan formalmente las aportaciones al capital social de la empresa, ya sea la propiedad de las TVF, el derecho de usufructo, o efectivo. Estas aportaciones serán reconocidas a los socios a través de la emisión y distribución de acciones. Además, posiblemente se requerirán otros documentos y registros para que la empresa funcione según las leyes aplicables en el país, como las obligaciones civiles, comerciales y fiscales. Los documentos serán entregados a un Notario Público para que formalice el Estatuto de la empresa y le dé sustento legal a través del acta constitutiva.

Al momento de tener la acta constitutiva, la empresa integrada adquiere personalidad jurídica para realizar todas las actividades de su objeto social, incluyendo la gestión de los bosques que se integrarán como consecuencia de la creación de la empresa o la firma de los contratos de constitución de usufructo, de mediería, o de arrendamiento. Al contar con su personalidad jurídica, la empresa podrá formalizar estos contratos con los DTVF que hayan decidido no integrarse totalmente en esta oportunidad y convertir sus propiedades en acciones.

Esta etapa también tiene una serie de costos que podrían ser compartidos con el gobierno como parte del Plan de Integración.

El tipo y nivel de las obligaciones, responsabilidades y derechos de los DTVF socios de la empresa integrada (o ex - DTVF) variarán con el tipo de empresa creada y con el tipo de participación que seleccionaron. Consecuentemente, algunos de los DTVF dejan de ser propietarios de las TVF, mientras que otros pasan a ser nudo propietarios, arrendadores o socios de la empresa por medio de contratos de mediería, pero en todos los casos ya no tendrán el mismo nivel de responsabilidades que cuando administraban sus propiedades individualmente.

La última etapa del proceso de integración horizontal de los DTVF es la operación de la nueva empresa.

Etapas IV: Inicio de la operaciones de la empresa.

Una vez que la empresa está creada y/o formalizados los contratos de constitución de usufructo, de arrendamiento o de mediería, la empresa estará en condiciones de iniciar sus operaciones.

Las actividades de operación de la empresa⁸ ya no son consideradas como parte del proceso de integración propiamente, excepto por el hecho que la empresa deberá seguir buscando nuevos socios para ampliar aún más su escala y alcanzar niveles de productividad y competitividad mayores.

III. LA INTEGRACIÓN VERTICAL ENTRE EL DTVF Y LA INDUSTRIA

Este capítulo presenta la integración vertical entre los DTVF y los industriales forestales o usuarios mayoristas de productos forestales como una opción para lograr una escala de operación más rentable y competitiva para los negocios forestales de ambas las partes. Aquí se discuten los varios aspectos de la integración vertical desde la perspectiva del DTVF y de los industriales. En especial, se presentan las ventajas y desventajas de la integración vertical para los DTVF, los problemas, necesidades e intereses de los industriales forestales. También, se presentan metodologías de apoyo a la toma de decisión e instrumentos legales e institucionales necesarios para que los DTVF puedan integrarse verticalmente con los industriales.

Como el proceso de integración vertical obviamente involucra los DTVF, para evitar redundancia, se optó aquí por una presentación centrada en los varios aspectos de la integración vertical propiamente, con comentarios sobre las perspectivas de las partes según necesario. En el sitio web para la difusión del estudio, las páginas correspondientes fueron preparadas para que el usuario pueda conocer los detalles de las metodologías desde la perspectiva de cada uno de los actores sin que se tenga que necesariamente haber revisado la perspectiva de los demás.

III.1 Ventajas y desventajas de la integración vertical para el DTVF

En la sección II.1 arriba se discutieron los problemas e intereses de los DTVF independientes. La integración vertical es otra estrategia que puede ser utilizada por los DTVF para superarlos. Las ventajas o desventajas de la integración vertical para los DTVF dependen del tipo específico de integración que ellos decidan adoptar, conforme a lo presentado en el cuadro 4.

Cuadro 4: Ventajas y desventajas de la Integración vertical para el DTVF

Ventajas	Desventajas
1. Mayor probabilidad de flujo de caja positivo y más balanceado; 2. Mayor productividad por la especialización y utilización de tecnologías apropiadas para escalas mayores; 3. Reducción del riesgo forestal asociado con incendios, plagas, o enfermedades; 4. Reducción del riesgo comercial por fluctuaciones en el mercado; 5. Precios más bajos para sus insumos y más altos para sus productos; 6. Costos más bajos por los servicios técnicos más apropiados; 7. Acceso a asistencia técnica más efectiva; y 8. Acceso a información estratégica del mercado a un costo más bajo.	1. Al integrarse, generalmente, no se requiere que los DTVF desarrollen ciertas (o casi todas) habilidades empresariales que las realizará el industrial (lo que puede ser una ventaja ya que permite la especialización); 2. Tiene que lidiar con la industria que tiene una capacidad de negociación mayor que la suya lo que puede intimidarlo; y 3. Como socio de la industria, su éxito dependerá del éxito de la industria.

III.2 Problemas de abastecimiento de materia prima del industrial

Por otro lado, la industria forestal en los países de América Latina tienen varias oportunidades de negocio, pero enfrentan problemas que varían de país a país, y aún dentro de un mismo país. Estos problemas y oportunidades se expresan en las varias etapas del negocio del industrial: (1) obtención de insumos y servicios, (2) transformación de materias primas en productos intermedios o finales, y (3) comercialización y distribución de los productos. Cada etapa puede ser igualmente importante para asegurar el éxito de sus negocios.

Aquí nos concentraremos en los problemas asociados a la primera etapa, o sea, el problema que enfrentan en muchos países o regiones para conseguir un abastecimiento de materia prima maderera en la cantidad, con la calidad, en el momento oportuno y a precio competitivo. Contar con materia prima con estas características es fundamental también para permitir la planeación en el mediano y largo plazos, y el eventual crecimiento de la producción.

Para solucionar tales problemas, los industriales típicamente cuentan con tres mecanismos básicos: (1) comprar en el mercado local, (2) importar, o (3) producir madera en tierras propias. Muchas veces, la oferta local de madera es incierta, es demasiado cara (incluyendo los costos de transacción), o genera riesgos que no permiten depender de ella para obtener materia prima con las características deseadas. La falla en la seguridad de la tenencia de las TVF, propiedades demasiado pequeñas para aprovechar economías de escala en la producción forestal, y/u otros motivos que llevan a la deforestación y al uso no sostenible de las tierras forestales reducen la oferta de madera en el largo plazo. Muchas industrias, frecuentemente las de capacidad mayor y las más productivas, no pueden comprar la madera con las características que necesitan en el mercado local. Las compras locales son utilizadas principalmente por pequeños industriales, de bajo capital y tecnología que más bien actúan como empresas itinerantes que se mueven frecuentemente en busca de madera barata y se extinguen cuando no la encuentran.

La importación de materia prima pocas veces es factible ya que puede involucrar costos de transporte importantes que resultan en precios demasiado altos para la materia prima lo que llevaría al industrial a no ser competitivo.

Para producir directamente su materia prima, el industrial requiere capital para la compra de tierras y para la producción forestal propiamente. Muchas veces, el mercado de tierras no está bien desarrollado, no ofrece la seguridad para la realización de transacciones, o el precio de los terrenos con las características necesarias en el área de influencia económica del industrial son demasiados altos. Al comprar tierra, el industrial inmoviliza un capital importante que frecuentemente podría ser invertido en otras actividades de la empresa. Sin embargo, esta solución ha sido la preferida por muchos de los industriales con inversiones de mediano a largo tamaño en América Latina.

Como todo agente económico, el industrial tiene un interés legítimo en obtener el mayor beneficio financiero posible de su negocio de base forestal. Esta consideración se hace más evidente cuando se toman en cuenta los cuantiosos recursos financieros necesarios para operar una industria forestal de forma competitiva. A largo plazo, los inversionistas consideran los costos de inversión para su capital de forma que las inversiones en el sector tienen que ser competitivas con otros sectores de la economía.

El industrial tiene también otros intereses que se relacionan con el entorno social y ambiental en que se desenvuelve su negocio. Las preocupaciones de la sociedad por aprovechar sustentablemente los

recursos naturales, conservar y proteger el ambiente, y promover la estabilidad económica y social de las comunidades dentro o cercanas a los bosques, han tenido un impacto importante en la forma en que el negocio forestal se realiza hoy en día (vea Recuadro 7).

Recuadro 7: Intereses típicos del industrial

1. Generar lucros y/o crecimiento de activos para los dueños de la industria;
2. Abastecerse de materia prima maderera en la cantidad, con la calidad, en el momento oportuno y a precio competitivo;
3. Operar su negocio de base forestal de manera tal que logre el mayor uso posible de la capacidad instalada;
4. Incrementar la escala del negocio para obtener economías de escala incrementando su productividad y reduciendo costos; y/o incrementar su participación en el mercado, expandiendo a nuevos mercados local o de exportación;
5. Disminuir riesgos o incertidumbres para la operación al mantener un ambiente amigable y saludable con los individuos y las comunidades localizados en el área de influencia de su negocio; y
6. Establecer y mantener un ambiente cordial de negocios con sus empleados, proveedores y clientes.

III.3 Integración vertical como alternativa para el industrial

La integración vertical del Industrial forestal con DTVF es una opción frecuentemente factible para consolidar o expandir los negocios de la industria forestal superando la incertidumbre o los riesgos asociados al abastecimiento de madera en las cantidades, con la calidad y oportunidad requeridas y a precios competitivos.

En los últimos años, el mecanismo de integración vertical de la industria con DTVF, ha surgido como una importante alternativa que complementa los métodos básicos de obtención de la materia prima.

Al integrarse con los pequeños DTVF, los industriales pueden aprovechar una serie de beneficios, como: liberar recursos financieros escasos en la compra de TVF para realizar otras inversiones; asegurar o complementar sus mecanismos de obtención de materia prima en las cantidades, con la calidad y oportunidad requeridas y a precios competitivos; utilizar más su capacidad instalada; incrementar la producción y productividad aprovechando las economías de escala en la producción y/o en la comercialización; compartir y reducir los riesgos asociados a la producción forestal; poder planear la producción y la inversión; y cumplir parcialmente con su **responsabilidad corporativa** (vea Recuadro 8) al generar ingreso para los vecinos y alinear sus intereses con los de la industria.

Recuadro 8: Responsabilidad corporativa del Industrial y la integración

Otra ventaja que obtiene el Industrial al integrarse con los DTVF, y que frecuentemente no se considera, es el establecimiento de buenas relaciones con los grupos localizados en su área de influencia como las comunidades, sus proveedores, sus empleados y sus clientes. Esta buena relación tiene varias ventajas para la industria, ya que puede tener efectos positivos al momento de requerir personal para sus actividades industriales o contar con el beneplácito de la comunidad para realizar sus actividades. Tener buenas relaciones con las comunidades no es un costo para el Industrial, sino una inversión que le producirá beneficios.

Hay varias formas por las cuales el industrial puede generar beneficios para su entorno. La industria puede apoyar a preservar los bosques, los cauces de agua y disminuir la erosión al aplicar sus tecnologías y sus otros recursos, de manera que se tenga un manejo forestal menos dañino para la conservación de los recursos naturales. Aunque estas inversiones pueden aumentar sus costos totales de abastecimiento en el corto y mediano plazos, es posible que consiga beneficios en el futuro que compensen estas externalidades. Además, los vecinos de los industriales pueden beneficiarse de la creación de empleos, de servicios relacionados con caminos, transporte colectivo, servicios de utilidad pública y comunales, y del aumento del bienestar de las poblaciones en zonas rurales. La inversión realizada por el Industrial para proveer estos servicios será, en la mayoría de los casos, reconocida y valorada por las comunidades, ya que será una muestra del interés del Industrial por conservar la estabilidad social y económica de los pobladores de las comunidades forestales.

Al promover la integración vertical de forma que sea un buen negocio para sí misma y para los DTVF, la industria está directa o indirectamente, convirtiendo estos proveedores en socios. Como socios, les interesará a todos el éxito de sus emprendimientos que estarán íntimamente vinculados. Esta es quizás una de las formas efectivas de atender a las crecientes demandas de las comunidades e inversionistas con relación a la responsabilidad corporativa de la industria. Esto también es un importante paso para las empresas interesadas en la certificación de su producción ya que contribuye a atender a los requerimientos sociales de los certificadores.

III.4 ¿Vale la pena integrarse verticalmente?

En el mundo de los negocios, la integración entre empresas y entre negocios es bastante común y las razones que se tiene para ello son muy variadas. La pregunta básica que se hacen los dueños de empresas o de negocios es *¿Vale la pena integrar?* La respuesta básica es que la integración sólo se concretará si es un buen negocio para cada una de las partes.

Así, la respuesta a esta pregunta está sujeta a una evaluación de cada una de las partes con posibilidades de integrarse, es decir, el industrial y el DTVF. Cada parte deberá analizar los costos y beneficios de por lo menos cuatro alternativas de integración correspondientes a las formas institucionales que se pueden realizar y comparar los resultados con los costos y beneficios de la alternativa sin integración. Estas alternativas de integración vertical son: (1) **fusión** (propiedad o usufructo), (2) **contrato de arrendamiento**; (3) **contrato de producción**; o (4) **contrato de mediería**. Si más de una alternativa de integración resultan más ventajosa que la alternativa “sin integración,” el cada parte podrá priorizarlas para facilitar el proceso de negociación con sus futuros socios.

Como la integración debe ser una solución que traiga ganancias netas para ambas partes, ellas deben conocer los intereses, ventajas y desventajas de estas alternativas para sus socios. Tal conocimiento le permitirá al industrial diseñar instrumentos de integración que sean atractivos también para los DTVF, y

desarrollar argumentos y usar tal información en la promoción que deberá realizar para atraer socios. La industria tiene que tener claro que el DTVF se decidirá por la integración cuando sus beneficios esperados netos presentes sean superiores a los beneficios netos esperados de su mejor alternativa para el aprovechamiento de la tierra, o sea, su costo de oportunidad.

El industrial evaluará los diferentes tipos de integración que puede utilizar identificando las razones estratégicas de cada uno en cuanto a las características que tendrá la nueva fuente de abastecimiento (cantidad, calidad, costo unitario, y oportunidad de la madera a obtener), y los costos adicionales como sus requerimientos organizacionales y costos operativos. Inicialmente, este análisis puede ser al nivel de prefactibilidad. Si este análisis inicial indica perspectivas favorables, el próximo paso del industrial sería diseñar alternativas detalladas que le permitan un análisis más preciso, y el desarrollo de instrumentos legales y soluciones organizacionales para poder instrumentarlas.

Debido a la fragmentación de las TVF en varios países de América Latina, la alternativa de no integración es frecuentemente menos factible para el industrial. La integración vertical de un industrial con uno o más DTVF es el único camino para asegurar el abastecimiento de madera en aquellos países donde no está permitido que la industria forestal posea bosques.

Los instrumentos institucionales que se presentan a continuación fueron diseñados para aprovechar las ventajas de la integración vertical para las partes y reducir o eliminar las posibles desventajas.

III.5 Instrumentos institucionales y legales para la integración vertical

Hay varias formas que los DTVF y los industriales pueden utilizar para integrarse verticalmente. El cuadro 5 presenta las principales formas, su tipología, y sus características básicas desde el punto de vista del DTVF mientras que el cuadro 6 presenta la perspectiva de los industriales. Un análisis más detallado de las alternativas institucionales disponibles, sus características básicas, las características de los negocios forestales disponibles para ellos, la capacidad de toma de decisiones en las varias etapas del negocio forestal, y las ventajas y desventajas

Cuadro 5: Alternativas institucionales para la integración vertical, perspectiva del DTVF.

