



Mayor seguridad en el negocio forestal

Caja de herramientas sobre gestión de riesgos, para uso de empresas de control local

Editores: Anna Bolin, Duncan Macqueen, Martin Greijmans, Shoana Humphries y Juan José Ochaeta Castellanos



Acerca de los editores

Anna Bolin: investigadora, Forest Team, Grupo de Recursos Naturales, IIED.

Véase: www.iied.org/users/anna-bolin

Duncan Macqueen: investigador jefe, Forest Team, Grupo de Recursos Naturales, IIED.

Véase: www.iied.org/users/duncan-macqueen

Martin Greijmans: responsable principal de programas, Subsistencia y Mercados, Centro para las Personas y los Bosques (RECOFTC).

Correo electrónico: martin.greijmans@recoftc.org

Shoana Humphries: científica del Earth Innovation Institute (EII).

Correo electrónico: s.humphries@earthinnovation.org

Juan José Ochaeta: consultor independiente con base en Guatemala, contratado por la alianza Forest Connect.

Correo electrónico: juanjoseochaeta@gmail.com

Producido por el Grupo de Recursos Naturales de IIED

El objetivo del Grupo de Recursos Naturales es fomentar las asociaciones, capacidades y toma de decisiones adecuadas, para un uso justo y sostenible de los recursos naturales. Nuestra prioridad para conseguir este propósito es el control y el manejo local de los recursos naturales y otros ecosistemas.

Publicado por IIED, marzo de 2016

Bolin, A., Macqueen, D., Greijmans, M., Humphries, S. y Ochaeta, J.J. (eds.), (2016)

Securing forest business. A risk-management toolkit for locally controlled forest businesses. IIED, Londres.

Véase: <http://pubs.iied.org/13583IIED>

Diseño: Eileen Higgins, correo electrónico: ehdesign@virginmedia.com

Revisión de texto: Holly Ashley, correo electrónico: hollyashley@gmx.com

Fotografía cubierta: *ñame amorphophallus paeoniifolius* y cultivador de bambú, Myanmar.

© Duncan Macqueen

Impreso por Full Spectrum Print Media, R.U. en papel 100% reciclado, con tintas de base vegetal.

Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED)

80-86 Gray's Inn Road, Londres WC1X 8NH

Tel: +44 (0)20 3463 7399

Fax: +44 (0)20 3514 9055

Correo electrónico: info@iied.org

www.iied.org

 @IIED

 www.facebook.com/theIIED

Puede descargar otras publicaciones en www.iied.org/pubs

Índice de materias

Agradecimientos	ii
Acrónimos, iniciales y abreviaturas	ii
Introducción para el facilitador	1
Cómo utilizar esta caja de herramientas	1
¿A quién va dirigida esta caja de herramientas?	3
El por qué de esta caja de herramientas	3
Módulo 1. Introducción a la gestión de riesgos y a la caja de herramientas	5
Módulo 2. Primeros pasos	13
Módulo 3. Identificar los riesgos	15
Módulo 4. Clasificar los riesgos	19
Módulo 5. Opciones de gestión de riesgos	23
Módulo 6. Asignar responsabilidades	31
Módulo 7. Monitorear el progreso de la gestión de riesgos	35
Referencias	37

Listado de figuras y tablas

Figura 1. De desafíos a herramientas y soluciones.

Figura 2. El proceso de evaluación y gestión de riesgos siguiendo los módulos de esta guía.

Figura 3. Cinco esferas genéricas de influencia del entorno facilitador.

Figura 4. Ejemplo de un mapa de una cadena de valor (para la cooperativa maderera brasileña Coomflona).

Figura 5. Matriz para la evaluación de riesgos.

Tabla 1. Ejemplo de matriz para la evaluación de riesgos, con los principales ámbitos que preocupan a la empresa y los principales factores externos que influyen sobre la misma.

Tabla 2. Ejemplo de una tabla de evaluación de riesgos.

Tabla 3. Escala de consecuencias para evaluar el impacto del año venidero.

Tabla 4. Escala para evaluar la probabilidad de ocurrencia.

Tabla 5. Ejemplo de puntuación para los distintos riesgos.

Tabla 6. El plan de acción de la empresa para la gestión de riesgos.

Agradecimientos

Los capítulos de esta caja de herramientas fueron redactados y revisados por los miembros de la alianza Forest Connect Anna Bolin, Duncan Macqueen, Martin Greijmans, Shoana Humphries y Juan José Ochaeta. Un agradecimiento especial para nuestros colegas del Mecanismo para Bosques y Fincas (FFF) Jeffrey Campbell, Sophie Grouwels y Jhony Zapata Andia, y Oscar Simanto del Servicio Forestal de Kenia y AFECNET, que aportaron valiosas informaciones y asesoramiento durante la revisión del documento. En último lugar, pero no por ello menos importantes, gracias a Geraldine Warren, Holly Ashley y Eileen Higgins por su paciencia y ardua labor a la hora de coordinar la producción y el diseño.

Agradecemos el apoyo económico del Departamento de Desarrollo Internacional del Reino Unido (DFID). El contenido de la presente guía corresponde a los autores y no refleja necesariamente las opiniones del DFID.

Producido por el Grupo de Recursos Naturales de IIED

El objetivo del Grupo de Recursos Naturales es fomentar las asociaciones, capacidades y toma de decisiones adecuadas, para un uso justo y sostenible de los recursos naturales. Nuestra prioridad para conseguir este propósito es el control y el manejo local de los recursos naturales y otros ecosistemas.

Acrónimos, iniciales y abreviaturas

ACOFOP	Asociación de Comunidades Forestales del Petén, Guatemala
AyDM	Análisis y desarrollo de mercado (MA&D por sus siglas en inglés)
AQTSFCG	Asociación de Grupos de Pequeños Productores para la Certificación Forestal de la provincia de Quang Tri, Vietnam
Banrural	Banco de Desarrollo Rural, Guatemala
EFLC	Empresa forestal localmente controlada (LCFB por sus siglas en inglés)
FAO	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación
Fedecovera	Federación de Cooperativas de las Verapaces, Guatemala
FFF	Mecanismo para Bosques y Fincas
IIED	Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo
I&D	Investigación y desarrollo
KTPA	Kissi Tree Planters' Association, Kenia
MFV	Mondulkiri Forest Venture, Camboya
ONG	organización no gubernamental
RECOFTC	Centro para las Personas y los Bosques
SACCO	Cooperativa de Ahorro y Crédito
SCOFOA	South Coast Forest Owners Association, Kenia
Suchitecos	Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral Sociedad Civil, Guatemala

Introducción para el facilitador

Cómo utilizar esta caja de herramientas

El riesgo implica situaciones, eventos o acciones que pueden obstaculizar la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y su sostenibilidad general. La presente caja de herramientas fue concebida para que pueda guiar al gerente de la empresa (o a quien se encargue del funcionamiento diario del negocio forestal) y a otros empleados, mediante un proceso de identificación y evaluación de posibles riesgos para la empresa. La mejor manera de llevar adelante el proceso es como un ejercicio de grupo. La primera vez que se utiliza esta guía se puede hacer conjuntamente con un facilitador externo (usted), para ayudar a los trabajadores a avanzar por los diferentes pasos, aunque el objetivo ideal de esta caja de herramientas es convertirse en una autoevaluación que la empresa pueda llevar a cabo por cuenta propia, tras asegurarse de que se entiende el proceso y que el gerente y los demás miembros de la empresa lo hacen suyo. Empecemos pues con algunos términos clave:

- **Cadena de valor:** un conjunto de pasos o actividades paralelas en el desarrollo de un producto o servicio al que se puede añadir valor, incluyendo tanto actividades primarias como abastecimiento, procesamiento primario y secundario, entrega, mercadeo, ventas y servicio al cliente, junto con actividades de apoyo como administración de infraestructuras, de recursos humanos, investigación y desarrollo y adquisiciones.
- **Objetivos de negocio:** los resultados específicos que la empresa desea alcanzar dentro de un tiempo determinado y contando con los recursos disponibles.
- **Riesgos:** situaciones, eventos o acciones que pueden obstaculizar la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y su sostenibilidad general. Pueden provenir tanto del interior como del exterior de la empresa.
- **Evaluación del riesgo:** comprender el impacto de los desafíos a los que se enfrenta la empresa, midiéndolos a través de su posible escala de consecuencias y probabilidad de ocurrencia.
- **Asumir riesgos:** la práctica de emprender una acción con consecuencias imprevisibles, para alcanzar los objetivos empresariales.
- **Gestión de riesgos:** una serie de actividades para tratar con los desafíos y los factores imprevisibles de la empresa.

Lo ideal sería que el evaluar los riesgos, asumirlos y gestionarlos, se convirtiera en parte de su proceso de gestión de la empresa y que coincidiera con las revisiones anuales de sus planes de negocio, o se acercara al máximo. Para negocios que están empezando y que pasaron por el proceso de crear un plan de desarrollo para la empresa, que en sí mismo ya incluye aspectos del análisis de riesgos, la autoevaluación del riesgo probablemente resultará más útil si se pone en práctica después del primer año, cuando toca revisar el plan de negocios. Para entonces, es probable que se hayan identificado los riesgos que no se detectaron durante la etapa de planeamiento inicial.

La evaluación de riesgos y el proceso de gestión incluye siete pasos:

- Presentar los procesos de evaluación y gestión de riesgos.
- Revisar los objetivos de la empresa.
- Identificar los riesgos.
- Clasificar los riesgos.
- Evaluar las opciones de gestión de riesgos.
- Asignar responsabilidades.
- Monitorear el progreso.

**“Nombrado tu temor
debe ser, antes que
desaparecer pueda”.**

**Yoda, La guerra de las galaxias:
El Imperio contraataca**

Los pasos del 1 al 4 son las etapas principales donde se lleva a cabo la evaluación real, mientras que los pasos 5 y 6 tratan sobre todo de poner en marcha el resultado de la evaluación y de empezar a gestionar los riesgos. Daremos más detalles sobre los pasos y las principales actividades en el módulo 1 y a continuación en los módulos 2 al 7.

Utilizaremos una matriz para la evaluación de riesgos, para asegurarnos de tener en cuenta todos los desafíos potenciales de la empresa. En la siguiente Tabla 1 encontrará un ejemplo de esta matriz.

Tabla 1. Ejemplo de matriz para la evaluación de riesgos, con los principales ámbitos que preocupan a la empresa y los principales factores externos que influyen sobre la misma

Ámbitos que preocupan a la empresa/Factores externos que influyen sobre los riesgos	Flujo de los ingresos	Acceso a los recursos	Relaciones comerciales	Capacidad operativa	Seguridad del espacio operativo	Desarrollo de marca	Importancia, de menor a mayor
Contexto macroeconómico y del mercado Por ejemplo - Suministro/cantidad de producto - Demanda del mercado - Acceso al capital - Requisitos/obstáculos para el ingreso al mercado	Competencia (incluyendo la ilegal) Opciones de venta limitadas No existen avales ni acceso a crédito Ineficiencias en la recolección, transporte y procesamiento Información limitada sobre el mercado	Solapamiento del uso de tierras Competencia por los recursos dentro del sector Demanda centrada en especies o productos específicos	Acciones colectivas: posibilidades y restricciones Opciones de asociación y redes de contactos Capacidad para cumplir los contratos y las entregas	Estándares de educación en el mercado laboral Falta de habilidades para alcanzar los estándares del mercado Falta de oportunidades de formación	Fluctuaciones macroeconómicas Robos, disturbios civiles y guerra Sabotaje industrial	Estándares de mercado Requisitos de certificación Capacidad de narrar historias sobre el funcionamiento social o ambiental	
Marcos de referencia institucionales/legales Por ejemplo, impactos de normas y reglamentos sobre el - Acceso a los recursos - Producción - Procesamiento - Transporte - Apoyo institucional	Impacto de los costos por impuestos y gastos de producción Procedimientos burocráticos Corrupción y sobornos por parte de funcionarios	Procedimientos de asignación de recursos Licencias (duración y renovación) Carga debida a los procesos del cumplimiento de la ley	Naturaleza de la relación con funcionarios del orden público o proveedores de servicios de extensión Afilación a grupos industriales	Requisitos sociales/ demasiado costosos Falta de adecuada ayuda técnica/servicios de extensión	Reformas legales/ institucionales que crean incertidumbre Cumplimiento discrecional de la ley	Procesos burocráticos para el registro formal Obstáculos para el ingreso a nuevos mercados debidos a regulaciones o requisitos de certificación	
Gestión de recursos naturales/medio ambiente - Disponibilidad - Ubicación - Uso - Administración	Deficiente suministro/calidad de los recursos Estacionalidad del acceso a los recursos	Explotación excesiva/degradación Explotación ineficaz Desastres ambientales (p.ej. fenómenos meteorológicos extremos, plagas, etc.)	Pocas oportunidades para compartir responsabilidades y costos de gestión con los asociados	Requisitos de mano de obra estacional Disponibilidad de experiencia en gestión de recursos	Fenómenos meteorológicos extremos Temas de acceso estacional	Facilidad de garantizar una gestión sostenible dentro del sistema de producción Prueba de sostenibilidad	
Temas socioculturales Por ejemplo: - Beneficios indirectos para la comunidad - Contribución a ingresos/reparto de beneficios - Experiencia/habilidades - Impacto de género	Tabúes culturales Normas tradicionales sobre el acceso a los recursos (incluyendo el género) Captura y corrupción de élites	Conflicto por el acceso y los derechos de uso Roles de género	Naturaleza de las relaciones en el seno de la comunidad Cultura de interacciones comerciales	Imposición de líderes tradicionales en puestos empresariales Procesos de toma de decisiones prolongados Falta de habilidades tradicionales para las actividades comerciales deseadas	Luchas locales de poder Captura de la élite	Capacidad por parte de los empleados de comprender el modelo de empresa deseado	
Tecnología, investigación y desarrollo Por ejemplo: - Requisitos de procesamiento (habilidades, tecnología, costos y ubicación)	Costos iniciales Requisitos de mantenimiento Circulación óptima del producto	Disponibilidad de maquinaria para la extracción de recursos	Compartir costos tecnológicos con los asociados Infraestructura de comunicación	Capacidad técnica para el uso de la maquinaria Habilidades de investigación y desarrollo comercial	Suministro energético Confiabilidad de la estructura	Capacidad y recursos disponibles para adquirir tecnología Capacidad de mantener la investigación de mercado	
Puntuación total (alta = riesgosa, baja = menos riesgosa)							

El principal objetivo de este apartado es garantizar que usted comprenda la razón por la cual se elaboró esta caja de herramientas, y lo que es capaz de hacer para el modelo de empresa deseado. Es fácil considerar los riesgos como algo a evitar, y muchas personas no están seguras de cómo enfrentarse a los mismos. A pesar de ello, se sorprenderá de lo mucho que ya está usted haciendo para gestionar el riesgo. La intención de nuestra caja de herramientas no es asustarle con posibles situaciones catastróficas, sino que reconozca que el riesgo siempre formará parte de su negocio, pero que se puede gestionar con ayuda de unos pasos prácticos. El objetivo final de la presente guía es asistir a las empresas para que planeen y asuman los riesgos de un modo calculado, e inspirar una mayor confianza tanto en la comunicación interna de los riesgos, como en la externa con sus socios comerciales, instituciones financieras o reguladores gubernamentales.

Los principales objetivos de la caja de herramientas y del proceso de evaluación y gestión de riesgos son ayudarle a usted ofreciéndole:

- Directrices prácticas para identificar y analizar los riesgos para su empresa (**autoevaluación de riesgos**).
- Consejos y opciones prácticas sobre cómo tratar con los riesgos identificados (**técnicas de gestión de riesgos**).
- Herramientas para trabajar con actores externos de la cadena de valor que puedan contribuir a minimizar los riesgos y a mejorar el entorno facilitador.

Una vez completados los siete módulos de la caja de herramientas, dispondrá de:

- Una mejor comprensión de por qué la gestión del riesgo es importante para los distintos niveles de su empresa.
- Un listado de riesgos, incluyendo los de mayor prioridad de acción.
- Un plan para gestionar y monitorear los riesgos, tanto en el seno de la empresa como con actores externos de la cadena de valor.

¿A quién va dirigida esta caja de herramientas?

Esta caja de herramientas va dirigida principalmente a los gerentes de empresa y a sus empleados. También puede resultar una guía valiosa para otros actores de la cadena de valor, incluyendo el sector privado, proveedores de servicios (financieros y técnicos), oficinas gubernamentales y organizaciones de nivel secundario y cumbre, para comprender mejor los obstáculos a los que se enfrentan las empresas forestales localmente controladas. La autoevaluación puede servir para comunicar a través del plan de negocios no sólo los riesgos a los que se enfrenta una empresa, sino también qué está haciendo para abordarlos. Por ello puede ofrecer una herramienta para colaborar con mayor eficacia con los actores de la cadena de valor, para desbloquear barreras y fomentar la confianza mutua.

El por qué de esta caja de herramientas

Con ocasión del cuarto taller internacional de Forest Connect, celebrado en Vietnam en 2015, miembros de la alianza Forest Connect¹ identificaron la necesidad de evidencias e informaciones concretas sobre las diversas barreras prácticas que obstaculizan el camino de las empresas forestales localmente controladas². A pesar de contar con numerosos ejemplos de empresas forestales de control local que resultan viables e incluso rentables, muchas empresas familiares, comunitarias e indígenas, tienen que gestionar riesgos específicos a su contexto y a su estructura de propiedad. Al mismo tiempo y debido a estas circunstancias, se las asocia con un alto riesgo. Examinando más en profundidad el tema se detecta una falta de conocimiento general sobre la gestión de riesgos entre empresas pequeñas, medianas y colectivas, en especial en el sector forestal. Asimismo es escasa la orientación disponible sobre opciones y cómo desarrollar estrategias de gestión de riesgos que encajen en su perfil particular.