Tipología / Definición		Características principales
Contrato de producción	El DTVF opera su negocio de plantación o manejo del bosque, recibe apoyos del industrial y vende su producción preferentemente al industrial con base en un contrato de producción.	El DTVF mantiene su propiedad. Usa tecnología de escalas mayores. Pequeña producción forestal, sin poder de negociación si no está asociado con otros DTVF para tal fin. Inversiones compartidas con el industrial. Ganancias repartidas a ellos. DTVF realiza manejo y producción. Recibe ingresos en pesos o anticipos regulares. Gastos distribuidos. Economía de escala parcial. Productividad alta. Riesgo forestal y comercial altos.
Contrato de arrendamiento	El DTVF arrienda su TVF a un industrial a cambio de un pago periódico y sin riesgos forestales o comerciales.	El DTVF mantiene su propiedad. Usa la tecnología de la escala que el industrial - arrendatario decide. Industrial hace las inversiones. Ganancias según el mercado de tierras. DTVF recibe renta negociada por el usufructo de TVF y no participa en el manejo del negocio ni en la producción. Ingresos distribuidos, sin gastos. Economía de escala para el industrial - arrendatario. Productividad potencialmente alta. Sin riesgo forestal. Sin riesgo comercial.
Contrato de merendería	El DTVF autoriza el aprovechamiento de su tierra para fines forestales. El industrial realiza todas las actividades productivas. Ambos comparten la producción final con base en un porcentaje previamente negociado o según lo que fije la ley.	El DTVF mantiene su propiedad. Se usa la tecnología de la escala que el DTVF acuerda con el industrial - merendero. Industrial hace las inversiones. DTVF recibe una parte de la producción de su TVF, pero no participa en el manejo del negocio ni en la producción. Ingresos en piso, sin gastos. Productividad alta. Riesgo forestal medio. Riesgo comercial medio.
Fusión (merger)	El DTVF se asocia con un industrial aportando sus TVF al capital social a cambio de acciones que lo convierten en socio de la industria.	La propiedad de las TVF o su usufructo pasa a la empresa. Aumenta el tamaño de las tierras de la industria. Se logran economías de escala mayores. Aumenta poder de negociación de la industria. Industrial hace las inversiones. DTVF se convierte en socio de empresa y participa indirectamente en la gestión del negocio forestal. Se comparten las ganancias de la empresa a través de la distribución de dividendos o aumento del precio de las acciones. Economía de escala. Productividad alta. Riesgo forestal pequeño. Riesgo comercial compartido.

para los DTVF de cada alternativa institucional mencionada está disponible en la siguiente dirección del sitio

<http://www.iadb.org/en2/dtf/matrizdtvfv.html>.

Las más simples y completas son las formas legales que involucran la **fusión** de sus propiedades o la **cesión del usufructo**, con las del industrial y convertirse en su socio. Los DTVF deben conocer los estatutos, la organización, el desempeño de la industria en el pasado, y las perspectivas hacia el futuro antes de aportar sus tierras al capital social de la industria a cambio de acciones u otros instrumentos que reparten la propiedad de la empresa. Estas alternativas requieren que el industrial esté dispuesto a compartir parte de las decisiones sobre los negocios con estos nuevos socios según sus aportaciones al capital de la empresa. Si los

estatutos de la empresa no permiten la inclusión de nuevos socios, el industrial debe considerar la reestructuración de su forma institucional.

Cuadro 6: Alternativas institucionales para la integración vertical, perspectiva del industrial.

Tipología / Definición		Características principales
Contrato de producción	El industrial busca asegurar materia prima contratando al DTVF para producir madera usando tecnología e insumos que él define. El industrial ofrece asistencia técnica, insumos y adelantos de pago durante la producción y tiene la preferencia para comprar la madera en el momento de la cosecha.	El industrial logra la preferencia en la compra de materia prima (a precio de mercado) producida por los DTVF con los especificaciones de su industria. No necesita comprar la tierra. Podrá aumentar la escala de su producción. Debe ajustar su estructura institucional (organización, finanzas, personal, equipos, etc) para asegurar la provisión de servicios, insumos y equipos a los DTVF, y la administración de los contratos. Comparte los costos de la producción y los riesgos forestales o comerciales con los DTVF.
Contrato de arrendamiento	El industrial asegura materia prima arrendando la TVF de un DTVF por un periodo de una rotación y hace pagos periódicos en cambio. El industrial podrá entonces hacer todas las inversiones y producir en tales tierras usando la tecnología que le conviene.	Al arrendar la tierra, el industrial tiene control total de la producción y de los productos durante el periodo de rotación. No necesita comprar la tierra. Aumenta la escala de su producción. Debe pagar la renta periódica al DTVF, independientemente de los demás requerimientos financieros de la producción o la cosecha. Asume todos los riesgos forestales y comerciales.
Contrato de mediería	El industrial asegura materia prima contratando el uso de la TVF por un periodo de una rotación, realizando todas las inversiones y la producción usando la tecnología que le conviene. En el momento de la cosecha, el industrial entrega una parte de la producción al DTVF.	Con el contrato de mediería, el industrial tiene control total de la producción pero apenas una parte de la madera producida durante el periodo de rotación. El industrial podrá acordar la compra de la parte de la producción del DTVF. No necesita comprar la tierra. Aumenta la escala de su producción. Debe contar con los recursos financieros necesarios para la producción o la cosecha. Comparte los riesgos forestales y comerciales con el DTVF.
Fusión (merger).	El industrial asegura materia prima invitando a los DTVF a su empresa. El industrial ofrece acciones a cambio de las TVF o de su usufructo. Los DTVF pasan a ser socios de la industria y participan de las decisiones de la empresa según las reglas de sus estatutos.	El industrial tiene control total de la TVF, de la producción, y de los productos de forma permanente o durante la vigencia del contrato de usufructo. No necesita comprar la tierra. Aumenta la escala de su producción. La empresa asume todos los riesgos forestales y comerciales. DTVF se convierte en socio de empresa y participa en la gestión del negocio forestal. Debe considerar el pago de dividendos a los accionistas o seguir creciendo la empresa y el precio de sus acciones.

Los principales tipos de estatuto de las industrias tienen diferentes ventajas y desventajas asociadas a una integración completa. Entre ellos están la **sociedad anónima** (SA) y la **sociedad de responsabilidad limitada** (SRL). En estas modalidades, el DTVF aporta sus tierras o el derecho de usufructo de las mismas (reservando los demás derechos de propiedad) al capital social de la industria a cambio de acciones. La industria pasa a ser la gestora de las TVF y de los negocios forestales correspondientes. Ella también debe estar en condiciones de informar a los DTVF sobre sus estatutos, organización, desempeño en el pasado, y perspectivas hacia el futuro para que ellos puedan evaluar los niveles de riesgos y perspectivas de éxito que podrían lograr al integrar sus tierras de forma completa con la industria.

Con la fusión, los socios (ex DTVF) ya no tienen control sobre como se aprovechan las TVF, pero pasan a tener voz y voto en la operación de la empresa, en forma proporcional al número de acciones que tienen y además reciben los beneficios de la valorización de las acciones o de los dividendos distribuidos

por la empresa. Los socios participan en la toma de decisiones de la empresa directamente o a través de un directorio ejecutivo con representantes elegidos por los socios.

Algunos DTVF pueden no sentirse cómodos con la entrega de su tierra, o aún con la cesión del derecho de usufructo de la misma, a la industria. Aun para estos casos, el DTVF y el industrial pueden obtener algunos de los beneficios de la integración vertical utilizando mecanismos de integración parcial a través de la participación en contratos específicos.

Existen varias modalidades que permiten que las TVF se integren a una industria sin que sea necesario que el DTVF deje de serlo. Una alternativa es el caso en que el DTVF ubicado en el área de influencia económica de una industria es contratado por ella para producir madera según una determinada tecnología teniendo garantida la compra de la madera en el momento de la cosecha a precios competitivos. Bajo este

contrato de producción, el DTVF también puede recibir asistencia técnica, insumos, y adelantos de pago lo que facilita su flujo de caja (ver recuadro 9).

El industrial también puede **arrendar** las tierras de los DTVF por un precio fijo pagado periódicamente el cual se encarga de realizar todas las actividades productivas y es responsable por todos los riesgos forestales o comerciales durante la vigencia del contrato.

Otra alternativa permite al DTVF asociarse con la industria a través de un **contrato de mediería**, en el que los socios comparten los riesgos y frutos del manejo de las TVF en un porcentaje previamente establecido (en algunos países, por ley), pero el industrial realiza las inversiones y maneja las TVF.

Por último esta el **contrato de asociación en**

participación, el que en realidad es una forma más general del contrato de mediería. Este tipo de contrato permite al DTVF y a la industria integrarse y convertirse en socios (*joint venture*) por un período de tiempo determinado. El DTVF aporta generalmente la TVF y otros recursos que puedan comandar y

Recuadro 9: Programa Productor florestal de Aracruz Celulose. Brasil.

Aracruz Celulose es líder mundial en la producción de celulosa blanqueada de eucalipto. La empresa responde por 31% de la oferta global del producto (2,4 millones de toneladas anuales), destinado a la fabricación de bienes de alto valor agregado, como papeles sanitarios, de imprimir, de escribir, y especiales.

Sus operaciones forestales se realizan en los estados brasileños de Espírito Santo, Bahia, Minas Gerais y Rio Grande do Sul, donde cuenta con tierras propias con aproximadamente 247 mil hectáreas de plantaciones de eucalipto, intercalados con cerca de 128 mil hectáreas de reservas nativas.

Desde 1990, la empresa mantiene el Programa Productor Florestal logrando realizar cerca de 2.600 contratos de producción con pequeños DTVF distribuidos en 113 municipios. Estos contratos suman otros 58 mil hectáreas de tierras a su base forestal productiva, de los cuales 47 mil hectáreas ya han sido plantados con eucalipto, con un área promedio por contrato de 22,5 hectáreas.

Durante su existencia, el Programa Productor Forestal de Aracruz ha utilizado cerca de R\$120 millones de Reales en la compra de madera, insumos, adelantos financieros e impuestos, y ha generado más de cinco mil empleos directos e indirectos en zonas rurales. Solamente en 2003, Aracruz utilizó aproximadamente US\$ 10 millones de dólares americanos (R\$ 28 millones de Reales) en la compra de más de 600 mil metros cúbicos de madera cotejada con base en tales contratos. Aracruz cuenta con diez oficinas locales donde laboran veinte e siete técnicos, ingenieros forestales o agrónomos en actividades de asistencia técnica a los DTVF en lo que sea necesario.

El DTVF interesado en ingresar en el programa puede escoger entre tres tipos de contratos de producción ofrecidos por la empresa:

1. **Termino de Entrega de Plantas** - Aracruz entrega gratuitamente plantas de eucalipto y asistencia técnica, y se compromete a comprar la madera en la época de la cosecha.
2. **Contrato de Compra y Venta** – además de las plantas y de la asistencia técnica, a Aracruz entrega gratuitamente fertilizantes e productos para combatir hormigas.
3. **Contrato de Compra y Venta con Recurso Financiero** – este es el tipo de contrato más completo. Aquí el productor obtiene también el financiamiento para la implantación de todo la plantación, en parcelas, que son entregadas mediante la ejecución de los servicios de implantación del bosque. Estos valores son convertidos en madera equivalente en el acto de su entrega y pagados a la empresa en el momento de la cosecha. De esta forma, la deuda del DTVF con Aracruz es en madera, y no en efectivo.

Fuentes: <http://www.fomentoflorestal.com.br>

http://www.aracruz.com.br/web/pt/aracruz/aracruz_perfil.htm.

Kengen, 2003.

Ver también

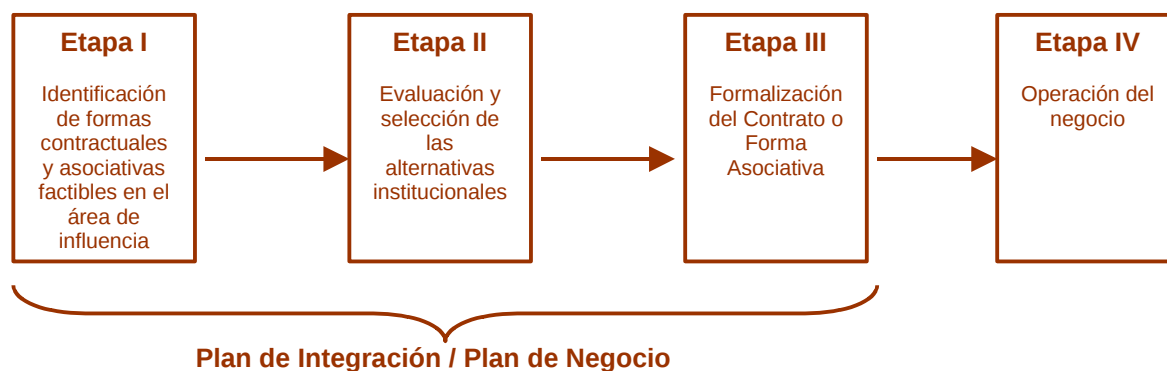
de interés para el negocio, mientras que la industria entra con sus recursos financieros, su capacidad de gestión forestal y su habilidad empresarial. Aquí los socios también comparten los riesgos y los frutos del manejo forestal, pero no en una proporción previamente establecida, sino a través de un cálculo cuidadoso del valor de las aportaciones de las partes. Esta modalidad es más explícita en el reconocimiento de las aportaciones de las partes, pero requiere de un proceso de diseño y evaluación que puede ser demasiado costosa considerando el tamaño reducido de las TVF de un propietario individual. Esta modalidad puede ser más factible cuando los DTVF previamente se integran horizontalmente y posteriormente buscan una integración vertical con la industria, haciendo que los costos de transacción por hectárea integrada sean más aceptables.

Cada alternativa de integración vertical tiene ventajas y desventajas que los DTVF deben evaluar con atención para poder decidir sobre el tipo de asociación o contrato que más les conviene. Aunque serán raras las veces en que un determinado DTVF tenga disponibles todas las alternativas mencionadas, es útil conocerlas ya que las oportunidades de usarlas pueden incrementarse en la medida que los instrumentos son mejor conocidos por los interesados. El anexo 1 presenta un análisis más detallado de los tipos de contratos que se pueden utilizar en la integración vertical y el sitio cuenta con modelos de contratos tipo recomendados para que los usuarios interesados puedan adecuarlos a sus condiciones específicas. El anexo 2 presenta un análisis más detallado de las formas legales asociativas mencionadas mientras que en el sitio se cuenta con modelos de estatutos recomendados para los usuarios interesados en la integración vertical los adecuen a sus condiciones específicas.

III.6 ¿Cómo integrarse verticalmente?

Para que el DTVF se integre verticalmente con la industria, él debe llevar a cabo un proceso que consta de las 4 etapas siguientes: identificación de formas asociativas o contractuales; evaluación y selección de la forma más adecuada; formalización del contrato o forma asociativa; e inicio de operaciones. A seguir, se discuten cada una de las etapas en más detalle. En la figura 4 se muestran las etapas de un proceso de integración vertical de DTVF con industriales o usuarios mayoristas de productos forestales. Después se discuten cada una de las etapas en más detalle.

Figura 4: Etapas de un proceso típico de integración vertical de DTVF.



Etapas de un proceso típico de integración vertical de DTVF con la industria

Etapa I: Identificación de formas contractuales o asociativas

El primer paso que debe tomar **el industrial** es identificar las formas contractuales y asociativas y evaluar inicialmente sus ventajas y desventajas. Esto se puede lograr a través de la revisión de los cuadros comparativos de las alternativas para la integración vertical para industriales (Anexos 1 y 2). Estos

cuadros ofrecen una breve introducción a los principales tipos y características de los instrumentos legales que normalmente están disponibles para formalizar la integración del industrial con los DTVF. Será necesario que el industrial también se familiarice con las características básicas de la normatividad que pueda afectar la utilización de estos instrumentos.

Como resultado de esta evaluación inicial, el industrial puede concluir que la integración vertical puede ofrecerle buenas oportunidades y decidir investigar más detenidamente la factibilidad de utilizarlas para asegurar la provisión de materia prima sin tener que comprar tierras. Es fundamental que el industrial conozca el potencial real de la integración vertical con DTVF. Para ello es necesario que se estimen el área de influencia económica de su industria, el número de DTVF, el área de tierras forestales promedio y total que ellos poseen, la existencia de competencia de otros industriales para la compra de materia prima o que también ofrecen a los DTVF oportunidades de integración. El área de influencia económica de una industria depende de los costos de transporte para traer la madera a sus patios de procesamiento. Los costos de transporte dependen de la infraestructura de transporte vial, fluvial o marítima que disponga. En general, entre menor sean los costos de transporte, mayor será su área de influencia y el número de DTVF y hectáreas que podrán involucrarse. Las mejores oportunidades para el industrial al igual que para los DTVF se darán en las áreas más cercanas a la industria. Es en estas áreas que los DTVF podrán recibir los mejores precios por su producción (o por la renta) y en donde los industriales tendrán los menores costos por la materia prima entregada. Las fuentes de información que el industrial puede considerar para obtener esta información son los datos estadísticos del gobierno, información proveída por otros promotores de la integración, o por las **Asociaciones de DTVF para la Negociación Colectiva de Contratos**. De hecho, si existen asociaciones de este tipo en su área de influencia, será fundamental que el industrial se acerque a ellas durante el proceso de desarrollo de su plan de integración ya que ellas podrán facilitar el acercamiento a, y la negociación con los DTVF.

Al final de la etapa I, el Industrial tendrá una mejor idea sobre el potencial de estrategias de integración vertical para atender a sus requerimientos de materia prima en la cantidad, calidad, precio y oportunidad. Si la conclusión es favorable, el industrial debe seguir con las etapas del proceso.

Por otro lado, los DTVF de una región pueden ser informados por promotores de la integración, como por ejemplo oficiales del gobierno, otros DTVF ya integrados, un industrial, u otras fuentes a cerca de las virtudes de la integración vertical. Sin embargo, lo más probable es que el DTVF será buscado por un representante de la industria.

Cuando el DTVF y la industria estiman que la integración vertical puede generar beneficios netos superiores a los que actualmente obtienen de forma independiente, ellos pueden decidir actuar con miras a una eventual integración.

Esta etapa, desde la perspectiva del DTVF, busca la identificación de las formas contractuales o asociativas ofrecidas por los industriales. Esta etapa concluye con la identificación de la(s) industria(as) interesadas en la integración vertical, de los tipos de contratos (producción, arrendamiento, mediación o asociación en participación) usados en la integración parcial, y de las formas de fusión que la industria ofrece para la integración completa.

El primer paso del DTVF en esta etapa inicial sería lograr identificar socios industriales potenciales que operan en su región, aún cuando el DTVF haya sido buscado previamente por un determinado industrial u otro promotor. El DTVF necesita conocer, para cada industrial socio potencial, las alternativas de contratos o formas de asociarse a la empresa que ofrecen. También es importante que el DTVF se familiarice con las normas legales que rigen los tipos de contratos que la industria le ofrece. En algunos países hay normas especializadas para regular los contratos de producción (vea en el sitio el ejemplo de un modelo de ley con tal objetivo) mientras que los demás tipos de contratos son generalmente regulados por el respectivo Código Civil.

El DTVF puede buscar esta información junto a las propias industrias, en oficinas del gobierno, con otros promotores, o en las Asociaciones de DTVF mencionadas arriba. De hecho, si existe tal Asociación, el DTVF debe considerar seriamente la posibilidad de asociarse a ella y disfrutar de los beneficios que las mismas ofrecen en apoyo a sus socios. Entre tales beneficios normalmente se encuentran: mejorar el poder de negociación de los DTVF con la industria; recibir asesoría y asistencia individual y colectiva en

asuntos legales y comerciales relacionados con operaciones de compra venta o firma de contratos; y otros. Si tal asociación no existe, el DTVF y otros vecinos interesados deben considerar la creación de una con base en el modelo de estatuto que se encuentra en el sitio (vea <http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/esasneco.doc>).

Una vez identificadas las industrias en su región y los instrumentos legales que ellas usan para formalizar la integración, el DTVF puede entonces pasar a la etapa II del proceso que busca diseñar, evaluar, y seleccionar la mejor opción de integración vertical.

Etapla II: Evaluación y selección de las alternativas institucionales.

En esta etapa, el DTVF analizará las formas institucionales disponibles para asociarse con un industrial con el propósito de identificar los beneficios potenciales y las obligaciones y derechos que adquirirá al integrarse. Evaluará las ventajas y desventajas de cada alternativa con respecto a la forma en que se distribuirán los riesgos forestal y comercial; la valoración de insumos y servicios proveídos por el industrial; las especificaciones técnicas de los productos que entregará al industrial; las penalizaciones y sanciones por incumplimiento del contrato; y las formas de pago por la madera entregada a la industria.

El primer paso del DTVF en esta etapa debe ser identificar los tipos de apoyos que se pueden obtener del gobierno u otros promotores de la integración. Luego se debe preparar un plan de integración que incluya las actividades mencionadas en el Recuadro 10.

El DTVF deberá concluir esta etapa con la selección del arreglo contractual o la forma asociativa que adoptará y con una idea de su Plan de Negocio (vea <http://www.iadb.org/en2/institucionales.html>) para asociarse con el industrial.

Recuadro 10: Actividades del plan de integración vertical de los DTVF.

El Plan de Integración del DTVF es el producto de las siguientes actividades:

Análisis y preselección de formas institucionales (estatutos y/o contratos). El DTVF debe analizar cuidadosamente las formas institucionales disponibles para asociarse con el industrial. Cada alternativa de integración vertical tiene ventajas y desventajas para el DTVF y para el industrial. Es importante que el DTVF contrate a proveedores privados de servicios de consultoría, que le orienten y auxilien a identificar la mejor forma asociativa que le permita lograr sus objetivos individuales. En el sitio web del estudio se presentan algunas consideraciones relevantes para la selección del tipo de contrato que más convenga al DTVF.

Selección de formas institucionales. Antes de cualquier decisión, el DTVF debe buscar conocer la capacidad empresarial de la industria a la cual se integrará. Es fundamental que la misma cuente con capacidad financiera y técnica para cumplir con sus compromisos actuales y los nuevos que asumirá con el DTVF. Si el DTVF (o sus asesores) consideran necesario, podrán solicitar que la industria demuestre tal capacidad ya sea por el resultado de auditoria de sus estados financieros u otro mecanismo que disminuya los riesgos para el DTVF. En los modelos de los contratos recomendados, se busca reducir tales riesgos utilizando varios mecanismos. Cada alternativa de integración tiene ventajas y desventajas para el DTVF y para el industrial. Por esta razón, es importante que el DTVF seleccione la forma contractual o la forma asociativa que le asegure mejorar su negocio forestal. Es fundamental que el negocio del industrial sea o tenga buenas perspectivas de éxito, para que la integración le produzca al DTVF un flujo de caja positivo a través del tiempo.

La selección de la forma asociativa que elija el DTVF para su integración vertical con un industrial, dependerá fundamentalmente de los siguientes factores: interés del DTVF por mantener o transferir la propiedad de sus TVF; interés y/o capacidad del DTVF para realizar algunas de las actividades asociadas con el cultivo, manejo, aprovechamiento, extracción, transporte y comercialización de su bosque; condición en que se encuentra el bosque o las TVF del DTVF; nivel de riesgo forestal y comercial que el DTVF desea asumir en su negocio forestal; nivel de ganancia que quiera obtener el DTVF; grado de participación que el DTVF desea tener en la operación de su negocio forestal; y servicios e insumos proveídos por el industrial o el usuario mayorista. En todos los casos, el DTVF debe también comparar sus costos y beneficios. Los aportes que el DTVF y el industrial entreguen como parte de sus compromisos puede variar, como ilustra el Recuadro 11, y son factores importantes en las negociaciones ya que determinan los costos del DTVF y del industrial.

El **industrial**, en esta etapa II, diseñará, analizará y evaluará las formas institucionales que ofrecerá a los DTVF de su área de influencia para asegurar el acceso a materia prima en la cantidad, calidad, precio y oportunidad requeridas sin la necesidad de comprar tierras. Evaluará las ventajas y desventajas de cada alternativa con respecto a la forma en que se distribuirán los riesgos forestal y comercial; los costos de los insumos y servicios que proveerá a los DTVF; las especificaciones técnicas de los productos que requerirá de los contratistas de producción; y las formas de pago por la madera entregada a la industria.

El primer paso del industrial en esta etapa es identificar los tipos de apoyos que se pueden obtener del gobierno u otros promotores de la integración. Algunos industriales pueden decidir que tienen la capacidad técnica y financiera suficiente para realizar todas las actividades relacionadas a su plan de integración (ver Recuadro 12), lo que le da la ventaja de la independencia y rapidez en la toma de decisión. Aun que el apoyo del gobierno no es fundamental se la integración es un buen negocio, es recomendable que el industrial busque conocer las alternativas de apoyo que el gobierno puede ofrecer. En esta Nota se asume que el gobierno del país es el promotor interesado en apoyar la integración y que el industrial buscare su apoyo para realizarla.

Recuadro 11: Aporte de las partes en acuerdos para la integración

En la integración, el **DTVf** podrá aportar su conocimiento y experiencia en el cultivo del bosque natural y de plantaciones; su producción de madera con las especificaciones requeridas por el industrial o el usuario mayorista; sus TVF para celebrar contratos de renta o de mediería; la propiedad de sus TVF para formar una empresa nueva; y recursos económicos propios.

El **industrial**, por su parte podrá aportar al negocio forestal con el DTVF capital de trabajo en la forma de pagos anticipados por ventas futuras de madera; servicios forestales para el cultivo y manejo del bosque natural o para el establecimiento y cultivo de plantaciones forestales; insumos para el establecimiento y manejo de plantaciones forestales; y maquinaria y equipo para el cultivo, manejo y cosecha del bosque, y para la extracción y transporte de materias primas forestales.

Recuadro 12: Actividades del plan de integración del industrial.

El industrial contratará a consultores acreditados o utilizará recursos humanos propios para preparar su **Plan de Integración**, que es el producto de las siguientes actividades:

Diseño y establecimiento de la Unidad para el Manejo de la Integración

Vertical. Para cualquier de las formas institucionales que considere adoptar, excepto la de fusión, el industrial deberá contar con una capacidad institucional para realizar las actividades de su Plan de Integración. Una unidad de gestión para la integración que puede ser creada dentro de la estructura organizacional de la industria o subcontratada con proveedores de servicios de apoyo a la integración.

Unidad para la Integración dentro de la organización de la industria. Antes de decidir integrarse verticalmente con DTVF a través de contratos de producción, el Industrial debe considerar los procesos requeridos para asegurar el éxito de la integración y la necesidad de contar con un área especializada dentro de su estructura organizativa que permita atender todos los asuntos y realizar todas las actividades requeridas para la Integración (vea Recuadro 13). Otra alternativa sería la subcontratación de estos servicios y actividades, parcial o total, a proveedores de servicios de apoyo a la integración.

Análisis de formas institucionales (empresas y/o contratos). El industrial debe analizar cuidadosamente las formas institucionales para asociarse con los DTVF mencionadas arriba con el propósito de identificar claramente las obligaciones y los derechos que adquirirá. Cada alternativa de integración vertical tiene ventajas y desventajas para el industrial. De ser necesario, el industrial debe contratar proveedores privados de servicios de consultoría, que le orienten a identificar y diseñar las mejores formas institucionales que le permitan lograr los objetivos de su estrategia. La selección de una determinada alternativa dependerá de los intereses de las partes y de un proceso de negociación que debe buscar la mejor solución para los intereses y las restricciones de cada parte.

Selección de formas organizacionales. La mejor alternativa institucional para la integración vertical entre el industrial y un determinado DTVF en su área de influencia dependerá de una serie de factores e intereses de las partes que deben ser negociados caso a caso. Es importante que el industrial ofrezca un menú de alternativas para la integración con el propósito de permitir que el DTVF pueda seleccionar la forma contractual o la forma asociativa que más le convenga dada su situación específica, su capacidad e intereses. En la sección anterior se discutieron los factores que afectan la decisión de los DTVF, al igual que los tipos de aportes que las partes podrán dar según el tipo de acuerdo logrado.

El industrial deberá concluir esta etapa con el diseño de los modelos de arreglo contractual o la forma asociativa que ofrecerá a los DTVF de su área de influencia para realizar la integración vertical.

Adecuación final del modelo de contrato o fusión.

Una vez que las partes decidan integrarse parcialmente a través de la firma de un contrato, la industria y el DTVF, con el apoyo de sus asesores (proveedores de servicios de apoyo o representantes de Asociaciones de DTVF para la Negociación Colectiva de Contratos) deben proceder a la negociación final de los términos de mismo. En el caso de fusión (integración completa), la negociación es relativamente más simple ya que depende de una estimación del valor de la tierra (que puede ser el precio en el mercado de tierras) y de la negociación del número y valor de las acciones y el premio que la industria está dispuesta a canjear por ellas.

Revisión legal de los documentos que demuestran la propiedad de las TVF de los socios potenciales: Esta actividad busca asegurar que el DTVF cuenta con los documentos adecuados para comprobar su propiedad y poder firmar el contrato correspondiente.

Recuadro 13: Procesos y la unidad para el manejo de la integración vertical

Entre los procesos requeridos para asegurar el éxito de la integración se encuentran:

1. **Proceso estratégico y gerencial de la integración:** consiste en la determinación de las formas en las cuales la integración puede beneficiar al industrial en el futuro, las maneras en las cuales conviene realizar la integración, los elementos que se deberán integrar, y los procesos operativos que son necesarios para generar la integración y para que la empresa funcione de forma eficiente. En este proceso, deberán intervenir las diferentes unidades funcionales de la empresa (producción, comercialización, finanzas, etc.), para conocer la forma en que cada una contribuirá a que la integración sea un éxito, o que riesgos o peligros se pueden anticipar.
2. **Proceso operativo de la integración** consiste en la determinación de las diferentes actividades que se deben realizar para que la integración se concrete: los objetivos y metas de la integración, la organización interna para la integración, los procesos de negociación, los diferentes procedimientos y controles para que se ponga en funcionamiento la integración y se controlen sus resultados.

El Industrial tendrá que ejecutar una gran variedad de actividades relacionadas con la integración, desde la identificación de proveedores potenciales, las negociaciones con los DTVF, hasta llegar a la aprobación de los acuerdos o contratos, y la evaluación de los resultados que se obtengan con las integraciones. Para realizarlas, el Industrial podrá establecer una **Unidad para el Manejo de la Integración Vertical** (UMIV) dentro de su empresa para cumplir con los requerimientos organizacionales para la integración. Esta unidad se encargará de todas las actividades y además coleccionará y procesará información para la toma de las decisiones estratégicas. La UMIV también será responsable de asegurar que el DTVF reciba la asistencia técnica forestal que esté incluida en los contratos, así como negociar los acuerdos de integración, y, una vez que se hayan aprobado los acuerdos y entren en funcionamiento, asegurar que el desempeño del abastecimiento esté dentro de los resultados y de los objetivos anticipados. En la UMIV se revisará también la operación del negocio (abastecimiento, producción, comercialización, finanzas y recursos humanos), para determinar de qué manera afectará o beneficiará la integración vertical a cada una de las operaciones y qué harán cada una de las áreas operativas para obtener los beneficios de la integración. La UMIV se encargará de las actividades relacionadas con la planificación anual; la ejecución de los planes y de los controles operacionales; y el control de gestión. Para más detalles sobre los aspectos institucionales del industrial para la gestión de actividades de integración vertical con DTVF vea <http://www.iadb.org/en2/descargas/pdfs/unintind.pdf>.

Etapas III y IV. Formalización del contrato o forma asociativa y operación del negocio.

Estas etapas son similares al caso anterior de la integración horizontal y buscan sencillamente la formalización del instrumento legal seleccionado y una breve descripción de las actividades iniciales de la operación del nuevo negocio. Para mayores detalles sobre las peculiaridades de estas etapas para el caso en cuestión, favor visitar <http://www.iadb.org/en2/etapav3.html> y <http://www.iadb.org/en2/etapav4.html>

IV. PERSPECTIVA Y PAPEL DEL GOBIERNO

Esta sección presenta los problemas, necesidades e intereses de los gobiernos deseosos en apoyar a la integración de DTVF con otros DTVF o con industriales. Aclara el papel del sector público, presenta los instrumentos de apoyo y las herramientas legales e institucionales para la integración desde la perspectiva del gobierno.

IV.1 La perspectiva del gobierno

Los gobiernos de la mayoría de los países de América Latina están preocupados con una serie de problemas u oportunidades relacionadas con el sector forestal, que las estrategias de integración vertical o horizontal pueden ayudar a resolver o a aprovechar (vea Recuadro 13).

Estos problemas y oportunidades pueden ser organizados en dos grupos principales: los relacionados con el papel del sector en la economía y los relacionados con el aprovechamiento sostenible de las TVF. El sector forestal genera una serie de bienes y servicios que contribuyen a la calidad de vida de los miembros de una sociedad. Además, con la producción forestal o industrial, la comercialización local o la exportación, y el consumo, el sector contribuye a la generación de empleos, ingresos, y divisas.