1. Forest Connect es una alianza internacional ad hoc que cuenta con más de 1,000 miembros en 94 países y que trabaja para evitar la deforestación y reducir la pobreza vinculando a empresas forestales localmente controladas y sostenibles entre sí, con mercados, proveedores de servicios y procesos de políticas. Forest Connect opera desde 2007 y está dirigida conjuntamente por el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), el Mecanismo para Bosques y Fincas (FFF)³ y el Centro para las Personas y los Bosques (RECOFTC).

2 El concepto "localmente controlado" se refiere básicamente al poder de toma de decisiones, en aquellos casos en los que empresarios locales poseen sus propios medios de producción y pueden opinar sobre cómo se manejan sus recursos (Macqueen *et al.* 2012b).

A finales de 2015 las tres instituciones que dirigen conjuntamente la alianza Forest Connect: el Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED), el Mecanismo para Bosques y Fincas (FFF)³ y el Centro para las Personas y los Bosques (RECOFTC), a las que subsiguientemente se unió el Earth Innovation Institute (EII), diseñaron un proceso de investigación para examinar las estrategias de gestión de riesgos de ocho empresas forestales de control local, en cinco países.

El resultado de esta investigación, *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* (Bolin y Macqueen, 2016) [*Asegurar el futuro: gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia de empresas forestales localmente controladas*], fue una fuente importante para la elaboración de la presente caja de herramientas. Ofrece una variedad de ejemplos de opciones de gestión de riesgos, extraídos de ocho casos prácticos. La investigación permitió examinar el enfoque paso a paso y el proceso inclusivo mencionado en esta caja de herramientas. Encontrará otros útiles ejemplos sobre cómo facilitar el tipo de sesiones y temas cubiertos en la presente guía en *Supporting small forest enterprises – a facilitator's toolkit. Pocket guidance not rocket science!* (Macqueen et al. 2012a) [*Apoyo a las pequeñas empresas forestales: manual para el facilitador*] y *Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development (MA&D). The field facilitator guidelines for the implementation of the MA&D approach: introductory module* (FAO, 2011a) [*AyDM de empresas forestales comunitarias*].

La presente caja de herramientas extrae información de las sesiones formativas de la FAO sobre análisis y desarrollo de mercado (AyDM), que se implementan en cuatro fases con un enfoque participativo con empresarios forestales locales. Diseñamos esta guía para que sea de uso fácil una vez completada la cuarta fase de la formación AyDM (sobre apoyo en la fase inicial), que es cuando el facilitador tiene que revisar el plan de desarrollo empresarial junto con el empresario. No obstante, los equipos directivos de las empresas también pueden usar la caja de herramientas como guía independiente; no tiene por qué estar vinculada a otras formaciones.

El resto del documento se divide en siete módulos. El primero es una introducción al concepto de gestión de riesgos, por qué resulta tan útil que las empresas forestales localmente controladas gestionen el riesgo, y cómo esta caja de herramientas puede ayudar a establecer un sistema para una evaluación y gestión del riesgo continuadas. Los demás módulos cubren cada



© Duncan Macqueen

Productor de caracoles de Ghana. Negocios como este incluyen la recolección, procesamiento y venta de productos forestales no maderables como semillas de karité, especias y caracoles. Se enfrentan a riesgos asociados con complejas cadenas de producción y mercadeo, mercados estacionales y fluctuaciones en la demanda, materias primas y disponibilidad de mano de obra.

³ El Mecanismo para Bosques y Fincas (FFF) es una iniciativa de un fondo fiduciario de donantes múltiples gestionado conjuntamente por FAO, IIED y IUCN y dirigido por un comité de organizaciones y redes de productores agrícolas y forestales y de personas indígenas. FFF fomenta la capacidad organizativa y empresarial de organizaciones de productores en 10 países de África, Asia y América Latina.

Introducción a la gestión de riesgos y a la caja de herramientas

Propósito

Ofrecer al facilitador/gerente de empresa un trasfondo y una comprensión de algunos de los conceptos y palabras clave empleados a lo largo de la presente guía, para que él o ella pueda explicárselos al resto del personal. Establecer una comprensión común del significado real de palabras como “riesgo”, “gestión de riesgos” y “oportunidad”, y por qué merece la pena continuar con la gestión de los riesgos. Todo ello resultará esencial para el resto del proceso. Después de este módulo, el facilitador podrá explicar a los participantes qué es la gestión de riesgos y por qué resulta útil, y también el modo en que la empresa puede realizar una autoevaluación de riesgos utilizando las herramientas de la presente guía.

¿Qué entendemos por gestión de riesgos?

Gestionar un riesgo forma parte clave del crecimiento de un negocio. Algunos riesgos tienen que ser evitados (p.ej. plagas e incendios), mientras que otros pueden proceder de la propia empresa, cuando esta quiere expandirse o diversificar sus productos (p.ej. un flujo de efectivo limitado, acceso limitado a recursos naturales). Se gestionan con la esperanza de que la probabilidad de que sean graves o de que ocurran en el futuro sea menor.

Quando usamos la palabra “riesgo”, nos referimos a situaciones, eventos o acciones que pudieran obstaculizar la capacidad de una empresa para alcanzar sus objetivos y su sostenibilidad general. “Evaluación de riesgos” significa comprender los impactos probables o la gravedad de las consecuencias de ciertos eventos, así como los retos a los que se enfrenta la empresa. La “gestión de riesgos” se puede entender como una serie de actividades para tratar con lo imprevisible y con los riesgos para la empresa. El objetivo de la gestión de riesgos es un balance entre por un lado el manejo cauteloso de los riesgos, y por otro estar abiertos a asumirlos; esto es algo subyacente en el campo de la innovación y de la iniciativa empresarial.

Los riesgos pueden ser internos o externos. Los internos son puntos débiles en el interior de la empresa, que tendrá que esforzarse por manejar (como finanzas, personas y operaciones). Por ejemplo, la falta de capacidad para gestionar las cuentas financieras o la tecnología se pueden subsanar mediante una formación. Los riesgos externos provienen del exterior de la empresa (como el entorno político, económico y social). Por ejemplo, los cambios frecuentes de leyes y regulaciones pueden crear obstáculos burocráticos que hacen aumentar los costos operativos imprevistos.

A pesar de que la mayoría de las empresas están sujetas a riesgos externos sobre los cuales tienen escaso control, sí existen medidas que pueden adoptar para intentar minimizar el impacto de estos riesgos y trabajar con otros para ayudar a reducir la probabilidad de los mismos; por ejemplo, las empresas, junto con los actores relevantes (como asociaciones o ONG), pueden alertar a representantes gubernamentales sobre las consecuencias financieras negativas que los procesos prolongados para la renovación de licencias pueden tener para el negocio. Esto podría traducirse en la pérdida de ventas o de trabajadores expertos, o en un mayor interés devengado por los créditos pendientes de pago. Otra posibilidad sería vincularse con organizaciones cumbre, es decir, asociaciones o federaciones que pueden ayudar a ejercer presión y proteger así los intereses de la empresa contra otras más poderosas.

Es también importante reconocer que no todos los riesgos son “malos”, y algunos se pueden transformar en oportunidades. El ingreso en un nuevo mercado con un producto nuevo por un lado es riesgoso, ya que la empresa penetra en territorio desconocido, pero por otro lado puede ser una oportunidad si el intento tiene éxito. Asimismo, un problema o riesgo común podría representar una nueva demanda de mercado para un producto. Por ejemplo, la amenaza de daños a árboles y cosechas por fauna silvestre, se puede transformar en una oportunidad para una empresa local de cultivo de árboles, ya que es probable que haya una serie de agricultores que busquen vallados de madera fuertes y confiables para proteger sus tierras.

En el caso de empresas pequeñas, es frecuente que gestionen el riesgo de forma reactiva en lugar de proactiva, debido a un conocimiento o experiencia limitados en el campo de la gestión de riesgos. Esto limita la capacidad de la empresa para realizar una evaluación válida y para responder ante los riesgos, por ejemplo reducir la consecuencia de ciertos riesgos, o evitarlos antes de que ocurran. Las pequeñas empresas deberían manejar los riesgos que puedan controlar de forma activa (p.ej. formando a trabajadores, manteniendo unos reportes financieros transparentes, introduciendo sistemas de control de calidad), y en cuanto a los riesgos sobre los que tienen escaso control, desarrollar estrategias para colaborar con otros en la reducción de los mismos. El apartado siguiente expone los numerosos beneficios de la gestión de riesgos.

Por qué las empresas agrícolas y forestales localmente controladas precisan gestionar los riesgos

Existen numerosas fuentes potenciales de riesgo para las empresas forestales localmente controladas, en parte debido a la complejidad del sector y del entorno empresarial, pero también a los desafíos internos de administrar un negocio colectivo. Existe una serie de razones por las cuales la capacidad de las empresas localmente controladas de emprender una gestión de riesgos resulta especialmente importante. Estas razones incluyen la probabilidad de una mayor imprevisibilidad debido a:

- Acceso a financiamiento: las empresas rurales pueden tener dificultades para movilizar capital en contextos de pobreza donde los servicios financieros son escasos.
- Competencia por el uso de tierras: el riesgo puede ser mayor para empresas basadas en recursos agrícolas y forestales de gran extensión geográfica y pertenecientes a múltiples individuos.
- Propiedad colectiva: en el caso de empresas dirigidas por grupos, es decir, asociaciones o cooperativas, es necesario crear confianza entre sus miembros para reducir conflictos en el seno de una empresa, y también con sus socios comerciales, para así poder alcanzar eficiencias de escala competitivas.
- Brechas de conocimiento: la educación técnica y empresarial puede ser restringida en zonas rurales remotas, y los compradores e inversionistas suelen tener pocos conocimientos sobre cómo funcionan las empresas de ubicación remota.
- Vulnerabilidad: la equidad, el monitoreo y el cumplimiento de la legislación puede variar o ser discrecional en zonas remotas, con difícil acceso a los servicios administrativos o legales que se requieren.
- Aversión al riesgo en los objetivos generales: la dependencia de los recursos fomenta aversión al riesgo, especialmente al colocar los objetivos económicos por encima de los sociales y ambientales de los propietarios miembros.
- Apoyo limitado para la reducción de riesgos en el entorno facilitador: el acceso limitado a una serie de actores poderosos que controlan la toma de decisiones sobre políticas, crédito y seguros, lleva a depender de intermediarios para obtener información sobre el mercado.

Algunos desafíos pueden parecer más abrumadores de lo que son, mientras que otros se pueden desestimar. Esto crea una sensación de descontrol, que también influye sobre cómo reaccionamos ante ellos. El primer paso para reducir el impacto negativo que esto pueda tener es aprender distintos modos de gestionar los riesgos. El aprender a identificar y comprender la importancia de los riesgos facilita la tarea de estudiar cómo reducirlos o manejarlos, para mantener así la buena salud de la empresa. El proceso de autoevaluación de riesgos le ayudará a hacerlo.

¿Cuáles son los beneficios de la autoevaluación de riesgos?

Anticipar y gestionar los riesgos de forma activa ayudará a las empresas a conseguir sus objetivos y a mejorar su sostenibilidad general. Existen diversas formas de manejar los riesgos para fortalecer la sostenibilidad. Por ejemplo, el desarrollo de sistemas para generar recursos de capital de trabajo puede anticiparse al riesgo de quedarse sin dinero durante períodos críticos de compra y entrega de materias primas, pero también serán necesarios para limitar dependencias potenciales de créditos para cubrir las operaciones cotidianas. El asegurar la sostenibilidad del recurso del que depende la empresa se puede hacer instaurando sistemas de monitoreo y asegurándose de que la extracción se realiza de conformidad con un plan de negocio. Por último, otra forma es invertir en aumentar la capacidad operativa de la empresa y sus empleados, para que puedan dirigir y manejar su economía, nueva tecnología y mercadeo.

Asumir riesgos es una condición previa al crecimiento y a la mejora. Pasar del punto A al punto B implicará asumir algún riesgo. La autoevaluación de riesgos le ayudará a comprender cuáles de ellos merece la pena asumir, y cuáles es mejor evitar.

Asumir un riesgo es también cuestión de confianza. ¿Confía en que otros miembros de su asociación compartan su misma visión? O bien los miembros prefieren confiar en sí mismos y, en ese caso, ¿qué impacto tiene eso sobre su negocio o sobre la comunidad donde opera? Compartir la visión y el compromiso resulta esencial para el éxito de una empresa colectiva, para poder trabajar con los múltiples intereses y necesidades de los individuos miembro. El proceso de autoevaluación de riesgos le ayudará a debatir la mejor manera de alcanzar esa visión compartida. El proceso inclusivo de evaluación de riesgos puede ayudar a las empresas forestales localmente controladas a desbloquear barreras. Estas pueden ser internas o externas. El tono general de la presente caja de herramientas es ser participativo e interactivo. En nuestras recomendaciones sobre cómo llevar a cabo una autoevaluación de riesgos, sugerimos que invite a participantes de diferentes ámbitos de la empresa, que puedan aportar perspectivas distintas sobre los riesgos y las opciones de manejo de los mismos. También sugerimos que en las etapas posteriores a su evaluación trabaje con actores externos del mercado y del gobierno para hablar con ellos sobre las barreras que obstaculizan a las empresas locales, o sobre quién puede ayudar a desbloquear algunas de las mismas, algo que usted no puede solucionar por sí mismo. Por ejemplo, ¿qué actores externos podrían ayudarle a proteger sus derechos (organizaciones cumbre), a reducir la burocracia (autoridades gubernamentales) o a mejorar el acceso al financiamiento (proveedores de servicios financieros)?

¿Para qué sirven las herramientas?

Una herramienta es un conjunto de actividades concebidas para ayudar a las personas a pasar de un problema a una solución. La idea es que las herramientas estén orientadas hacia la acción, que sean prácticas y se centren en el proceso de “cómo” enfocar un problema en lugar de en el propio objetivo (Figura 1). Básicamente, son un medio para alcanzar un fin. Lo bueno de las herramientas es que no se limitan a contextos específicos, sino que se pueden transferir y adaptar con facilidad a diferentes entornos y así ser usadas por una variedad de empresas vinculadas con el sector forestal.

La herramienta de gestión de riesgo se podría definir como un proceso de evaluación interna de riesgos y un compromiso exterior cuyo objetivo es proteger los objetivos empresariales contra riesgos no deseados.

Figura 1. De desafíos a herramientas y soluciones



¿Qué constituye una buena herramienta? La buena herramienta es práctica y no sólo dice qué o por qué algo es importante, sino qué se puede hacer al respecto. También debería ofrecer un conjunto de actividades lógicas y sencillas en las que puedan participar con facilidad los usuarios previstos, con un lenguaje y unas herramientas que armonicen con sus intereses y necesidades. Asimismo debería facilitar una comprensión común de cuál es el problema, ya que es probable que existan distintos puntos de vista acerca de los riesgos, dependiendo de la persona a quien pregunte. Las personas perciben y responden ante los riesgos de distinta manera, dependiendo de (a) su propia experiencia ante una amenaza/riesgo concreto, o indirectamente a través de alguien (b) a quien valoran y creen, y (c) las condiciones sociales y las relaciones con su entorno. Por ejemplo, un equipo directivo podría estar más preocupado por la estrategia y tener una perspectiva de riesgo más a largo plazo (como sostenibilidad de la marca, relaciones comerciales, etc.), mientras que el miembro de una asociación o gerente de campo podría poseer mayor información sobre los riesgos operativos cotidianos y pensar en las necesidades de corto plazo, más que en los riesgos para los objetivos a largo plazo. También es importante trabajar con actores externos de la cadena de valor, ya que su punto de vista podría ofrecer nuevas perspectivas y ayudar con las opciones de gestión de riesgos.

4. Véase Vermeulen (2005). (I have not found the superscript in the text)

Guía de las distintas herramientas

El objetivo de esta caja de herramientas es ayudar a las empresas forestales localmente controladas a pasar de una situación reactiva a manejar el riesgo de una forma proactiva. La evaluación y la gestión de riesgos es un proceso continuado de reflexión y acción. El diagrama presentado más abajo muestra el proceso paso a paso delineado en los módulos 2 al 7 (Figura 2). Cada etapa contendrá un conjunto de actividades, una descripción de su propósito y de lo que usted puede esperar ser capaz de hacer después de realizarlas. Le sugerimos que utilice esta caja de herramientas en el mismo orden que la presentamos.

Seguir este proceso le ayudará a aumentar su comprensión de los distintos ámbitos de su empresa y de la importancia de la gestión de riesgos. Creará un proceso lógico para trabajar con sus empleados en la gestión de riesgos y ofrecerá opciones sobre la mejor manera de manejarlos, tanto internamente como con actores externos de la cadena de valor. Seguiremos con detalle cada paso de los módulos 2 al 7, pero antes encontrará una breve introducción en el siguiente apartado.

Revisión de objetivos (Módulo 2)

Para entender qué riesgos son importantes para su empresa, es necesario establecer algunas reglas para determinar qué riesgos hay que tener en cuenta. Centrar su evaluación en los objetivos de la organización comercial es una manera eficaz de hacerlo, y de asegurarse de que los riesgos evaluados sean relevantes. Esto implicará clarificar **cuáles** son esos objetivos, **cómo** la evaluación y gestión de riesgos puede ayudar a conseguirlos, y optar por un proceso para llevar a cabo la evaluación de riesgos: a **quién** implicar y **cuándo**.

Recuadro 1.1 Organizar la autoevaluación de riesgos

Los siete pasos del proceso de evaluación y gestión de riesgos se pueden dividir en una serie de sesiones distintas.

- La **sesión 1** explicará qué es la gestión de riesgos y cuál es su propósito, y la vinculará con los objetivos empresariales.
- La **sesión 2** se centrará en evaluar y clasificar los riesgos.
- La **sesión 3** implicará seleccionar opciones de gestión de riesgos y asignar responsabilidades para la puesta en práctica y monitoreo de las mismas a lo largo de un año (el plan de acción). Por último, antes de que transcurra el año, se debería organizar
- La **sesión 4** para discutir los resultados del plan de acción sobre gestión de riesgos (monitoreo) y para reflexionar sobre los planes para el año siguiente.

Nosotros hemos sugerido el modo en que se podrían estructurar estas sesiones y el tiempo que podrían tomar, pero por favor siéntase libre de diseñar un proceso de evaluación y gestión de riesgos que se adecúe a sus necesidades.

La parte que se refiere al “quién” supondrá tomar una decisión sobre qué actores exteriores implicar en el proceso, y en qué momento. Por ejemplo, implicar a representantes gubernamentales, instituciones financieras o a otros socios comerciales en una etapa inicial puede tener sus inconvenientes porque puede ser que todavía no esté preparado para trabajar con ellos (p.ej. tal vez no pueda darles una evaluación de riesgos concreta, con opciones de manejo para las que necesitaría su ayuda). Por otro lado, ellos podrían ayudarle a identificar las brechas y las oportunidades desde una perspectiva diferente. Cada una de las dos opciones tiene sus ventajas y sus inconvenientes, y esto es algo que usted tendrá que decidir lo antes posible. Tras completar este paso, sabrá qué resulta esencial para que su empresa alcance sus objetivos, y por tanto también tendrá una idea sobre dónde centrar su evaluación y gestión de riesgos.

Identificar los riesgos (Módulo 3)

Una vez sepa qué objetivos son de interés para la empresa, puede empezar a identificar y a categorizar los riesgos. El marco para la evaluación de riesgos se diseñó para ayudarle a intercambiar ideas sobre los riesgos que seguramente necesita considerar. El marco presentado en esta caja de herramientas fue creado y testado para el documento *Asegurar el futuro: gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia de empresas forestales localmente controladas* (Bolin y Macqueen, 2016); véase también Anexo 1). Este marco se estructura alrededor de seis ámbitos que probablemente preocupan a las empresas, ya que son fuentes potenciales de riesgo (acceso a recursos naturales, salud económica, relaciones comerciales, seguridad del entorno operativo exterior, capacidades operativas internas, y reputación de la marca). Estos se cruzan con cinco esferas genéricas de influencia del entorno facilitador, extraídas del Marco de Análisis y Desarrollo de Mercado mostrado en la Figura 3 (contexto macroeconómico y de mercado, contexto institucional y legal, entorno natural, relaciones socioculturales, y tecnología/investigación y desarrollo), que pueden ayudar al facilitador a pensar en preguntas clave que ayuden en la identificación de riesgos. Una vez completado este paso, podrá tener un listado de riesgos a los que se expone su empresa, tanto ahora como en el futuro.

Clasificar los riesgos (Módulo 4)

El siguiente paso tras la identificación es analizar la importancia de estos riesgos y decidir cuáles son prioritarios para incluirlos en su estrategia de gestión de riesgos. Esto se hace mediante una secuencia de pasos, donde primero se reflexiona sobre la gravedad de las posibles consecuencias de cada riesgo, y la probabilidad de que ocurran. Por ejemplo, peligros como huracanes, inundaciones o terremotos tienen consecuencias graves, pero si la probabilidad de que ocurran es baja, entonces tal vez debería pensar en asegurar la empresa contra daños y/o emprender acciones para minimizar los daños potenciales, tales como construir defensas contra inundaciones. Una vez tenga una idea de la probabilidad y gravedad de un riesgo, el paso siguiente es decidir cómo responderá ante él, es decir, si acepta, reduce, transfiere o evita el riesgo. Tras completar este paso, sabrá cuáles son los riesgos a los que su empresa debería dar prioridad.

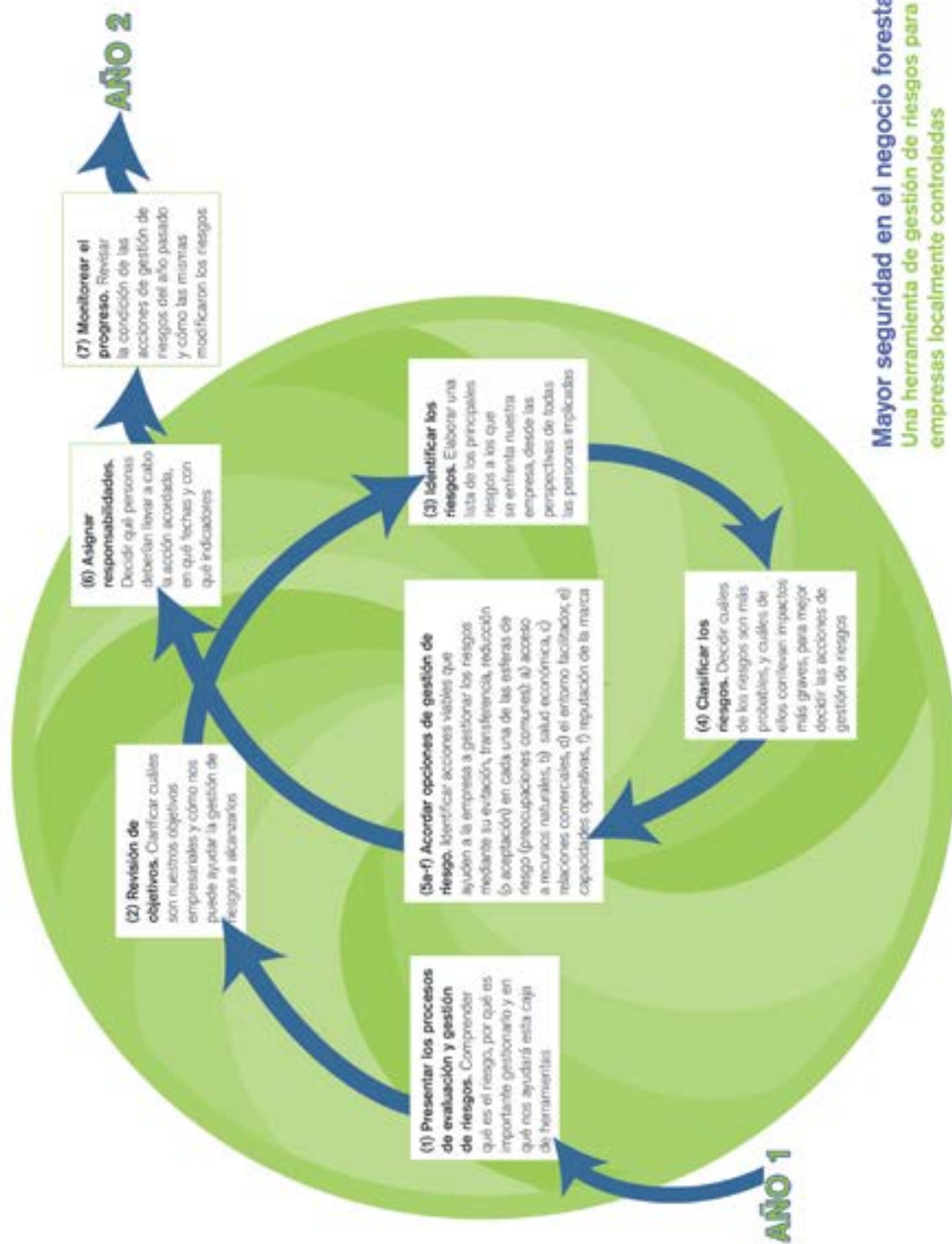
Evaluar las opciones de gestión de riesgos (Módulo 5)

A menudo el principal problema no es una falta de conocimientos sobre los riesgos a los que se enfrenta, sino más bien qué puede hacer usted al respecto. Este paso del proceso presenta ideas, sugerencias y tácticas extraídas de estudios prácticos, para darle algunas ideas sobre opciones para gestionar los distintos tipos de riesgos. Las ideas se basan en Bolin y Macqueen (2016) y en otros documentos, y se estructuran conforme a los mismos seis ámbitos de preocupación que el marco de evaluación de riesgos. Su propósito es activar sus ideas sobre estrategias y asociaciones para el manejo de riesgos y sobre cómo aprovechar las oportunidades. Una vez completado este paso dispondrá de una serie de opciones sobre cómo abordar los riesgos que consideró más importantes.

Asignar responsabilidades (Módulo 6)

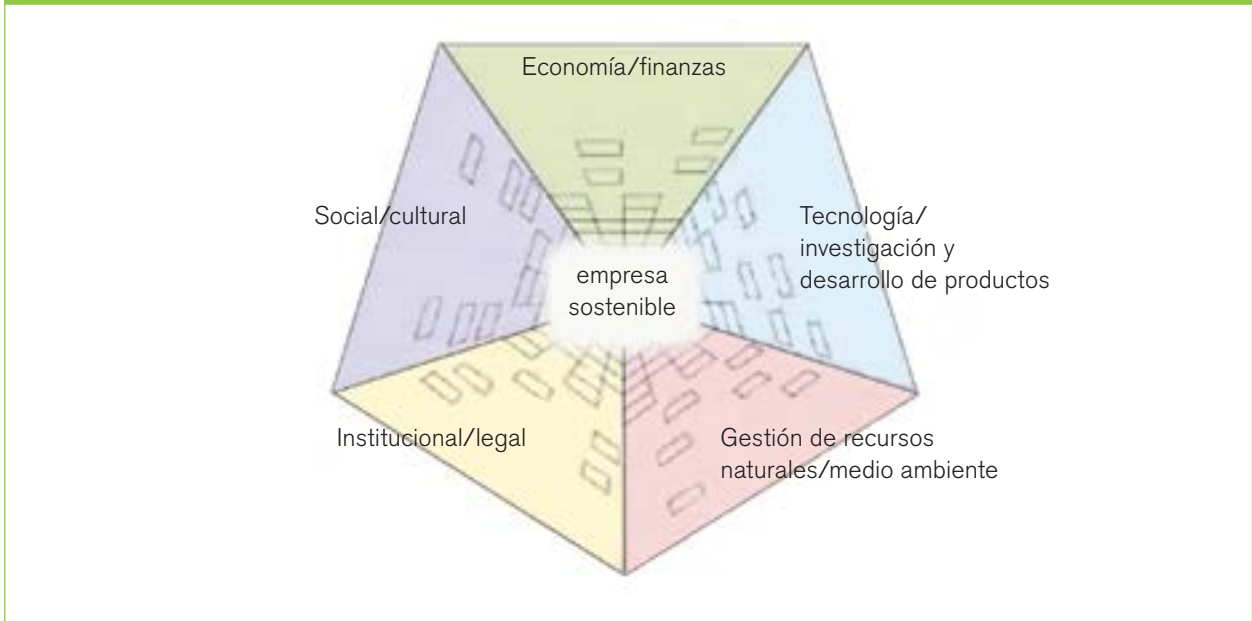
Ahora que tiene su listado de opciones para la gestión de riesgos es el momento de ponerlas en práctica definiendo acciones y asignando responsabilidades, incluyendo quién precisa hacer qué, cuándo, de qué manera y con qué recursos. También tendrá que decidir el modo de medir si su estrategia de gestión de riesgos está funcionando o no. Por ejemplo, tome nota desde un principio de cuál es la situación existente (riesgo) y vaya siguiendo los cambios que se dan en la situación: ¿se redujo el riesgo, se evitó o mejoró (oportunidad)? De forma ideal, la gestión de riesgos debería quedar integrada en el plan general de negocios, y no tratarla como una actividad aparte. Esto se puede realizar el segundo año, una vez haya acumulado experiencia del primer año de implementación. Tras completar este paso, tendrá un plan de acción claro y listo para ser puesto en práctica, con estrategias y responsabilidades de gestión de riesgos identificadas, y una estrategia para monitorear los resultados.

Figura 2. El proceso de evaluación y gestión de riesgos siguiendo los módulos de esta guía



Mayor seguridad en el negocio forestal
Una herramienta de gestión de riesgos para empresas localmente controladas

Figura 3. Cinco esferas genéricas de influencia del entorno facilitador



Fuente: Lecup y Nichol森 (2000)

Monitorear el progreso (Módulo 7)

El último paso del ciclo anual es también el puente que llevará a su empresa al planeamiento y la revisión para el próximo año. Aquí es donde los planes de gestión y monitoreo se presentarán de nuevo al equipo y a otros actores relevantes (si fuera preciso), y se puede dar una discusión sobre qué cosas funcionaron bien y cuáles no tanto. Esto es de utilidad no sólo para usted, sino también para otros que podrían tener algún interés por su empresa (p.ej. inversionistas, socios comerciales o el gobierno). Es una oportunidad para demostrar que su empresa está bien informada y preparada para abordar los riesgos que se hayan identificado.

Tras completar un ciclo anual de monitoreo regular, los resultados deberían decirle:

- Si estaba en lo cierto sobre los riesgos que identificó a principios del año.
- Si existen nuevos riesgos de los que debe ser consciente e incluirlos en la evaluación del próximo año.
- Si su estrategia de gestión funciona, al mismo tiempo que genera nuevas ideas para seguir mejorando

Los apartados siguientes establecerán los principales módulos prácticos de la caja de herramientas y le ofrecerán herramientas para organizar sus procesos de evaluación y gestión de riesgos, y para poner en práctica un plan de acción para abordar los riesgos.

Más información

Para una visión global de experiencias en autoevaluaciones e identificación de riesgos, consulte Bolin y Macqueen (eds.) (2016).



© Duncan Macqueen

Aserradero de Dollo Mena, Etiopía, que procesa maderas duras de los últimos bosques húmedos tropicales que quedan en el país, y que actualmente está dirigido en parte por cooperativas comunitarias forestales. Se enfrentan a riesgos como incursiones de pastores de ganado, dificultades para mantener repuestos y capacidad de operación.

Revisión de objetivos

Propósito

Presentar la idea de la gestión de riesgos al personal de la empresa y debatir las razones principales por las cuales su empresa debería hacerlo. En este módulo se clarificarán los principales objetivos de su empresa y se hablará sobre los factores esenciales para alcanzarlos. Esto le ayudará a comprender mejor cómo los riesgos pueden afectar su capacidad para lograr tales objetivos.

Después de este módulo, tendrá una mejor idea sobre:

- Qué es la gestión de riesgos y los beneficios que la misma puede representar para su empresa.
- Cuáles son sus objetivos empresariales y qué contribución piensa hacer su empresa con respecto a la sociedad, miembros o accionistas.
- Qué implica el proceso de evaluación y gestión de riesgos, quién debería participar, si es preciso implicar a actores externos y cuándo.

Actividades

1. Organice una reunión con presencia del gerente de la empresa y de empleados en puestos tanto operativos como directivos, que conozcan bien la empresa. Empiece con un intercambio de ideas sobre el significado de palabras como riesgo, gestión de riesgos, oportunidad y evaluación de riesgos. Deje que las personas reflexionen antes de aportar sus sugerencias. Su papel es facilitar y guiar el debate, no dictar las respuestas. Tras este intercambio inicial sobre el significado y el propósito de la gestión de riesgos, explique por qué el asumir riesgos y manejarlos es una parte esencial para el crecimiento de la empresa.

2. Presente los siete pasos del proceso de evaluación y gestión de riesgos que le guiarán en esta caja de herramientas (Figura 2). Explique la secuencia lógica de los distintos pasos y qué pueden ser capaces de hacer sus colegas tras completar cada uno de ellos. ¿Adónde le conducirá un año completo de gestión de riesgos, y para qué quiere utilizar su evaluación de riesgos? Explique los dos objetivos de trabajar tanto con personas de la empresa como con actores externos, y el propósito de los mismos.

3. Vincule el proceso de evaluación y gestión de riesgos con los objetivos de la empresa. Anime a las personas con conocimiento de la empresa y del plan de negocios (si lo hay) para que hablen sobre los objetivos de negocio a corto, medio y largo plazo, y revise sus experiencias en el camino de la consecución de los objetivos. Esto podría incluir objetivos económicos (p.ej. rentabilidad del negocio) junto con objetivos sociales (p.ej. contribuir a los ingresos del hogar y proyectos comunitarios), así como objetivos ambientales (p.ej. conseguir tenencia de recursos forestales y restauración de los mismos). Mantenga una breve discusión sobre el camino recorrido hasta la fecha por la empresa en el cumplimiento de sus objetivos.

4. Hable de cómo los eventos imprevistos afectaron en el pasado la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos. ¿Se podrían haber evitado o gestionado mejor? Discuta con los presentes el por qué podría ser útil en el futuro adoptar un enfoque más proactivo para manejar los riesgos:

a. ¿Cómo podría la autoevaluación de riesgos mejorar las posibilidades de alcanzar sus objetivos?