Recuadro 14: Resumen de los intereses del gobierno en la integración

1. Contribuir al uso sostenible de las TVF, a través de negocios rentables y a la generación de externalidades positivas;
2. Contribuir al desarrollo empresarial de las economías locales y nacional, a través de la movilización de recursos para generar empleo, ingreso y divisas;
3. Apoyar el incremento de la producción, la productividad, la rentabilidad y la competitividad del negocio forestal de los DTVF y de los industriales;
4. Atraer inversión directa y productiva para el sector forestal de inversionistas privados;
5. Generar mayores ingresos fiscales;
6. Reducir el deterioro y las pérdidas ambientales; y
7. Reducir los riesgos de los desastres naturales.
8. Contribuir para detener la deforestación y las externalidades negativas causadas por la conversión de TVF a usos no sostenibles; y
9. Contribuir a la generación de empleos, ingresos y divisas.

Por desarrollar sus actividades en zonas rurales y en tierras no propias para la agricultura, el sector tiene especial impacto en las áreas generalmente ocupadas por los más pobres entre los pobres rurales. Sin embargo, la situación dominante en la región es que este potencial de las TVF y de los negocios basados en ellas no son buenos, hay bajas productividades y baja competitividad del sector. Esta situación generalmente preocupa a los gobiernos y a la sociedad en general.

Además de los problemas y oportunidades vistos desde del punto de vista financiero, la situación descrita tiene graves consecuencias sobre la calidad de vida de la población, causadas por el uso no sostenible de las TVF. La deforestación y la conversión a usos no sostenibles de las TVF resulta en erosión, pérdidas de productividad de los suelos, pérdidas de la calidad, cantidad o calidad de las aguas, e inundaciones. Los gobiernos se preocupan con los problemas ambientales resultantes del uso no sostenible de las TVF y por las pérdidas de la calidad de vida que provocan a los miembros de la sociedad.

El uso o cobertura forestal de las TVF dependen fundamentalmente de que el mismo sea un buen negocio para los dueños de estas tierras. Hay varios factores que afectan el éxito de tales negocios. Sin embargo, uno de los factores que están frecuentemente presentes es el de la fragmentación de la propiedad de la tierra. Este factor dificulta a los propietarios manejar sus TVF de forma productiva y sostenible financiera, social y ambientalmente, o que los industriales puedan contar con materias primas de calidad, en la cantidad y en el momento necesarios y a un precio competitivo. Es en la solución de los problemas derivados de la fragmentación de las TVF y en el aprovechamiento de las economías de escala, y mayores productividades y mejores negocios, que la estrategia de integración horizontal entre DTVF o de la integración vertical entre los DTVF y los industriales se pone atractiva. El gobierno puede

contribuir a apoyar a estos dos tipos de productores mediante el establecimiento de los mecanismos formales de la integración.

Entre las poblaciones más pobres de los países en desarrollo se encuentran los DTVF, y las poblaciones que están ligadas a los bosques, por lo que los gobiernos están interesados en apoyarlos para que desarrollen sus capacidades empresariales y para que mejoren sus ingresos. La integración puede contribuir a traer prosperidad a las TVF en zonas rurales, al permitir la utilización de tecnologías de manejo forestal sostenible, establecer plantaciones, incrementar la oferta de productos, disminuir costos de producción, comercializar los productos y servicios en forma más eficiente, competitiva e incrementando los ingresos de los DTVF.

Al gobierno también le interesa movilizar el capital privado en la solución de los problemas y en el aprovechamiento de las oportunidades del sector. Con la integración vertical, el industrial moviliza su capacidad técnica, financiera e institucional, motivado por los legítimos beneficios financieros y de responsabilidad corporativa que espera obtener de tales arreglos.

IV.2 Papel del gobierno

Para alcanzar la realización de los intereses de la sociedad en asegurar el uso sostenible de las tierras de vocación forestal y la prosperidad de los negocios forestales, los gobiernos pueden adoptar estrategias para la promoción de negocios forestales sostenibles. La promoción de la integración de los DTVF entre si o con la industria debe ser parte integrante de tales estrategias.

El éxito de los negocios forestales depende del clima en el cual se desarrollan, el cual es afectado por una serie de factores de tipo suprasectoriales, intersectoriales e intrasectoriales. Aquí se discutirán los más importantes para fines de promover la integración y como el Gobierno puede apoyararlos.

Se pueden agrupar los tipos de intervenciones del gobierno en cuatro categorías principales: (1) crear las condiciones previas a la integración; (2) aclarar las reglas del juego para la integración; (3) apoyar la integración; y (4) disminuir costos de transacción. Estos tipos de intervención son discutidos en mayor detalle a continuación.

Condiciones previas para la integración

Hay dos tipos básicos de condiciones que se consideran previas y que sin ellas no se puede pensar en promover la integración de los DTVF entre sí o con la industria. Por su importancia y dimensión propia que van mucho más allá de las limitaciones de este estudio, estas condiciones serán asumidas aquí como existentes.

La primera es la necesidad de que los **DTVf cuenten con los documentos atestan su derecho de propiedad registrados**, que les permitan ofrecer las garantías y seguridad necesarias para participar de acuerdos comerciales como contratos o la transferencia de la propiedad o usufructo de la tierra como aportación al capital de empresas existentes o nuevas. El Gobierno tiene un papel fundamental en la definición de las reglas para la titulación y registro de la propiedad de las TVF; en aclarar la tenencia de las tierras en disputa; y en defender el derecho de propiedad de los legítimos dueños. Los ocupantes de TVF sin tales títulos no pueden comprometerse en acuerdos formales que aseguren a sus socios potenciales que los compromisos asumidos serán respetados. Esta condición es fundamental para que los DTVF puedan integrarse de forma más segura entre si o con la industria.

La segunda condición básica, **es la existencia de normas claras, aplicadas y fiscalizadas por el Estado, para la realización de contratos y el establecimiento y funcionamiento de empresas privadas**. El instrumento del contrato y los mecanismos del Estado para defender los derechos y hacer cumplir las obligaciones de las partes en una transacción comercial son fundamentales para la integración. Aún cuando puede haber acuerdos informales entre DTVF o entre estos y la industria (algunos de estos que podrían ser reconocidos por las cortes de justicia) es recomendable que todas las

transacciones relacionadas a la integración sean formalizadas. Esto da más seguridad a las partes al aclarar sus derechos y obligaciones. Es igualmente necesario que se cuente con las normas para la creación y el funcionamiento de empresas. Se considera que en la mayoría de los países de América Latina, estas reglas existen, aun que con grados diferentes de eficacia en su aplicación.

Reglas del juego para la integración

Aun que no es un requerimiento fundamental, es recomendable que el Estado aclare o recomiende las reglas específicas de la integración de los DTVF entre si o con industriales. La integración se da a través de la formalización de contratos, la creación de nuevas empresas, o la fusión con empresas existentes. En general, las reglas para estos tipos de transacciones existen en los países de América Latina. Sin embargo, se pueden diseñar reglas específicas que incrementen las posibilidades de que las partes de tales acuerdos puedan obtener el máximo de provecho con un mínimo de riesgo posible, por lo menos en lo que se refiere a los riesgos de firmar acuerdos viciados que privilegian solo a una de las partes. Esto no significa, necesariamente, que el proceso libre de negociación entre DTVF o de estos con industriales se limite, si no que se da un punto de partida para que la negociación se realice de forma provechosa para todos. Al aclarar tales reglas, se disminuyen los costos de transacción al igual que la necesidad de resolución de conflictos comerciales. Para aclarar las reglas del juego de la integración de DTVF y de estos con los industriales, el Estado puede establecer una legislación propia o se pueden poner a disposición de las partes, modelos de contratos y estatutos tipo que los DTVF e industriales pueden utilizar como base para sus negociaciones. También podrá definir mecanismos que solucionen controversias comerciales, tal como se discute en el Recuadro 14.

Apoyar la integración

Para integrarse, los DTVF y los industriales necesitan realizar varias actividades, tales como diseñar planes de integración o de negocios y ejecutarlos adecuadamente. Esto involucra costos de oportunidad de los involucrados, capacidad técnica y legal, y costos financieros. El Gobierno puede apoyar a los DTVF y a los industriales a través de mejorar la oferta de servicios de apoyo a la integración que serían proveídos por empresas, ONGs o profesionales privados, así como apoyar la reducción de los costos de transacción, o cofinanciar los costos de la integración.

La asesoría técnica, empresarial o legal que necesitan los DTVF y los industriales para integrarse, para formalizar la creación de empresas, o para resolver controversias comerciales extrajudicialmente, debe ser realizada por empresas, ONGs o profesionistas calificados y acreditados. Esto reduce los riesgos que los escasos recursos disponibles para realizar la integración sean gastados de forma ineficaz.

Recuadro 15: Solución de controversias comerciales

Debido al largo plazo de maduración de los bosques y a la incertidumbre asociada con los mercados de productos forestales y otros factores, es posible, que aún después de haber seleccionado la mejor forma alternativa contractual o forma asociativa para las partes, se generen conflictos comerciales durante la ejecución de los contratos acordados o durante la operación de la empresa constituida.

Para solucionar las posibles controversias comerciales, el gobierno del país puede facilitar la incorporación, en la legislación correspondiente, de normas para la celebración de contratos forestales (<http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/pronorco.doc>) y recomendar **mecanismos extrajudiciales para la resolución de conflictos comerciales** (<http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/rearcoco.doc>) con el propósito de hacer más expedita la negociación y el cumplimiento de las obligaciones de las partes a un costo mínimo.

Estos instrumentos podrán aplicarse a los casos en que el Industrial negocia sus acuerdos comerciales con uno o varios DTVF de forma individual, y también en los casos en que el Industrial negocia la compra venta de madera o la renta o mediería de TVF de forma colectiva, a través de una **Asociación de DTVF para la Negociación Colectiva de Contratos**.

El propósito de estos mecanismos de negociación y de solución de posibles controversias comerciales es tratar de que los interesados logren zanjar sus diferencias de forma amigable y con costos mínimos, antes de llegar a las cortes.

El sitio cuenta con modelos de normas, mecanismos, y estatutos de la asociación para que los interesados los puedan adecuar a sus condiciones.

Al tener empresas y profesionistas certificados, los usuarios de tales servicios sabrán que estos proveedores están calificados para apoyarlos efectivamente. Los DTVF y los industriales también podrán denunciar las deficiencias de los proveedores de servicios a las autoridades acreditadoras que podrán sancionarlos en caso de mérito.

El gobierno puede apoyar la integración a través de identificar una institución o agencia acreditadora para controlar los aspectos de capacitación, certificación, difusión de información sobre precios, padrón de proveedores, oportunidades de negocio, y protección de los consumidores de tales servicios. El principal incentivo para los proveedores es el mercado potencial de DTVF y/o industriales que requieren apoyo para integrarse. El gobierno puede además apoyar la realización de cursos de capacitación sobre temas de interés y cofinanciar la participación de los proveedores en ellos. Este tipo de apoyo permite que haya una oferta adecuada y calificada de estos servicios.

El gobierno también puede apoyar a la demanda efectiva de tales servicios por parte de los DTVF e industriales elegibles a través del cofinanciamiento de los costos de preparación y ejecución de planes de integración, la preparación de planes de negocios de los DTVF o sus empresas, la constitución de empresas o asociaciones y la resolución extrajudicial de conflictos comerciales.

Disminuir los costos de transacción

La integración involucra una serie de costos de transacción que el gobierno puede ayudar a reducir a través de la preparación de términos de referencia modelo para la contratación de servicios de apoyo a la integración; del desarrollo de modelos de contratos de producción, de adquisición de servicios de asesoría, de compraventa de productos forestales, de arrendamiento, o de mediería; del desarrollo de modelos de estatutos para la creación de varios tipos de empresas o de asociaciones de DTVF que apoyen a la integración vertical (negociación de los términos de los contratos de producción con industriales, asesoría legal, información sobre precios y oportunidades de negocio, etc.).

La forma que tomen los arreglos institucionales entre DTVF, y entre estos y los industriales, determina en gran medida la cuantía y distribución de los beneficios derivados de la integración. Por esta razón, es importante que estos arreglos traten de lograr un balance entre el poder de negociación, la escasez relativa de los factores de la producción, y la cuantía y calidad de las aportaciones hechas por los actores involucrados. También se pueden desarrollar reglas voluntarias para la resolución extrajudicial de conflictos comerciales. Así, las transacciones entre las partes serán más eficientes y menos costosas.

Con estos apoyos, los DTVF podrán aumentar sus ingresos, garantizar el mercado para sus productos, reducir los riesgos de mercado, y tener acceso a apoyo financiero, que en conjunto pueden mejorar su calidad de vida. Por su parte, los industriales podrán aumentar el abastecimiento de materia prima, acceder a TVF, tener mayor seguridad en el abastecimiento de materia prima, diversificar sus fuentes de suministro, e incrementar la cooperación con los DTVF y las comunidades locales.

IV.3 ¿Cómo diseñar la intervención del gobierno?

Los apoyos mencionados pueden ser integrados en un **Componente de Apoyo a la Integración** (CAI). El componente puede ser diseñado para facilitar el acceso de los DTVF y de los industriales a instrumentos institucionales, legales, y financieros que establezcan con claridad las obligaciones y derechos en la constitución y operación de sociedades mercantiles o asociaciones civiles; en contratos de producción de madera, de arrendamiento o de mediería de TVF; en fusiones; y en la preparación de un plan de negocio para las asociaciones constituidas. Vea un ejemplo de una matriz de marco lógico para un proyecto de apoyo a la integración en el anexo 3.

El CAI financiaría la compra de servicios de apoyo a la integración necesarios como la preparación del Plan de Integración o del Plan de Negocio (PN) de la empresa integrada por DTVF, del Plan de Integración de un industrial con DTVF y del Plan de Integración de un DTVF con un industrial o un consumidor mayorista. Por esta razón, el CAI no financiará la compra de otros servicios de desarrollo empresarial requeridos para ejecutar los planes de negocio de las empresas constituidas.

De forma general, un CAI podrá estar constituido por los siguientes grupos de actividades. El primer grupo corresponde a las actividades que establecerán las condiciones e instrumentos necesarios para la integración. El segundo incluye los apoyos directos a los beneficiarios, a través del financiamiento de servicios de apoyo e insumos a la integración. En términos específicos, las acciones principales para cada grupo de actividades son las indicadas en el Recuadro 15.

Recuadro 16: Grupos de actividades del CAI

1. **Condiciones e instrumentos necesarios para la integración:** desarrollar o ajustar normas, instrumentos, y procedimientos que faciliten la integración; desarrollar términos de referencia para la contratación de proveedores de servicios de mediación extrajudicial de conflictos comerciales; identificar y diseñar instrumentos y mecanismos de financiamiento a la integración; desarrollar políticas específicas de apoyo a la integración; identificar, capacitar, y acreditar proveedores privados de servicios de integración; realizar estudios sobre mecanismos operativos tipo bonos o costos compartidos; y realizar estudios o diseñar instrumentos adicionales para apoyar la integración.
2. **Servicios de apoyo a la integración:** difundir y promover la integración e identificar beneficiarios potenciales interesados; cofinanciar la asistencia legal para aclarar la tenencia de la tierra; adecuar modelos contractuales; y la constitución de empresas integradas; cofinanciar la preparación de Planes de Integración y Planes de Negocio; cofinanciar la constitución de empresas y preparación de contratos; y cofinanciar la resolución extrajudicial de conflictos comerciales.

Los beneficiarios directos del CAI son los DTVF, los industriales o usuarios mayoristas de productos forestales, los proveedores de servicios de desarrollo empresarial de apoyo a la integración, e indirectamente el CAI beneficia a la sociedad en general. No se recomienda que el CAI beneficie directamente a productores rurales con tierras agrícolas cubiertas con bosques, aunque se podría considerar la inclusión de estas tierras si esto fuera de interés del gobierno. El Recuadro 16 ilustra los criterios de elegibilidad de los beneficiarios y de los proyectos para recibir apoyos del CAI.