Por ejemplo, ¿resultaría de ayuda la elaboración de un plan para trabajar con personas que no forman parte de la empresa pero que viven en la zona, para asegurarse de que los objetivos empresariales se comprenden y reciben apoyo? La inclusión de riesgos sociales y estrategias para reducirlos en el plan de

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la **SESIÓN 1** que tomará aproximadamente 60 minutos.
- Documento que describa los objetivos de la empresa (p.ej. misión/estatutos/constitución).
- Notas ya preparadas con el significado de las palabras clave y razones para llevar a cabo la gestión de riesgos.
- Diagrama que muestre el proceso de evaluación y gestión de riesgos.
- Rotafolio con un mínimo de 4 páginas. Una para ponerse de acuerdo en el significado de las palabras clave, otra para describir los objetivos, una tercera para dibujar el diagrama del ciclo, y la última para decidir el proceso (a quién implicar y cuándo).
- Marcadores.
- Si están disponibles, los planes de negocio de la empresa.

gestión de riesgos, podría ayudar a minimizar más adelante tanto los impactos sociales potencialmente negativos de la empresa como, idealmente, mejorar las vidas de los miembros de la comunidad. En el Módulo 5 encontrará más ejemplos.

- b. **¿Existe algún inconveniente para hablar sobre riesgos?** Por ejemplo, ¿podría la discusión pública de los riesgos a los que se enfrenta su empresa crear una impresión desfavorable que pudiera desmotivar a los empleados o alejar a las agencias de crédito financiero? Es importante recordar que el riesgo no sólo es negativo, sino también un paso positivo hacia la mejora del control de los desafíos y del aprovechamiento de oportunidades.

5. Discuta cuáles serían las ventajas para la empresa si personas de la misma o del exterior supieran que se elaboró un plan de gestión de riesgos para garantizar una mayor posibilidad de alcanzar sus objetivos. Considere a:

- actores internos como miembros de la empresa, gerentes comerciales, miembros de la junta
- actores externos como bancos, gobierno, proveedores de servicios (técnicos y financieros), representantes afiliados a federaciones/asociaciones, socios comerciales.

6. Proporcione el tiempo adecuado para que las personas expongan sus dudas, preocupaciones y apoyo para seguir adelante.

7. Al final de la sesión escriba en una página del rotafolio lo que se acordó durante la sesión, para ver “dónde está ahora la empresa”. Incluya sus objetivos de negocio, la contribución que piensa hacer su empresa con respecto a la sociedad, miembros o accionistas, y qué se acordó en términos de proceso, quién debería participar y si implicar a actores externos y cuándo.

Sugerencias

Discutir sobre los riesgos puede ofrecer a la empresa:

- Una mejor comprensión y apropiación de los retos y las oportunidades.
- Una mejor posición desde donde identificar acciones de mitigación apropiadas para generar resiliencia y/o manejar (reducir) el riesgo.
- Una mayor confianza para desarrollar la empresa y su propósito.
- Una mejor conciencia del ámbito ecológico (apropiado, bajo impacto), social (creación de puestos de trabajo, oportunidades para las personas) y contribuciones económicas (reducción de la pobreza).
- Una sensación de mayor influencia y de estar preparada para trabajar con actores externos, p.ej. para tener más fuerza o seguir desarrollándola cuando les pregunten por sus planes empresariales y sobre cómo gestiona la empresa el riesgo.

Decidir a quién implicar en el proceso de gestión de riesgos, y cuándo, especialmente por lo que se refiere a actores externos, puede ser algo delicado. Podría ser interesante dejar algunos criterios claros sobre a qué personas implicar. Por ejemplo, tal vez quiera incluir a quienes posean conocimientos sobre ámbitos específicos del negocio (operación, gestión, mercadeo, finanzas, etc.). También es recomendable pensar de modo estratégico sobre con quién colaborar para conseguir apoyo en la eliminación de barreras (p.ej. finanzas) o para reducir el riesgo (p.ej. reguladores gubernamentales).

Identificar los riesgos

Purpose

To brainstorm the risks facing your business. After this module you will have a list of risks (challenges) that you need to address to ensure your business meets its objectives – and a greater understanding within the business about how different staff perceive those risks.

Propósito

1. Organice una reunión interna para la gestión de riesgos (invite a personas clave tales como gerentes y representantes de distintos ámbitos del negocio).

2. Presente el propósito de la sesión, y repase qué es el riesgo y por qué su evaluación y gestión es importante para contribuir a que la empresa alcance sus objetivos (tal como se comentó en el Módulo 1).

3. Mientras estén todos presentes, trace un mapa de la cadena de valor (p.ej. Figura 4) que muestre (i) todas las personas necesarias para llevar el producto desde el bosque hasta el consumidor final, (ii) cualquier influencia o proceso externo por el que tenga que pasar para operar de forma legal. El propósito del mapa es que todos piensen en los pasos que son necesarios para el éxito.

4. Si hay muchas personas involucradas, divídalas en grupos de cuatro o cinco, para asegurarse de que todo el mundo participa en el debate.

5. En esos grupos, invite a cada participante a escribir en tarjetones su percepción sobre los mayores riesgos o amenazas para que la empresa pueda alcanzar sus objetivos o su sostenibilidad general. Procure que cada grupo reúna los desafíos o amenazas por ideas similares.

6. Presente y explique las seis esferas de riesgo, y reserve una página del rotafolio para cada una de ellas. A continuación invite a cada grupo a que exponga sus principales percepciones de los riesgos y a que opine en cuál de las seis esferas se deberían incluir. Coloque cada grupo de percepciones en la página del rotafolio, en el tipo de riesgo que más se le acerque.

7. Debata los principales riesgos identificados y después verifique por si se olvidó alguna de las seis esferas de riesgo. Presente las cinco esferas genéricas de influencia del entorno facilitador descritas en la Figura 3 y la Tabla 2. Para que quede claro, pregunte para cada categoría de riesgo, p.ej. acceso a recursos naturales, si existen otros riesgos que surjan del contexto macroeconómico y de mercado, contexto institucional y legal, entorno natural, relaciones socioculturales, y tecnología/investigación y desarrollo.

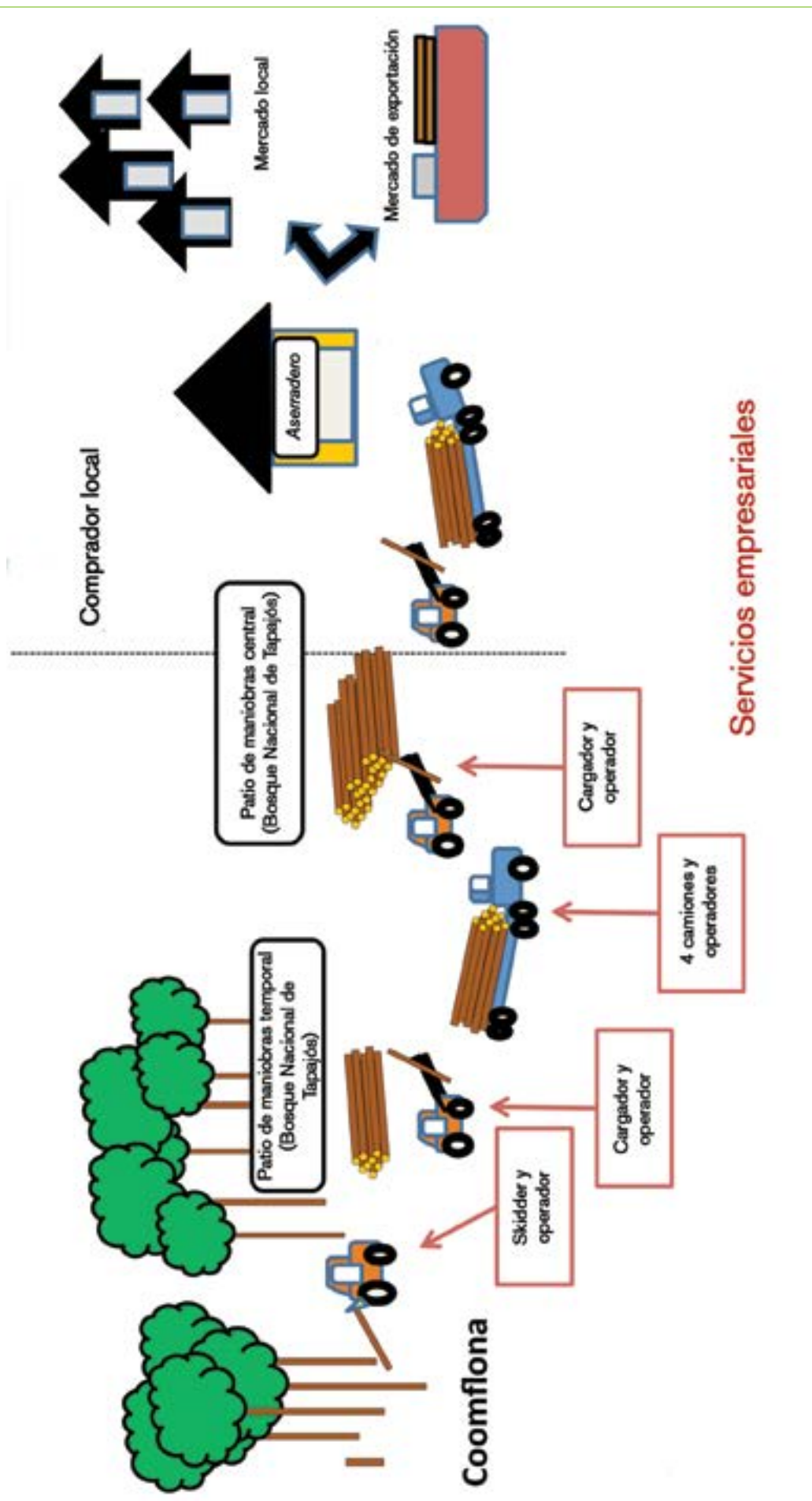
8. Una vez identificados los riesgos principales y agrupados por tipo de riesgo más importante, anote los principales en las casillas relevantes de la columna 2 de la Tabla 2. (El siguiente módulo explica cómo rellenar el resto de columnas de la tabla).

9. Organice una reunión externa sobre evaluación de riesgos y repita el ejercicio con los actores externos cuya opinión considere importante para su empresa, como gobierno, compradores, suministradores, proveedores de servicios (p.ej. bancos, asistencia técnica), organizaciones no gubernamentales de apoyo (ONG) y donantes.

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la **SESIÓN 2** (que tomará 4 horas o medio día en total). Este módulo precisa 2 horas.
- Rotafolio con un mínimo de 6 páginas: una para cada esfera de riesgos para la empresa (véase el listado en la Tabla 1).
- Tarjetas de tamaño grande donde los participantes podrán anotar sus ideas.
- Tabla de evaluación de riesgos para ayudar a examinar a fondo las seis distintas esferas de riesgo.

Figura 4. Ejemplo de un mapa de una cadena de valor (para la cooperativa maderera brasileña Coomflona)



Fuente: Macqueen et al. (2015a)

Tabla 2. Ejemplo de tabla de evaluación de riesgos con cifras imaginarias, para dar una idea de cómo rellenar la tabla

(por favor borre estos ejemplos de riesgo ficticios y las cifras cuando rellene su propia tabla)

1.Principales esferas donde podría ocurrir el riesgo		2. Riesgos identificados para cada esfera relativos a	3. Escala de consecuencias: alta (3), media (2), baja (1), ninguna (0)	4. Probabilidad de impacto para este año: segura (3), alta (2), baja (1), ninguna (0)	5. Puntuación general para el año en curso (0-6)	Orden de clasificación comparado con otros riesgos
Acceso a recursos naturales	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. competencia por los recursos, solapamiento del uso de tierras, demanda centrada en especies o productos específicos)	Cierta competencia por el uso de los bosques	2	1	3	4
	Contexto institucional y legal (p.ej. licencias o renovaciones, carga debida a los los procesos del cumplimiento de la ley, procedimientos de asignación de recursos)	Las renovaciones son demasiado lentas y burocráticas	3	3	6	1
	Entorno natural (p.ej. explotación excesiva/ degradación, explotación ineficaz, desastres ambientales)	Falta de zona boscosa para satisfacer las demandas de los compradores del producto	2	3	5	2
	Relaciones socioculturales (p.ej. desigualdad de género en los derechos sobre recursos, conflicto sobre el acceso y derechos de uso)	Conflicto en la comunidad sobre el acceso a productos forestales no maderables	3	3	6	1
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. disponibilidad de maquinaria para la extracción de recursos)	No se pueden obtener recambios para las motosierras	2	1	3	4
Salud económica	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. acceso a créditos, competencia de otras empresas -incluyendo las ilegales- y opciones de venta limitadas)	No existen bancos con programas de préstamos a empresas forestales	3	3	6	1
	Contexto institucional y legal (p.ej. corrupción y soborno, impacto de los costos por impuestos y gastos de producción, procedimientos burocráticos)	La captación de rentas por parte de policías de tráfico corruptos está haciendo disminuir los beneficios	1	2	3	4
	Entorno natural (p.ej. estacionalidad de los recursos, deficiente suministro/calidad de los recursos)	Los problemas del acceso estacional harán disminuir los beneficios durante la estación de las lluvias	2	1	3	4
	Relaciones socioculturales (p.ej. falta de confianza en planes de ahorro conjuntos, tabúes culturales, normas tradicionales que gobiernan el acceso a los recursos (incluyendo género, captura de la élite y corrupción)	Todavía no existe la confianza suficiente para establecer un plan de ahorros conjunto	1	2	3	4
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. costos iniciales o de mantenimiento, requisitos de mantenimiento, circulación óptima del producto)	Los costos de mantenimiento son demasiado elevados	1	3	4	3
Relaciones comerciales	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. oportunidades para redes de mercado, posibilidades o restricciones de acción colectiva, capacidad para cumplir los contratos y las entregas)	La ubicación remota se traduce en dificultad por encontrar nuevos compradores	3	3	6	1
	Contexto institucional y legal (p.ej. afiliación a asociaciones comerciales, naturaleza de la relación con funcionarios del orden público o proveedores de servicios de extensión)	Hay un oficial especialmente difícil que está retrasando el tema de los permisos	2	2	4	3
	Entorno natural (p.ej. preocupación de los asociados por la sostenibilidad, pocas oportunidades para compartir responsabilidades de dirección y costos con asociados)	El socio comercial está encontrando dificultades para pagar a tiempo	1	1	2	5
	Relaciones socioculturales (p.ej. cultura de negocios, naturaleza de las relaciones en el seno de la comunidad, cultura de interacción de negocios)	La falta de oportunidades para las mujeres está generando conflicto en el seno de la comunidad	2	1	3	4
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. oportunidades de compartir costos, infraestructura de comunicación)	Existe falta de experiencia en la investigación de especies de madera menos conocidas	3	1	4	3

Seguridad del entorno operativo exterior	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. fluctuaciones macroeconómicas, robos, disturbios civiles y guerra, sabotaje industrial)	El conflicto armado está afectado el acceso por carretera al puerto principal	1	3	4	3
	Contexto institucional y legal (p.ej. reformas legales/institucionales, cumplimiento discrecional de la ley)	Las reformas legales pueden aumentar el canon de concesión	2	3	5	2
	Entorno natural (p.ej. fenómenos meteorológicos extremos, cuestiones de acceso estacional)	Los huracanes son más numerosos debido al cambio climático	2	2	4	3
	Relaciones socioculturales (p.ej. luchas locales de poder, captura de la élite)	El gobernador estatal quiere asignar tierras a una compañía de aceite de palma	2	0	2	5
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. confiabilidad de la estructura del suministro energético)	Los cortes de electricidad interrumpen el trabajo en el aserradero	1	0	1	6
Capacidades operativas internas	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. programas educativos)	No existen cursos impartidos por agencias forestales gubernamentales	0	0	0	7
	Contexto institucional y legal (p.ej. nivel de la extensión técnica)	Ausencia de servicios técnicos de extensión	2	0	2	5
	Entorno natural (p.ej. experiencia en la administración de recursos)	Falta de experiencia en extracción de impacto reducido	1	2	3	4
	Relaciones socioculturales (p.ej. motivación cultural de los empleados)	El personal tiene problemas de motivación	1	2	3	4
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. capacidad técnica para el uso de la maquinaria)	Los manuales de funcionamiento de la maquinaria todavía no se tradujeron	1	0	1	6
Reputación de la marca	Contexto macroeconómico y de mercado (p.ej. estándares del mercado y de la mano de obra, requisitos de certificación, capacidad de narrar historias sobre el funcionamiento social o ambiental)	Todavía no se consiguió el certificado fitosanitario para la exportación de la madera	2	2	4	3
	Contexto institucional y legal (p.ej. requisitos para el registro formal, procedimientos burocráticos para el registro formal)	A la espera de recibir los documentos oficiales del registro de la empresa	2	2	4	3
	Entorno natural (p.ej. certificación de sostenibilidad, facilidad de garantizar una gestión sostenible dentro del sistema de producción, prueba de sostenibilidad)	Costos de certificación demasiado elevados y eso reduce el acceso al mercado	3	2	5	2
	Relaciones socioculturales (p.ej. capacidad por parte de los empleados de comprender el modelo de empresa deseado)	Los miembros talan árboles cuando necesitan dinero en efectivo, y eso menoscaba la sostenibilidad	0	3	3	4
	Tecnología/investigación y desarrollo (p.ej. garantía de calidad, capacidad y recursos disponibles para adquirir tecnología, capacidad de mantener la investigación de mercado)	La calidad de la madera aserrada sigue siendo variable, lo que produce rechazo en el comprador	3	2	5	2

Sugerencias

- Asegúrese de disponer como mínimo de dos horas para realizar este ejercicio.
- Asegúrese de haber leído la introducción de esta caja de herramientas y de que comprendió qué es el riesgo, y cuáles son algunos ejemplos de riesgo.
- Asegúrese de que implica a personas que desempeñan distintos papeles en la empresa, porque podrían tener percepciones muy distintas de los riesgos (p.ej. el jefe de mercadeo, el contable y el gerente de operaciones sobre el terreno).
- Asegúrese de que las personas tengan la oportunidad de explicar por qué piensan que un desafío en particular resultó esencial para la empresa; así las causas de preocupación se expresan y no quedan como algo confuso o ambiguo.

Más información

Encontrará ejemplos de diferentes tipos de riesgo en los casos prácticos de Bolin y Macqueen (2016).

Clasificar los riesgos

Propósito

Identificar los riesgos más graves basándose en la probabilidad de ocurrencia de cada uno de ellos y en sus consecuencias potenciales para la empresa. Después de este módulo, usted podrá centrar su atención en cómo manejar los riesgos y en los recursos para abordar los más graves.

Actividades

1. Continúe la sesión evaluando los riesgos identificados en el Módulo 3, asegurándose de que participan empleados de diversos tipos y, si lo desea, actores externos tales como colaboradores de la sociedad civil y/o del gobierno.

2. Determine primero para cada riesgo la gravedad de las posibles consecuencias (o impactos) si el riesgo ocurriera. Si la empresa ya está incurriendo en ese riesgo, como por ejemplo un proceso burocrático muy lento para la aprobación de licencias, podrá puntuarlo basándose en las consecuencias reales.

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la SESIÓN 2 (que tomará 4 horas o medio día en total). Esta sección precisa 1 hora.
- Listados ya preparados en rotafolios de los riesgos para cada una de las seis esferas de riesgo del Módulo 3.
- Tabla preparada en el Módulo 3.
- Marcadores de color para puntuar la escala de consecuencias y la probabilidad de ocurrencia de cada riesgo.

La siguiente escala se debería usar para asignar una puntuación que refleje la posible escala de consecuencias o impactos para cada uno de los principales riesgos en los próximos 1-3 años (Tabla 3). La puntuación para cada riesgo se usará en la Figura 5 para ayudar a la empresa a priorizar y determinar el modo de abordar los riesgos más importantes.

Tabla 3. Escala de consecuencias para evaluar el impacto de los próximos 1-3 años		
Escala de consecuencias	Descripción	Puntuación para ese riesgo
Alta: impacto o consecuencia muy elevado	Este riesgo podría tener un impacto muy grave sobre la capacidad de la empresa para hacer realidad uno o más de sus objetivos, o para ser sostenible en el corto o largo plazo. Por ejemplo, una pequeña asociación puede depender en gran medida de una sola persona que se encarga de todas las actividades administrativas y de ventas. Si esta persona dimitiera de su puesto de trabajo, pondría en un grave compromiso la capacidad del grupo para continuar con su negocio.	3
Media: impacto o consecuencia moderado	El impacto de este riesgo sería importante para la empresa, pero no comprometería necesariamente la capacidad de que la empresa hiciera realidad uno o más de sus objetivos, o su sostenibilidad en el corto o largo plazo. Por ejemplo, si uno de los clientes de la empresa no paga a tiempo o simplemente deja de pagar, podría tener un impacto significativo en el capital de trabajo, pero no lo suficiente para llevar el negocio a la bancarrota.	2
Baja: impacto o consecuencia menor	El impacto de este riesgo sería significativo para la empresa, pero sólo tendría un efecto menor sobre la capacidad de hacer realidad uno o más de sus objetivos, o sobre su sostenibilidad a corto o largo plazo. Por ejemplo, a una empresa le puede resultar más difícil vender unos productos que otros (como especies de madera menos conocidas o la pulpa de un fruto que recolecte para vender la semilla). A pesar de que encontrar un mercado para estos otros productos resultaría muy útil, el no tener ahora un mercado para los mismos supone un riesgo bajo para la viabilidad económica del negocio.	1
Ninguna: no es probable que exista impacto	Tras nuevas discusiones, se decide que el impacto de este riesgo sería muy menor, y por tanto no constituye un riesgo. Por ejemplo, puede que la empresa tenga que renovar su licencia de concesión cada 25 años, y si no lograra renovarla eso causaría un impacto grave, pero si todavía faltan 10 años para la fecha de renovación, el riesgo se puede puntuar con un cero para el año en curso.	0

3. A continuación, determine para cada riesgo la probabilidad de que ocurra en los próximos 1-3 años. Si la empresa ya está incurriendo en ese riesgo, puede puntuar con una probabilidad de 3: segura. Para cualquier riesgo cuyo impacto potencial pueda ser elevado, pero no está seguro de si ocurrirá alguna vez, o cuándo, puede puntuarlo como probabilidad baja.

La siguiente escala se debería usar para asignar la probabilidad de ocurrencia (Tabla 4). Al igual que con la Tabla 3, la puntuación para la probabilidad de cada riesgo se usará en la Figura 5 para ayudar a la empresa a priorizar y determinar el modo de abordar los riesgos más importantes.

Tabla 4. Escala para evaluar la probabilidad de ocurrencia en los próximos 1-3 años		
Probabilidad de consecuencias	Descripción	Puntuación para ese riesgo
Alta: es muy probable que ocurra o que ya esté ocurriendo	Es muy probable que ocurra el riesgo o que ya esté ocurriendo. Por ejemplo, puede que una empresa esté trabajando en una zona que sufre de inundaciones anuales, y por tanto existe una probabilidad muy alta de que necesite hacer planes para rutas de transporte alternativas o para las interrupciones en la producción.	3
Media: es probable que ocurra	El impacto ocurrió en el pasado y es probable que vuelva a ocurrir, o la empresa así lo cree. Por ejemplo, una empresa escuchó la noticia de que un senador influyente del partido político dominante está proponiendo una nueva ley sobre impuestos que podría traducirse en un aumento significativo que la empresa tendría que pagar. Los comentaristas no están seguros de lo que ocurrirá, ya que existe un gran apoyo tanto a favor como en contra de esa ley.	2
Baja: poca probabilidad de que ocurra	No es probable que ocurra el impacto, pero es algo de lo que la empresa tendría que ser consciente. Por ejemplo, puede que los accidentes no ocurran con gran frecuencia, tal vez uno cada pocos años, pero su impacto podría ser muy elevado, así que se tendrían que tomar medidas para evitarlos.	1
Ninguna: no es probable que ocurra	Tras nuevas discusiones, se decide que es muy poco probable que ocurra ese riesgo, por tanto no constituye exactamente un riesgo. Por ejemplo, si la empresa desea cambiar su nombre y su marca pero está preocupada por el impacto que ello podría tener sobre los clientes, eso podría considerarse un riesgo. Pero si, tras nuevas consideraciones, los empleados revelan que no se llegó a enviar ningún producto con el nombre o logotipo original de la empresa, en ese caso la probabilidad de riesgo que implicaría el cambio de nombre se podría puntuar con un cero.	0

4. Sume los resultados de la evaluación de la escala de consecuencias y de la probabilidad de impacto para determinar la clasificación de prioridades. El resultado tendría que ir de 2 a 6.

Debería usar la siguiente escala para interpretar la clasificación de prioridades:

- 5-6: prioridad elevada. Estos deberían ser los primeros riesgos a abordar en el Módulo 4, para definir las opciones de su gestión.
- 3-4: prioridad media. Estos riesgos se deberían monitorear para detectar los cambios, pero no son los de mayor prioridad para que la empresa los aborde. No obstante, si la empresa todavía dispone de recursos (tiempo de los empleados, fondos) una vez tratados los riesgos prioritarios, debería ponerse a trabajar también en estos otros riesgos.
- 2: prioridad baja. Se tendría que monitorear cualquier cambio en estos riesgos, pero no requieren una acción inmediata por parte de la empresa.
- 0-1: no constituye un riesgo. No hace falta monitorear estos riesgos y no se deberían emplear en el Módulo 4 para identificar opciones de gestión de riesgos.

Si el riesgo recae en el siguiente gráfico, eso le dará una cierta idea sobre cómo abordarlo:

5. Cuando lleve a cabo su clasificación de prioridades también podrá empezar a percibir el modo de responder a los riesgos. En su estrategia de gestión puede optar por transferir, aceptar, reducir o evitar los riesgos identificados. La tendencia para optar por alguna de estas opciones será definida por la puntuación de la matriz de la Figura 5.

Figura 5. Matriz para la evaluación de riesgos

		Escala de consecuencias			
		0	1	2	3
Probabilidad de ocurrencia	Escala				
	0	ACEPTAR (vivir con ello)			TRANSFERIR (contratar un seguro)
	1				
	2				
3	REDUCIR (tenerlo en cuenta)			GESTIONAR O EVITAR (incluirlo en un plan)	

- **Aceptar el riesgo:** algunos riesgos son intrascendentes y es probable que formen parte de la realidad cotidiana de dirigir un negocio. El riesgo del mercado es un buen ejemplo de ello. Las preferencias de los clientes pueden cambiar, y siempre se enfrentará al riesgo de que los competidores lo eliminen de su hueco de mercado. Esto forma parte de los riesgos implícitos de tener una empresa y simplemente tiene que aceptarlo, pero puede minimizarlos y aprender a cómo manejarlos mejor. Por ejemplo, lleve a cabo un estudio de mercado para saber qué quieren sus clientes, y cuál es su ventaja en comparación con sus competidores.
- **Transferir el riesgo:** en algunos casos es probable que el impacto de un riesgo determinado sea elevado, pero la probabilidad de que ocurra es demasiado difícil de predecir. Los desastres naturales (como tormentas o inundaciones) son un buen ejemplo de ello. Tal vez su empresa podría contratar un seguro para transferir parte del riesgo de incendios, robos o cosechas fallidas. Esto permitirá a su empresa recuperar parte de las pérdidas.
- **Reducir el impacto del riesgo:** algunos impactos de riesgos que ocurren con frecuencia son innecesariamente elevados, simplemente porque no existe un plan para tratar con los mismos. Su empresa puede pensar en maneras de reducir el perjuicio causado por un evento de riesgo. Por ejemplo, puede controlar el riesgo de crédito manteniendo un cuidadoso registro y monitoreo. Puede que quiera reservar algunos fondos en una cuenta de ahorro, para tener recursos disponibles y así poder reaccionar ante un evento inesperado tan pronto como este ocurra. El plan de contingencia es importante para los riesgos de desastres naturales.
- **Gestionar o evitar el riesgo:** su empresa tendrá que planear de forma activa o bien el asumir los riesgos que tengan un impacto significativo y una probabilidad elevada, o bien decidir evitarlos. Por ejemplo, puede que tenga que comprar un producto a una tercera persona desconocida para poder cumplir con un encargo importante de un cliente, aun cuando desconozca el historial de ese suministrador (esto es planear asumir el riesgo). Otra posibilidad sería decidir no dar crédito a clientes que todavía no conoce, o a aquellos que tienen un historial de crédito deficiente. Esto le puede proteger del costo del impago, así como de los costos asociados con intentar recuperar un pago tardío (esto es evitar el riesgo).

6. A continuación registre la puntuación de prioridad para cada riesgo en la tabla de gestión que está desarrollando, y anote si preferiría abordarlo o evitarlo, transferirlo, reducirlo o aceptarlo (consulte los ejemplos que se dan en la Tabla 5).

Tabla 5. Ejemplo de puntuación para los distintos riesgos

Esferas principales donde puede ocurrir el riesgo	Riesgos identificados para cada esfera que tengan que ver con:	Escala de consecuencias: alta (3), media (2), baja (1), ninguna (0)	Probabilidad de impacto en el presente año: segura (3), alta (2), baja (1), ninguna (0)	Puntuación general para el año en curso (0-6)
Acceso a recursos naturales				
	<i>Temas macroeconómicos y de mercado (p.ej. competencia por los recursos)</i> Un nuevo acuerdo comercial causa una avalancha en el país de madera importada a precios más bajos.	3 (alta)	1 (baja)	4 (media – transferir)
	<i>Temas institucionales y legales (p.ej. licencias o su renovación)</i> Un sistema altamente burocrático da como resultado demoras en la obtención de la licencia para la recolección anual.	3 (alta)	2 (media)	5 (alta – gestionar)

Sugerencias

- **Participantes:** la percepción de la gravedad de los distintos riesgos puede variar basándose en el conocimiento y la experiencia de una persona. Es por eso que resulta útil contar con una variedad de tipos de personas, tanto del interior de la empresa como externas, para la evaluación y la priorización de los riesgos. No obstante, si sus empleados preferirían completar el módulo de evaluación y priorización en primer lugar sólo con personas de la propia empresa, después podrían discutir los resultados con actores externos, para contar con sus aportaciones.
- **Debate sobre las consecuencias:** para ayudar con la discusión y la evaluación sobre la escala potencial de consecuencias de los riesgos, estas preguntas podrían resultar útiles:
 - ¿Cuál es la probabilidad de que la empresa no logre alcanzar uno de sus objetivos si ocurriera este riesgo? (Nota: los objetivos de la empresa se definen en el Módulo 2).
 - ¿Cuál es la probabilidad de que la empresa sufra una inseguridad económica grave (p.ej. bancarrota) si ocurriera este riesgo? ¿Cuál sería el impacto sobre el negocio?
 - ¿Cuál es la probabilidad de que la empresa perdiera el apoyo de la comunidad si ocurriera este riesgo? ¿Cuál sería el impacto sobre el negocio?
 - ¿Cuál es la probabilidad de que nuestra fuente de crédito ya no nos concediera préstamos si ocurriera este riesgo? ¿Cuál sería el impacto sobre el negocio?
 - ¿Cuál es la probabilidad de que no fuéramos capaces de cumplir con nuestras obligaciones contractuales para con nuestros clientes si ocurriera este riesgo? ¿Cuál sería el impacto sobre el negocio?
 - ¿Cuál sería la probabilidad de perder nuestra licencia de operación si ocurriera este riesgo? ¿Cuál sería el impacto sobre el negocio?
- **Debate sobre las probabilidades:** para ayudar con la discusión y la evaluación sobre la escala potencial de consecuencias de los riesgos, estas preguntas podrían resultar útiles:
 - ¿Se enfrenta la empresa a este riesgo en la actualidad?
 - ¿Ocurrió ya anteriormente este riesgo? ¿Qué probabilidades hay de que vuelva a ocurrir?
 - ¿Cuán probable es que el riesgo ocurra en los próximos 1-3 años?
- **Puntuación cero:** es bastante común que después de identificar muchos riesgos diferentes, al volver a discutirlos el grupo decida que uno de ellos es en realidad muy improbable y/o el impacto potencial se acerca al cero. Está bien puntuar estos riesgos con un cero y dejarlos a un lado mientras la empresa avanza con sus planes de gestión y monitoreo de los demás riesgos.

Más información

Para saber más sobre cómo realizar un análisis financiero, por favor consulte *Earth Innovation Fund's Green Value: a tool for simplified financial analysis of forest-based initiatives* (EII, sin fecha). [Documento del EII sobre el análisis financiero de iniciativas forestales]. Véase: <http://earthinnovation.org/our-work/case-studies/green-value/>

Opciones de gestión de riesgos

Propósito

Confirmar que disponga de planes de acción específicos para gestionar cada uno de sus riesgos prioritarios. Por ejemplo, debería haber planeado acciones para garantizar que puede tener: acceso a los recursos naturales de los que depende su empresa y/o suministro de los mismos; dinero suficiente para mantener el funcionamiento diario de su negocio; confianza, beneficios mutuos y relaciones comerciales sostenibles; las condiciones adecuadas que contribuyan a que su empresa alcance sus objetivos; capacidades de operación para manejar el negocio de manera eficiente, con trabajadores expertos; y una reputación comercial que le ayude a fomentar más negocio, no a perderlo.

Una vez completado este módulo, podrá:

- Identificar maneras de superar las limitaciones y desarrollar estrategias con socios y miembros de la empresa, para que su negocio pueda garantizar su suministro de recursos naturales.
- Adaptar algunas opciones de gestión de riesgos financieros para mejorar la sostenibilidad de su empresa.
- Identificar y poner en práctica estrategias para mejorar y fortalecer sus relaciones comerciales.
- Identificar acciones para crear y/o mantener un entorno operativo favorable.
- Tener una mejor comprensión colectiva de la importancia de crear una reputación de marca, y la forma en que su empresa podría hacerlo.

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la **SESIÓN 3** (que tomará 3 horas o medio día en total). Cada categoría de riesgo precisa un mínimo de 30 minutos para debatirlo.
- Rotafolios con los listados de los riesgos prioritarios.
- Tablas de la sesión precedente en la computadora.
- Tabla y hoja de cálculo Excel sobre gestión de riesgos, para incorporar las acciones de gestión en las mismas.
- Acuda preparado a la reunión. Consulte algunos de los ejemplos de los casos prácticos de *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* (Bolin y Macqueen, 2016) [*Asegurar el futuro: gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia de empresas forestales localmente controladas*] y otros recursos que sugerimos en la parte final del presente módulo. De esta manera usted podrá ayudar a identificar opciones en las sesiones de intercambio de ideas si los participantes se quedaran atascados.