Para formalizar los apoyos del CAI a un beneficiario específico, el mismo y el gobierno firmarán un **Contrato de Cooperación para la Integración** en el que se establecen las obligaciones y derechos de las partes. El gobierno se compromete a efectuar los desembolsos según un calendario y en las cantidades acordadas, mientras que el beneficiario se compromete a ejecutar las actividades previstas en la Solicitud de Apoyo a la Integración aprobada. El contrato establece que el incumplimiento de los

Recuadro 17: Criterios de elegibilidad de beneficiarios y proyectos

Los criterios de **elegibilidad de los beneficiarios** para participar en el Componente de Apoyo a la Integración podrían ser los siguientes:

1. para los **Dueños de Tierras de Vocación Forestal:** demostrar la tenencia legal de la tierra; tener TVF bajo uso forestal o en proceso de implantar el uso forestal; y cumplir con la normatividad forestal, ambiental, fiscal, y comercial que aplica para el negocio forestal.
2. para los **Industriales:** cumplir con la normatividad forestal, ambiental, fiscal, y comercial que aplica para el negocio forestal.
3. para los **proveedores de servicios consultoría** de desarrollo empresarial de apoyo a la integración o para la mediación extrajudicial de conflictos: como persona física, estar autorizado para vender servicios de consultoría y cumplir con la normatividad comercial, laboral y fiscal que aplica a la actividad de consultoría; como empresa, estar constituida de acuerdo con las leyes aplicables y cumplir con la normatividad comercial, fiscal y laboral que aplica a la actividad de consultoría; y los Mediadores de Conflictos deberán conocer el proceso de mediación y tener un conocimiento aceptable y entender los asuntos de la materia de que se trata el conflicto.

Elegibilidad de proyectos de integración: El CAI cofinanciará propuestas de integración factibles desde los puntos de vista técnico, legal, institucional, financiero y ambiental que incluyan las actividades como la preparación de Solicitudes de Apoyo a la Integración y la preparación y ejecución de Planes de Integración.

beneficiarios con sus obligaciones puede resultar en la cancelación de los desembolsos no realizados además de sanciones que buscan recuperar los anticipos ya realizados y otras.

Hay dos instrumentos financieros básicos que el gobierno podrá utilizar para entregar su apoyo a los beneficiarios, los Costos Compartidos y los Bonos.

El gobierno puede utilizar el mecanismo de **Costos Compartidos** (CC) para cofinanciar las actividades asociadas a la integración de DTVF entre si o con industriales, o para capacitar o certificar proveedores de servicios de apoyo a la integración. Bajo este mecanismo financiero, los beneficiarios que presenten Solicitudes de Apoyo a la Integración (SI) factibles podrán ser elegibles para recibir recursos del gobierno para compartir los gastos de las actividades necesarias para la integración que sean elegibles.

La entidad ejecutora del CAI diseñará un esquema para analizar y determinar las aportaciones de los beneficiarios. Sólo se proporcionará cofinanciamiento para la misma actividad por una sola vez. Además, los DTVF e industriales que apliquen para el cofinanciamiento en forma conjunta no podrán recibir cofinanciamiento si presentan una nueva solicitud con socios diferentes.

Como condición previa necesaria para poder utilizar este mecanismo financiero, el Ejecutor del CAI debe asegurarse que se cuenta con un sistema de certificación y acreditación de las habilidades profesionales de los proveedores de servicios de desarrollo empresarial de apoyo a la integración. Este sistema debe ser administrado, preferentemente, por una entidad privada con experiencia en tareas similares. También es necesario que el Ejecutor contrate una organización (que puede ser la misma entidad certificadora) que obtenga, mantenga y difunda información sobre los proveedores acreditados, un registro de reclamos y otros comentarios de beneficiarios sobre los servicios recibidos por parte de los proveedores contratados (que se alimentará durante la ejecución del CAI), los precios promedios que se cobran libremente en el mercado por los servicios típicos, modelos de contratos de compraventa del servicio, términos de referencia típicos para los diferentes tipos de tareas elegibles para el financiamiento, etc.

El Industrial y el DTVF recibirán apoyos que podrán variar de país a país, incluso de región a región dentro de cada país, dependiendo de los recursos disponibles en el gobierno, del nivel de desarrollo relativo del sector forestal y de las necesidades y oportunidades de negocio del Industrial y de los DTVF.

En la Nota se presenta un resumen de un reglamento operativo para el cofinanciamiento de proyectos de integración usando el mecanismo financiero de Costos Compartidos al igual que un artículo que explica más detalladamente este instrumento.

El gobierno también puede apoyar a los DTVF o a los industriales a través del uso del mecanismo financiero bonos. Los beneficiarios podrán juntar los bonos con sus recursos propios y comprar los servicios de apoyo a la integración y otros gastos necesarios para la integración. Esta demanda efectiva de los beneficiarios por tales servicios a precios de mercado, en turno, genera un incentivo a los proveedores para ofrecerlos.

El **Sistema de Bonos** (SB), consiste en la emisión de un documento que tiene por propósito apoyar a los DTVF y a los industriales para que compren los servicios profesionales de apoyo y cubran otros gastos necesarios para la integración.

En general, un SB tiene tres etapas bien definidas. La primera es el diseño del sistema, que incluye las actividades referentes a: (1) la elegibilidad de los beneficiarios a los cuales va dirigido, (2) la identificación y elegibilidad de los servicios que se ofrecerán, (3) el monto que se asignará al financiamiento del sistema, (4) el monto del subsidio para pagar el precio de los servicios, (5) la forma y el número de bonos que se emitirán, (6) el o los medios que se emplearán para entregar los bonos a los beneficiarios, (7) la acreditación de los proveedores de servicios, (8) la entidad ejecutora u operador que aplicará el SB, que realizará los pagos de los bonos a los proveedores de servicios, y controlará fraudes, (9) los criterios para entregar los bonos a las solicitudes de apoyo para integrarse, y (10) el número máximo de bonos por beneficiario.

La segunda etapa consiste en la ejecución o la puesta en marcha del sistema, que comprende: (1) la promoción del SB entre los beneficiarios y los proveedores, (2) la entrega física de los bonos a los beneficiarios, (3) la compra de los servicios por parte de los beneficiarios, (4) la entrega del servicio a los beneficiarios por parte de los proveedores, (5) la supervisión de la calidad de los servicios proporcionados por los proveedores, y (6) el pago de los bonos a los proveedores de los servicios de apoyo a la integración.

La tercera etapa corresponde al seguimiento, control y evaluación del SB, que tiene relación con el finiquito de la aplicación del sistema, y que comprende: (1) el seguimiento de sus resultados durante la vida del programa, (2) la evaluación de los resultados alcanzados, (3) las conclusiones sobre el sistema aplicado, y (4) las recomendaciones para futuras aplicaciones del sistema, en general, y en particular en el área donde fue aplicado.

Los componentes principales en el diseño, ejecución y control de un SB son: (1) el gobierno o el donante - que puede ser una entidad financiera - y la agencia o entidad ejecutora que diseña, pone en marcha y hace el seguimiento al sistema, (2) los beneficiarios, (3) la entidad administradora financiera de los bonos, y (4) los proveedores de los servicios que reciben los bonos en pago por sus servicios.

Recuadro 18: Alternativas de ejecución del componente de apoyo a la integración

Las principales alternativas disponibles para que los gobiernos puedan ejecutar proyectos o componentes de apoyo a la integración son las siguientes:

Alternativa A: Gobierno Ejecutor o Proveedor: el gobierno será el ejecutor del CAI en su totalidad. Realizará todas las actividades necesarias y suficientes para proveer los apoyos para la integración. Esta alternativa puede ser considerada en los casos en que el gobierno disponga de una infraestructura institucional y una capacidad de ejecución suficientes para administrar y ejecutar el proyecto, sin crear instituciones nuevas y sin aumentar los recursos humanos requeridos para la ejecución, evaluación y seguimiento del Componente. Esta solución no es normalmente factible, ya que supone una capacidad institucional del gobierno que no es fácilmente encontrada en los países de la región. Esta solución no es recomendable adicionalmente, por que tiende a distorsionar los mercados de servicios de apoyo al desarrollo empresarial que puedan existir en el país, a través de una competencia innecesaria entre el gobierno y los proveedores privados aun que incipientes.

Alternativa B: Gobierno Subcontratador: en esta alternativa, el gobierno subcontratará una firma consultora para la ejecución de todas las actividades del CAI. El rol del gobierno será asegurar que los objetivos del proyecto se cumplan en los tiempos y los costos establecidos. Esta alternativa está basada en la estrategia de que el gobierno, a través de la firma consultora, proveerá los servicios de apoyo a la integración que los DTVF o los industriales requieran. El gobierno podrá subcontratar también el monitoreo y la evaluación del desempeño de la firma contratada para la ejecución del CAI. La firma fungirá como principal proveedor de servicios de apoyo a la integración. Este modelo tiene la ventaja de que no compromete la estructura física y el personal requeridos con la alternativa A, pero tiene el problema de estar fundamentada en una estrategia de oferta de servicios por parte de una institución privada a nombre del gobierno. Es posible que esta estrategia generalmente no considerará de forma ágil a las varias formas de demandas de los beneficiarios y frecuentemente no será tan eficaz ya que no cuenta con incentivos tipos de sistemas de provisión competitivos y pagados por los consumidores (beneficiarios) del servicio que tienen la libertad de elegir proveedor.

Alternativa C: Gobierno Facilitador: En esta alternativa, el gobierno no es proveedor, directa o indirectamente, de servicios de apoyo a la integración, sino que facilita a que se desarrolle un mercado privado de tales servicios en el país. En términos de la oferta, el gobierno buscará que se establezca un mecanismo privado de capacitación, certificación y acreditación y seguimiento de proveedores privados de tales servicios. En términos de la demanda, el gobierno cofinanciará los costos de la integración de proyectos y beneficiarios (DTVf e industriales) elegibles utilizando instrumentos financieros como los costos compartidos o bonos. Los beneficiarios podrán entonces comprar los servicios de proveedores certificados en el mercado. Inicialmente, el gobierno podrá subsidiar a los proveedores privados de servicios para capacitarse y lograr la certificación hasta que las oportunidades de negocio generadas por la demanda efectiva de los DTVf e industriales se convierta en el principal motivador. Esta estrategia tiene las ventajas de que depende de la demanda efectiva de los beneficiarios por servicios de integración y de que moviliza el capital y a los profesionistas privados en ofertar los servicios, dejando al gobierno un papel menor. Las actividades de administración del mecanismo financiero de costos compartidos o de bonos, pueden ser ejecutados por el gobierno directamente o, como recomendado aquí, a través de subcontratación con empresas consultoras privadas.

Los gobiernos interesados en diseñar un SB para apoyar la integración de DTVF e industriales deben tener cuidados especiales sobre varios aspectos, por ejemplo, para evitar que el sistema: sea mal usado por los beneficiarios y se preste a abusos o fraudes; o no llegue a concluir con la implantación del Plan de Integración del beneficiario.

El gobierno proveerá los bonos a los DTVF e industriales, que serán un complemento para el pago de los servicios requeridos a proveedores de servicios. Los bonos se proporcionarán a DTVF que cumplan con el criterio de elegibilidad y que acepten los compromisos legales e institucionales acordados para la constitución de las sociedades mercantiles respectivas o para la firma de contratos de diversa índole.

Los bonos tienen las siguientes ventajas sobre el uso de otros mecanismos financieros: (1) para los beneficiarios: simplifica la administración financiera ya que no recibe efectivo y si bonos; (2) para el gobierno: simplifica los requerimientos administrativos; permite un control financiero más seguro; concentra el seguimiento en los resultados; y facilita la recuperación de los fondos no utilizados como bonos; y (3) para el proveedor: el proveedor tiene un papel importante en el funcionamiento del sistema, lo que le da más rapidez en el cobro.

Para ejecutar el CAI, el gobierno puede utilizar diferentes alternativas de distribución de responsabilidades entre el sector público y el privado. En este trabajo se recomienda la alternativa del gobierno como facilitador de la integración conforme explicado en el Recuadro 17.

En el sitio se presenta un resumen de un reglamento operativo para el cofinanciamiento de proyectos de integración usando el mecanismo financiero de Bonos al igual que una articulo que explica más detalladamente este instrumento. Adicionalmente, También se puede encontrar una serie de documentos y recursos adicionales como términos de referencia para el diseño y análisis de un CAI, y ejemplo de un estudio de prefactibilidad de un componente.

V. CONCLUSIONES

Los más pobres entre los pobres de América Latina están frecuentemente ubicados en pequeñas tierras de vocación forestal. Este tamaño de las TVF es el resultado de un proceso de fragmentación con varios círculos viciosos que ha tenido consecuencias adversas para el aprovechamiento sostenible de los recursos forestales, afectando la calidad de vida de sus propietarios y dañando al medio ambiente.

La prosperidad de los **dueños de pequeñas TVF** y la calidad del medio ambiente asociada al uso de estas tierras dependen en gran medida del éxito de los negocios forestales que los dueños puedan realizar en ellas. Los negocios forestales en pequeñas propiedades son menos competitivos, lo que lleva frecuentemente a la conversión de tales tierras a usos no sostenibles. Las tierras pequeñas son generalmente menos competitivas porque no permiten el aprovechamiento de las economías de escala en la producción o en la gestión empresarial o comercial del negocio forestal, dificultando la especialización de los productores y resultando en costos promedios mayores.

Por otro lado, la **industria** forestal que depende de la disponibilidad de materia prima forestal en calidad, cantidad, oportunidad y precio adecuados, tiene que hacer grandes inversiones en la compra de tierras o enfrentar el riesgo de no contar con la materia prima forestal cuando la necesite. Esta incertidumbre impide al industrial hacer inversiones para mejorar su productividad o capacidad instalada, lo que, a su vez, afecta su rentabilidad y competitividad.

Los resultados del estudio realizado mostraron que existen alternativas institucionales, legales y financieras que permiten mejorar la competitividad de la producción forestal sostenible de las TVF aun cuando asociadas a pequeñas propiedades y/o asegurar la disponibilidad de madera al industrial forestal.

Una de las formas de enfrentar los problemas derivados de la fragmentación de las TVF es la adopción de estrategias de intervención que lleven a la **integración** de las pequeñas propiedades en unidades productivas mayores o que permitan la utilización de tecnologías propias para propiedades mayores. La integración revierte los círculos viciosos observados en el sistema de tierras fragmentadas convirtiéndolos en círculos virtuosos. Con la integración, los propietarios de pequeñas TVF pueden adoptar tecnologías más productivas, tener acceso a servicios técnicos y financieros, aprovechar precios de insumos o productos más favorables, ser más competitivos, mejorar sus ingresos y su prosperidad, y generar externalidades positivas para la sociedad.

Desde la perspectiva del DTVF, se identificaron dos alternativas estratégicas básicas de integración para estos productores, la horizontal y la vertical. Se analizaron las ventajas y desventajas de la **integración horizontal entre DTVF**, las principales alternativas institucionales y legales disponibles para que los DTVF se integren incluyendo estatutos de asociaciones entre DTVF como sociedades anónimas, sociedad de responsabilidad limitada, cooperativas, sociedades civiles o contratos de constitución de derecho de usufructo, para la contratación de servicios técnicos; de arrendamiento, de mediería, o de asociación en participación (*joint venture*). También se recomendó un proceso típico de integración horizontal con fases como la promoción e identificación de socios, el diseño de la forma institucional a adoptarse; la creación de la empresa integradora; y la operación inicial de la misma. En este proceso se mencionó instrumentos como los Planes de Integración y los Planes de Negocio, entre otros.

Con relación a la **integración vertical de los DTVF con la industria**, se presentaron las ventajas y desventajas de este tipo de integración y se identificaron y analizaron brevemente los principales instrumentos legales (contratos de producción; asociación en participación; arrendamiento; mediería; y constitución de derecho de usufructo); institucionales (estatutos para sociedad anónima y para sociedad de responsabilidad limitada; y estatuto para asociación de DTVF para la negociación colectiva de contratos) y financieros (plan de integración y alternativas para el financiamiento de la integración), necesarios para el éxito de la estrategia de integración vertical. También se presentaron las etapas de los procesos típicos que un DTVF puede adoptar para integrar sus actividades con una industria como la identificación de las formas contractuales o asociativas; la evaluación y selección de las alternativas

institucionales; la formalización de la alternativa seleccionada; y el inicio de la operación de la institución integrada.