Actividades

1. Convoque a los participantes para discutir sobre cómo responder ante los riesgos identificados y priorizados en los módulos 3-4, asegurándose de que los empleados con experiencia relevante estén representados en la reunión.
2. Reflexione sobre por qué está haciendo esto, según se definió en la introducción y en el apartado “primeros pasos” (módulos 1 y 2), y asegúrese de que entiende claramente los términos (cadena de valor, objetivos empresariales, riesgo, oportunidad, gestión de riesgos).
 - ¿Cuáles son los principales objetivos de la empresa?
 - ¿Cómo podría la evaluación y la gestión de riesgos ayudar a alcanzar tales objetivos?
 - ¿Por qué la empresa está haciendo ahora lo que está haciendo?
 - ¿Qué beneficios creemos (los participantes a la reunión) que aporta la gestión de riesgos?
3. Presente el hecho de que va a considerar acciones concretas que la empresa puede emprender para tratar con los riesgos que se priorizaron en sesiones previas, empleando las seis esferas de riesgo (preocupaciones comunes para toda empresa): acceso a recursos naturales, salud económica, relaciones comerciales, seguridad del entorno operativo exterior, capacidades operativas internas, y reputación de la marca. Trabaje con cada una de ellas por separado.
4. Explique cómo será el debate para cada esfera. Los participantes discutirán lo que la empresa ya está haciendo para abordar los riesgos de ese ámbito concreto. Debata por qué es esa una esfera donde se tendrán que abordar los riesgos y también por qué es importante para su empresa. Regrese al Módulo 2 y reflexione sobre los principales riesgos identificados, para los que se tendrán que crear estrategias de gestión. Formule las siguientes preguntas para que le ayuden a dirigir sus debates:

- ¿Qué hace falta cambiar para que mejore la situación?
- ¿Cómo se podría realizar ese cambio? ¿Qué acciones y personas debería tener en cuenta?
- ¿Quiénes son los principales actores directos e indirectos que obstaculizan o facilitan tales acciones?
- ¿Qué ejemplos puede extraer usted de su propia experiencia o de la de otras personas?

5. Utilice la siguiente serie de ejemplos para complementar el debate para cada una de las seis esferas de riesgo.

5a) Opciones de gestión de riesgos para el acceso a recursos naturales

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos al acceso a recursos naturales:

- i) **Cultivar las asociaciones estratégicas con otros proveedores:** obtener suficientes productos de sus miembros para alcanzar el volumen deseado por los compradores puede ser todo un reto, especialmente si no tiene acceso a suficientes recursos dentro de su organización miembro. Una manera de superarlo es tratar de encontrar otras empresas en su zona que puedan suministrar el mismo producto. Estos proveedores también pueden tener demandas de otros que quieran comprar su producto, por lo tanto, para garantizar que los productos vayan a su empresa y así cumplir con las expectativas de su comprador, sería recomendable elaborar un contrato o acuerdo de suministro con proveedores externos. El acuerdo ayudará a cultivar la relación comercial y hará que ambas partes se sientan más seguros en la asociación.
- ii) **Ampliar la membresía de la asociación y la producción en finca:** otra forma de abordar el tema del suministro insuficiente es ampliar la membresía de la asociación para poder incrementar la producción desde el interior del negocio. El aumento de afiliaciones podría suponer ventajas adicionales aparte de incrementar el acceso a los recursos naturales, ya que podría ser una estrategia para recaudar capital de trabajo mediante las cuotas de afiliación y participaciones.
- iii) **Mejorar la eficacia mediante la formación técnica:** a veces no es posible ampliar el acceso a los recursos naturales, ya sea de forma directa (añadiendo más tierras a su concesión) o indirecta (mediante nuevos miembros). En este caso tendrá que intentar sacarle el máximo provecho a los que ya tiene y procurar que la producción resulte más eficaz, por ejemplo mejorando las técnicas de cultivo, domesticación, administración, recolección y procesamiento. La formación es una buena opción para garantizar que miembros de todos los sectores de la organización aprendan a mejorar la eficacia de sus actividades. Por lo general la formación corre a cargo de un proveedor de servicios, como un servicio de extensión técnico u ONG. También puede ofrecerla un socio comercial. Si trabaja con un socio que tiene requisitos concretos de calidad y que posee experiencia en su línea de negocio, podría ser interesante ampliar esa asociación para que incluya también alguna formación útil para el negocio.
- iv) **Elaborar directrices para un manejo sostenible:** a las pequeñas empresas agrícolas y forestales a menudo les resulta difícil ser reconocidas como negocios legítimos y administradores de recursos naturales. Una forma de superarlo es buscar validación independiente de su capacidad para manejar una empresa sostenible de recursos naturales mediante la certificación. El beneficio de la certificación es que le ofrecerá un proceso para formalizar la documentación dentro de la empresa sobre el modo de regular sus cuentas, organización interna y gestión de recursos naturales. Esto no sólo ayuda a la empresa a mejorar sus planes operativos, sino que ofrece también la legitimidad de un organismo reconocido de certificación industrial.
- v) **Asegurar el transporte de los productos desde los miembros hasta los compradores:** el transporte puede representar un costo significativo para la empresa. Esto se suele deber a la capacidad limitada de los pequeños negocios agrícolas y forestales para adquirir el volumen suficiente para que resulte rentable el costo del transporte, o simplemente por las opciones limitadas de transporte que se encuentran disponibles. Al mismo tiempo, este es un problema al que se enfrentan múltiples negocios, y el transporte es un servicio que probablemente tiene una fuerte demanda. Por todo ello, el establecer un servicio de transporte podría ser una oportunidad. Le permitirá reducir el riesgo de falta de transporte para sus miembros y, al ofrecer este servicio a negocios adyacentes, por un cargo, también aumentará sus fuentes de ingreso.
- vi) **Trabajar con organizaciones de segundo y tercer nivel para ejercer presión sobre el tema de derechos sobre los recursos naturales:** a pesar de que el negocio siempre resulta competitivo, pueden existir temas comunes a los que se enfrentan las empresas, y eso siempre es mejor abordarlo de manera conjunta. Trabajar junto con asociaciones y federaciones regionales o nacionales es una táctica clave para mejorar el entorno facilitador. También puede dar paso a nuevas posibilidades de negocio.
- vii) **Protección contra daños causados por incendios y fauna silvestre:** los riesgos de incendio y los daños causados por animales silvestres pueden suponer un gran reto. Un solo evento puede destruir una cosecha

entera y todo un año de inversión y trabajo duro. Para protegerse contra estas amenazas, tendrá que emprender alguna acción antes de que ocurran. Una forma de hacerlo es asignando responsabilidades a miembros, que se comprometan a controlar y gestionar los riesgos de incendios y fauna. El plan operativo anual debería incluir responsabilidades y actividades clave para ello, y podría incluir: crear cortafuegos, colocar alambre de púas y vallado de cadena, excavar zanjas alrededor de fincas y viveros, prender hogueras por la noche para ahuyentar a los animales silvestres, y en ciertas épocas del año designar guardianes que custodien la madera día y noche hasta que haya sido recolectada. También es importante crear una conciencia pública sobre estos métodos, ya que a veces el fuego se propaga de fincas vecinas, o es incluso provocado, por distintas razones. En estas circunstancias, será importante trabajar con autoridades y organizaciones locales para mejorar la conciencia pública sobre el tema del riesgo de incendios. Si se trata de un problema social o cultural, será igualmente importante divulgar información sobre la empresa y sus objetivos y, si fuera posible, examinar opciones de involucrar de algún modo a otras personas locales en las actividades de la empresa, para mejorar el apoyo de los lugareños.

5b) Opciones de gestión de riesgos para la salud económica

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos a la salud económica:

- i) **Invertir en una administración financiera transparente, con contabilidad anual:** a la hora de emprender cualquier intento de mejorar la administración financiera de una empresa, es fundamental contar con alguien capaz de trabajar con el balance general, cuentas de pérdidas y ganancias y análisis de flujo de efectivo. Sólo cuando sepa qué dinero es probable que necesite y cuándo lo necesitará, será posible hacer planes para ahorros o préstamos para mejorar la sostenibilidad del negocio. Por ejemplo en Camboya, Mondulkiri Forest Venture (MFV) consideró una prioridad el contratar a un contable profesional además de un gerente de empresa, de producción y de mercadeo (Bolin y Macqueen, 2016).
- ii) **Llevar a cabo un análisis financiero para investigar el umbral de rentabilidad de su producto** (y examinar formas de reducir costos siendo más eficaz): examinando con detalle su volumen de negocio, los costos y los ingresos por ventas, es posible calcular el precio al que puede ofrecer su producto para cubrir sus costos y alcanzar el umbral de rentabilidad. Por ejemplo, la empresa Allpabambu de Ecuador llevó a cabo este tipo de análisis mediante la herramienta Green Value de EII, y eso les ayudó a tomar decisiones para reducir los costos de producción y poder así ser más rentables (Bolin y Macqueen, 2016).
- iii) **Examinar atentamente las categorías de impuestos en las que recae su empresa,** e investigar si existe alguna manera de pagar menos impuestos. Esto a menudo se traduce en un ahorro sustancial. Por ejemplo, Impulsores Suchitecos de Desarrollo Integral Sociedad Civil de Guatemala revisó las distintas formas de registrar su compañía ante la oficina de impuestos, descubrió que era posible cambiar la manera en que su empresa estaba registrada, y con ello redujeron su factura por impuestos (Bolin y Macqueen, 2016).
- iv) **Tratar de encontrar más compradores y vender como grupo para negociar el mejor precio para su producto:** el precio negociado de un producto suele venir determinado por el poder relativo del comprador y del vendedor. Trabajando como grupo para ofrecer su producto en una oferta única es un modo de transferir el poder a favor del vendedor. Asegurándose de que existen varios compradores que desean competir por el producto es otro modo de cambiar el balance de poder hacia los vendedores. Por ejemplo en Guatemala, la Asociación de Comunidades Forestales del Petén (ACOFOP) consiguió alcanzar un acuerdo con concesiones forestales comunitarias de la Reserva de la Biosfera Maya (RBM) para ofrecer caoba de forma colectiva y a un precio único, más elevado. (Macqueen *et al*, 2015a).
- v) **Desarrollar sistemas para recuperar efectivo de sus compradores y/o acordar el crédito con sus compradores** para cubrir las necesidades de flujo de efectivo o para realizar nuevas inversiones. Especialmente si una empresa no tiene grandes reservas de efectivo, es importantísimo asegurarse de que los compradores paguen a tiempo. Una manera de hacerlo es acordar un calendario de pagos con los compradores. Por ejemplo en Ecuador, Allpabambu tiene compradores que acordaron pagar el 30 por ciento del costo a la firma del contrato, 50 por ciento a la recepción del producto y el último 20 por ciento una vez verificada la cantidad del contenido. El prepago ayuda a Allpabambu con su flujo de efectivo (Bolin y Macqueen, 2016).
- vi) **Establecer un sistema para incrementar las reservas de capital y reinvertir un porcentaje de los beneficios en el desarrollo de la empresa:** no podemos dejar de insistir en lo importante que es para una empresa (i) disponer de suficientes reservas de capital para cubrir los gastos cotidianos de operación y (ii) reinvertir un tanto de los beneficios para desarrollar el negocio. La reinversión hace que la empresa sea más fuerte. El no hacerlo puede resultar en degradación. Por ejemplo, la compañía camboyana Mondulkiri Forest Venture vendió acciones a sus miembros para recaudar capital, y también existe una cuota anual de afiliación (Bolin y Macqueen,

2016). En la empresa guatemalteca Suchitecos existen nuevos planes para depositar los beneficios en una cuenta de negocios desde donde el 50 por ciento será distribuido entre los miembros, el 25 por ciento reinvertido en infraestructura de la empresa, y el otro 25 por ciento irá a una cuenta de flujo de efectivo para garantizar que haya suficiente dinero para pagar a los miembros por su producto (*ibid.*)

- vii) **Hablar con organizaciones locales de microfinanciación y con bancos para evaluar los términos y condiciones de los préstamos**, incluyendo los avales que se precisan. Pedir un préstamo con una tasa de reembolso desfavorable puede aumentar en lugar de reducir el riesgo para el negocio, así que hay que estudiar con cuidado cualquier préstamo. Puede que sea posible desarrollar relaciones sólidas con instituciones financieras. Por ejemplo, la Federación de Cooperativas de las Verapaces (Fedecovera) de Guatemala se convirtió en accionista de uno de los bancos rurales guatemaltecos más importantes, el Banco de Desarrollo Rural (Banrural). Hasta ahora no utilizaron este vínculo para obtener capital de trabajo, pero podría ser una opción en el futuro, para comprar madera para su nuevo aserradero hasta que la madera de las plantaciones de los miembros de Fedecoveras esté lista para ser comercializada (Bolin y Macqueen, 2016).
- viii) **Desarrollar estrategias de diversificación para reducir la dependencia del flujo de efectivo para líneas de producto único**: mantener las reservas de efectivo es mucho más fácil si los ingresos no dependen de una única línea de producción (especialmente si esta es muy estacional). Por ejemplo en Camboya, Mondulkiri Forest Venture está diversificando más allá de la producción de miel, hacia la producción de resina y de bambú, para dispersar los riesgos relativos al flujo de efectivo (Bolin y Macqueen, 2016).

5c) Opciones de gestión de riesgos para las relaciones comerciales

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos a las relaciones comerciales:

- i) **Desarrollar capital de trabajo para pagar a los miembros por sus productos**: mantener la cohesión de grupo en el seno de una empresa forestal localmente controlada requiere una gran confianza. Si se dispone de capital de trabajo interno, es posible pagar a los miembros por su producto en el momento de la entrega y así ganarse la confianza de dichos miembros. Por ejemplo, Fedecovera de Guatemala generó un fondo de capital de trabajo mediante un proceso de capitalización anual y siendo eficaz en su administración financiera. Esto permitió a la compañía pagar de forma inmediata a sus cooperativas miembro por materias primas (Bolin y Macqueen, 2016).
- ii) **Desarrollar procedimientos internos y estándares de calidad para los miembros**: las relaciones con los compradores dependen de la entrega confiable y a tiempo de cantidades y calidades de productos especificados. Por ejemplo, la Kisii Tree Planters' Association (KTPA) de Kenia se esforzó por animar a sus miembros a que vendan a través del grupo y que cumplan con los requisitos de compradores como la Kioamokama Tea Factory. La intención es alcanzar un acuerdo con los miembros para el uso de la maquinaria necesaria para cortar y procesar, para poder así satisfacer las necesidades de los compradores (Bolin y Macqueen, 2016).
- iii) **Elaborar acuerdos de repartición de beneficios para garantizar un suministro confiable por parte de los miembros**: uno de los riesgos es que el reparto no equitativo de beneficios pueda degradar la confianza en el seno de un grupo de negocios. Una estrategia para reducir tales riesgos es desarrollar un mecanismo de repartición de beneficios claro y transparente. Por ejemplo, para acceder a materias primas, Fedecovera de Guatemala ofrece a sus cooperativas miembro unos precios de mercado competitivos. (Bolin y Macqueen, 2016).
- iv) **Negociar como grupo**: para crear confianza entre socios comerciales, algunos grupos de empresas eligieron negociar en bloque. Por ejemplo en 2015, todas las concesiones forestales comunitarias de la región donde Suchitecos tiene su sede se unieron, con el apoyo de ACOFOP, para establecer unos precios de venta mínimos basados en la calidad de las especies de madera clave. Esto evita que una concesión comunitaria socave a otra (Bolin y Macqueen, 2016).
- v) **Supervisar las entregas de productos**: un riesgo importante para las relaciones comerciales es el control de calidad, cantidad y puntualidad de las entregas. Por ello, unos empleados de Allpabambu, Ecuador, supervisan la carga de cada entrega de bambú, para evitar cualquier queja subsiguiente por parte del comprador (Bolin y Macqueen, 2016).
- vi) **Desarrollar redes de mercado y relaciones comerciales**: como se comentó anteriormente, las relaciones comerciales incluyen a actores internos y externos. Por ejemplo en Kenia, KTPA reconoció el desafío de conseguir que los miembros vendan a través del grupo, y con ello tengan un mayor poder de negociación con los compradores. Están gestionando este riesgo creando una cooperativa y estableciendo una Cooperativa de Ahorro y Crédito (SACCO) para sus miembros, para que estos puedan solicitar

préstamos para establecimientos forestales con intereses más bajos que los ofrecidos por los proveedores financieros, fomentando así la lealtad entre los miembros de la nueva cooperativa (Bolin y Macqueen, 2016).

5d) Opciones de gestión de riesgos para la seguridad del entorno operativo exterior

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos a la seguridad del entorno operativo exterior:

- i) **Juntar o establecer mesas redondas industriales y otras estructuras de representación federada:** una de las maneras de facilitar la comunicación con los responsables de políticas y decisiones es juntarse con otras organizaciones de su sector. Estas organizaciones tienen mayor posibilidad de trabajar con gobiernos y donantes en nombre de sus miembros y pueden ejercer presión para conseguir mejores políticas y normativas, mejor estructura o cumplimiento de la ley. Por ejemplo, Asociación Río 7, que vende bambú producido en plantaciones de una zona remota al sur de Ecuador, se juntó con la Mesa Redonda Nacional para el Bambú, que tiene fuertes vínculos con los ministerios de agricultura, industrias y productividad, y medio ambiente. Tras conocerse en eventos de mesas redondas, el director de Asociación Río 7 ayudó a un representante del Ministerio de Agricultura, Ganadería, Acuicultura y Pesca a revisar los impresos usados en el transporte de productos de bambú, para que estos reflejaran de mejor manera las necesidades de los productores de bambú (Bolin y Macqueen, 2016).
- ii) **Desarrollar un compromiso estratégico concreto en materia de políticas:** el juntarse en organizaciones también permite a sus miembros discutir y acordar las estrategias para conseguir mejoras para sus entornos operativos y presentar un mensaje unido ante los responsables de políticas y decisiones. Por ejemplo, la empresa forestal Suchitecos de Guatemala reunió datos sobre cómo las demoras en las licencias y la corrupción en las entidades de control afectaron a su negocio. La compañía trabaja con su compañía coordinadora ACOFOP y con otros asociados, para usar esta y otras informaciones para ejercer presión y así conseguir mejoras concretas en materia de políticas (Bolin y Macqueen, 2016).
- iii) **Implementar un plan de comunicación:** una buena estrategia de comunicación, con mensajes coherentes, puede ayudar a transmitir información a los gobiernos y, si se usa en los medios de comunicación, a modificar la opinión pública. Un buen ejemplo de esta estrategia de gestión de riesgo es el de Fedecovera, que tiene un plan de comunicación para revelar los impactos económicos, sociales y ambientales de sus actividades, pero también las limitaciones que afectan a los impactos positivos (Bolin y Macqueen, 2016).
- iv) **Abordar la gestión de conflictos en paisajes productivos:** una de las fuentes de riesgo del entorno facilitador, especialmente pertinente para las empresas forestales localmente controladas, es el conflicto entre sus miembros. Por ejemplo, en las fincas de Kenia no ha existido una práctica cultural histórica de cultivo de árboles con fines comerciales, y su práctica en ocasiones causa conflictos entre vecinos, que pueden llevar a incendios provocados u otros daños. Por este motivo, la South Coast Forest Owners Association (SCOFOA) de Kenia tiene la política de desarrollar la gestión activa de conflictos entre sus miembros, parte de la cual implica demostraciones a fincas vecinas de los beneficios del cultivo de árboles y cuáles son las mejores prácticas para ello (Bolin y Macqueen, 2016).

5e) Opciones de gestión de riesgos para las capacidades operativas internas

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos a las capacidades operativas internas:

- i) **Establecer estructuras organizativas y roles del personal con términos de referencia claros y convenidos** (p.ej. administración, finanzas, mercadeo, gestión de producción, gestión de negocio, mediador de conflictos y reclamaciones). Un ejemplo es el de Fedecovera, en Guatemala, que contrató a personal cualificado para que desarrollara una estructura organizativa más sólida que diera apoyo a todas las actividades de la empresa (Bolin y Macqueen, 2016).
- ii) **Formación de personal y parcelas de demostración:** basándose en los puestos de trabajo que necesite su empresa, puede que se tengan que desarrollar capacidades a la medida, como habilidades (p.ej. dirección, facilitación), conocimientos (p.ej. contabilidad) y actitudes (p.ej. motivacionales, liderazgo, sentido de la responsabilidad de los miembros) que sean necesarias para la realización del trabajo. Los institutos de formación o las ONG pueden ofrecer una serie de habilidades técnicas, de dirección empresarial y de facilitación (como p.ej. RECOFTC), tanto en el aula como en demostraciones prácticas sobre el terreno.

- iii) **Rotación del personal para ampliar su base de habilidades:** organizando rotaciones de personal deliberadas a través de las distintas áreas de la empresa, los trabajadores pueden ganar más experiencia y ayudar a cubrir el puesto de una persona que se marche o que esté ausente por enfermedad. Por ejemplo, Forescom de Guatemala (la compañía comercial que pertenece a ACOFOP) forma a su personal en todos los procesos productivos del negocio, para que quede garantizada la producción en el caso de que algún empleado enferme o abandone la empresa (Macqueen et al., 2015a).
- iv) **Establecer un inventario de tecnología y energía, recambios y reservas:** considere la posibilidad de que cualquier tecnología usada en su empresa tenga una fuente local, para que el servicio y las piezas de recambio estén fácilmente disponibles. Asimismo, mantenga un inventario o base de datos bien documentada de las piezas de recambio que se precisan con mayor frecuencia. Esto ayuda a planear y mantener las existencias de recambios y equipos, garantizando con ello que las pérdidas sean mínimas en caso de avería de la maquinaria. En Guatemala, Fedecovera se asegura de que la marca de maquinaria que utiliza tenga representante en Guatemala. De este modo se garantiza la disponibilidad de piezas de recambio (Bolin y Macqueen, 2016).

5f) Opciones de gestión de riesgos para la reputación de la marca

Se pueden usar los siguientes ejemplos sobre cómo gestionar los riesgos relativos a la reputación de la marca:

- i) **Fomentar la comprensión de por qué es importante la reputación de la marca:** esencialmente, la reputación de la marca de una empresa depende de su rendimiento (entregar calidad y cantidad específicas de modo puntual) y de la imagen que transmite la identidad sobre la que se basa el negocio. Esto se traduce en juicios y sentimientos por parte de la clientela, que pueden ser positivos o negativos. Asegurarse de que estos juicios y sentimientos sean positivos es la forma de establecer una “relación” con el cliente que resultará en repetición de negocios. El apartado sobre opción de gestión de riesgos relativo a las relaciones comerciales (Módulo 5c) cubre este aspecto con mayor detalle. Por ejemplo en Kenia, KTPA pronto se percató de que los fallos en las entregas por parte de cualquiera de sus miembros se traducían en una mala reputación para la marca que afectaba al grupo entero (Bolin y Macqueen, 2016).
- ii) **Instaurar una función específica del personal para investigación de mercado y mercadeo** (p.ej. un jefe de mercadeo). Preguntando de forma activa a los clientes qué es exactamente lo que quieren, y qué temas les importan más, la empresa puede desarrollar tanto su rendimiento como su imagen, de modo que el resultado sea un mejor juicio y sentimiento por parte de la clientela. Esto es importante aunque sólo tenga un único cliente.
- iii) **Detectar y explotar un hueco de mercado:** una vez sepa qué quieren los clientes, podrá usar la visión y los valores de su empresa, su forma de ser y de hacer, para establecer el modo personal en que su negocio satisface las necesidades de sus clientes. Por ejemplo en Camboya, la investigación llevada a cabo por MFV sobre los clientes que le compraban miel mostró una demanda por una calidad confiable y una contribución positiva al ámbito social y ambiental. En un mar de vendedores callejeros de miel, no diferenciados, MFV ofreció un producto confiable y de alta calidad, en un envase etiquetado de forma atractiva y a un precio primado (Bolin y Macqueen, 2016).
- iv) **Desarrollar estándares de calidad internos** (para la gestión de recursos y la recolección, procesamiento, uso de tecnología y productos químicos, y normas de personal) o **buscar la certificación de terceros:** la certificación de terceros es tal vez la mejor manera de garantizar la calidad ante los clientes, en términos de producto y proceso de producción. Por ejemplo, la Asociación de Grupos de Pequeños Productores para la Certificación Forestal de la provincia de Quang Tri, Vietnam (AQTSCFG) se estableció específicamente para ayudar a miembros cultivadores de árboles a conseguir la certificación del Consejo de Administración Forestal. Se hicieron provisiones para que los costos iniciales corrieran a cargo de la agencia de apoyo; normalmente esto supondría un riesgo si los pequeños productores tuvieran que hacerse cargo de estos costos iniciales. (Bolin y Macqueen, 2016).
- v) **Crear el nombre, el lema publicitario y la imagen (logotipo):** de forma ideal, el nombre de la empresa, el lema publicitario y la imagen deberían reforzar la forma personal en que su empresa satisface las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, el lema de Fedecovera, Guatemala, es: “Unidos somos uno”, lo que promete al cliente una calidad unificada por parte de muchos suministradores locales. La imagen de su logotipo muestra a una persona indígena observando unos árboles que crecen, fortaleciendo así el rol de Fedecovera de incentivar la restauración del paisaje (Bolin y Macqueen, 2016).



Para empresa como esta de Dollo Mena, Etiopía, un riesgo importante e inmediato es cómo actualizar y mejorar las cadenas de valor de los productos forestales, de modo que las comunidades puedan incrementar el valor de sus ganancias, y así asegurar tanto su sustento como los recursos forestales.

vi) **Desarrollar una estrategia de mercadeo (y revisarla a menudo siguiendo los cambios del mercado):**

transmitir de forma exacta lo que una empresa puede ofrecer a los clientes, al tiempo que se despierta un sentimiento positivo en ellos, es una importante forma de arte. A menudo se usan estas cuatro palabras para describir los ingredientes principales del mercadeo: “puntual **promoción** del **producto** adecuado, en el **lugar** exacto y a un precio correcto”. Esto puede implicar en ocasiones a asociaciones de segundo nivel. Por ejemplo, ACOFOP comercia en la región del Petén con caoba procedente de las siete compañías comunitarias con concesiones forestales (incluyendo a Suchitecos), a un precio mínimo único (Macqueen *et al.*, 2015). Un elemento importante de este tipo de estrategia de mercadeo es participar de forma activa en eventos que le pongan en contacto con los clientes, por ejemplo mercados, ferias comerciales y otros eventos de la industria.

6. Acordar qué actividades en concreto emprenderá su empresa en el próximo año fiscal, para mejorar el modo en que aborda cada uno de los riesgos que se priorizaron.

7. Registrar las acciones específicas a emprender en la tabla de gestión de riesgos y en la hoja de cálculo Excel que acompañan a esta caja de herramientas.

Sugerencias

- A la hora de discutir el acceso a los recursos naturales, intercambie ideas sobre qué motiva a los miembros a formar parte de su organización de negocio. ¿Qué beneficios existen para otros (que podrían contribuir a mejorar el acceso de su empresa a los recursos naturales) para que se unan y de qué modo puede motivarlos para que así lo hagan?
- Cuando discuta el tema de la salud económica, recuerde que pagar por las cosas tiene que implicar o bien un capital ahorrado o un capital que se deba. El último caso, el de la deuda, siempre implica un riesgo y la pérdida de control sobre el negocio. Es por ello que es importante encontrar modos de generar reservas de capital ahorrado.
- Las condiciones de pago que se acuerdan con los clientes a menudo se basan en la confianza; hasta cierto punto, el progreso con los temas del presente módulo puede depender de las relaciones comerciales (Módulo 5 c).
- Cuando trate el tema de las relaciones comerciales, asegúrese de solicitar los comentarios de las personas que desempeñan distintos roles en el negocio, porque podrían tener percepciones muy diferentes sobre los riesgos (p.ej. el jefe de mercadeo, el contable y el gerente de operaciones sobre el terreno).
- Asegúrese de que las personas tengan la oportunidad de explicar **por qué** piensan que un desafío en particular resultó esencial para la empresa; así las causas de preocupación se expresan y no quedan como algo confuso o ambiguo.
- Cuando piense en tratar de influir sobre el entorno facilitador, tómese el tiempo suficiente para recabar evidencias sobre los cambios que desea que sucedan en el entorno empresarial. Los datos confiables siempre

ganan los argumentos. Recuerde el axioma general de que cuantos más mejor, así que podría merecer la pena explorar cómo unirse a una asociación regional o federación nacional para exponer su punto de vista.

- Cultive sus contactos con los medios de comunicación: si existe algo que realmente esté obstaculizando el crecimiento económico en zonas rurales, es probable que sea de interés periodístico. Intente buscar soluciones a problemas que los responsables de las políticas pudieran poner en práctica, y no lo exprese siempre como quejas. Es más fácil ser el defensor del cambio que el objeto de críticas.
- Cuando discuta el tema del fomento de la capacitación, recuerde que no se trata de algo estático y que, a medida que el negocio crezca, nuevas o más avanzadas habilidades se tendrán que desarrollar, planear y asignarles un presupuesto.
- En términos de reputación de marca, explore si existen formas en que el rendimiento de su negocio o la imagen de marca podría comunicar la identidad de la empresa más claramente a asociados comerciales clave. Por ejemplo, ¿qué factores de rendimiento es posible que afecten el modo de pensar de los clientes sobre el producto o servicio que les está ofreciendo? ¿Qué imagen o mensaje es mejor para comunicar los beneficios y la identidad que su empresa representa?
- Piense en solicitar la participación de otras empresas experimentadas con conocimientos relevantes para su sector (y por tanto tal vez conocedoras también de los riesgos). Aprender de otros suele ser una manera muy eficaz de comprender los desafíos y los distintos modos de abordarlos.

Más información

También encontrará numerosas y útiles herramientas financieras en www.ruralfinanceandinvestment.org.

Por ejemplo, consulte Heney (2011): www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/TAM5_Explaining_how_to_manage_risk__1.pdf

Para saber más sobre cómo fortalecer una organización de productores, consulte deMarch (2014): <http://www.fao.org/3/a-h0038e.pdf>

Para más información sobre herramientas y tácticas para abordar los temas de tenencia de tierras, consulte Mayers *et al.* (2013): <http://pubs.iied.org/G03674.html>

Para más información sobre una gama más amplia de herramientas para abordar el tema del poder, consulte IIED (2014): www.policy-powertools.org

Para más información sobre el empoderamiento legal, consulte Cotula (2009): <http://pubs.iied.org/G02476.html>

Para aprender más sobre cómo llevar a cabo una evaluación de la capacitación, consulte Paudel *et al.* (2010): <http://tinyurl.com/forestaction-recoftc-2010>

Otras herramientas para mejorar la capacitación son el análisis y desarrollo de mercado (AyDM) (FAO, 2015), un enfoque de formación participativa diseñado para ayudar a las personas locales a desarrollar empresas generadoras de ingresos, al tiempo que se conservan los árboles y los recursos forestales.

Véase: www.fao.org/forestry/enterprises/25492/en/

Para aprender más sobre cómo crear una marca, lea Hinge (2016): www.hingemarketing.com/library/article/the_brand_building_guide

Para más información sobre técnicas de recolección apropiadas, consulte: <http://www.recoftc.org/project/forinfo/training-manuals-and-guides/appropriate-small-scale-forest-harvesting-technologies-southeast-asia> y <http://www.recoftc.org/project/forinfofor/static-landing/videos>

Para más información sobre procedimientos simplificados para administrar plantaciones de teca y conseguir certificados de administración de plantaciones de teca (para cultivadores, instituciones financieras y agencias gubernamentales), consulte: <http://www.recoftc.org/project/forinfofor/static-landing/extension-materials-lao>

Para más información sobre la gestión participativa de los bosques, consulte: <http://www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/participatory-management-forests-and-protected-areas-trainers-manuals>

Para más información sobre la gobernanza de recursos naturales, consulte: <http://www.recoftc.org/training-manuals-and-guides/natural-resource-governance-trainers-manual>

Para más información sobre el tema de los derechos de pueblos indígenas y comunidades locales, resulta útil el proceso de Consentimiento Previo, Libre e Informado (FPIC por sus siglas en inglés). Véase: <http://www.recoftc.org/project/grassroots-capacity-building-redd/training-manuals-and-guides/putting-free-prior-and-informed-consent-practice-redd-initiatives>

Asignación de responsabilidades

Propósito

Asegurarse de que las responsabilidades para cada actividad de gestión de riesgos identificada en los Módulos 4 y 5 estén claras y se asignen a las personas adecuadas para que las lleven a cabo. Una vez completado este módulo, debería quedar claro quién de la empresa se encargará de cada una de las actividades de gestión de riesgo identificadas, qué recursos se precisan y cómo se evaluarán los resultados.

Actividades

1. Continúe con la Sesión 3 para discutir qué empleados están directamente relacionados con cada uno de los riesgos identificados en cada esfera, y seleccione a quienes tengan experiencia relevante y proximidad al riesgo, para que puedan supervisarlos y gestionarlos. Examine tanto los riesgos internos como los externos y use el mapa organizativo y el mapa de la cadena de valor para identificar empleados y responsabilidades clave.

2. Repase todas las actividades principales. ¿Tiene capacidad suficiente en el seno de la empresa para gestionar estos riesgos, o los empleados tienen que involucrar a actores externos para abordar el riesgo? Si es así, ¿cómo y cuándo?

3. Si no lo hizo ya, considere organizar una reunión con actores externos de la cadena de valor para presentar los resultados de la evaluación de riesgos e identificar los ámbitos en los que necesitará su apoyo y/o colaboración (ver Módulos 1 y 2). Asigne responsabilidades para organizar la reunión y para dar seguimiento al plan de acción.

4. Discuta con los participantes los resultados que pueden esperar para las opciones de gestión de riesgo que van a implementar. ¿Cuál es la situación actual y dónde confían que esté la situación dentro de un año? Decida una línea de base o "punto de inicio" a partir del cual pueda medir los resultados de su estrategia de gestión de riesgos. Decida qué información necesita para saber si sus estrategias están siendo exitosas o no (indicadores), y cuándo necesita saberlo (fechas para reportar). Esto debería ser a intervalos regulares, entre la primera reunión de gestión de riesgos y la revisión anual un año más tarde. Las fechas para el monitoreo probablemente dependerán de la naturaleza del riesgo que esté intentando gestionar (su frecuencia, probabilidad de que ocurra y consecuencias). Decídase por un sistema que los empleados puedan seguir con facilidad y que si fuera necesario le permita adaptar su estrategia en una fase temprana.

Nota sobre el monitoreo: supongamos que el riesgo principal al que se enfrenta la empresa es la falta de capital de trabajo, y se decidieron dos estrategias para abordarlo (establecer un fondo de capital de ahorro procedente de las ventas, y establecer acuerdos contractuales formales con proveedores y compradores para entregas y pagos puntuales). Para saber si estas estrategias funcionaron hay dos cosas probables a monitorear: 1) los cambios en las reservas de capital de trabajo (¿mejoraron?) y 2) los cambios en la contabilidad financiera (¿mejoraron los registros y la gestión de los gastos?).

5. Póngase de acuerdo en qué medir, para que después pueda ver pruebas (indicadores) de los resultados, y asigne responsabilidades para el monitoreo de los indicadores para cada actividad de gestión de riesgos.

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la **SESIÓN 3** (la primera parte tomará 3 horas o medio día en total). Esta es la segunda parte de la reunión y no debería tardar más de una hora. La asignación de responsabilidades debería ser relativamente rápida. Lo que podría tomar más tiempo es decidir sobre el plan de implementación y el sistema de reportes y monitoreo.
- Rotafolios con un listado de riesgos priorizados y opciones de gestión seleccionadas (si la hay, una hoja de cálculo Excel con opciones de gestión de riesgos insertadas). Necesitará como mínimo 3 páginas extra para anotar las responsabilidades clave, un calendario y los recursos necesarios, y la evidencia acordada de los resultados (indicadores).
- Mapa organizativo y mapa de la cadena de valor (mostrando los actores y actividades clave, internos y externos).