Desde la perspectiva del **industrial interesado en la integración vertical con DTVF** en su área de influencia económica como forma de superar sus problemas de abastecimiento de materia prima maderera en regiones con tierras fragmentadas, se presentaron las ventajas y desventajas de este tipo de integración y se identificaron y describieron brevemente los principales instrumentos legales (contratos de producción; asociación en participación; arrendamiento; mediería; y constitución de derecho de usufructo); institucionales (estatutos para sociedad anónima y para sociedad de responsabilidad limitada; modelo de unidad en una industria para manejar la integración con DTVF; y responsabilidad corporativa del industrial) y financieros (plan de integración y alternativas para el financiamiento de la integración), necesarios para el éxito de la estrategia de integración vertical. También se presentaron las etapas de los procesos típicos que un industrial puede adoptar para integrar sus actividades con DTVF como la identificación de las formas contractuales o asociativas; la evaluación y selección de las alternativas institucionales; la formalización de la alternativa seleccionada; y el inicio de la operación de la institución integrada. Estas etapas fueron presentadas en esta sección de la Nota utilizando la perspectiva del industrial y según sus problemas e intereses.

Por último, para alcanzar la realización de los intereses de la sociedad en asegurar el uso sostenible de las TVF y la prosperidad de los negocios forestales, **los gobiernos pueden adoptar cuatro tipos de intervenciones con relación a la integración:** (1) crear las condiciones previas a la integración; (2) aclarar las reglas del juego para la integración; (3) apoyar financieramente la integración; y (4) disminuir costos de transacción asociados. La Nota analiza como el gobierno puede diseñar un proyecto o componente de apoyo a la integración, incluyendo la identificación y justificación para los apoyos; los criterios de elegibilidad para beneficiarios y proyectos específicos de apoyo; instrumentos legales como modelos de leyes para normalizar los acuerdos de integración; modelo de contrato de cooperación para la integración para formalizar la colaboración entre el gobierno y cada beneficiario; instrumentos financieros para la entrega de los apoyos tipo costos compartidos o bonos; y alternativas institucionales de cómo operar tales apoyos.

ANEXOS

Anexo 1

Matriz de Contratos para la integración

Modelo	Objeto	Participantes	Propiedad de las TVF/Producto	Obligaciones	Derechos	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones	Observaciones
Contrato de Compraventa	Comprar y vender madera.	El DTVF (Vendedor) y el Industrial o Usuario Mayorista	El DTVF (Vendedor) conserva la propiedad de su tierra, lo que implica la propiedad de la madera. La propiedad de la madera se transfiere al Industrial (Comprador) al momento de la compraventa.	El Industrial (Comprador) debe pagar el precio. El DTVF (Vendedor) debe entregar la madera al Industrial o Usuario Mayorista (Comprador).	El DTVF (Vendedor) recibe el pago. El Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) adquiere la madera que desea. El DTVF (Vendedor) vende la madera. No implica limitaciones de ningún tipo, más que el poder de negociación de las partes.	El Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) adquiere la madera que desea. El DTVF (Vendedor) vende la madera. No implica limitaciones de ningún tipo, más que el poder de negociación de las partes.	Riesgo de incumplimiento de alguna de las partes. Incertidumbre respecto a la disponibilidad de madera para el Industrial y de la demanda por su producto para el DTVF. Fluctuaciones constantes de los precios.	Generalmente esta operación se hace en el momento y "de palabra" pero se recomienda hacerlo por escrito, sobre todo cuando no hay una sola entrega, y cuando el precio no se pague en una sola exhibición, pues así podrá procederse fácilmente en arbitraje o ante tribunales.	Esto es la operación más simple, común y tradicional de hacer comercio. Se entrega alguna madera, y se paga un precio.
Contrato de Producción.	Producir y entregar por partes ciertas cantidades de madera con determinadas especificaciones.	El DTVF (Productor-Vendedor) que produce y vende, y el Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) que compra o adquiere.	La madera se produce en terrenos del DTVF (Productor-Vendedor). El terreno sigue siendo propiedad de éste.	El DTVF (Productor-Vendedor) debe producir la madera con las especificaciones estipuladas y entregarla en las fechas previstas. El Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) debe pagar el precio acordado.	El Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) tiene derecho a recibir la madera con las especificaciones estipuladas y dentro del tiempo pactado. El DTVF (Productor-Vendedor) tiene derecho a recibir el precio acordado.	Seguridad para ambas partes. El DTVF (Productor-Vendedor) asegura la venta de su producto. El Industrial o Usuario Mayorista (Comprador) asegura la provisión de madera para su negocio con las especificaciones requeridas.	Riesgo de incumplimiento para el DTVF (Productor-Vendedor) de no recibir el pago estipulado. Riesgos por incumplimiento para el Industrial (Comprador) de no recibir la madera con las especificaciones previstas.	Se recomienda en aquellas situaciones donde el DTVF (Productor-Vendedor) está interesado y cuenta con la capacidad para producir madera con ciertas especificaciones para un Industrial (Comprador) y cuando éste está interesado en asegurar la compra de madera con ciertas especificaciones por un periodo relativamente largo.	El DTVF debe tener en orden su permiso, autorización o licencia de aprovechamiento. La duración del contrato puede estar limitada por la duración o extensión del permiso, autorización o licencia de aprovechamiento.
Contrato de Arrendamiento.	Transferir el uso y disfrute temporal de las TVF. Este tipo de arriendo es diferente al usufructo, ya que en éste se "desmembra la propiedad" y el DTVF se convierte en el "Nuevo Propietario".	El Arrendatario (Industrial) y el Arrendador (DTVf).	El DTVF (Arrendador) conserva la propiedad de las TVF, pero concede al Industrial (Arrendatario) el uso y goce temporal de las TVF.	El Arrendatario (Industrial) queda obligado a pagar una renta periódica al Arrendador (DTVf) y debe cuidar, mantener, preservar y aprovechar el bosque, como si fuera el dueño y deberá reforestarlo.	El DTVF (Arrendador) recibe una renta periódica (mensual, semestral o anual), por el uso y disfrute de las TVF por parte del Industrial (Arrendatario), sin necesidad de ocuparse del cuidado y aprovechamiento de sus TVF. El Arrendatario (Industrial) se queda con la totalidad de lo que producen las TVF.	Riesgo para el DTVF (Arrendador) por incumplimiento del Arrendatario (Industrial) en el pago de la renta. Riesgo para el Arrendatario (Industrial) de no recuperar la inversión en las TVF debido a que el Arrendador (DTVf) incumpla el contrato.	Se recomienda cuando el DTVF (Arrendador) no quiera o puede atender directamente el negocio forestal, y solo desea recibir una cierta cantidad periódicamente. El arrendatario (Industrial) puede así desarrollar su trabajo, y sólo tiene la obligación de pagar la renta y regresar las TVF en las condiciones acordadas.	Asegurar el cumplimiento del pago de la renta de las TVF mediante una garantía personal (fiador) o una fianza mercantil.	

Matriz de Contratos para la Integración

Modelo	Objeto	Participantes	Propiedad de las TtF/Producto	Obligaciones	Derechos	Ventajas	Desventajas	Recomendaciones	Observaciones
Contrato de Mediería	Aprovechar el bosque y producir madera, dividiéndose el producto y/o el beneficio económico entre las partes.	El DTVF y el Mediero	La propiedad de las TtF la conserva el DTVF. Los productos se dividen entre éste y el Mediero.	Generalmente, el Mediero debe cultivar el bosque y llevar a cabo los actos necesarios para su aprovechamiento. Hay una gran variación de arreglos. En ocasiones, el manejo y la corta son a cargo del Mediero y el transporte y el seguro se comparten en proporción al porcentaje adecuado.	El Mediero recibe una parte de los productos o de los beneficios y el DTVF la otra parte. La parte que recibe cada uno varía por las condiciones del lugar o por lo establecido en el contrato. En algunos lugares, el mediero recibe el 40% de la utilidad total.	El DTVF recibe una parte de los productos o beneficios y el Mediero recibe otra parte. El mediero no tiene necesidad de invertir para asegurar la propiedad de las TtF del DTVF. El DTVF, cuando no puede obtener directamente su negocio, puede encargar sus temas al Mediero (que puede tener o no pueda tener tema propio).	Riesgo para el DTVF, si el Mediero no cultiva adecuada mente el bosque, y no se producen los resultados deseados. Riesgo para el Mediero, si el DTVF no cumple el plazo del contrato, después de la inversión en tiempo y dinero realizada por el Mediero.	Forma de hacer negocio utilizada desde la antigüedad. Se recomienda en situaciones en que el DTVF no quiere o puede cultivar sus TtF y el Mediero no tiene temas pero desea participar en el negocio forestal.	El DTVF debe tener un orden de permiso, autorización o licencia de aprovechamiento. La duración del contrato puede estar limitada por la duración o extensión del permiso, autorización o licencia de aprovechamiento, pero se requiere que el plazo sea suficiente para que el Mediero recupere su inversión.
Contrato de Constitución de Usufructo	Transferir el derecho de usufructuar el bosque.	El "Nudo Propietario" (DTVF) y el usufructuario (Industrial)	El "Nudo Propietario" conserva la propiedad de su TtF, pero el usufructo de éste se transfiere al usufructuario (Industrial).	El usufructuario de un bosque es propietario de todos los frutos que provengan de éste. Debe cumplir la normalidad forestal y ambiental.	Si el usufructo es en interés del DTVF ("Nudo Propietario") recibe una cantidad global por la operación, que podría hacerse en varias parcelas. El Industrial (usufructuario) tiene derecho a recibir todos los beneficios de la TtF, pero es, la madera que se produce.	Para el "Nudo Propietario" (DTVF) significa la posibilidad de que alguien se ocupe de su TtF, pero conservando la propiedad de los árboles y recibiendo, casi como si fuera una venta, un precio. El Industrial (usufructuario) puede gozar y disfrutar de la TtF y los productos serán solo para él, ya que se constituye un usufructo a su favor del usufructuario, quien tendrá el 100% de los frutos.	El usufructuario (Industrial) podrá no recibir los frutos que espere, dependiendo de las condiciones de las TtF, pero queda obligado de cualquier manera a pagar el precio pactado.	Se recomienda cuando el DTVF ("Nudo Propietario") desea conservar la suya propiedad, y recibir como el equivalente a un precio de venta, su dinero, cuando el usufructuario desea recibir el 100% de los frutos.	Observar los requisitos para la constitución del usufructo, registra pública e inscribirlo en el Registro Público.
Contrato de Asociación en Participación ("Joint venture")	Realizar un negocio o una actividad específica.	Una persona natural o jurídica, el DTVF ("El Asociado") que aporta a otra o varias ("El Asociado") una participación en los beneficios y en los pérdidas, de acuerdo a porcentajes fijados por las partes. "El Asociado" aporta al negocio bienes o servicios.	Las partes conservan la propiedad de los bienes aportados al negocio, pero tienen la obligación de que durante la vigencia del contrato se dedique exclusivamente al negocio.	El contrato obliga a las partes sólo en los términos establecidos en el documento. Las partes deben dedicar su actividad y/o sus bienes a la ejecución jurídica del negocio.	Recibir la parte proporcional de los beneficios del negocio, de conformidad con el porcentaje acordado.	No compromete la totalidad del patrimonio de las partes. Únicamente la parte dedicada al negocio. Al término del contrato, se venden los bienes a cada una de las partes. No se crea una persona jurídica, lo cual implica que no hay constitución es en cuanto a la celebración o rescisión.	Riesgo de incumplimiento de una de las partes. El negocio continúa, que queda a cargo del DTVF ("el Asociado") debe atenderse con cuidado, ya que debe hacerse por separado.	Se recomienda cuando solo se busca hacer un negocio, durante el tiempo que requiere para su realización.	Las participantes dedican sólo parte de sus recursos y comparten los riesgos en una proporción determinada (normalmente 50-50%). Existe flexibilidad en cuanto a los términos del contrato, las partes imponen reglas propias.

Anexo 2

Matriz de Formas Asociativas para la Integración.

Características	Sociedad Anónima	Sociedad Civil	Sociedad Cooperativa	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Objeto o Fin Social	Realizar todo tipo de actividades de naturaleza mercantil relacionadas con el cultivo, aprovechamiento y cuidado del bosque.	Prestar, como una unidad, toda clase de servicios.	Agrupación de personas, que persigue satisfacer las necesidades comunes, aspiraciones económicas, sociales y culturales, mediante una empresa de propiedad compartida y gobernada democráticamente.	Realizar toda clase de actividades y prestar servicios de naturaleza forestal.
Trámites para la formación	En algunos países se requiere permiso o autorización para constituir.	En algunos países se requiere permiso o autorización para constituir.	En algunos países se requiere permiso o autorización para constituir.	En algunos países se requiere permiso o autorización para constituir.
Capital	Puede integrarse con efectivo, bienes o derechos. La transmisión de bienes implica que dejan de ser parte del patrimonio del accionista.	Puede integrarse con una cantidad de dinero, otros bienes, o con el trabajo de los socios. La transmisión de bienes implica que dejan de ser parte del patrimonio del accionista.	Se integra con las aportaciones de los socios, los donativos que reciban y el porcentaje de los rendimientos que se destinen.	Se integra con efectivo, bienes o derechos. El capital debe estar íntegramente suscrito, y en ciertos países la ley exige que esté efectivamente pagada la mitad en el momento de la suscripción.
Transferencia de partes sociales	Puede hacerse por cualquier medio de transferencia aplicable a valores ilíquidos, específicamente, con el simple endoso de las acciones, asimismo, puede estipularse que se haga con la autorización previa del Consejo de Administración.	La transferencia requiere el consentimiento de los demás coasociados. Los demás socios tienen derecho del tanto, en proporción a sus aportaciones, para adquirir las acciones de otro.	Las bases constitutivas deben contener los requisitos para la admisión, exclusión y separación voluntaria de socios.	Las participaciones sociales no son títulos negociables; por tanto, se requiere el consentimiento de los demás socios para la transmisión. Los otros socios tienen derecho del tanto (facultad de adquirir por el mismo precio que un extraño estuviese dispuesto a pagar).
Costo	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.	Gastos notariales y de registro.
Duración	Determinada por los socios fundadores en los Estatutos. Puede ser limitada (perpetua).	Determinada por los socios fundadores en el contrato social.	Determinada por los socios fundadores en las bases constitutivas.	Determinada por los socios fundadores en los Estatutos. La muerte de uno de los socios puede conducir a la disolución.
Responsabilidad de los socios	Los accionistas no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Si aportaron capital (en efectivo o en especie), las pérdidas y ganancias se reparten hasta el límite de su aportación al capital social.	Los socios no son personalmente responsables de las deudas de la sociedad. Los socios industriales (que aportan trabajo), les corresponde la mitad de las ganancias y no reportan pérdidas. Las obligaciones sociales están garantizadas solidariamente por la responsabilidad limitada y solidaria de los socios que administran; los demás solo están obligados a su aportación.	Existen dos variantes: el régimen de responsabilidad limitada (que implica que los socios solo están obligados al pago de sus aportaciones iniciales,) o suplementada (cuando los socios responden a prorrata por las operaciones sociales, hasta por una cantidad determinada en la constitución).	La responsabilidad de los socios queda limitada al pago de sus respectivos aportes. Los socios no son responsables en lo personal por las deudas de la sociedad. Pueden recibir un interés sobre sus aportaciones. Los votos en asambleas se hacen en razón de porciones del capital aportado.
Operación y administración	Compleja. Formalidad en el funcionamiento del Consejo de Administración, funcionamiento, asambleas anuales y extraordinarias, y vigilancia. Corresponde al Consejo de Administración o un Administrador único, designados por los accionistas.	Sencilla, las reglas se fijan en los estatutos, pero no tienen las formalidades de las sociedades mercantiles. Puede conferirse a uno o más socios. Su nombramiento puede hacerse en la constitución de la sociedad o por los socios.	Las reglas se fijan en las bases constitutivas, puede ser sencilla si se delega por completo en el Consejo de Administración. La complejidad surge por las comisiones, y los órganos integradores (confederación y federación.) Corresponde al Consejo de Administración, nombrado por la Asamblea de socios.	Sencilla. Las reglas se fijan en los Estatutos. Se encarga a uno o más gerentes, que podrán ser o no socios, nombrados por la Asamblea de socios.

Características	Sociedad Anónima	Sociedad Civil	Sociedad Cooperativa	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Aspectos fiscales	Los socios pagan impuestos (impuesto sobre la Renta) únicamente por los dividendos (su participación en las utilidades que reciben como accionistas, en proporción al importe exhibido de sus acciones). Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendo).	Los socios pagan impuestos (impuesto sobre la Renta) únicamente por los beneficios monetarios recibidos por ellos en tanto socios. Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como dividendo).	Los cooperativistas pagan impuestos por los beneficios monetarios recibidos. Por otra parte, la sociedad cooperativa paga este impuesto con base en el remanente distribuido.	Los socios pagan impuestos (impuesto sobre la Renta) únicamente por las utilidades recibidas. Por otra parte, la Sociedad paga este impuesto con base en la utilidad gravable (utilidad neta, deduciendo las utilidades entregadas a los accionistas como utilidades).
Derechos	Los accionistas pueden participar en todas las decisiones corporativas. Reciben utilidades en proporción a su participación en el capital.	Los socios reciben remuneraciones por los servicios que presten como parte de la entidad.	Participar en todas las actividades sociales. Recibir "excedentes", o sea, la cantidad que resta después de cubrir gastos y provisiones, que es repartido entre los socios en proporción a las operaciones efectuadas con la cooperativa o al trabajo realizado en ella.	Recibir participación proporcional de las ganancias.
Obligaciones	Aportar el capital inicial. Participar en las decisiones de la empresa.	Prestar los servicios que ofrece la sociedad.	Cumplir todas sus obligaciones sociales y pecuniarias. Aportar su trabajo personal y las aportaciones correspondientes, para el cumplimiento de los fines de la sociedad. Desempeñar los cargos de Administración y comisiones que la Asamblea le haya conferido.	Hacer sus aportaciones.
Ventajas	Forma más utilizada por su facilidad en el manejo del capital, que en su parte variable es limitado. Crea una persona jurídica nueva, que desarrolla una amplia gama de actividades. El accionista no tiene más obligación que aportar el capital y participar en la vida de la sociedad. La responsabilidad de la administración no recae en el accionista, sino en el Consejo de Administración, y las deudas son asumidas por la sociedad, no por el accionista. Parte del patrimonio de las personas se convierte en acciones, que son instrumentos que circulan en el mercado financiero libremente, y que pueden adquirir un valor superior al nominal. Los accionistas reciben utilidades, o sea, un rendimiento sobre su inversión. La unión de capitales permite realizar negocios que en forma individual no es posible.	Es una sociedad de personas, que se conocen y se tienen confianza. Se crea una persona jurídica, diferente a los participantes. La aportación inicial al capital es mínima; los socios pueden participar solo con su trabajo. Los socios son remunerados en proporción a los trabajos desempeñados. La asociación permite ofrecer a terceros una gama de servicios o actividades que individualmente no se podrían prestar.	Es una sociedad de personas, lo que implica que está fundamentada en la confianza. Sus características (adhesión voluntaria, gobierno democrático - cada socio tiene un voto y las decisiones se toman por mayoría -, propiedad compartida, fondos específicos, ayuda mutua, responsabilidad, igualdad, equidad y solidaridad, garantizan, cuando menos en principio, la realización de objetivos que, en forma individual, los socios no podrían lograr. Se crea una persona jurídica, que persigue mejorar aspectos económicos. No hay aportaciones importantes de capital. Los socios obtienen los servicios que la propia sociedad proporciona, así como los "excedentes" (utilidades), después de formar fondos comunes.	

Características	Sociedad Anónima	Sociedad Civil	Sociedad Cooperativa	Sociedad de Responsabilidad Limitada
Desventajas	Es una sociedad "de riesgo": el accionista pone en riesgo parte de su capital, pues si el negocio no va bien, puede perder esa inversión. Si su aportación fueron bienes (tierras u otros), dejan de ser de su propiedad, ya que esta pasa a ser propiedad de la Sociedad. Se tienen que acatar los acuerdos de la mayoría, que pueden no coincidir con los propios. Pueden entrar en la sociedad accionistas que no conoce o con intereses diferentes.	Está sujeto a que todos los socios efectivamente colaboren y desarrollen sus actividades de manera eficiente, o bien se desarrolle un sistema de suplencias. De otra manera, la sociedad no podrá cumplir con los contratos que celebre.	Los socios comparten las pérdidas. El éxito de la sociedad está sujeto a que la administración sea correcta y eficiente.	Las acciones, cuotas o partes sociales no son negociables (la transmisión o cesión sigue reglas especiales: puede ser por causa de muerte, o entre vivos, sujeta a la aceptación de los socios). El número de socios se limita en ciertas legislaciones.
Recomendación	Es recomendable cuando existen TVF que no son aprovechadas debidamente por los DTVF, principalmente por falta de capital. Si se busca flexibilidad en el manejo del capital, porque se prevén en el plan de negocio aumentos o disminuciones en el capital de la empresa en el largo plazo, ésta es la figura adecuada.	Se utiliza cuando las personas desean unirse para desarrollar una actividad determinada y su principal capital es su actividad o trabajo.	Figura utilizada mundialmente para agrupar personas que se unen para satisfacer aspiraciones o necesidades de tipo económico, social o cultural, que son los lazos que los une.	Forma utilizada en los casos en que se desea invertir en el negocio forestal, en forma limitada, y cuando no se desea participar activamente en el manejo de éste.
Observaciones	Al constituirse, la sociedad, se crea una persona jurídica distinta de los accionistas. Las decisiones se toman a través de sus órganos: la asamblea de accionistas y el Consejo de Administración.	Al constituirse, forma una nueva persona jurídica. Las decisiones se toman a través de sus órganos: la Asamblea y el Consejo Directivo.	Se crea una persona jurídica, distinta de los socios, pero es una sociedad de personas, no de capital. Existen varios "fondos", a los cuales debe dedicarse una parte de los ingresos. Los excedentes se reparten después de hacer las aportaciones a los fondos de educación cooperativa.	Se crea una persona jurídica distinta a los socios. Su órgano es la Asamblea de Socios. La administración, representación y uso de la razón social corresponderá a quien se designe.

Anexo 3

Componentes de Apoyo a la Integración.
Ejemplo de Matriz de Marco Lógico.

Resumen Descriptivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
FIN Contribuir a la mejora de la calidad de vida de los DTvF y de la sociedad en general.	A. Aumento del Ingreso. _ % de aumento del ingreso de DTvF integrados horizontalmente del año _ al año _ _ % de aumento del ingreso de DTvF integrados verticalmente del año _ al año _ _ X DTvF capacitados por año, del año _ al año _ B. Medio Ambiente Mejorado _ % de aumento en la captación de agua en las TVF integradas del año _ al año _ _ X hectáreas protegidas contra la erosión del suelo en TVF integradas por año, del año _ al año _ _ X hectáreas afectadas por incendios forestales por año, disminuidas del año _ al año _ _ X hectáreas en TVF integradas sin cambio de uso del suelo a actividades no sustentables del año _ al año _ _ % de hectáreas afectadas por desastres naturales reducidos en TVF integradas del año _ al año _ _ X hectáreas de bosques manejados sustentablemente en las TVF integradas por año, del año _ al año _ _ X hectáreas de bosques plantados en las TVF integradas por año, del año _ al año _	- Registro de DTvF e industriales que solicitaron apoyo. - Informes semestrales de la entidad ejecutora. - Informes de los consultores y contratistas. - Estadísticas de las oficinas de gobierno relacionadas. - Encuestas por muestra. - Contratos de compra venta, producción, arrendamiento, y estados financieros y de resultados de las asociaciones y empresas. - Informes semestrales de la entidad ejecutora. - Informes de los consultores y contratistas. - Estadísticas de las oficinas del gobierno relacionadas. - Reconocimientos de campo.	- El gobierno del país concluye que la integración horizontal y vertical de DTvF es una buena inversión y continúa los apoyos. - El manejo forestal sostenible mejora la productividad. - Hay un marco legal e institucional seguro para la tenencia de las TVF. Por lo menos el _ % de los DTvF disponen de su título de propiedad. - El clima para la inversión privada en el sector mejora con el tiempo.

Resumen Descriptivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
PROPÓSITO	A. Asociaciones / Contratos	- Registro de DTVF e industriales que solicitaron apoyo.	- DTVF integrados adoptan tecnologías ambientales más eficientes.
Aumentar el ingreso de los DTVF.	_ X asociaciones integradas horizontalmente hasta el año _	- Informes semestrales de la entidad ejecutora.	- Hay tecnología e insumos disponibles, eficientes y adecuados para ser adaptados a escalas mayores.
	_ X asociaciones integradas verticalmente o con contratos de producción hasta el año _	- Informes de los consultores y contratistas.	- Hay recursos financieros disponibles para apoyar la integración horizontal y vertical.
	-	- Reconocimientos de campo.	- Hay información de mercado suficiente (insumos, productos, precios, demanda).
	B. Escala de Operación	- Encuestas por muestreo.	- Hay un mercado para productos forestales.
	_ X de TVF integradas horizontalmente del año _ al año _		- La cadena de valor del negocio forestal ofrece oportunidades para micro empresas.
	_ X hectáreas de TVF integradas verticalmente del año _ al año _		
	C. Incremento de la Productividad		
	_ % de aumento total en la producción forestal por hectáreas integrada horizontalmente hasta el año _		
	_ % de aumento total en la producción forestal por hectáreas integrada verticalmente hasta el año _		
	_ % de aumento total en la producción forestal por trabajador en TVF integradas horizontalmente hasta el año _		
	_ % de aumento total en la producción forestal por trabajador en TVF integradas verticalmente hasta el año _		

Resumen Descriptivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
COMPONENTES DTVF integrados horizontal o verticalmente.	_ % de DTFV o industriales que han escuchado sobre el CAI del año _ al año _. _ X DTVF capacitados en asuntos de Planes de Negocio del año _ al año _. _ X proveedores capacitados y acreditados del año _ al año _. _ X normas elaboradas del año _ al año _. _ X Estatutos de integraciones horizontales preparados del año _ al año _. _ X Estatutos de integraciones verticales preparados del año _ al año _. _ X Planes de Integración Horizontal y Planes de Negocios preparados del año _ al año _. _ X Planes de Integración Vertical preparados del año _ al año _	- Informes semestrales de la entidad ejecutora. - Informes de los consultores y contratistas. - Informes del Registro Civil o del Registro Público de la Propiedad. - Informes de la entidad ejecutora sobre el registro de DTVF e industriales que solicitaron apoyo.	- La estrategia de integración horizontal y vertical facilita lograr economía de escala, aumentar la productividad, mejorar el ambiente, y aumentar los ingresos de los DTVF.

Resumen Descriptivo	Indicadores	Medios de Verificación	Supuestos
PRESUPUESTO TOTAL:	PRESUPUESTO		
ACTIVIDADES			
A. Crear las condiciones e instrumentos favorables para la integración:			
	\$		
1. Desarrollar o ajustar normas, instrumentos y procedimientos que faciliten la integración.	\$		
2. Desarrollar o adecuar mecanismos de resolución de conflictos en instancias sucesivas.	\$		
3. Identificar instrumentos y mecanismos de financiamiento a la integración.	\$		
4. Desarrollar políticas específicas de apoyo a la integración.	\$		
5. Apoyar al desarrollo de instituciones que participen.	\$		
6. Identificar, capacitar y acreditar a proveedores de servicios de integración.	\$		
7. Administrar mecanismos para compartir costos.	\$		
8. Realizar estudios o diseñar instrumentos adicionales para apoyar la integración.	\$		
B. Facilitar la provisión de los servicios e insumos de apoyo a la integración:			
	\$		
1. Difundir, promover e identificar interesados en la integración.	\$		
2. Financiar la asistencia legal para aclarar la tenencia de la tierra; adecuar modelos contractuales; y paase en la constitución de empresas integradas.	\$		
3. Financiar la asistencia empresarial para preparar el Plan de Integración (PI) y el Plan de Negocio.	\$		
4. Promover mecanismos financieros disponibles a los DTVF y a los empresarios forestales.	\$		
5. Financiar la asistencia para la constitución de empresas.	\$		
6. Financiar la asistencia para la resolución de conflictos.	\$		

Anexo 4:

Ejemplo de CLAUSULAS Seleccionadas de un modelo de CONTRATO DE PRODUCCIÓN¹

...

PRIMERA.- OBJETO DEL CONTRATO.

“EL DTVF” se obliga a:

- a) Producir madera utilizando la tecnología y especificaciones establecidas en el Anexo 1 Anotar el número del Anexo utilizando los insumos y servicios provistos por “EL INDUSTRIAL” y descritos en el Anexo 2.
- b) Utilizar oportunamente los insumos y realizar las actividades previstas en el Anexo 2 que no son proveídos por “EL INDUSTRIAL”.
- c) Rembolsar los anticipos y demás gastos de “EL INDUSTRIAL” con insumos o servicios entregados en la forma de efectivo o madera, mediante el mecanismo de compensación establecido en la Cláusula Cuarta;
- d) Vender preferentemente a “EL INDUSTRIAL” la madera producida a precio de mercado.
- e) Permitir a “EL INDUSTRIAL” el acceso al predio, previo aviso oportuno dado con 15 días de anticipación, a efecto de realizar inspecciones, verificaciones u otras actividades previstas en el presente contrato.

Las especificaciones técnicas, costo de los insumos y los servicios, valor total de la inversión, incluyendo los montos por concepto de anticipo, periodicidad de pagos parciales y pago final se establecen en los Anexos 1, 2 y 3 que se agregan al presente contrato como parte integrante del mismo.

Sobre el costo financiero de “EL INDUSTRIAL” al hacer la inversión necesaria para los insumos y servicios antes descritos, las partes podrán optar por alguna de las siguientes alternativas:

- i) No transferirlo al DTVF como subsidio, o
- ii) Cargar al monto de la inversión un interés menor o igual al de mercado, y agregarlo como parte del costo de la inversión. En este caso, será adelantado por “EL INDUSTRIAL” y será reembolsado por “EL DTVF” al momento de la venta final.

Las partes harán constar por escrito detallado, en un acuerdo separado, que formará parte del presente contrato, la opción escogida.

“EL INDUSTRIAL” se obliga a:

- a) Entregar a “EL DTVF” los insumos según las especificaciones de calidad, cantidad, oportunidad y costo establecidos en el Anexo 2;
- b) Proporcionar los servicios a “EL DTVF” según las especificaciones de calidad, cantidad, oportunidad y costo establecidos en el Anexo 2;
- c) Realizar los pagos anuales (o semestrales) establecidos en el Anexo 3 como anticipos al pago final que se realizara si llega a comprar la madera producida por “EL DTVF”.

Los insumos y servicios mencionados se destinarán exclusivamente a producir la madera en el predio propiedad de “EL DTVF”.

SEGUNDA.- DE LAS ESPECIFICACIONES GENERALES DE LA MADERA.

Primarios.- Las trozas no deberán presentar pudriciones, canoas, calas y no deberán estar demasiado combas o curvas, con diámetro Mínimo o Máximo de Anotar el diámetro centímetros en la parte más delgada y una longitud de Anotar el número de metros para el Anotar la especie o nombre común de la madera, y de Anotar el diámetro centímetros para la medra de El nombre de la especie o nombre común de la madera, con una longitud de Anotar el número de metros metros.

Secundarios.- Que no presenten pudriciones severas, con un diámetro de Anotar el diámetro centímetros en la parte más delgada para la madera de Anotar la especie o nombre común de la madera, y Anotar el diámetro de centímetros para la madera de Anotar la especie o nombre común de la madera, con una longitud de Anotar el número de metros metros.

Otras especificaciones: Con o sin corteza; madera en cuadro o redonda; etc.

TERCERA.- PAGOS ANTICIPADOS.

“EL INDUSTRIAL” se obliga a:

¹ El modelo de contrato completo se puede encontrar en Internet en la siguiente dirección <http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/conprodu.doc>

- a) Entregar al DTVF un anticipo de Anotar el porcentaje de anticipo acordado del valor estimado del total de la producción de madera en el momento de la firma de este contrato;
- b) Realizar pagos parciales anticipados cada Anotar el número de semanas o meses según el calendario establecido en el Anexo 3; y
- c) Hacer un pago final, del que descontará los anticipos mencionados anteriormente y los costos correspondientes a los servicios e insumos entregados según lo establecido en los Anexos 2 y 3 del valor final de la madera producida por "EL DTVF".

CUARTA. MECANISMO ALTERNATIVO DE COMPENSACIÓN

Sólo incluir si ambas partes están de acuerdo

A criterio de "EL DTVF", los anticipos y pagos antes mencionados podrán compensarse con madera, calculando su valor equivalente a precio de mercado en el momento de la firma de este contrato, de la entrega del insumo, servicio o anticipo, y registrados en los Anexos 2 y 3.