6. A continuación discuta el tiempo y los recursos que serán necesarios. ¿Cuándo se pondrán en práctica las actividades? ¿Cuándo se tendrán los reportes sobre resultados, quién los elaborará y a quién serán dirigidos? ¿Qué recursos es probable que se necesiten? ¿Existen algunas actividades que requieran recursos adicionales? Póngase de acuerdo sobre las responsabilidades clave, las actividades de gestión de riesgo, los recursos y un calendario entre el momento presente y el final de año, a tiempo para la planeación y la revisión anual de la empresa.

7. Dibuje el plan de acción acordado, con las prioridades de riesgo identificadas y las actividades de gestión, responsabilidades, calendario y prueba de haberlo conseguido (Véase Tabla 5).

8. Pónganse de acuerdo en una fecha para la sesión final del ciclo de evaluación y gestión de riesgos, para revisar la puesta en práctica y los resultados.

Tabla 6. El plan de acción de la empresa para la gestión de riesgos

Clasificación	Riesgo clasificado (según el Paso 5)	Listado detallado de actividades para abordar los riesgos prioritarios	Persona asignada como responsable de tales actividades	Recursos que se tendrán que asignar para llevar a cabo la actividad	Actores de fuera de la empresa que tendrán que participar	Indicador de progreso, con la fecha de finalización que se espera	Estatus del indicador
1	Conflicto comunitario por el acceso a productos forestales no maderables						
1	No hay bancos que tengan programas de préstamos para empresas forestales						
1	Las renovaciones son demasiado lentas y burocráticas						
1	La ubicación remota se traduce en dificultades para encontrar nuevos compradores						
5	Las reformas legales pueden incrementar las cuotas de concesión						
5	Costos de certificación demasiado elevados y eso reduce el acceso al mercado						
5	Falta de zona forestal para cumplir con la demanda de producto de los compradores						
5	La calidad de la madera aserrada sigue siendo variable, lo que produce rechazo en el comprador						



Asociación Río 7 es una empresa ecuatoriana de bambú, propiedad de los trabajadores. La falta de capital de trabajo representa un gran riesgo para la asociación. Para mitigarlo, se estableció un plan de pagos para recibir avances de los compradores y así cubrir gastos operativos como el transporte y las reparaciones de vehículos.

Sugerencias

- Asegúrese de que nadie esté sobrecargado de responsabilidades.
- Asegúrese de que el plan de acción tiene en consideración cualquier recurso adicional que se pudiera necesitar para poner en práctica las actividades de gestión de recursos (p.ej. fondos para desplazamientos para contactar con otros proveedores, hablar con los bancos, o ejercer presión sobre los representantes gubernamentales).
- Anote el plan de acción en la hoja de cálculo Excel y guárdela en su archivo, porque es fácil ponerla al día todos los años y compartirla con otras personas si fuera necesario o así lo quisieran.
- Piense en organizar un estudio sobre el terreno de los riesgos identificados, para asegurarse de que todos los participantes con responsabilidades de gestión de riesgos asignadas conozcan el panorama general de la estrategia de gestión acordada. Esto implicaría visitas a sus principales compradores, proveedores, competidores, organismos reguladores e instituciones financieras del sector. También podría implicar visitas a las operaciones sobre el terreno, para comprender mejor los riesgos identificados.
- Si sirve de ayuda y es necesario, invite a agencias de apoyo como alguna ONG o proveedores de servicios, para que le ayuden con su plan de monitoreo. A veces el examinar maneras concretas de medir los resultados puede parecer un tema algo abstracto y puede requerir algo de práctica y experiencia. Procure que sea sencillo pero relevante para lo que está intentando descubrir.
- Para contribuir a que los actores externos tengan una comprensión de los riesgos a los que se enfrenta su empresa, se podrían celebrar pequeñas reuniones con algunos de los actores clave que tengan mayor influencia sobre los riesgos, para asegurarse de que entienden el papel que ellos desempeñan en causarlos y/o en el potencial para reducir ciertos riesgos concretos.



© Letianne Roilington

Himalayan Naturals es una empresa nepalí de elaboración de briquetas de carbón. Desde sus inicios abordó los riesgos específicos, como el incremento de la demanda debido a la naturaleza poco desarrollada y estacional del mercado, garantizando la obtención de materias primas y teniendo acceso a financiamiento y tecnología.

- Piense en utilizar la evaluación de riesgos para presentar los hallazgos a cualquier asociación o federación de la que su empresa sea miembro, o bien en otros foros o reuniones como mesas redondas o consultas sobre políticas, donde tal vez quiera mencionar los temas para los cuales precisa un mayor apoyo de los demás, para modificarlos o cabildar por ellos.

Más información

Sobre cómo desarrollar un sistema para evaluar el rendimiento de la empresa (p.ej. contabilidad y planes) y los resultados de monitoreo de la puesta en práctica de un plan, consulte FAO (2011b): www.fao.org/docrep/014/i2395e/i2395e04.pdf

Sobre el desarrollo de estrategias para obtener la colaboración de actores externos, o específicas para las políticas sobre recursos naturales, consulte la iniciativa Power Tools (Herramientas de poder) de IIED (2014): www.policy-powertools.org

Monitorear el progreso de la gestión de riesgos

Propósito

Evaluar el progreso de la gestión de riesgos comparándolo con los objetivos de las actividades para el año. Una vez identificadas las estrategias de gestión de riesgos y asignadas las responsabilidades para su implementación, tendrá que establecer un sistema para monitorear la puesta en práctica. El monitoreo debería tener lugar desde el inicio de la implementación hasta el final del año, cuando regresará a su plan de negocios y revisará la eficacia de sus estrategias de gestión. Después de ello, tendrá una idea clara de cómo funcionaron durante el año los intentos de su empresa por asumir nuevos desafíos comerciales y gestionar los riesgos. También llegará a un acuerdo sobre cómo incorporar las lecciones aprendidas del año anterior al nuevo plan de negocios para el siguiente año.

Actividades

1. Después de un año de actividades para la gestión de riesgos según la tabla de gestión desarrollada en los módulos 2 al 6, organice una sesión de revisión con los empleados relevantes de la propia empresa.

2. Empezar por examinar la tabla de gestión de riesgos o la hoja de cálculo que habrá desarrollado en los módulos 2 al 6 y recuerde al grupo los riesgos prioritarios que se identificaron el año anterior, las actividades y las personas asignadas que se acordó se encargarían de gestionar tales riesgos, así como los indicadores y fechas para llevar a cabo esas actividades.

3. Solicite a cada una de las personas responsables identificadas que emprendan actividades para la gestión de riesgos durante el año, para presentar un reporte del progreso. Celebre una discusión de grupo para evaluar el progreso hasta la fecha, así como cualquier nueva actividad que resulte obvio que podría ser necesaria este año para abordar los riesgos continuados.

4. Tome nota de cualquier nueva actividad necesaria para abordar los riesgos continuados, que tendrá que ser incluida en la evaluación y revisión de riesgos anual.

Notas: Llegado a este punto, habrá completado un ciclo anual entero de evaluación y gestión de riesgos. Confiamos en que haya conseguido identificar y emprender ciertas actividades para mejorar la sostenibilidad de su empresa. Pero las cosas siempre van cambiando.

5. El facilitador debería iniciar un nuevo ciclo anual de gestión de riesgos presentando de nuevo los objetivos de la empresa (Módulo 1). Debata si estos objetivos siguen siendo válidos. ¿Hay algún cambio que necesita hacer en los objetivos, en vistas de las actividades de gestión de riesgo emprendidas este año? Si fuera así, pónganse de acuerdo y formalicen los cambios.

6. Prosiga con el nuevo ciclo revisando el Módulo 2. Intente repetir la evaluación de riesgo en profundidad usando el Módulo 2, pero no tenga miedo de usar la tabla de evaluación del año pasado como recordatorio. Tal vez este año, con una mejor comprensión de la gestión de riesgos, se identificarán algunos riesgos nuevos que habrá que abordar. Tal vez algunos de los riesgos que se identificaron el año anterior ya se abordaron o se perciben menos importantes. Incluya los nuevos riesgos identificados y registrados (anotados en el debate del Paso 3 de las actividades).

Tiempo y recursos necesarios

- Parte de la SESIÓN 4 (2 horas como mínimo). Invite a tantas personas clave de la empresa como sea posible, pero ciertamente a las que se asignó el año pasado para que se encargaran de las actividades de gestión de riesgos. Es preciso avisar a estas últimas con antelación, para que preparen unas breves presentaciones acerca de las actividades que se les encargaron y el progreso experimentado. La sesión debería concluir con una discusión sobre los objetivos empresariales (Módulo 1). Si se dispone de tiempo, esta sesión debería programarse para que tuviera lugar el mismo día y antes del inicio del proceso de evaluación y gestión de riesgos para el segundo año, con el ejercicio del Módulo 2.
- Rotafolios para anotar las lecciones clave de acuerdo con los reportes de implementación de las actividades de gestión de riesgos y monitoreo de los resultados.
- Las líneas de base y el plan de acción desarrollados en el Módulo 6.

7. Empiece una nueva tabla de gestión de riesgos, con una serie de riesgos que se habrán revisado. Prosiga con este proceso de gestión de riesgos priorizando los del nuevo año y definiendo actividades necesarias para abordar los riesgos de mayor prioridad usando los módulos 3 al 5. Conserve la antigua tabla de gestión de riesgos como registro, pero utilice la nueva para gestionar los riesgos del segundo año.

© Duncan Macqueen



La Myang Community Forest Rattan and Bamboo Group de Kachin, Myanmar. Se enfrenta a riesgos relativos al volumen de suministro de materia prima, la habilidad de tejer de los empleados recién formados, y una dependencia excesiva de los escasos compradores.

Sugerencias

- Asegúrese de que dispone de un mínimo de dos horas para este ejercicio.
- Avise con antelación a las personas a quien se asignaron actividades de gestión de riesgos (ver Módulo 6) de que tendrán que estar preparadas para informar sobre el progreso realizado a lo largo del año.
- Entregue la tabla de gestión de riesgo completada, como mínimo en formato electrónico, pero preferiblemente impresa en papel y colocada en la pared para que todo el mundo la tenga como referencia de lo que se acordó el año anterior.
- Prepare algún sistema para tomar notas frente a los participantes (p.ej. un rotafolio o proyector si utiliza un archivo electrónico) sobre el estado actual de las actividades para abordar los riesgos, y anote los resultados de las actividades de evaluación y gestión de riesgos planeadas para el año siguiente.
- No se olvide de celebrar cualquier avance, por pequeño sea, que se haya conseguido en la gestión de riesgo y que haya hecho la empresa más sostenible.
- Distribuya el nuevo plan de evaluación y de gestión de riesgos entre todos los participantes y otras personas que deberían tenerlo.
- Si tiene que reportar anualmente sobre el progreso de la empresa, recuerde tomar acta de esta reunión y utilice las notas como base para redactar los reportes anuales de la empresa.

Más información

Puede consultar otros ejemplos de riesgo en los casos que se encuentran en *Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business* (Bolin y Macqueen, 2016) [*Asegurar el futuro: gestionar los riesgos y desarrollar la resiliencia de empresas forestales localmente controladas*].

Referencias

- Bolin, A. y Macqueen, D (eds.) (2016) Securing the future: managing risk and building resilience of locally controlled forest business. IIED, Londres. Véase: <http://pubs.iied.org/13587IIED.html>
- Cotula, L (2009) Legal tools for citizen empowerment: getting a better deal for natural resource investment in Africa – highlights and lessons learned (2006–2009). IIED, Londres. Véase: <http://pubs.iied.org/G02476.html>
- deMarsh, P *et al.* (2014) Making change happen – how governments can strengthen forest producer organisations. Forest and Farm Facility Working Paper, FAO, Roma. Véase: www.fao.org/3/a-h0038e.pdf
- EII (undated) Green value: a tool for simplified financial analysis of forest-based initiatives. Earth Innovation Fund. Véase: <http://earthinnovation.org/our-work/case-studies/green-value/>
- IIED (2004) Power tools: for policy influence in natural resource management. IIED, Londres. Véase: www.policy-powertools.org
- FAO (2011a) Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development (MA&D). The field facilitator guidelines for the implementation of the MA&D approach: introductory module. FAO, Roma. Véase: www.fao.org/docrep/014/i2395e/i2395e.pdf
- FAO (2011b) The field facilitator guidelines: supporting the start-up phase of the enterprises – Module 4. FAO, Roma. Véase: www.fao.org/docrep/014/i2395e/i2395e04.pdf
- FAO (2015) Market analysis and development (MA&D). Community-based forest enterprise development, FAO, Roma. Véase: www.fao.org/forestry/enterprises/25492/en/
- Heney, J (2011) Talking about money: explaining how to manage risk. FAO, Roma. Véase: www.ruralfinanceandinvestment.org/sites/default/files/TAM5_Explaining_how_to_manage_risk__1.pdf
- Hinge (2016) The brand building guide for professional services firms. Véase: www.hingemarketing.com/library/article/the_brand_building_guide/
- Humphries, S *et al.* (2012) Are community-based forest enterprises in the tropics financially viable? Case studies from the Brazilian Amazon. *Ecological Economics* 77: 62–73.
- Lecup, I y Nicholson, K (2000) Community-based tree and forest product enterprises: market analysis and development (MA&D) field manual. Libros A la F. FAO, Roma.
- Macqueen, D *et al.* (2012a) Supporting small forest enterprises – a facilitator's toolkit. Pocket guidance not rocket science! IIED, Londres. Véase: <http://pubs.iied.org/13558IIED.html>
- Macqueen, D *et al.* (2012b) TFD review: investing in locally controlled forestry. The Forest Dialogue, New Haven. Véase: http://theforestdialogue.org/sites/default/files/tfdreview_ilcf_final_lo-res.pdf
- Macqueen, D *et al.* (2015a) Democratising forest business: a compendium of successful locally controlled forest business organisations. IIED, Londres. Véase: <http://pubs.iied.org/13581IIED>
- Macqueen, D *et al.* (eds) (2015b) Organisation for locally controlled forest business – learning from success. Proceedings of the fourth international Forest Connect workshop, Hanoi, Vietnam 15-18 enero, 2015. IIED, Edimburgo, Reino Unido.
- Mayers, J *et al.* (2013) Improving governance of forest tenure: a practical guide. FAO, Roma. Véase: <http://pubs.iied.org/G03674.html>
- Paudel, NS *et al.* (2010) Capacity building needs assessment and training strategies for grassroots REDD stakeholders in Nepal. ForestAction Nepal, Kathmandu. Véase: <http://tinyurl.com/forestaction-recoftc-2010>
- Santacoloma, P *et al.* (eds.) (2009) Business management for small-scale agro-industries. FAO Agriculture Management, Marketing and Finance Service, Roma. Véase: <ftp://ftp.fao.org/docrep/fao/011/i0499e/i0499e00.pdf>
- Vermeulen, S (2005) Power tools: handbook of tools and resources for policy influence in natural resource management. IIED, Londres. Véase: www.participatorymethods.org/resource/power-tools-handbook-tools-and-resources y www.policy-powertools.org

Las empresas agrícolas y forestales localmente controladas comprenden el sector privado de mayor envergadura. Contribuyen a las necesidades de sustento y de generación de rentas de más de mil millones de personas, muchas de ellas pobres. Pero suele ser un negocio duro y difícil. La intensa competencia es la norma a la hora de obtener recursos naturales, dinero, compradores, permisos de negocio, trabajadores expertos y reputación de marca. Los gerentes de las empresas se enfrentan a numerosos riesgos y desafíos, aunque también existen oportunidades para aquellos que estén preparados a arriesgarse con algo nuevo.

Existen simplemente demasiados habitantes en los bosques para que pudiera funcionar una estrategia de poner un cercado a los bosques para trabajar en ellos (independientemente de la importancia que las zonas protegidas pudieran tener como puntos clave de biodiversidad). Para proteger y restaurar los bosques de forma masiva, los intereses comerciales de la gente local tienen que ir en paralelo con la administración y restauración forestal. Esto significa que las empresas forestales localmente controladas deben ser económicamente viables, socialmente aceptables y ecológicamente resilientes: lo que se conoce como triple balance.

La presente caja de herramientas trata sobre cómo llevar adelante una empresa forestal comparada con este triple balance. Aborda una brecha identificada: una falta de conocimientos sobre cómo evaluar los riesgos y después gestionarlos o asumirlos, todo ello de forma sistemática. Lo que aquí presentamos es una guía paso a paso dirigida a los gerentes de empresas forestales y a sus empleados. Estos pasos comprenden la autoevaluación y el análisis, seguidos por asignación de responsabilidades y acciones para abordar o asumir esos riesgos. El proceso de la gestión de riesgos ayuda a que la empresa mejore y se adapte. Esto fortalece su triple balance y crea los incentivos para las personas locales para proteger y restaurar los bosques de los que dependen su prosperidad y el medio ambiente mundial.



Productos del
conocimiento

Caja de herramientas

Marzo 2016

Bosques

Palabras clave: Forest Connect, pequeñas y medianas empresas forestales, silvicultura localmente controlada, riesgos



Instituto Internacional para el Medio Ambiente y el Desarrollo (IIED)
80-86 Grays Inn Road, Londres WC1X 8NH

Código de producto: 13583IIED
ISBN: 978-1-78431-296-1