Una vez hecha la compensación a que se refiere el párrafo anterior, "EL DTVF" podrá vender "LA MADERA" a "EL INDUSTRIAL" a precio de mercado. Para estos efectos, "EL INDUSTRIAL" tendrá derecho de preferencia sobre la madera producida siempre que pague el precio de mercado que "EL DTVF" pueda obtener. Así, "EL DTVF" podrá vender la madera a un tercero, si existiera una mejor oferta, siempre y cuando reembolse al INDUSTRIAL los costos de la inversión establecidos en los Anexos 2 y 3.

Para los efectos de este Contrato, se entenderá como costo de inversión de "EL INDUSTRIAL" la suma de los anticipos y los costos de los insumos y servicios acordados en los Anexos mencionados en las cláusulas anteriores.

...

SEXTA.- DE LAS CONDICIONES DE ENTREGA Y RECEPCIÓN.

En caso de que "EL INDUSTRIAL" compre "LA MADERA" a "EL DTVF", o se aplique el mecanismo de compensación referido en la Cláusula Cuarta, se aplicarán las reglas siguientes:

- a) "EL DTVF" se compromete a entregar "LA MADERA", producida según lo establecido en el Anexo 1.
- b) "LA MADERA" se entregará según el calendario establecido en el Anexo 2.
- c) "LA MADERA" se entregará con las especificaciones establecidas en el Anexo 1.
- d) "EL INDUSTRIAL" se obliga a extraer toda "LA MADERA" en el tiempo estipulado en el presente contrato.(solo si aplica según el acuerdo definido en el 1; ver alternativas de servicios 3 o 5).

SÉPTIMA.- DE LAS CONDICIONES Y FORMA DE PAGO.

"EL INDUSTRIAL" deberá efectuar los pagos en efectivo o con giro bancario en el domicilio de "EL DTVF" o bien en la cuenta Anotar el número de cuenta del Banco Anotar el nombre del Banco y de conformidad con el calendario de pagos presentado en el Anexo 3. El pago final se hará de la misma forma, al momento de la entrega de "LA MADERA".

En caso de compra de "LA MADERA", o entregas de madera por compensación, "EL DTVF" se obliga a entregar a "EL INDUSTRIAL" toda "LA MADERA" estipulada en el presente Contrato debidamente facturada con los requisitos que exijan las leyes fiscales, y de acuerdo a las cantidades que correspondan a "LA MADERA" entregada.

OCTAVA.- DE LOS SEGUROS Y LOS RIESGOS.

Con objeto de cubrir las pérdidas por accidentes producidos por incendios, enfermedad, plagas, inundaciones u otros sucesos aleatorios, se contratará un seguro a todo riesgo, nombrando a "EL DTVF" como beneficiario irrevocable al ocurrir el evento, cuya vigencia se mantendrá hasta que la terminación del presente contrato. El costo de la prima será cubierto por "EL INDUSTRIAL" ó por "EL DTVF" y reembolsado por "EL DTVF" ó por "EL INDUSTRIAL"

En caso de compraventa, o entrega de madera por compensación, los riesgos a que está expuesta "LA MADERA", como robos, deterioro, etc., hasta antes de la entrega serán por cuenta de "EL DTVF" y una vez documentados y entregados serán por cuenta de "EL INDUSTRIAL".

...

DÉCIMA PRIMERA.- CONSECUENCIAS DEL INCUMPLIMIENTO.

En caso de incumplimiento de cualquiera de las partes de las obligaciones a su cargo señaladas en el presente contrato, el perjudicado podrá elegir entre el cumplimiento forzoso o la resolución del contrato y en ambos casos, el resarcimiento de daños y perjuicios. También podrá pedir la resolución aun después de haber optado por el cumplimiento, cuando este resultare imposible.

Si "EL DTVF" no produjere según las especificaciones técnicas, el industrial tiene derecho a pedir que a costa del DTVF se ejecute por otra persona, cuando la substitución sea posible y puede exigir que se deshaga lo mal hecho.

Si los productos se deterioran por culpa de "EL DTVF", "EL INDUSTRIAL" puede optar por la rescisión del contrato y el pago de perjuicios o recibir la madera en el estado en que se encuentra y exigir la reducción del precio y el pago de daños y perjuicios.

...

DECIMA QUINTA.- LEY APLICABLE, CONCILIACIÓN Y ARBITRAJE.

Para la interpretación, regulación y cumplimiento del presente contrato, las partes se someten expresamente a las leyes aplicables. Anotar las leyes que apliquen.

Todas las desaveniencias que deriven de este contrato serán resueltas definitivamente de conformidad con el **Reglamento de Conciliación y Arbitraje para Resolver Controversias Forestales**, por uno o más conciliadores o árbitros nombrados conforme al procedimiento que en el mismo se señala renunciando expresamente a cualquier otra jurisdicción que pudiere corresponderles por sus domicilios presentes o futuros o por cualquier otra causa.

...

ANEXOS:

Anexo 1. Proceso de Producción y Especificaciones Técnicas del Producto.

1A. Proceso de producción, periodo de ejecución y responsables.

1B. Producción, productividad, precio de las trozas estimados.

1C. Especificaciones para la entrega de la madera producida.

Anexo 2. Obligaciones del Industrial o del DTVF en la provisión de servicios o insumos.

2A. Relación de insumos que proporcionan las partes, especificando responsabilidades, calidad, cantidad, oportunidad y costos.

2B. Relación de servicios que proporcionan las partes, especificando responsabilidades, calidad, cantidad, oportunidad y costo.

Anexo 3. Calendario de anticipos, pagos o reembolsos.

BIBLIOGRAFÍA SELECCIONADA^α

Ager, C. 2001. *Consulting Services: Horizontal and vertical integration of management and operative business process*. BOC. Viena.

Ansoff, H.I., R.P. Declerck y R.L. Hayes. 1974. *From Strategic Planning to Strategic Management*. John Wiley & Sons.

Benavides, M. y G. de Castelumendi. 2001. *Responsabilidad Social Empresarial*. Universidad del Pacífico, Lima, Perú.

Best, Constance and Jenkins, Michael. 1999. *Capital markets and sustainable forestry*. The Pacific Forest Trust, Inc., and the John D. and Catherine T. MacArthur Foundation.

Bothelo, Caren y L. Goldmark. 2000. *Paraguay Vouchers Revisited*. ILO.

Barlowe, R. 1978. *Land Resource Economics, The Economics of Real State*. Prentice-Hall, Inc. United States of America.

Chandrasekharan, C. 1996. *Status of Financing for Sustainable Forestry Management Programmes*. South Africa Workshop on Financial Mechanisms and Sources of Finance for Sustainable Forestry, Pretoria.

Chipeta, M. E. 1996. *Funding forestry development in Asia and the Pacific, Africa and Latin America and the Caribbean*. Workshop on Financial Mechanisms and Sources of Finance for Sustainable Forestry, South Africa.

Corporación de Fomento (CORFO). 2002. *Instrumentos de Financiamiento*,. Gerencia de Intermediación Financiera. Santiago, Chile. 2002.

Crossley, R.A., T. Lent, D. Proper de Callejon y C. Sethare. *Innovative financing for sustainable forestry*.

Desmond, Helen y D. Race Global. 2000. *Survey and Analytical Framework for Forestry Out-grower Arrangements*. Australian National University, Camberra.

Finnegan, G. (editor). 1999. *International best Practice in Micro and Small Enterprise Development*. Working Paper 2. ILO.

Gilges, K. 2000. *The Forest Bank: A Market Based Tool for Protecting Our Working Forestland Conservation of Functional Forest Landscape*. Forest Fragmentation Conference.

Hann, David W., and Bruce, B. Bare. 1979. *Uneven-aged Forest Management: State of the Art (or Science?)*. General Technical Report INT-50. Intermountain Forest and Range Experiment Station. USDA Forest Service. Ogden, Utah. United States of America.

_____, and Douglas, J. Brodie. 1980. *Even-aged Management: Basic Managerial Questions and Available or Potential Techniques for Answering Them*. General Technical Report INT-83. Intermountain Forest and Range Experiment Station. USDA Forest Service. Ogden, Utah. United States of America.

Harvard Business School, 2001. *Corporate Strategy: A Manager's Guide*. Management Update.

^α Nota: Una recopilación completa de las referencias bibliográficas utilizadas en el estudio puede ser encontrada en la siguiente dirección de Internet <http://www.iadb.org/en2/home-in.html>

Hitchins, R., 2002. *Developing Markets for Business Development Services*. SED.

_____, 2002. *Questions we should be asking in DBS*, The Springfield Centre for Business in Development.

Hyde, William F. 1980. *Timber Supply, Land Allocation, and Economic Efficiency*. Resources for the Future, Inc. United States of America.

International Institute for Environment and Development (IIED). 2002. *Corporate Responsibility for Environment and Development (CRED)*. Agency Round Table on Corporate Social Responsibility.

Joshi, M. 1999. *Innovative Financing for Sustainable Forest Management*. UNDP Programme on Forests.

_____, 1999. *Financing Sustainable Forestry: Issue under International Deliberation*. Profor.

Kaimowitz, D. 2002 (julio). *In good times & bad: company – community partnership*. E-mail.

Keipi, K. 2002. *Forest Financing in Latin America and the Caribbean*. Interamerican Development Bank.

Kengen, S. 1996. *Linking forest valuation and financing*. Unasylva número 188. FAO.

_____, 2003. *Estudo de Caso de Integração Vertical: Programa de Fomento Florestal da Aracruz Celulose S.A., Brasil*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en Internet <http://www.iadb.org/en2/estudios/estudiobrasil2.html>

Marcoux, Alain. 2000. *Population and deforestation*. FAO Population Programme Service (SDWP). Disponible en Internet <http://www.fao.org/sd/wpdirect/WPan0050.htm>

McNicoll, Geoffrey. 2003. *Population and Development: An Introductory View*. *Policy Research Division Working Papers 174*. New York: Population Council. Disponible en Internet <http://www.popcouncil.org/pdfs/wp174.pdf>

Mota, José Luis V. 1985. *Algunas alternativas para la fijación de precios de materia prima forestal*. En Reunión Nacional sobre Economía Forestal. Publicación Especial No. 47. Instituto Nacional de Investigaciones Forestales. Guadalajara, Jalisco. México.

Nascimento, José R., 2003. Draft. *Forest Policy Implications of the Forest Vocation Land Concept: Back to Basics*.

Olavarría, 2003 a. *Responsabilidad Corporativa y la Integración*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en Internet <http://www.iadb.org/en2/descargas/pdfs/rescorpo.pdf>

_____, 2003 b. *Modelo de Unidad en una industria para manejar la integración con DTVF*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en Internet <http://www.iadb.org/en2/descargas/pdfs/unintind.pdf>

Serrato, 2003 a. *Proyecto de Norma General para Contratos Forestales*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en Internet <http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/pronorco.doc>

_____, 2003 b. *Reglamento de Conciliación y Arbitraje para Resolver Controversias Forestales Comerciales*. Washington, D.C.: Banco Interamericano de Desarrollo. Disponible en Internet <http://www.iadb.org/en2/descargas/docs/rearcoco.doc>

Scherr, Sara J. ; White, A. ; and Kaimowitz, D. 2002. *Making markets work for forest communities*. Washington, D.C. : Forest Trends / Center for International Forestry Research (CIFOR).

Sterman, J., 2000. *Business Dynamics: Systems Thinking for a Complex World*. New York: Irwin/McGraw-Hill.

UN, 2001. *Population, Environment and Development: The Concise Report*. ST/ESA/SER.A/202. New York: United Nations. Disponible en Internet <http://www.un.org/esa/population/publications/concise2001/C2001English.pdf>

The World Bank Group. 2001. *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*. Washington, D.C.: The World Bank.

White, A. y A. Martín. *Who owns the world's forests?* Washington, D.C.: Center for International Environment Law,

Williams, B., 2000. *Broadening Stakeholder Participation in the American Forest & Paper Association's Sustainable Forestry Initiative*. Forest Fragmentation Conference..

NOTAS

¹ Esta Nota está basada en los resultados del estudio *Instrumentos Institucionales para el Desarrollo de Dueños de Pequeñas Tierras Forestales* (ATN/NP-7444-RS). El estudio es un producto no financiero de la División de Medio Ambiente y Recursos Naturales del Departamento Regional II y fue financiado por el Programa Alianza Medio Ambiente entre los Países Bajos y el BID.

² Las tierras forestales están conformadas por las tierras de vocación forestal y las tierras de vocación no forestal con uso forestal. Las tierras de vocación forestal (TVF) son tierras que debieran estar bajo alguna forma de uso forestal si se quiere que las mismas generen externalidades positivas para la sociedad y se eviten erosión, pérdidas de productividades del suelo, sedimentación e inundaciones asociadas con el uso no sostenible de tales tierras. Estas tierras son, generalmente, montañosas sobre las que el uso sustentable y competitivo de la agricultura o la ganadería no es económicamente factible (aunque puede ser financieramente factible). Las TVF pueden ó no tener árboles sobre ellas, así que las tierras degradadas que no tienen árboles pueden ser clasificadas como TVF también. Las TVF pueden ser utilizadas para fines no forestales de forma sostenible solamente si se adoptan medidas de conservación de suelo y agua. Las tierras de vocación No forestal son tierras que tienen buena capacidad para la producción agrícola sin generar externalidades negativas en relación a la erosión y manejo de aguas. Estas tierras pueden tener cobertura y/o uso forestal, según los intereses de sus propietarios, pero tal uso trae normalmente poca externalidad positiva que amerite una atención especial de la sociedad. En los documentos del sitio se usa de forma preferente el término de tierras de vocación forestal, aunque la discusión de los asuntos relacionados con la integración aplica en general a las tierras forestales.

³ Con el propósito de concentrar este trabajo en su objetivo principal, la discusión del sistema es breve, no rigurosa y busca apenas presentar las principales hipótesis usadas en *El Estudio*.

⁴  Variable A + Variable B Esta relación se debe leer: si A aumenta (disminuye), entonces B aumenta (disminuye) más que sin el cambio de A. Las variables se mueven generalmente en el mismo sentido.

 Variable J - Variable K Esta relación se debe leer: si J aumenta (disminuye), entonces K disminuye (aumenta) más que sin el cambio de J. Las variables se mueven generalmente en sentido opuesto.

⁵ Esta demora o retraso para que el efecto de una causa se sienta es representada por una flecha cortada por dos líneas.

⁶ Las relaciones causales entre población en TVF, prosperidad y otros factores que afectan su crecimiento son mucho más complejas que lo representado aquí. Esta complejidad puede ser mejor apreciada en UN, 2001; Marcoux, 2000; y McNicoll, 2003.

⁷ Este trabajo se concentra en temas asociados directamente con la integración horizontal de dueños de tierras forestales entre si o la integración de estos con la industria forestal o con consumidores mayoristas. Otros tipos de integración horizontal o vertical posibles en el sector forestal entre dueños de bosques; entre industriales; entre industriales y comerciantes; o entre productores primarios, industriales y comerciantes no son discutidos aquí.

⁸ Según sea el tipo de empresa que se cree, el inicio de su operación pasará por el nombramiento de los consejeros y comisionados que formarán el consejo de administración de la empresa y otros cargos. Estos funcionarios, en turno, iniciarán el proceso de contratación del gerente de la empresa y los primeros funcionarios necesarios para iniciar las actividades. Estas contrataciones deben ser realizadas de forma que se pueda contar con los mejores recursos humanos para administrar el negocio.

Uno de los primeros pasos de los administradores de la empresa sería la preparación de un Plan de Negocios Completo que indique claramente a los socios, a los administradores, a los intermediarios financieros, y a otros interesados, los pasos que se seguirán para implantar las actividades productivas de la empresa usando tecnologías más eficientes y acordes con la escala alcanzada con la integración, su forma de financiamiento, etc.

También se buscará financiamiento en la banca para hacer las inversiones necesarias previstas en el Plan de Negocio. Se espera que el acceso a los servicios financieros sea más fácil y a costos menores debido a que la empresa cuenta con un patrimonio de tierras y contratos que pueden servir de aval para los préstamos.

La empresa podrá recibir apoyos de otros programas del gobierno para llevar a cabo las actividades empresariales. Aquí, estos programas no son discutidos por estar más allá de los objetivos de esta Nota.